

日本企業の強みとは何だったのか

● 組織の行動

組織の強さは、集団凝縮性＝「メンバーがその集団に留まりたいと望む強さと集団の成員に留まるように働きかける力が合成されたもの」で測られます。また、組織には、安定的な環境で有効な体系と、柔軟な行動が要求される環境で成果を発揮する体系があります。

アメリカでは、経営戦略は経営者の直感に基づくものから、分析可能な科学へと進化し続けています。一部で、現場を知らないスタッフの分析偏重は企業力を弱める結果も招いています。

「競合優位に基づく相対価値の追求」が、事業の絶対価値を失わせています。ドラッカーでさえ「組織を動かし続けるには、NPOのような理念が必要」と認識しているのです。

● 戦略の策定

事業の普遍の理念を掲げ、その時その場で目指すべき姿と、そこに至る筋道を描くのが、事業の基本設計です。目指す目標とそれへの筋道が示されなければ、事業展望とは言えません。

日本的経営に戦略は必要なのか？永遠の謎かも知れません。トヨタに戦略はあるのかに対する答えは明確に「無い」です。

● 企業の実力

組織能力は「相互に調整された組織ルーチンの束」と定義されます。組織能力は真似しにくく、外部から買うことは困難なものです。何故なら、組織能力は、業務環境と業務要員の体系的で微妙な均衡と調性の上に成り立っているからです。システム工学を学んだ人間なら誰でも理解しているように、それは組織内部で意識されることも、外部から認識することも難しいのです。ノウハウの移転が上手くいった試しが無いのはその為です。

日本企業は、工場の生産性や製品品質、開発スピードで世界をリードしましたが、その能力を高収益に結び付けるという発想が希薄でした。「工場は一流、事務所は三流」は、「ジャパンアズN.1」の時代から言われていましたが、本社の構想力が不十分なのは、日本企業の致命傷になりました。

日本人は、自動車/家電/ゲームソフトのような、専用部品の統合(擦り合わせ)型のアーキテクチャー(設計思想)が得意で、パソコンのような、汎用部品を共通インターフェイスで寄せ集めるモジュラー(組合せ)型は苦手、と言われてきました。

物作り能力だけでは高収益は約束されません。結果として、収益力が低下し、物作り能力も低下してしまった、というのが現在の日本企業の姿です。

技術にのみ依存した不適切な事業選択と、撤退する分野の見極めが出来ない経営意思決定の不在も指摘されます。

● イノベーション

80年代の日本企業の強みは、製造現場に蓄積されたモノ作りの能力でした。だからこそ、現場のノウハウを体系化-標準化するようなイノベーションをしませんでした(日本人は元々、作業手順の形式化-標準化が苦手です)。例えば、日本の半導体は、製造知識を体系化したソフトウェアの開発の遅れによって凋落しました。三次元CADの導入が遅れたのも、担当者間のコミュニケーションが機能していたためでもあります。

日本の取引先対応力の高さは、取引先に個別化した製品開発など、顧客を繋ぎ止めるには有効だが、新しい市場を生む出すイノベーションには目が向かなくなります。

● 企業の統治

戦後の戦争協力者の追放により、創業者を含む経営陣が退任させられ、取締役会から株主の影響が一掃されました。経営者は従業員代表の側面を強め、内部昇進者からなる取締役会が一般化しました。

1980年代に過大な投資が行われ、90年代になっても過剰な設備の調整は遅れました。また、従業員を重視する経営では、本業を拡大する機会が減っても不採算部門の縮小が遅れます。

● 組織の設計

組織設計とは、分業と調性の組合せです。分業は、作業への習熟と段取り時間の節約、適材適所による能率と人件費の抑制、をもたらします。一方で、分業が進むと、組織の全体像が見えなくなり、分業した部署間の調整が難しくなります。

分業する部門間の調整は、1) 作業手順の事前プログラム、2) 計画・目標管理、3) (規律を守る)教育訓練、4) ヒエラルキー(階層)、によります。作業手順を事前に規定できない場合でも、メンバー各自が到達すべき目標を事前に決めておけば、全体としての成果を上げることができます。不確実性が高く予測不能な場合は、事後的な例外処理の調整活動を遂行する管理者が必要になります。「決められたことを決められた通りに実行し、例外は確実に上司の判断を仰ぐ」という官僚制の基本動作が出来ない組織では、不良品や事故が多発します。

● 協働を促す

利益の最大化は実践的な指針にはなりません。事業の使命と展望を共有することが、組織の原動力になります。成果主義は、効果があるものではありません。年俸制を導入している会社は、中途採用の社員が主力で、未だ生え抜きの社員が育っていない新興企業か、経営状態が苦しい企業です。

文書で残せる知識の伝承は容易ですが、技芸の伝承は困難です。技芸は、些細なことに真剣に取り組むことによって伝承されていきます。上っ面な発想をする人は、この些細なことを軽視し、伝承手段を捨ててしまいます。また、外部委託や提携を前提とした業務設計では、企業間の意識的な協働システムが不可欠になります。企業間のパワーの制御ができなければシステムは破綻します。

能力だ業績だと騒いで制度を変えなくとも、昔から個人の力量で差が付いていました。むしろ、実力主義の導入以降は、平社員がトップと結びついて自由に仕事をする機会を奪われて実力を発揮出来なくなり、課長部長の顔色を窺わねばならなくなりました。結果として、若手社員の実力が発揮されなくなり、企業力が著しく低下しました。逆に、トップと結びついた特定個人に配慮する必要がなくなった中間管理職の弊害が増大。日本の実力主義は廃れ、企業能力は低下しました。

制度はその制度が生まれた環境と不可分に結びついています。西洋的な実力主義は西洋文化の下でのみ有効なのであって、他の文化環境の下では有害です。こういう当たり前のことが解らなくなる程、日本人は自信を失っています。

第二次大戦直後、アメリカ人は、日本的経営を「年功賃金では効果的なインセンティブが無く、失敗の責任を個人に取らせることを避ける習慣があるので、品質管理上の問題が発生している」と評していました。ところが、日本が急成長すると「日本の終身雇用制は大きな強みを持っている」と見解を転換します。このように、異文化の理解と導入は困難なものなのです。

● 人を育てる

我が国の多くの企業では、決定的な差がつく選別時期が先延ばしにされてきたために、多くの人が上のポストへの昇進を目指して、長い間競争を行ってきました。その結果、能力を磨く向上心を維持してきたのです。但しこれは、過去の話です。

モチベーションは、短期的なやる気、目標達成のための意思です。コミットメントは、最後までやり抜く意欲を指します。コミットした人材が多いことは企業の底力となります。

失われた日本企業の底力が回復することは、数十年という短い期間ではあり得ないでしょう。

● 事業を成功させる

1) 「何を指すか」をハッキリさせる
展望とは、成し遂げたいと思う具体的な結果の将来像です。

2) 目的を実現する要因を選択する
結果を識別するから要因が特定されます。「これを変えれば、それと連動して全てが変化する」という強烈な『思い込み』を持ちます。

3) 実現要因から逆算して実行の筋道を描く

4) 環境変化に対応する
変化に適応するには変化に翻弄されない普遍性を持たねばなりません。環境変化に適合して信念を貫きます。変化は不偏なモノサシがあって初めて可能です。でなければ、変化ではなく漂流です。

5) 実行能力を高める

実行段階では、出来ることは何でも試します。現場は、今やっていること、出来ることをベースにして発想し、試行錯誤で積み上げていきます。実行段階では、実行能力を向上させる仕組みをどのように埋め込むかが課題になります。

日本企業の強さとは、言うまでもなく、現場の実行能力だったことは間違いないでしょう。