



ディビジョン・アドバイザーが指南する これからの時代に必要な「経営者の作法」

AI、IoT、ビッグデータの市場が、世界規模で急速に拡大しつつある昨今。それにより、企業の既存製品やサービスが衰退・消滅に追い込まれていくことがにわかに現実味を帯びてきており、今や意思決定力がかつてないほど求められる時代だと言えるでしょう。

では具体的にどうすれば良いのか、経営層に向けて解説します。



籠屋 邦夫氏
(こもりやくにお)

自社の「拠って立つところ」を振り返る

現代の複雑な社会環境においては、状況変化の先取りができず、「抜本的な構造改革」という緊急のテコ入れに至る企業が増えています。窮地に陥った企業が外部から経営者を連れてきて奇跡の復活を果たすと、ビジネス界やマスコミがこぞって囃し立てますが、厳しい言い方をすれば、これは急場しのぎで痛みを伴う革命です。決してハッピーなやり方ではありません。日頃から社内外の課題をすくい上げ、将来起こりうる危機を把握しながら戦略的に意思決定を重ねてきていけば、そういった事態には陥らないはずなのです。

また近年では、コンプライアンス、CSR、働き方改革など、企業に要求される取り組みが次々と増えており、そうした制約にがんじがらめになって、本質的な「ありたい姿」を見失っている企業が多いように見受けられます。まずは、企業のミッション・ビジョン、DNAを振り返り、何が自社の拠って立つところなのかを確認する。自社の「好き」で「得意」で「(顧客に)喜ばれる」点は何かを認識して、事業に取り組む。そして、何年か先にその事業がなくなると予測されるのであれば、業界変化に合わせて、自社にどういった新たな好き・得意を取り入れるかを考えていく。そうすることにより、社会的な責務もおのずと果たせるのではないのでしょうか。

トップは事業に積極的にコミットしているか

しかし実際は、株主の要求や社会的要請に応えるために、目標数値の達成に邁進する企業が少なくありません。売上は〇円、市場シェアは〇%、CSR環境は〇〇、残業しないで〇時には帰るなさい。そんな風に達成目標を提示するだけで、あとは現場任せ、数字を達成できなかったら怒るよという経営者は、いわば“自動怒り(おこり)マシーン”です。少々皮肉な言い方をすれば、その仕事こそ実は、一番AIに取って代わられるべきなのです。

トップの仕事は本来、株主や社会から求められることを

指標化して部下に押しつけることではなく、事業に深く関心を持ち、自分や部下の能力を最大限に発揮できる方法を考えることです。具体的には、トップが主体的に「戦略アジェンダ(重要戦略課題のリスト)」づくりに関わり、衆知を結集して意思決定を行うことをお勧めします。そのステップとして、各部門の長が自分の担当部門に加えて、会社全体としての課題をリストアップすることが大事です。そんなことは難しいと思われるかもしれませんが、実現させている企業も実際に存在します。

カギは“ It's up to me ! ”型社員を増やすこと

衆知を結集して事業価値を高める意思決定を行うには、社員それぞれの意識も高くなくてはなりません。困難な状況における心の持ちようは、次の二つに大別されます。他人や環境のせいにする「こんな私に誰がした」タイプと、「どう対処するかは自分次第」と考える“It's up to me !”タイプです。基本的に私の提唱するディビジョン・マネジメントの考え方は、“It's up to me !”、そして仲間とともに“it's up to us !”と考えるタイプの方々に役立つものです。社員のうち全員とは言わないまでも、そして一人ひとりも日によって変動があっても、最低3、4割が本質的に“it's up to me (us) !”となるのが理想的です。さらに、そうでない人たちもこちらに巻き込み、少しでもme (us) タイプを増やす働きかけができる。そんな風土を整えることが、会社を好転させていくのではないのでしょうか。その実現には、トップが号令一下ではなく、「北風と太陽」でいうところの太陽のようなアプローチで、温かい、一緒に考え動くリーダーシップを発揮していくことが大切だと考えています。

籠屋 邦夫氏 ディビジョン・アドバイザー

東京大学大学院化学工学科修了、スタンフォード大学大学院エンジニアリング・エコノミック・システムズ学科修了。日米欧の企業にまたがって、戦略的マネジメントや意思決定を中心としたコンサルティングを多数手がける。2000年に帰国し、ディビジョンマインドを設立。企業やビジネスマンの戦略スキル、意思決定力の向上支援に力を入れている。著書に『選択と集中の意思決定』(東洋経済新報社)など。