

次世代マネジメントのキーワード「超和」

部分最適から全体最適へ、短期志向に長期志向を加えて

柴山 慎一



経営環境の変化は常態化している。激変しているときこそが平時であり、変化のないときの方が有事になるのかもしれない。そんな激変する環境下で成功するためのキーワードとして、「超和」という言葉を提示したい。この言葉は3つの意味を持っている。

「日本的経営」の和を超えて

1990年代の低迷期において、多くの日本企業は、好業績を続けていたアメリカ企業のマネジメントモデルをベンチマークしようとした。しかし、輸入したのはアメリカ型の外形的な部分だけであり、所詮、悪いところを見習うだけの結果となってしまった。

そもそも、輸入したマネジメントモデルは、アメリカ企業が1980年代の日本企業の成功を詳細にベンチマークして構築したもので、和魂洋才の部分が多い。日本企業が和魂の部分を見過ごし、洋才だけを外形的に真似して失敗したケースが散見される。「超和」のマネジメントが意味する1つ目は、1980年代に賞賛された伝統的な「日本的経営」の和を超え、さらにアメリカ型をも超えて、いずれはグローバルスタンダードにもなっていくであろうマネジメントモデルである。

「調和」の和を超えて

部分最適と全体最適、短期志向と長期志向、いずれも一方に偏りすぎることは避けるべきである。最近の多くの日本企業が陥っているのは、部分最適&短期志向であるが、全体最適&長期志向の方向へバランス良く「調和」させることが重要である。

事業を執行するエグゼクティブ層においても、エグゼクティブチームとしての和よりも、部門代表としての役割ばかりが重視される結果になっている。また、激変下においては、中長期の戦略よりも短期の結果を重視する傾向が強まり、つじつま合わせのマネジメントが幅を利かせるようになっている。ここでも、時間軸上の和、つまり短期と長期のバランスが崩れてきており、それらの間の「調和」が求められている。

ただし、戦略的な意義を伴って、単なる「調和」の和を超えることも求められている。たとえば、集団・チームにおいては「調和」を超えたリーダーシップも必要となるし、長期戦略との整合がとれていれば、時限的な短期志向もあり得るものと思われる。「調和」を目指し、さらに超えていくことが、「超和」のマネジメントの意味する2つ目である。

「総和」の和を超えて

企業体は、個の単純な集積ではない。個々の人材のシナジー（相乗効果）を誘発できない集団は集団として組織化される意味はないし、シナジーのない事業体は同じ企業の傘の下にいる意味はない。

多くの日本企業は、カンパニー制や事業部制、分社化などによって事業体を細分化し、権限を下ろしていった。その結果生まれたのが細分化された組織ごとの部分最適志向である。人事制度面では、いわゆる成果主義の運用の失敗に伴って個人主義がはびこり、ここにも小さな部分最適志向が発生した。全体最適を志向するような「総和」を重んじる精神はどこかへ消えてしまった。

また、各事業体の個別業績の「総和」を超えた業績がグループ経営では達成され、本社はそのような成果を上げる触媒の機能を果たさねばならない。さらに、短期業績の「総和」を超えた企業価値が中長期的には達成される必要がある。「総和」の和を超えた成果を上げることこそが重要であり、これが「超和」のマネジメントの3つ目の意味である。

以上の3点から次世代のマネジメントモデルについて議論を重ねた結果、筆者らは以下の5つの切り口を提示することにした。

- (1) エグゼクティブは、共通の目標と価値観のもと、全社視点でチームとして機能すべきである。単年度での業績評価を意識するばかりに短期志向になり、かつ部門代表として部分最適を優先するあまりに全社レベルでの戦略視点が疎かになるようではいけない。
- (2) 予算管理制度は、短期業績志向から長期戦略志向にシフトし、資本市場、コーポレ

ート、事業部門の間にトラスト（信頼感）を醸成させるべきである。資本市場に向けて発表する業績予想に振り回され、予算管理の視点が社内のマネジメントから遊離するようではいけないし、四半期決算に振り回されるような超短期志向になってもいけない。

- (3) 人材マネジメントは、個人の主体性と集団のパワーを継続的に高め続けられるようになるべきである。成果主義のなかで個人を活かし続けられる集団の場を作っていくような人材マネジメントが求められる。

- (4) グループ経営は、部分最適を志向する組織の集積ではなく、全体最適を志向する組織の集積となるべきである。その際に必要なのは、全体最適を実現できる経営者自身の能力と、本社の価値創造能力である。

- (5) 本社は、タスクフォース型でピュアな機能優先組織を目指し、全体最適の触媒としての機能を有するべきである。職能優先の伝統的な固定型の組織はいわゆる機能不全になりがちで、柔軟でかつ一貫性のある組織の設計が求められている。

いずれの切り口も、部分（個）から全体（集団）へ、短期から長期へのシフトを目指しており、3つの「超和」の論点、すなわち「日本的経営」「調和」「総和」の考え方を超える次世代のマネジメントモデルを構成している。本特集の5本の論文は、この5つの切り口について詳細に論述している。今後の企業変革を追求する議論の契機となり、それが日本企業の成功の源泉になれば幸いである。

著者

柴山慎一（しばやましんいち）

コンサルティング・セクター事業推進部長

専門は経営戦略、経営組織、経営財務、経営管理