



マネジメント・アイ

日置圭介

トーマツグループCFO、プログラム
デロイトトーマツコンサルティング
シニアマネジャー
日本CFO協会主任研究委員

グローバル経営における コーポレート機能の強化① 「意志力」

前回はグローバル経営において本社が果たす役割と、その強化ポイントとして「意志力」「情報力」「資金力」を挙げた。今回から各ポイントについて述べていく。まずは、本社のみならず企業の根幹となる「意志力」について考えてみたい。

「意志力」を必要とする理由

前回、意志力とは「グループ内において共通の価値観を浸透・醸成させ、企業として進むべき方向性や目標を示し、束ね、導く力」と述べた。具体的には、ミッションやコーポレートバ

リューといった普遍性・不変性の高い共通的な価値観から、ビジョンや経営方針、事業ポートフォリオなど可変ではあるが、中長期的な方向性、そして事業計画や予算といった短期的な目標、ということになる(図参照)。

このうち、経営環境のグローバル化が進展し、複雑性や不確実性が増している中でビジネスを拡大している昨今、特に、グループ・グローバルで共有できる価値観のような意志、言い換えるならば「拠り所」の重要性が増している。

創業経営者がご存命だった頃の日本企業は、復興への努力と環境的な追い風もあり、成長を実感でき、創業者が描いた経営理念を実現するために、皆が一つの方向を見ていた。つまり、何か特別な仕掛けを作らなくとも「求心力」が働く状況であった。現在でも、勢いある新興企業では、このような創業者の求心力が発揮されている。一方で、伝統企業では、創業者が存命なケースは少なく、求心なきままの遠心状態、つまりは、当時とは異なる環境において、ミッション等に対する腹落ちが必ずしもなく、自らの存在意義を見いだせず、事業活動の足並みをいまひとつ揃えることができずにいる企業が少なくないように見受けられる。

他にも、経営のグローバル化を加速する手法として、外国企業の買収やさらなる現地化を進める結果、多様なバックグラウンドを持つ従業員が世界中でビジネスを展開している状況にあることも影響している。日本人同士でも昔のよ

うな「阿吽」が成り立ちにくくなっている中、当然、多国籍の人材間のコミュニケーションをこれに期待することは難しい。したがって、多様な人材に企業の存在の理由を実感させ、束ねるための「拠り所」がより求められているのだ。

このような「普遍的な拠り所」以外の理由として、もう一つだけ触れておきたい。それは、長らく停滞している日本企業において、人材を鼓舞するような企業としての成長ストーリー、つまり、可変ではありながらも長期的な行動の「軸」となるものが必要とされていることである。ポートフォリオマネジメントはその一例と言える。確かな成長を目指し、単純に海外市場進出による規模拡大へと盲進するのではなく、自社の強みを正確に捉えて事業や製品のポートフォリオを一貫かつ柔軟に整えた、ありきたりな姿は、グローバル競争下で自ら歩むべき方向性を定められずにいる企業には、欠くことのできない意志と言える。

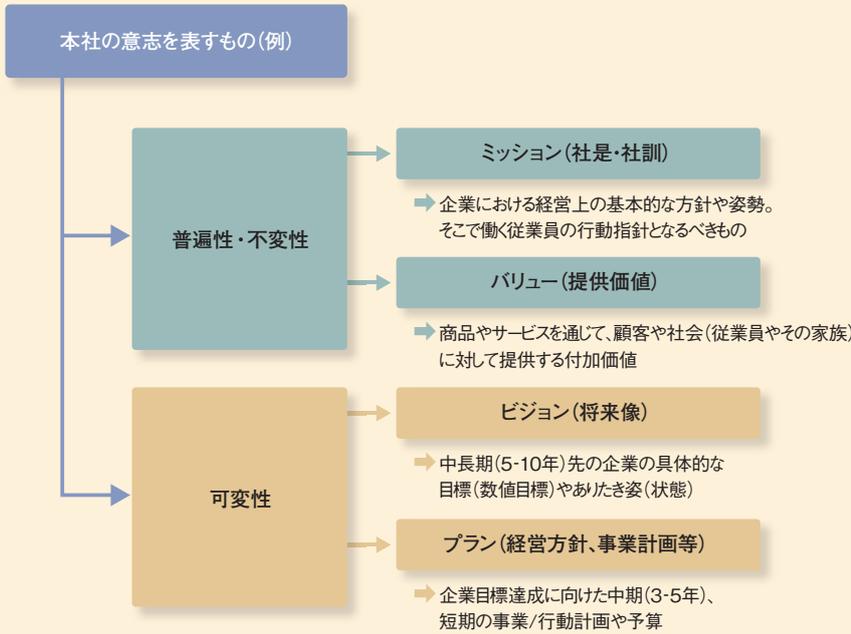
意志力の強化に向けたポイント

では、コーポレート機能の強化に不可欠な意志力を磨き、鍛える際にはどのような視点を持って事に当たるべきか。次の三つがポイントと考える。

(1) 客観性の担保

ご存知の通り、ミッションやバリューといっ

●意志の普遍性・不変性と可変性



たカタカナ用語ではないが、日本企業には昔から、経営理念や社是といった企業としての共通の価値観が存在している。確かに、これらは普遍・不変の性質を持つものであるが、環境の変化に応じてその解釈は再考する必要がある。創業者が存命だった時代、比較的単純なグローバル化の時代、また、日本全体が成長していた時代と現在では、あまりに多くのことが大きく変化している。いま、そして将来に照らした際に、素晴らしき理念をどう理解するのかを客観

的な目線から評価し、これからの企業行動に取り入れていくべきであろう。伝統は非常に大事だが、それを慣性(惰性)の理由にしてはならない。普遍性・不変性から導かれる変化の芽こそが、変わることができずにいる日本企業がこれからの生き抜くための要諦となる。それを見逃さぬように。

(2) 納得感の醸成

客観性の延長線かもしれないが、特に、可変性のある「意志」を示す際に意識しなければならぬのが、納得感である。言い換えるならば、「あたたき姿」は、情熱や言葉といった情緒的なものだけではなく確かな根拠に基づくものであるのかどうか、ということである。強い意志を示すことは大事、けれども、強さを誇示するあまり、経済環境や競合関係等の前提が希望的観測に偏ってしまったら、経営方針や目標に対する現実性や実現性に疑義を持ち、逆にしらけてしまうだろう。納得感を醸成するための要件の一つが、次回取り上げる情報力である。次号で詳しく説明したい。

(3) 浸透上の工夫

意志はそれ自体、本来的に「力(パワー)」を持つものだが、伝わり、実行されて真の力となる。こ

の頃、「ウェイ」を作りたいというご相談が増えている。経営理念や行動指針などがすでにあるにもかかわらず、ウェイとして価値観を明文化したいという。また、阿吽に支えられた「らしさ」が、グローバル化により薄くなったことに危機感を抱き、各国の人材の共通言語として価値観を明文化する動きもある。価値観は、本来的には「できる」ものだが、社員の判断基準として根付くのであれば、そのきっかけは「つくる」でもよい。そしてそれを根付かせるためには、時間とコストをかけ、愚直に伝え続ける必要がある。ある外資系企業では、事あるごとに触れ、「カルト」と表現するほどまでに価値観を浸透させている。注意すべきは、多様性を否定しないことである。さもなくば、時代錯誤で環境不適合な意志へと逆戻りすることになる。

今日の経営環境のグローバル化に対応するため、分権の度合いを強める日本企業は多いが、安易な分権化は不幸を招くだけである。本稿で述べてきたコーポレートとしての「意志」という求心的な存在がなければ、組織は本来的に成り立たない。もし、グローバル化に迷走を感じているのであれば、あたたき姿という意志や、それを伝え、実行する意志力を持っているか、問い直してみるべきだろう。

今回は、意志を生み出す局面ではもちろん、実行していく際の支えとなり、ファクト(事実)に基づいた経営を可能にする「情報力」に焦点を当てる。