

改革の力学【宮下 太陽】(09.02.09)

* 本稿は、伊丹敬之著「経営の力学」(2008)を読んで、筆者の意見をとりまとめたものです。

本書は、日々経営的な決断を迫られている経営者が、決断を下す際に考慮しなければならない様々な力学について考察された優れた論考である。力学とは決断によって生じる作用、反作用のことであり、本書はそれを大きく二つの部分「平時の経営行動と有事の切所」に分けて考察している。

そのうち、有事の切所とは、例えば、難しい局面に立たされた際に、それを乗り切るため、企業の方角性を大きく変えるような決断を下す局面のことであり、現下、百年に一度の危機と声高に叫ばれる経済環境の激変の中で、経営者はまさに有事の切所に直面していると言える。そこで、本稿では、以下有事における改革の力学について焦点を当てたい。

伊丹氏は、大きな経営改革が必要な状況になっても、企業がなかなか事態の改善を図れないのは、悪い論理の連鎖により膠着状態になっており、改革を阻害する力学が働いているからだと呼破しており、膠着状態から脱し、改革を実現していくためには、かなりのエネルギーが必要となると指摘している。

その上で、改革の力学を踏まえ、膠着状態に陥っている組織にエネルギーを供給する方法として、以下の三点を挙げている。

- 改革リーダーの個人的なリーダーシップの発揮
 - ・リーダーが率先垂範することで、エネルギーを生み出す。
- 改革のグランドデザインの工夫
 - ・改革の内容の各要素間の相互作用によって、自然にエネルギーを生み出す。
- 改革のプロセスの工夫
 - ・社内で聖域扱いされている箇所から改革を始めることで、改革へのリーダーの本気度を伝え、エネルギーを生み出す。

なお、上記のうち、リーダーの個人的なリーダーシップに頼るのには限界があるため(リーダーが疲弊する)、改革のグランドデザインとプロセスを工夫していくことが極めて重要であり、その際の最大のポイントは、一つひとつの改革を「ここまでやるか」と組織の内部の当事者たちが驚くような徹底度にあることであると指摘している。その驚きが組織にうねりを生み改革全体を加速していくのである。

例えば、2000年の中村邦夫氏の社長就任に端を発する松下電器産業株式会社(当時)の一連の改革では、それまで聖域と呼ばれていた事業部制の解体に始まり、2008年には社名までもパナソニック株式会社へと変更することを決断している。また現下の経済環境の激変の中で、本田技研工業株式会社は、即座にF1からの撤退を決断・公表しており、同社の福井威夫社長は、雑誌へのインタビュー*の中で、「まず真っ先にやらなければならない

のは、私がどれだけ危機意識を持っているかを全従業員に伝えること。だから一番大事な
もの、つまり F1 を切った」と答えている。どちらも外部の人間はもとより、組織内部の当
事者が「ここまでやるのか」と感じた事例であろう。

上記のような思い切った決断を下すことこそが、経営者に課せられた最大の仕事であり、
適切な決断を下せるかどうかは経営者の力量にかかっている。

本書の中で、伊丹氏は、決断とは判断+跳躍であり、その本質は論理の突き詰めとその果
ての跳躍にあると喝破しており、論理の知的作業だけでは埋めきれない判断と行動との間
の深い溝を、「跳ぶこと」によって決断は完成すると述べている。

現下の経済状況の激変の中で、どのような決断を下し、行動に移すべきか、多くの経営
者の方が悩まれていることだろう。決断を下す際の一つの道標として、本書をご一読され
てはいかがだろうか。

以上

* 日経ビジネス 2009年1月26日号 『リーダーの研究』 p40～47