

「エマソン 妥協なき経営 44年連続増収を可能にしたPDCAの徹底」

【片岡 幸彦】(08.07.28)

* 本稿は、「エマソン 妥協なき経営 44年連続増収を可能にしたPDCAの徹底」(ダイヤモンド社)を読んで、筆者の意見をとりまとめたものです。

エマソン社は、ネットワーク・パワー事業、プロセス・オートメーション事業など6つの事業を展開し、その全ての事業でリーディングカンパニーである。また卓越した経営でも知られる企業で、「最も称賛される企業」「最も革新的な企業」「最良の社会的責任を果たす企業」のリストで常にトップもしくはトップ近くにランクされている。

当社は44年にもわたって増収・増益を重ね続け、特に著者であるチャールズ・F・ナイト氏がCEO在任の27年間に、売上高は150億ドルと15倍以上、純利益は14億ドルと18倍以上に拡大した。また、その27年間に毎年続いた一株当たりの利益と配当の増加の記録は、米国の企業の中でも最も長く続いた業績の一つに数え上げられている。

では何がそれを可能にしたのか?エマソン社はそれを「実行されない戦略の排除」としている。実は、同社が堅持しているマネジメント・プロセスに秘密が隠されているといえる。

エマソン社では、マネジメント・プロセスを「戦略とその実行を結び付けてくれるもので、組織内に共通の価値観を確立し、最重要項目を明確にし、活動の結果を評価し、そして問題を解決するためのフレームワークを提供してくれる」ものと定義づけている。また「戦略を迅速かつ効率的に実行するために必要な、社員の思考とコミュニケーションの共通の基盤を与えてくれる」ものでもあるとしている。

マネジメント・プロセスを実行に移す前に重要なことは、「ビジネスにおいて成功するための中核の信念と価値観を共有化すること」と「マネジメントという仕事の定義を経営幹部間で共有化する」としている。そしてマネジメント・プロセスを通じてマネジメントという仕事を成し遂げることができる。それは6つの要素から構成されている。

1. 単純化する:

■本質的な仕事に集中させる

2. 計画へのコミットメント:

■計画した人が実行する

3. フォローアップとコントロールの強力なしくみ:

■「実行のないビジョンは幻覚に過ぎない」

4. 行動志向組織

■事業を計画するのと同じくらいに組織の計画に投入する

5. オペレーショナル・エクセレンス（実行における卓越性）

■最高の製品・サービス、ソリューションを開発し、ベストのコストで生産する

6. 社員が卓越でき、そして実際に卓越する環境の創出

■組織において最も機能するリーダーシップ「ビジネスリーダーシップの10の鍵」

これらを見て「何がそんなに特別なものなのか」と感じられる方々も多いと思う。そこには派手さはなく取り立てて新規性の感じられるものもない。トヨタのいう「愚直に、地道に、徹底的に」という言葉がぴったりあてはまる。

しかしエマソンの強みは、このマネジメント・プロセスをどんな時代、環境、事業、場面でも応用可能な形で進化させてきたことにある。

計画、実行、そして管理の章では、「利益と成長計画は別」とし、そのレビュー方法は、「この5つの原則を守れば計画は適正に実行できる」としている。

1. 計画者と実行者のギャップをなくせ
2. 結果に対し報酬を払え
3. 経営リーダーと経営幹部の関与を求め、維持しろ
4. 常にコミュニケーションを心がけろ
5. 経過を計測し、モニターし、見直し、そして評価するプロセスと仕組みをつくれ

これらもいわゆるPDCAを回すという、日本企業が昔から言い続けられてきたことである。しかしそのプロセスはあるビジネスリーダーの言葉を借りれば、「まるで集中砲火を浴びているよう」であり「われわれに重要事項に集中することを強い」「このプロセスにうまく対処できない人間は会社にとどまることは出来ない」しかし「このプロセスに基づき行動することができれば、間違いなく成果をあげることが出来る」と証言している。

4の項目にもあるが、リーダーシップスタイルは「行動志向」と「コミュニケーション」に莫大な資金を投資している。これを「コミュニケーション・マネジメント」と呼んでいる。

「われわれがしていること、そしてなぜそうしているのかを説明し、また社員のアイデアや心配事を聞き、そこにに基づき行動する」。

上記の二つの項目は「イトーヨーカ堂の店長会議」を彷彿とさせる。年間数十億円をかけて会議を実施している意味が見えてくる。

また「クライメット・プロファイル・スコア」と呼ばれるいわゆる「組織風土診断」が定期的に行われている。この分析結果は経営幹部の賞与にも反映され、長期的な傾向は賞与の金額に大きな影響を与える。経営幹部の通信簿のようなこの組織風土診断は、日本企業にとっては非常に嫌がられることが多いが、ここでは当たり前のこととして受け止められている。これもエマソンの持つ中核の信念と価値観を体現したものと言える。

ではそういったマネジメントを実現する経営幹部の選択と育成はどのようになっている

のか。経営幹部は「自然に選ばれる」、つまりエマソンの成功を求める企業文化や評判によって、自然と引き寄せられるとしている。その次は「長年勤務した人（少なくとも15年以上の経験）の中から選ばれた人材」ということである。これは意外！しかし「成功する経営には経営の継続性が必要」との考えが浸透している。当然のことのように経営幹部育成は計画的に内部で地道に展開されている。それも「マネジメント・プロセス」を確実に実行できるような方法論が取られている。経営幹部教育の柱として「ナイトのリーダーシップ」を活用している。これはさながら電通「鬼十則」の経営幹部版といった感じである。

最後に、リーダーシップの継承として次期CEO選抜の方法が記述されている。その中でも興味深かったのは、現CEOが最後まで残った候補者に対する「7つの質問」である。これは次期CEOを選抜するために簡潔かつ十分な質問であろう。こういった一つひとつの質問にも細心の注意を払い、十分に検討されたプロセスに基づき実施されていることが分る。

この本を最後まで読んでみて「これだったら特別なことを考えることなく、どんな会社でも少し努力すればできるのではないか」と感じさせる内容であった。かつて日本企業が得意としてきたやり方が散りばめられており、むしろそれを投げ捨てアメリカ的な経営手法に走ってしまい自社の組織文化と合わなくなってしまうために、現在のような迷走状態が続いているのではという考え方が頭をよぎった。

自社の良い所を見直し、原点に立ち帰る意味でも是非ご一読することをお薦めする。