

「活・人・経・営[®]」コラム第95回

2022年11月1日

＜企業生存の原則＞

多くの企業が創業時や周年行事など経営の節目に掲げた経営理念(会社の存在価値や使命感など)を基軸とし、具体的な経営ビジョンの実現に向けた行動計画に沿って日々の行動に繋げています。

この行動計画の実践力が企業間の格差を生み出していますが、具体的には行動プロセスで生じてくる問題や課題の解決力が、企業の成長や発展に大きく影響を及ぼしています。

ところが行動プロセスにおいて、理念か収益か、短期か長期か、品質かコストか、経営方針か顧客の要求か、慎重か大胆か、変化か安定か、等々、トレードオフのようなケースが山のように次々と生じてきます。

互いに反する性質を持った陰と陽の相互作用によって天地間の万物が造られているとする中国の陰陽思想のように、経営においても理想主義と収益性は矛盾するようですが、高い経営理念と目標収益を同時に追求している企業が国内、国外を問わず持続的に成長しています。このような価値判断がどちらか一方に傾き続けると片手落ちの経営に陥り易く、長期的生存を危うくするでしょう。

＜ORの抑圧をはねのけ、「ANDの才能を活かす」＞

「ANDの才能」とは、さまざまな側面の両極にあるものを同時に追求する能力である。AかBのどちらかを選ぶのではなく、AとBの両方を手に入れる方法を見つけ出すのだ。

利益を超えた目的 と 現実的な利益の追求、
揺るぎない基本理念 と 力強い変化と前進
基本理念を核とする保守主義 と リスクの大きい試みへの大胆な挑戦
明確なビジョンと方向性 と 臨機応変の模索と実験
社運を賭けた大胆な目標 と 進化による進歩
基本理念に忠実な経営者の選択 と 変化を起こす経営者の選択
理念の管理 と 自主性の発揮
カルトに近いきわめて同質な文化 と 変化し、前進し、適応する能力
長期的な視野に立った投資 と 短期的な成果の追求
哲学的で、先見的で、未来志向 と 日常業務での基本の徹底
基本理念に忠実な組織 と 環境に適応する組織

― 出典：「ビジョナリーカンパニー」ジェームズ・C・コリンズ、

ジェリー・I・ポラス共著 山岡洋一訳 ―