

コメント

山路 直人

福井県立大学 教授

外部から眺めた場合、セーレンは、本業の成長力の鈍化に先行して新たな成長事業の育成を進め、企業としての成長をうまく維持してきたように見えます。売上高は、1982年度に主力事業がピークを迎えています。86年度には製品事業部門が主力事業を上回ります。しかしそのプロセスの実態は、新事業の育成は会社にとって歓迎されるものではなく、また企業として倒産寸前の危機に陥るなど、非常に厳しいものでした。そして2000年代の後半になってようやく旧来の意識が変わり始めています。この長期にわたる企業革新で中心的な役割を演じてきたのが「内なるアウトサイダー」でした。彼らについての理解を深めることは、多くの企業にとって興味深く極めて有意義なことだと思います。

ここではスペースの制約上、中村氏が提示した4つの論点に絞って、組織論ベースの経営学の視点からコメントしたいと思います。

まず、「内なるアウトサイダー」と名付けられた、企業内部で育った企業家についてですが、川田氏の行動様式を理解するために重要と思われる点を整理しておきたいと思います。

「内なるアウトサイダー」は、企業革新をうまく進めてきた多くの日本企業に見られます。旭化成の宮崎輝、クラレの大原総一郎、帝人の大屋晋三、東レの前田勝之助、セブン&アイ・ホールディングスの鈴木敏文、ヤマト運輸の小倉昌男など、内部で育った多くのトップやミド

ルが企業革新を進め、継続的な企業成長を導いてきました。

欧米企業についても「内なるアウトサイダー」が外部から招かれた「アウトサイダー」よりも高い成果を挙げていることを明らかにした研究がいくつかあります。欧米企業でも経営や企業革新において複眼的思考が重要な役割を演じていることを示唆しています。

「内なるアウトサイダー」たるゆえんは、複眼的思考ができるだけでなく、多くの場合、彼らの発想が新しいため社内ではほとんど理解されず、「異端者」として少数派であったこと、そして新しい発想を実現していくプロセスには強い批判や反対が伴っていたことでしょう。

「内なるアウトサイダー」について理解を深めようとする場合、トップとミドルに分けて考える必要があると思われます。事業を創造することと企業全体を革新することでは、求められる行動様式に異なる面があると考えられるからです。

次に、組織の余裕についてです。「内なるアウトサイダー」が排除されずに温存されていた理由として組織の余裕が指摘されています。その源泉として、繊維全盛期における大きな蓄積に注目し、資本と技術の蓄積過程が解明されます。たしかに、蓄積された資本によって倒産の危機を乗り越えることができ、蓄積された技術がその後の成長の基盤となっています。しかし、それだけでは、歴史ある企業の同質性と多様性

の併存を理解することは容易ではありません。組織の余裕そのものの内容とそれが機能するメカニズムを明確化する必要があると思います。

3番目は、「内なるアウトサイダー」としての川田氏の行動様式についてです。ここではトップとミドルの違いに注目したいと思います。

ミドルとしての川田氏は、新しい事業を探し出すための試行錯誤のなかから自動車内装材事業の可能性を見出します。この新事業の立ち上げと推進は、強い批判や反対の中で進めなければなりませんでしたが、それを可能にした原動力は、「自ら商品を企画、製造し、販売していかない限り企業としての成長はあり得ない」との使命感、「このままではじり貧だ」との危機感、そして反対に対する「見返してやろう」という気概などから生み出される心理的エネルギーであったといえるでしょう。見落とされるべきではない点だと思われます。

川田氏は、トップに就任してすぐに、現場での原体験と新事業へ挑戦した経験を踏まえつつ、あるべき姿としての明確なビジョンを打ち出し、それを一貫して追求してきています。ビスコテックスの開発と実用化もその一環で、着想にはビジョンが生かされています。しかしトップは、事業の担当者ではなく、資源配分者です。ビスコテックスは期待に反して軌道に乗せるのに約20年を要しています。トップには辛抱、忍耐力が求められます。実際、トップは新事業の担当者たちを叱咤激励し続け、資源を継続的に配分してきました。

4番目の、トップダウンの経営変革に、現場がどのように適応していくのかという問題は、セーレンにとって組織文化の変革の問題でもありました。人の意識を変えることができるかどうか最終的に企業革新の成否を左右します。しかし根本的に組織文化を変革するには痛みを伴い、非常に長期を要します。セーレンでは、空気のようになっていた「受身」「部分最適」といった意識を変革しようと、トップは五ゲン

主義などの行動指針を掲げ、意識改革の必要性を訴え続けましたが、なかなかは変わりませんでした。「整流」という仕掛けを用いた経営体質改善を進めることで変わり始めました。約20年が必要でした。継続的に直接関与してきた川田氏は、「企業の現状と問題を最もわかっている経営者が、自ら考え、従業員とともに解決に取り組むことでしか、本質をとらえた改革を効率的に推進できない……」と述べていますが、このような発想や姿勢が「内なるアウトサイダー」の最大の特徴の1つといえるかもしれません。

補足的なコメントをしておきたいと思います。

「内なるアウトサイダー」としてのミドルとトップの相違とその関連性の重要性には言及しました。「内なるアウトサイダー」間の比較も必要でしょう。また「内なるアウトサイダー」が常に成功するとは限りません。「内なるアウトサイダー」が陥りがちな罠についても深く理解することも必要でしょう。経営哲学とのかかわりで理解する必要もあるかもしれませんが、成長の仕方についての解は1つではありません。アウトサイダーがふさわしい場合もあるでしょう。アウトサイダーに期待されている経験、スピード感、破壊力などは魅力的です。「内なるアウトサイダー」と「アウトサイダー」との比較が必要です。

最後は、心理的エネルギーについてです。心理的エネルギーは学習と行動の源です。自動車内装材事業の立ち上げと構築には、ミドルの爆発的で持続力のあるエネルギーが必要でした。トップにも類似のエネルギーが必要かもしれません。このようなエネルギーは、非常に厳しい状況下で必要とされますが、生み出されてもいます。企業を大きく変える場合、このようなエネルギーは必須かもしれません。このようなエネルギーをどう確保していくのかは、今後のセーレンにとっても重要な課題になるかもしれません。ミドル時代の川田氏のような人材をいかに保持、発掘、育成していくのが問われます。