



【2017-08-23】

遊道楽歩（雑感）

書を友に、酒を楽しみ、
人生を味わう

今週の雑感

『内閣と企業の運営は同じでは
ないが学べるところがある』

長野修二

内閣と企業の運営は同じではないが学べるところがある

8月上旬、内閣改造がおこなわれましたが、内閣改造までの展開をみると、まさに企業の経営陣の間でおこなわれていることと同じことをやっているようです。

だいたい己の能力以上に自分を誇示するタイプの方は、強権的で閉鎖的な運営をおこないます。

また、まわりの取り巻きをみればよくわかりますが、言われたことをその人物のために（ほんとは自分のためですが）忠実に（考えることなく）やります。

企業と内閣の運営で大きく違うことは、内閣はメディアによって内閣の運営がある程度国民の前に映し出されることです。

どこを向いて仕事をしているかは、一目瞭然になるのでしょうか。

その意味で国会は、衆人監視機能が活かされているようです。

裁判ではありませんが、人間というものはテレビなどのメディアの前にでると、おそらく真面目な人たちほど、態度、言葉、視線などに、自らがやってきたことの真実性が垣間見えてくるのかもわかりません。だからこそ、可能な限り日常的に整合性がとれる発現と行動が重要になります。

人間は発言した内容と、その後、その人がどのような行動をするかでわかるものです。

もっとも、私自身を含めてこの言行一致ができないのも人間の特徴でしょうか。

その場を言いつくろうとします。

企業の運営は、元々企業内部にいる人間以外にはわからないものです。それゆえに政治の場よりもたちが悪くなります。

いわばクローズドな環境ですから、違法なことや問題がある労務管理など、そう簡単に企業外に漏れ出てきません。

それでもネット社会へ移行したことで従来よりは、企業内部の情報が社会の表面にでてきましたが、それでもまだ暗数部分が相当あるように思えます。

人間がやることですから、権力をどのように使うかは、権力者本人の発言と行動によります。

そしてその結果が、企業の場合は、長い時間軸の中で業績に反映され

てきます。

さらに、この結果は往々にして政治の場のような衆人監視が効きませんから、倒産といった最悪の事態を招くことになります。

この点、企業においても企業外の環境をいかに知るかということが重要になります。

このことは、経営の仕組みから考えれば、日常的な業務をより現場に近いところでどのように決定させていくか、さらに日常的にどのように経営職へ情報を上げるか、という二点について組織機能を構築することが求められます。

経営職などは、企業の現場から遠くなればなるほど、社会の動きから遠くなり、企業内部（権力者）の論理に身を委ねやすいものです。

また、経営職ほど自らが見たいものを見ようとし、要は、自分のイメージの中だけでしか経営活動のみようとしません。

その結果、現実社会や現場からどんどん遠ざかっていき、経営数字だけの世界に埋没し、企業の外で起こっている事態に無頓着となり経営基盤を喪失していきます。

なにも首相だけが、このような権力の魔性に魅入られてしまうわけではありません。

むしろ、企業活動は、簡単に社会の側からアクセスすることが困難なため、往々にしてクローズドな環境の中で経営者が権力を振りますこととなります。

人間が権力をもつと日本のようにメディアの監視が比較的効いている社会にあっても、権力を強引に行使する人がいることは、首相の態度をみているだけでわかるはずです。

まだ、政治はメディアによる監視が効いているので、首相のように目が覚める場合（覚めたように振る舞う）もありますが、クローズド環境の企業の中では、政治の世界より陰惨な状況が多いのかもわかりません。

権力の行使を適切に可能とするためには、あえて企業を運営する仕組みを最初から作っておかなければなりません。

もっとも、創業者がワンマン経営する企業では、この機能を作るとい

う作業そのものができません。

その意味では、倒産の確立が高いのは、権力を振り回しながら経営していく創業経営者がいる企業でしょうか。

それでも企業は、先ず組織の単位を小さくしておく、次に現場に権限を委譲して短間の経営計画（部門計画）の策定をおこなわせて自ら責任を取る体制を作っておくことが重要です。

もっとも、計画の審議は経営職を含めて決定することになりますが、この場における経営職の数も2名程にしておくことです。

決定者が多いほど責任の所在が不明確となり、意思決定ができないものです。

次に、月次、四半期に進捗会議とレビューを徹底的にやらなければなりません。

それも、各部門の責任者を全員出席させて、質疑応答させることで事業プロセスが明らかとなり、各責任者の能力も把握することが可能です。

経営職が意思決定のプロセスに入る場合は、経営職が責任を取るときだけです。

経営職がやらなければならないことは、このような会議を通して、短期事業の把握と進捗管理をすることであり、さらに将来必要となると思われる目標や機能を考え新たな組織を決定し、人員を配置し、そのメンバー達にやらせていくことです。

企業の外部性をもっとも身近に把握するところは現場であり、現場に意思決定をさせていくことで社会とつながるようになります。

ただし、現場に意思決定を任せても、同業他社との意見交換などによってカルテルなど違法行為をおこなったりするのも現場が主体となるものです。

このように現場に意思決定をさせるということは、それぞれの業務のプロセスを監視することが必要になります。

これがいわゆる業務監査です。

社会に開かれた仕組みを作るということは、メディアが監視する機会もありますが、政治に比べればはるかにむずかしいことです。

企業においては、メディア等の監視が弱いだけに主体的に自社の業務

プロセスを把握するための仕組みが必要になります。

それもこれまでのような形骸化した内部監査システムではどうにもなりません。

あくまで自社で考えて自社の業務プロセスを適宜把握することと同時に違法行為ができないように牽制できる仕組みを作るという困難な作業を伴うことになるでしょう。

しかし、大きな企業であればあるほど、投資の観点からこのような独自の仕組みを構築することでしか、企業を継続的に維持発展させていくことはできないでしょう。

この点では、政治の世界は、あっという間に体制を変えることができますが、それは内閣の陣容が少数だからでしょう。

しかも、自らの党に多様な人材がおり、内閣の運営を担っていただけるだけの能力をもっているからです。

幅広い多様性をもった組織が、硬直した体制を打破し、新たな枠組みを構築できるという事例が、今回の内閣改造からみえてくるのかもわかりません。

政治の世界の出来事ですが、企業社会においても大いに学ぶことができる生きた事例ではないでしょうか。

これからどのように突破していくかは、経営者（首相）の腕のみせどころです。