



【2018-02-28】

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

『成功するから必要な仕事を
やり過ぎます？』

長野修二

成功するから必要な仕事をやり過ぎず

成功している企業、成功していた企業では、意外と不祥事が起こったり、事故や災害などが発生したりと、「なぜだろう」と、考えてしまいます。

企業の中で仕事してきた者として感じることは、成功したからこそ、これから先も成功していくのは当然だという意識が満ち溢れているように感じます。

今年も来年も、その次の年も成功企業として存在しているということを社員自身も普通に思っているようです。

そこに成功するというなんら根拠はないようなのですが、ただ、これまでの延長として従来どおり成功している自分が所属する企業があると思っているだけでしょうか。

このような成功企業をその中からみると、経営数字だけに固執する傾向があるようにも思えます。

勿論、私が経験した範囲ですから一般化はできません。

そこから他の成功企業、あるいは成功した企業のことを類推してみると、一定の条件はありそうです。

成功している企業だからこそ、その特徴があるのではないかと、考えてしまいます。

多くの成功企業は、長い時間軸の中で、とくに日本における高度成長期に成功パターンを確立しているといっても過言ではないでしょう。

創業期における努力は、そこに立つ人間の熱意と行動によって成功を成し遂げていきますが、創業期や拡大期における人間の努力は極限状態の中での活動になります。

しかし、成功を勝ち取ると、その後、企業を運営していくためには、とくに上場企業では、経営数値が重要な情報（要素）になってきます。

このことが創業期における人的努力から経営数値重視へ転換する要素なのかも知れません。

経営数値を経営の柱にすると、成功している企業ほど、数値を意識した行動を社員がとるようになってきます。

もっとも、社員以上に経営職が経営数値を強く意識した発言と行動をとるようになるものです。

経営層のこの意識が社員のレベルまで落ちてくることで企業全体が数値至上主義に陥ります。

本来であれば、安全に対する投資や顧客へのサービスを意識しながら新たな投資が必要になりますが、成功している企業では、数値を意識するためこのような投資を「コスト」と考えている節があります。

そのように考える前提は、将来の「安全」や将来に対する顧客サービスは目に見えないからです。

とくに「安全」は、人間の推測に基づいて確定していきますので、事故が起こるまで大半の経営層にとっては不必要な投資と映っているようです。

このようなことは、担当部署の人間にはある程度感じる、その人には見えている現象ですが、見たくない人には見えないものでしょうか。

このようなことから担当部署の人間は、これらの安全に対する事象を感じながらも「コスト」が膨らむことから（本当は必要な投資ですが）、このような重要な「投資」を進言することを「やり過ごす」ことになります。

その結果、ある日突然、大きな事故が発生します。

不祥事も同様なプロセスを経て企業の中で生まれてきます。

経営層の多くは、ある程度企業運営に問題があることは理解しているものです。

企業の成功体験に基づけば、今は問題があるが、将来、その企業が復活できるとなんとなく信じているだけ（確信などない）で日々過ごしているように見えてしまいます。

とくに、これから経営層へ昇格できる人間にとって不祥事をわかってでもそれを取締役会等で発言することなど余程度胸がなくてはいけません。自分からこのような問題と距離をおきます。

自分の担当時に問題を発見しても抜本的な問題解決をせず、むしろ

いろいろな問題をやり過ごすことで自分自身のポジションを確保します。

いわゆる問題を「塩漬け状態」にするようなものでしょうか。
このような塩漬けにした問題は、必ずあるとき突然噴出して企業を揺さぶる大問題に転換するものです。

成功している企業ほど経営がむずかしいものはありません。
誰も自分の時代に業績悪化や不祥事の発見、あるいは事故の原因となる要素などを見つけて経営数値を下げたくないという心理が働くからです。
それでも事故や不祥事は、一定レベルで起こっていますが、その本質に迫ることなくマスコミなどをコントロールしながら、やり過ごしていきます。
この点で巨額の広告費を使用する大企業は、マスコミのコントロールにたけているのかもわかりません。

しかし、このような状況からは、企業の本質的な改革はできないばかりか、日々の改善もないまま「コスト」削減マネジメントへ邁進していくのです。
現状の日本企業は、このような循環のマネジメントに陥っているため、長期的にみても、まだまだ問題を起こす企業は増加していくと、私はみています。
一般社員から経営職まで立ち直れる問題であればよいのですが、現状の経済環境からみると小手先の対応で企業が生き残れる時代ではないですから、経営職にとって、いつ「ババを引くか」といった人生になるのかもわかりません。

経営職には、それなりの責任をとっていただくしかありませんが、その他の一般社員は、あぶないマネジメントだと思えば、まずしっかりと自分の仕事でプロになっていくことです。
企業が破綻していくとき、よりスムーズに転職や起業ができるようにしておくことが自分を守る最大の武器となるでしょう。
どのような階層であっても仕事ができる人は、必ず評価されるものです。

仕事ができるかできないかは、最低でも1年間の時間軸が必要ですが、この点でも能力が低い企業ほど短期で人の能力を判断します。

そのような低レベルの経営に一喜一憂することなく、自分を磨いておくことです。

長期的な時間軸で人を評価できる企業が成功していくのは、変わることがない原理原則のひとつだと、私は信じています。