

中経論壇

三十三総研副社長
伊藤 公昭



2024年は、選挙イヤーだった。年明けの台湾総統選挙に始まり、インドネシア・ロシア大統領選挙、インド・英国総選挙、衆議院議員選挙、米国大統領・連邦議会選挙などが実施され、多くの国で政権政党が敗北する結果となった。

政治をつかさどるリーダーの交代は、さまざまな政策変更を伴い、経営者はその対応を迫られる。禅宗では脚下照顧Ⅱ「その立っている足元をよく見なさい」という教えがあるが、経営者は、この外部環境の変化を、自社の存在意義・必要性を再考する絶好の機会と受け止めなければならぬ。経営者が変化を前向きに捉えることで新たな視点が生まれ、導き出した仮説に基

づき経営資源を有効に活用・育成すれば、将来の繁栄をつかみ取ることができる。今まさに、『原点回帰』が求められ、新年早々の迅速な取り組みに期待したい。

さて、『凡事徹底』という言葉は経営者にはなじみがあるに違いない。しかし、「言うは易く行うは難し」であり、他社にはまねのできない程に当たり前に行動できれば、会社は競争力の源泉を得、優位性の獲得へとつながるのだが、継続的な実践は難しい。徹底するべき事項は五つ、

「挨拶（あいさつ）の励行」「規律の順守」「5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰づけ）の徹底」「ホウレンソウの徹底」「情報の見える化」である。

凡事徹底の経営

保たれた自由闊達（かつたつ）な職場風土が醸成される。「規律の順守」は、社内規律を整備すると共に上司が見本を見せること、違反状態は即座に解消することで緊張感のある状態を維持する。

「5Sの徹底」の目的は、ベーシックな経営基盤の確立と強化、情報基盤の整備と経営のスピードアップ、信頼の獲得（第一印象決定要素の55%は視覚情報Ⅱメラビアンの法則）の3点にあり、無駄の排除、納期の厳守、安全の確保、基本動作徹底の風土醸成が期待できる。「ホウレンソウの徹底」は、最新の情報が常に経営層に伝わる状態を確保することで、適宜適切な対応を可能ならしめる。経営者は大事に気を配る必要がある。ただし、「蟻の一穴天下の破

れ」のことわざのごとく、一見小事に見える事柄にも目を光らせ、強い危機意識と豊かな想像力で大事に至らぬ段階で自身が解決に向けて采配を振る必要がある。情報の見える化」は、業績情報・業務情報・勤務情報等を可能な範囲で見える化・共有化することで、成員が自身の考えで最適化行動を執れるようにする。

加えて、経営者は組織文化にも気を配らなければならない。組織文化は全ての会社に存在し、一般的に「成員に共有された信念、価値観、規範」と定義される。長い時間をかけて形成される組織文化には功罪があり、成員間に暗黙の了解が生まれ、情報の伝達がスムーズに行われる半面、思考や行動パターンが均一化し、情報の取捨選択や分析の際、バイアスがかかり、変化への対応が遅れるリスクを内包する。

原点回帰と組織文化の变革

従って、外部環境が大きく変化するなか、凡事徹底を実践することで最適な資源配分を実現すると共に、多様な人材、例えば、女性・外国人・異業種経験者・社外専門家などを価値創造の源泉と捉え、積極的に活用することで、環境変化への注意力やその幅の広さを示す「認知能力」を高め、組織文化を革新していく必要がある。

