

本論文は

世界経済評論 2018年5/6月号

(2018年5月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料
OFF



富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店

知的機動力によって 激動の時代を生き延びよ

一橋大学名誉教授 野中 郁次郎

ビジネス環境が激変している。政治経済的には、アメリカもイギリスも国際協調から自国優先に傾き、企業は対応に右往左往している。表向きは国際協調に見せかけて実は覇権主義的な中国の「一帯一路」戦略も自国優先である。技術面では、AIやビッグデータの活用が急速に進み、その流れに乗り遅れまいと、これまた企業はあたふたしているように見える。

日本はと言えば、大方の企業はリスクを取って積極果敢にイノベーションに投資するのでもなく、結果として内部留保金を溜め込んでばかりというのが実状だろう。原因は、短期志向で株主重視のアメリカ経営への過剰適応であり、ROE重視の過剰分析や過剰な法令規範遵守によって、迅速な対応ができなくなってきていることが考えられる。経営がサイエンスに傾き、創造的なアートの側面が失われて、バランスが取れていないのだ。

このような状況で見直すべきは、日本的経営の長所である「全員経営」である。トップからボトムまで全員が、ビジネス環境のすべて、市場、技術、政治などにアンテナを立てて情報を収集し、情報の流れの縦と横の結節点に位置するミドルを中心に確かな現状認識とそれに対応する戦略という知識を創出し実践するミドル・アップ・ダウン・マネジメントを実践するのだ。ビジネス環境の変化に迅速かつ知的に対応する能力、すなわち知的機動力が求められるのである。今、欧米で評価されているアジャイル（迅速なという意味の）プロジェクトマネジメント手法の一つである「スクラム」は、日本企業の

新製品開発プロジェクトが起源であったことを想起すれば、できないはずがない。

また、株主と経営者の関係を論じるエージェンシー理論で最近、米国で議論されているのは、企業は社会の公器であり、良き市民として行動し、利益第一でなく、株主価値の最大化を目指すべきではない、という近江商人の「三方よし」の精神に近い考え方である。だからと言って、古い日本的経営に帰れ、と言っているのではない。環境変化に合わせて、人間の直接的な交流だけでなく、AIやIoTなどを積極的に活用し、アナログとデジタル、感性と理性それぞれの強みを活かしながら、自社の利益と社会への貢献をイノベーションで実現する新しい経営スタイルを構築せよ、ということだ。

二項対立的に物事を捉えるのではなく、高次の次元のコンセプトで矛盾を乗り越える二項動態的な思考が重要である。相反するよう見えながらも実は相互補完的な二つの要素をよく理解し、環境変化に合わせて両者の重みと割合を変えながらバランスを取りつつ、ダイナミックに相互作用させるのである。そして、共通善（組織や社会の全体にとって善いこと）という目標に向かって、全員の献身的な態度（コミットメント）と実践的・倫理的な賢慮（フロンテシス）、組織内外の有用な知的資源を総動員し、正しく認識した環境変化も味方につけながら、組織が一心体となって機敏に行動する、という考え方が必要である。

（のなか いくじろう）