

経営における右脳思考の重要性と事業承継についての考察

亀井芳郎

キーワード：実行×戦略×倫理 創発戦略 右脳と左脳 クラフト型マネジメント

1. はじめに 理論と実践の融合

経営を成功に導くための必要条件は、倫理、戦略、実行の3つであるという¹。スポーツや武道で「心技体」の三位一体の必要性が説かれているのは有名である。経営も同じで、心＝倫理、技＝戦略、体＝実行の三つが揃わなければ、成功しないと考える。個人に例えると、いくら頭が切れても、挨拶もろくにできず、時間を守らない人は信用されず、仕事ができるとは言い難い。いくら実行力があっても、やりたいことを説明できなければだれもついてこない。企業でも、優れた戦略があっても、実行力がなければ成果が出ないのは当然である。また、戦略も実行力も揃っているのに、倫理がなければ社会から認められず永続的な成功は望めない。

地域イノベーションコースが標榜する「理論と実践の融合」は、まさに経営において、倫理、実行、戦略の三位一体を実現していくことであると考え。この観点から、自身の経験に、学んだ経営学のフレームワークを当てはめて、現時点での「まとめ」的なものを述べてきたい。

2. 当たり前の事の実行＝経営倫理の重要性

2-1. 成功した経営者が大切にした「当たり前の事」

ほとんどすべての成功した経営者は、その著書に「道德」、「倫理」の大切さを説いている。感謝、他人への思いやり、笑顔や挨拶等々で、立派な経営者は立派な道德家であると言える。松下幸之助氏は取引先企業に訪問した時、ほとんどピタリと業績を当てると言われていた。氏に尋ねると、「社員の挨拶」、「整理整頓」、「トイレ掃除」の3つを見て判断するとの事。またM&Aで実績を上げている日本電産の永守社長の有名な言葉に「工場が汚くて、業績が悪い会社があると、うれしい。なぜならきれいにするだけで業績が上がる」。挨拶や整理整頓、掃除は当たり前のことである。その当たり前の徹底度と業績は相関しているというのである。

¹ 著者の経営者としての経験から持論的に有しているものでもある。

凡事徹底という言葉がある。これはイエローハットの鍵山氏の言葉で、当たり前
の事を徹底する事で信じられないようなすばらしい成果が得られるという意味である。
氏は会社のトイレ掃除を一人で淡々と徹底し、それがやがて全社員に広がり、結果的
に優良企業となったことで有名である。

2-2. 割れた窓理論とハインリッヒの法則

割れた窓理論というのは犯罪心理学者ジェームス・Q・ウィルソン、ジョージ・ケリ
ングが説いており、1枚の割れたガラスを放置すると、その建物から無法状態の雰
囲気が次々と伝染していき、深刻な犯罪の呼び水になって、町全体が荒んでいくとい
うものがある。

この理論に基づき犯罪率の激減を実現したニューヨーク市の話は有名である。1990
年代初頭にデビット・ガンという人物が地下鉄総裁に就任し、駅構内と電車の清掃、
落書きを消し、そして無賃乗車という軽犯罪の取り締まりの徹底を行った。これによ
り無賃乗車が減っただけでなく、地下鉄内での殺人等の重大犯罪も一気に減った。

この地下鉄での成功は、ジュリアーニ市長によってニューヨーク全市に及ぼされ、
その結果殺人事件や重罪事件が半減という画期的な成果を挙げることになった。
ハインリッヒの法則というのは、1件の重大事故の前に30の小さな事故、300のヒヤ
ットとすることが起こっているというものである。六本木ヒルズの回転ドアの重大事故
があったが、その後の調査でその前に30件ほどの小さな事故があったことが新聞報道さ
れており、まさにこの法則が当てはまる。

これらのことが何を意味するかというと、身近な小さなことが大事だということ
である。小さな些細なことを放置すると、それはいずれ大きな取り返しがつかない事故
につながる、逆に小さなことでも徹底すると予想以上の大きな成果が得られる。

2-3. 5S

5Sとは、整理・整頓・清掃・清潔・しつけの事である。ものづくりの業界ではそ
の重要性が広く知られ、取り組んでいる会社が多い。一方で、小売りやサービス業
では「クリンリネス」ということで、店舗のチェック項目のひとつになってしまってい
る。つまり製造業が、全社で取り組んでいるが、他の業種では、店舗のみで、全社
挙げて実行している会社は少ないと言える。この5Sは前述の「当たり前の事」の代表
であるともいえ、すべての業種で、すべての場所で取り組むべきである。

これは必要条件で、これがないといくら優れた戦略があっても、成果が上がらない

からである。個人に例えると、いくら頭脳明晰で先の見通しがよくできても、その人が時間にルーズ、挨拶もろくにできず、他人への思いやりもなく自分勝手に身なりもきちっとしていなければ、仕事で成果を上げることなどできない。法人も、人と名がついている。個人と同じように、法の人としての評価は、まずこの当たり前の事ができているかどうかである。会社に入っていっていったときに感じる、社員の表情、挨拶や、整理整頓等、これらが作り出す空気感で会社の良し悪しは、感じるができる。松下幸之助氏は、これを敏感に感じ取り、業績を言い当てたのである。

これを企業風土にまでしていく必要がある。しかし言うは易し行うは難しで、相当の覚悟が必要である。何よりも、トップの覚悟である。経営の基礎、戦略を実行し、成果を生むための必要条件と認識して、できるまで取り組むべきである。近頃コンプライアンスが問題になっている会社が多いが、この必要条件がかけていることが原因であると言える。

3. 実行

3-1. 実行の困難性

「実行は難しい」。経営にとって、実行という要素は非常に大きいにもかかわらず、その大きさに見合うだけの取り扱いがされていない。経営論においては、戦略策定にかかわるフレームワークに比べて、実行に関わるフレームワークは少ない。実際の会社の中では、このような声が多く聞かれる、大企業では「ファイルがパンパンになるくらいの中期計画や戦略があるにもかかわらず、これが現場では棚の奥深くに眠っており、実行されない」、又中小企業では「トップが直接現場に、売上や利益の目標、また営業には訪問回数を増やせ、製造にはクレーム率を下げて効率を上げろ等の叱咤激励をしているにもかかわらず、何の変化もない」。問題は、この実行力が、人事管理の範疇でとらえられており、人材育成、実行力向上マニュアル、ミドルマネジメントの研修等の形でしか対策がなされないことが多いことである。

創発戦略を示した、H. ミンツバーグ (2007) は実行の重要性を指摘し、実行の中から出てくるアイデアや情報が有効な戦略を醸成させるとした。戦略策定と実行は経営の両輪であり、トップマネジメントの問題である。戦略策定と同じくらいの、もしくは戦略策定よりもっと大きな力を傾けるべきである。

ここでは、実行がなぜできないのか。実行を徹底するにはどうしたらいいのかということについて述べていく。

3-1-1. トップの実行に対する誤解

(1) トップは現場で細部の指示をしなくていい

トップの仕事は戦略を示すことで、細々とした現場の業務に口出ししてはいけない。大所高所に立って、ミドルマネジメントに戦略を提示することが仕事だと勘違いしているトップが多い。成功しているトップは「細かい」。細部にこそ神は宿ると言うが、優秀で実績を上げているトップは現場に出向き、隅々に眼を配り、細かい指示をしている。反対に、業績の良くない会社のトップほど、社長室に閉じこもりがちで現場を見ようとしなない。

(2) 権限委譲が組織運営の約束事

細部の指示をしなくていいという誤解を生んでいる原因ともいえる権限委譲であるが、余りに固定的に捉えられている。現場で起こったこと、環境に対応することが最優先されるべきであり、権限を委譲されたミドルが適切な処理をしていないときは、トップがすぐに対応すべきである。固定的な組織運営の約束事に基づいては生き残れない。戦略を示し、時にはミドルの力仕事も行い、いつも現場に眼を配るのがトップの仕事である。

(3) 個人の能力の問題にする

よくトップが嘆いている「うちの従業員は決められたことをしない。きちっとする能力に欠けている」。自分が決めたこと、戦略を実行するだけの能力を備えていないと言う愚痴である。そもそも戦略が実行不可能、決め事が単なるきれいごとの羅列であっても、できない原因を従業員の能力に帰していることはよく見受けられる。こんな会社ほど、研修やマニュアルに頼りがちである。

3-1-2. 現場の実行不全癖

実行が徹底できない組織は、現場に実行不全癖がついている。前述のトップの実行に対する誤解が原因で、現場に実行不全癖がついてしまう。

(1) 言い訳癖

実行しない人間の常で、「口だけは達者」である。市場が縮小している、競合が同じことをしている、やっても目標達成は不可能、忙しくて今以上の仕事はこなせない・・・等々できない理由を並べ立てる。実行できないことを正当化する癖である。

(2) 実行しているフリをする癖

実際には、物事が進んでいないにもかかわらず、「検討しています」「顧客にヒヤリ

ングをしています」ともっともらしいコメントをして、やっているフリをする、たちの悪い癖。

(3) 身をかかわす・やり過ごす癖

自分に降りかからないように身をかわしたり、降りかかってきても適当にやり過ごす癖。実行不全組織は、全体にゆるく、チェックが甘いので、このような癖が蔓延する。

悪貨は良貨を駆逐するというグレシャムの法則で、この実行不全癖は組織全体に蔓延してしまう。とんでもない組織に思えるが、よくある普通の光景である。このような状態になると、組織全体の感覚がマヒしてしまい、何が原因で目標が達成できないのかわからなくなる。みんな自分なりに、一生懸命仕事はしているつもりである。実行不全が原因で目標が達成されていないとだれも思っていない。トップに上がってくる報告書に書かれている未達成要因は、市場縮小、顧客ニーズの変化、厳しい競合の追従、天気が悪い等々、である。

3-2. 実行のためにトップがすべき行動

実行を徹底する事はトップの仕事である。トップは現場から離れたところで戦略を立案して、ビジョンを示すだけが仕事ではない。現場に入って、現場の細部まで目を配り、環境の変化を感じ取りながら、必要があれば戦略を変容させ、すべての従業員の実行に責任を持つのがトップの仕事である。実行はトップマネジメントの最優先の仕事であることを認識したうえで、トップがとるべき行動を以下に述べる。

3-2-1. 自社の事業を知る

実力のない経営者は、必ずと言っていいほど、実務に疎い、現場に疎い。事業を知っているということは、現場で起こっていることを把握していることである。すべての業務の経験があることが理想的である。たたき上げの創業者は、大概の業務に経験がある場合が多く、だからマネジメント能力があると言える。しかし、ある分野の経験が不足しているトップがほとんどであろう。そんな場合、その分野に精通した人材を身近に置く必要がある。残念ながら、現場の経験がなく、現場を見ようともせず、部下から上がってくる報告書の情報で自社の事業を把握しているつमりの経営者は少なくない。

3-2-2. 自社の人材を知る

現場の人材の能力、長所、短所、実績、課題、会社の規模によってはプライベートな事柄を知ることである。これも、現場に赴いて実際に働いているところを見たり、現場で質問したり、定期的に面と向かって評価のために、個人の課題や目標について話す機会を持たねばならない。加えて大切なことは、あらゆる階層の社員と話すことである。現場に行っても、前述の事業を知らなければ、意味のある質問ができず、頓珍漢なことを聞いて、逆に「うちのトップは、何もわかっていない」と、モチベーションを下げってしまうことになる。

3-2-3. 少数で優先順位が明確な目標・アクションプランを設定する

多くの目標や課題を設定しないことである。毎日もしくは会議のたびに、出てきた問題に対して、「明日からこうしよう」、「このように決めたから実行するように」、「大体、営業はもっと訪問件数を上げるべきだ」、「クレームが多いのは、工場の整理整頓ができていなので、整理整頓をしよう」等である。親が子供に小言を言うような指示や命令の仕方である。子供は親の小言は全くと言っていいほど聞かない。自身の胸に手を当てて考えてほしい。売上目標を実現するための実現可能なアクションプランを決める、またすべき課題が多いときでも、期間を決めて、ひとつずつ習慣化するまで、続けることが必要である。もっと極端に言えば、皆と話し合って「できそうもないこと」は決めないことである。できたらいいな、やるべきだ、本来はできていないとおかしい等々、やるべきことは一杯ある。そのために決め事をしなければならないが、「できそうもないことは、決めないことである」そして「決めたことは実行を徹底する」。徹底するとは、例外なく皆が、決められた時に、実行することである。

3-2-4. 実行をチェックする

必ずチェックは必要である。毎日朝礼で、毎週定例会で、というように、決めた事柄によって、チェックする場を設定して、しつこい位にチェックしなければならない。基本的に、実行を決めたことは、「今までしていなかった事」であり、習慣にないことである場合が多い。三日坊主とはよく言ったもので、習慣にないことを続けるのは難しい。嫌がられても、しつこく、毎日、念仏のように、チェックするのがトップの仕事である。

3-2-5. 信賞必罰を明確に実施する

まず大切なのは、トップが実行する人を褒める、実行しない人は叱る、ことである。

簡単なようだが、これを根気強くできる人が優秀なトップである。実行していない人を横目で見ながら、何も言わず放置すると、それは「実行しないことを認めた」事になる。このように放置するトップは、実行している人を褒めることもできない。これでは、やってもやらなくても同じである。実行している人に「よくやってくれるね」「助かるよ」「ご苦労さん」「よくやった」と声をかけられる能力がトップには必要である。さらに、分かり易い評価制度を用いて、業績を上げた社員に応分の報酬をすべきである。ここで大切なことは、少なくとも半年に一回は、面談を実施し、その社員の実績、能力、態度、課題等々について話すことである。

3-3. 実行のレビュー

最も重要なことである。まず、レビューをする場があるかどうか。これは通常、定例会議であろう。月例会議、週会議等で、計画や改善案の進捗がレビューされる。前述のように、ボトムアップで戦略や改善案が作られる場合、定例会議で討議、決議されることになる。会議は進行役の能力次第で、有意義にも無意味にもなる。現場の情報や出席者の本音をいかに引き出すかは進行役の腕次第である。できれば重要な会議はトップが進行役をすべきであるが、実行の風土がない会社の会議は、会議も社長が一方向的にしゃべるだけ、意見が出ない、本音が出ない、どんよりとした重い空気であることが多い。「うちの社員はおとなしい」、「何も考えていない」、「発想する能力がない」といった、社長の愚痴になる。そんな空気になっているのが、自分の言動が原因だとは考えない。いかに意見や本音を出させるかは、進行役の責任である。

ファシリテーターという役目がある。単なる会議の進行役と勘違いされているが、本当はもっと深い役目である。チームが前向きに創造的に議論を展開するための、心がけと技術を持っている人である。成功する戦略は、計画された戦略を実行していく中で、現場からの有効な情報によって、変容して練り上げられる必要がある「創発戦略」である。創発戦略を練り上げるためには、現場の情報つまり、意見や本音をどんどん引き出して、それについて活発な議論を展開していく必要がある。これは、会議の場に限ったことではなく、トップとして、現場に赴いた時にも、その心がけと技術を要する。

心がけは「小さなことでも感謝する」、「人の長所を見つけて、褒める」ことである。感謝できずにいつも愚痴っぽく、社員の欠点ばかり指摘するトップが会議の進行をすると、重い空気になってしまう。反対に、人の長所を褒めることのできるトップが進行すると、意見が出やすいと想像できるであろう。もちろん、時には叱ることも必要

である。しかし往々にして、きちっと叱れないトップは、褒めることもできない。

有能なファシリテーターは、経営学やマーケティングのフレームワークに加えて、議論する技術も持っている。ロジカルシンキング、コーチング、QCの7つ道具等の中の様々な技術を駆使して、意見を出させたり、分析したり、結論に導いたりしながら、明るく議論を進めていく必要がある。

4. 創発戦略

4-1. 経営は科学的ではなくクラフト的

「経営とは？」という素朴な疑問に対して、どう答えるか。H. ミンツバーグ (2007) では「経営とはクラフトのようなものである」、そして「しかし、それを科学と誤解していることが、今までの経営学の問題点である」と警鐘を鳴らしている。

工芸家が作品を作るプロセスとマネジャーが会社を経営するプロセスが似通っているというのである。工芸家は、伝統技能、一心不乱な姿勢、ディテールへのこだわりが要求される。作品を作るためには、イメージや過去の経験による知識と実際に作業を行う身体の調和が必須である。経営も同じように、経験とイメージそして実行力が必要である。しかし、「経営は科学的に進めることが良い」、「論理性、合理的な統制、競合他社及び市場分析、自社の強みと弱みの分析、そしてこれらの分析による総合的な判断に基づき、明確な企業戦略の策定と実行こそが、最も優れた方法である」との認識がある。これはアメリカ発の経営学がもたらしたトレンドであり、左脳思考に偏った考え方である。

4-2. 戦略策定に対する誤信

戦略策定ということに対して、誤って信じられていることがある。この誤りが、経営を混乱させ間違った方向にミスリードする要因になっている。以下「予測することは可能である」「戦略策定者は現場と別世界で存在できる」「戦略策定プロセスは定型化すべきである」の3つの要因である。

4-2-1. 予測することは可能である

優秀なMBAやコンサルタントは科学的な手法を駆使してデータ分析を行い、そして予測し、「結果はこうなる筈」と宣言する。本当にそうなのか？ もしそんなことができるなら、「頭の良い優秀な人材がいる企業に失敗はない筈」である。I. アンゾ

フは「企業戦略論」の中で次のように書いている。「プラス・マイナス 20%の誤差の確度で予測できる期間を企業のプランニング期間とする」。世界中のどこにも、これだけの確度で予測できる企業など存在しない。季節や気温のような、ある程度繰り返されるものは予測可能であろうが、技術イノベーション、大衆の心理、価格変動等非連続的な変化は予測不可能である。「未来は誰にもわからない」事は当然であるにもかかわらず、経営学においては、それがあたかも予測可能であるかのよう言う。

4-2-2. 戦略策定者は現場と別世界で存在できる

「経営企画室的な戦略策定を専門とするチームが現場から切り離されて存在し、それがうまく機能するのか?」、これはアメリカ型マネジメントに多く見られる。マリアン・ジェルニックは、「Institutionalizing Innovation」で次のように述べている。管理システムは、人間性の影響を排除して標準化を図るべきである。よって、経営陣は現場から離れて存在し、現場の微細までに関わることはない。つまり、企画と実行、立案者と実行者を切り離す、戦略策定者を現場から切り離すべきだということになる。現場の情報は、間接的、定期的に戦略策定者に届けられ、その情報に基づき、戦略が策定される定型化された仕組みの構築をしていく。

これは、F・テイラーの最も重要なメッセージを無視していることになる。「業務プロセスは、プランニングされる前に、それ自体について熟知されなければならない」。業務プロセス、仕事の流れを知っているということは、その仕事の経験があることで、さらに言えば、今起きていることを知っていることになり、たとえ経験者であっても、現場から離れていては、計画立案などできないということである。現場から離れて得られる情報は、市場レポート、財務諸表、諸々の報告書、等々定型的なもので、「生きた情報ではない」。成功している経営者ほど、現場に足を運ぶことに熱心であるのはそのためである。

4-2-3. 戦略策定プロセスは定型化すべきである

定型化とは、分析から始まり、最終的な行動に至るまでの合理的、論理的かつ連続的に処理されることである。一見、良いことのように思えるが、実際の仕事では思いもよらないことが起きる。競合が、対抗策を打ってきたり、予想以上に気温が高かったり低かったり、どこかの国の財政が破たんするという噂が広がって円が急上昇したり、といったことである。これらの出来事を臨機応変に、総合的に戦略に反映させるには、定型化されたシステムには困難である。むしろ、定型化させないほうが良いと

言える。非連続的な変化を予測したり、現場と離れている経営陣に的確な情報を与えたり、斬新な戦略を創造することは、定型的な方法からは不可能である。

4-3. 戦略は仮説

スポーツの世界でも戦略は存在するが、戦前の予想通りにはいかないのが常である。この事から考えれば、ビジネスが戦略通りに行かないのは、当然のことである。単純で、かつ明確なルールのあるスポーツに比べて、ビジネスの世界は「何でもあり」で、相手は何をしてくるかわからない、環境が一変する、需要予測などあてにならない、わからないことだらけである。やってみなければわからないのである。ところが、戦略策定が重視され、コンサルタントやMBAが様々な分析やフレームワークを駆使した戦略で勝負が決まると錯覚している経営者は多い。この勘違いの原因は、経営学の本やビジネス書にある。そこには必ず、成功した企業が取り上げられ、経営者がその戦略について語っており、あたかもすべて事前の戦略や計画、またアイデアによって成功したように述べている。成功した経営者は、インタビューされる機会が多くインタビューの中から、自分なりのストーリーを創り上げていくと推測する。「勝てば官軍」で、後付の戦略でも、それが事前に策定されていたかのように語るのである。

成功	25%	25%
失敗	25%	25%
	計画的	創発的

図1：戦略コントロールマトリックス (H. ミンツバーグ 2007)

上は戦略コントロールマトリックスというチャートである。横軸は、「実践は計画であったか?」、「創発的であったか?」。縦軸は、「戦略は成功したか?」、「戦略は失敗したか?」。創発的とは戦略を実行していく中で事前に策定していく中で生まれた新たな戦略である。

戦略を実行に移すと、想定外の環境変化や競合の対抗策があり、また顧客の反応が

予想通りに行かないことも多い。そのような事態に反応して、実行前の戦略を積極的に、変容させていく必要がある。このチャートに基づいてある経営者グループで調査が実施された。経営者の答えは、それぞれの象限が、25%ずつになった。つまり、横軸の計画的か創発的かはそれぞれ50%、縦軸の成功か失敗もそれぞれ50%になったということで、事前の戦略がそのまま成功したのが25%で、実行中に練り直した戦略で残りの25%の成功を導いたことが分かる。

つまり、どんな優秀なコンサルタントやマーケッターでも、需要予測や競合企業の動向を見通して、完璧な戦略を策定することはできない。したがって、その策定された戦略が成功するかどうかは、組織能力として、現場で戦略を実行する人たちが戦略と現実、実績とのズレをうまく修正する擦り合わせ能力と、現場と戦略立案部署との練り直し能力が必要となる。しかし、戦略策定を専らにする人は、戦略がうまくいかない理由を、現場の実行上の問題とし、現場のせいにしてしまいがちである。これは、実行が戦略とは異なった事象で扱われてきたからである。

4-4. 本田の創発戦略

創発戦略を語る上で有名なエピソードがある。本田がアメリカの2輪市場を席巻した戦略についての話である。

1950年代には、アメリカで49%シェアを持っていた英国2輪メーカーが、1960年代になると本田をはじめとする日本メーカーにシェアを奪われてしまう。本田63%、ヤマハ、スズキがそれぞれ11%で、合計すると85%のシェアである。英国政府は、ボストンコンサルティンググループ（以下BCG）に調査を依頼した。そして1975年、BCGから120ページに及ぶ報告書が提出された。以下はその概要である。

- ・本田は首尾一貫した理念があり、それは1車種当たりの生産量を大きくすることで、高生産性を図ることである。
- ・この理念に基づき、車種ごとに量産し、市場占有率と成長率を勘案したマーケティング戦略を取っている。
- ・低コスト戦略に徹し、これまでオートバイを買っていなかった中流層向けにターゲットを絞った。

いわゆる経営学の教科書にある、絵にかいたような戦略である。本当の事が明らかにされなかったら（大抵の経営者は、成功後のインタビューで、絵にかいたような経営論や戦略論を語る）、創発戦略という言葉は生まれなかったであろう。日本の経営の研究者であるR. パスカルが1980年代にアメリカ市場の開拓当事者に聞いた、本当

の話が以下である。

4-4-1. 最初の狙いは大型バイク

アメリカ市場の主流であり、且つ本田宗一郎が自信を持っていた 250cc と 305cc の大型で進出を図った。進出は 1959 年の夏で、2 輪ビジネスが終る季節からだったことが最初につまずきで、そんなことも調査していなかったらしい。翌年にスタッフの努力の甲斐があり、ディーラーで売れだした。しかし、想定外の事が起こる、日本に比べ、アメリカでは長距離を高速で走るため、故障が続出した。

4-4-2. スーパーカブがなぜ売れた

アメリカに進出するとき、50 cc のスーパーカブも持っていったが、当初の大型バイク売り込みの戦略から、商品ラインアップから外し、スタッフの使い走り用に使用していた。大型バイクを売るべくスーパーカブで走り回る本田の社員の姿が目を引き、ある日シアーズのバイヤーからの引き合いがあった。大型バイクの故障が続出していた時期の出来事で、戦略を「中産階級向けのレジャーバイク」として打ち出し、成功したのである。

4-4-3. 戦略の変容

最初の戦略は、トップの本田宗一郎も担当スタッフも 50 cc の小型は大きなアメリカ人には不向きで、主流の大型で勝負するというものであった。ところが、進出時期も、長距離を高速でという商品特性も勘案に入れていない、つまりマーケティング調査なしの戦略であったと言える。しかし、「幸運に、たまたま」50 cc のスーパーカブが売れ出したのである。敢えて「幸運に、たまたま」と述べたが、そうではないとするのが創発戦略の肝である。

4-4-4. スーパーカブが成功した要因

スーパーカブが成功した要因は、「アメリカ市場への進出を実行した」「最初に進出の季節が間違っていたこと気付いたが、めげずに頑張った」「大型バイクを売り込んだが、商品特性が合わずにトラブルが発生した」「シアーズのバイヤーの目に留まり、引き合いがあった」「50 cc のスーパーカブをしかたなく商品ラインナップに加えた」という 5 点に集約される。

まずは調査もそこそこに、実行したことが成功の要因の一番であろう。当たり前の

事と言われるかもしれないが、新しいことを実行するのは「言うは易し行うは難し」でなかなか困難である。本田宗一郎の「やって見もせんで何が分かる」という哲学があったから、無謀とも思える進出を実行に移せたのである。次に、季節を間違っで進出、また売り込んだにもかかわらずトラブルが続出したが、そんなことめげずに頑張った。これは現場スタッフのモチベーションが高く諦めなかったからである。それが、とりあえず50 ccのバイクを売ってみようと、商品ラインナップに加えると言う行動になった。一生懸命50 ccのバイクで動き回っていたことと、シアーズの引き合いから「中産階級のレジャーバイク」という打ち出しにつながることで、大きな戦略転換のステップである。モチベーションの高さ、なんでも新しいことをやる社風に加え、「海外の本社から離れた小さな組織」であったことが、ポイントである。

このように本田のアメリカ進出についてのBCGの調査報告は、事実とはかけ離れていたといえる。「アメリカ市場で本田が成功を収めた要因は何か？」という問いに、様々な理論を駆使して、きれいな絵に描いたような戦略論を展開した。報告書を見て、「事前に、本当にそんなことを最初から考えていたのか？」という疑問を持った人間の一人が、日本で実際に調査をした、経営学者のR. パスカル氏である。経営はもっと生々しいものである。人間のやることなので理論、理屈では推し量れないことが多い。「とりあえず実行する、やった結果をもとに学習して、戦略をどんどん変えていく」創発戦略こそが、実践経営に適したものであると考える。

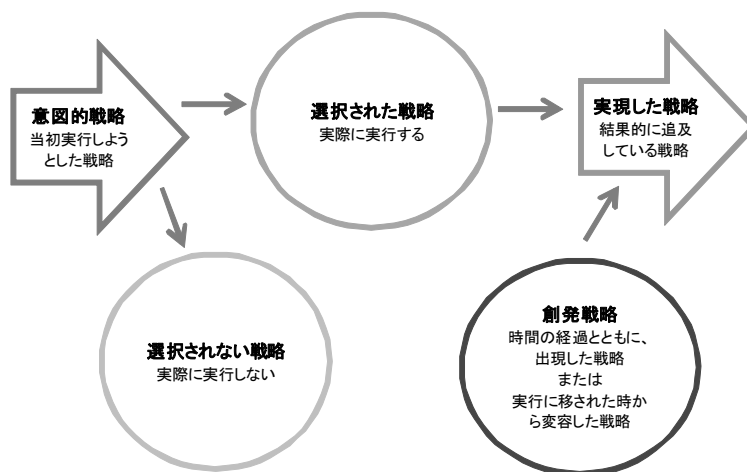


図2：創発戦略（同上）

5. クラフト型マネジメントと事業承継

ここでは、トップの左脳思考と右脳思考という視点から、マネジメントを見ていっ

た上で、事業承継について述べていく。一般的に、大企業の経営者は、ステークホルダーに論理的、分析的に戦略を伝えなければならないため、左脳タイプが求められる。反対に起業家・創業者は勘が鋭く、データや分析よりも自分の感性で判断する右脳タイプが多いと言われている。

5-1 左脳マネジメントと右脳マネジメント

(1) 右脳と左脳

右脳と左脳の機能が違い、右脳的もしくは左脳的というような表現がよく使われる。利き腕と同じで、脳の右利きと左利きがあると言えば、もう少し分かり易いだろう。その特徴を述べていく。

(2) 直列と並列

左脳は直列的に情報処理するため、直線的で秩序立っている。いっぽう、右脳は並列的に情報処理し、全体像を見る。

(3) 言語志向と視覚志向

左脳は言語で組み立て、右脳は視覚でイメージして組み立てていく。プレゼンテーションで、左脳タイプは用意された原稿を読み上げることに對し、右脳タイプはスクリーンで図を使いながら話をする。

(4) 分析志向と直感志向

左脳タイプは論理的で、コンピューター的で細かいデータ（数字）を分析するのが得意で、右脳タイプは、細かい分析よりは視覚的に直感で本質的なことを感じようとする。

5-1-1. コミュニケーションの手段

(1) 左脳マネジメント

論理的に、秩序立てて、冷静なコミュニケーションを好むため、文書によるコミュニケーションを好む。部下には、企画書、レポートを求める。

(2) 右脳マネジメント

直接面談して、口頭でのコミュニケーションを好む。これは、直接面談して、表情、声のトーン、身振りなどを見たり感じたりして、リアルタイムな生きた情報交換をしたいからである。これは右脳で処理される情報である。

5-1-2. 情報処理の方法

(1) 左脳マネジメント

文書で受け取った、記録、レポート、企画書を分析して、それぞれの部分を論理的に組み立てていこうとする。各パートに矛盾がないか、全体的に整合性があるかを考える。

(2) 右脳マネジメント

面談・口頭での情報を直感で感じようとする。その情報の本当の意味するところを、相關的に、全体的に、即時に感じ取る。文書等の情報は、二の次だが、全体を一目見てそこに書いてあることが、どれほど価値のあるものか感じとる。

5-1-3. 情報蓄積と伝達の方法

(1) 左脳マネジメント

文書でのコミュニケーションが主体なので、整理整頓しやすく、秩序立てて蓄積されている。部下を含めた他のメンバーに伝える必要があるときにも、情報の引き出しが容易で、文章であるがゆえに、形式知化されているので、伝わり易い。

(2) 右脳マネジメント

数多くの口頭情報を聞くだけなので、形式知化されていない。自分が何らかの判断が必要なときは、その都度、最適解がアウトプットされる。しかし、部下やほかのメンバーには、口頭でうまく説明することができない、というよりは、自分ではうまく伝えているつもりが、秩序立っていないので、他人には非常に分かり難い。

5-1-4. 意思決定の方法

(1) 左脳マネジメント

戦略的意思決定で最も重要な要素は、分析、判断である。左脳マネジメントは、分析を得意とする。過去のデータから、論理的な分析によって、現状の問題点や課題を的確に指摘することができる。

(2) 右脳マネジメント

ある戦略的意思決定に関する調査によると、極めて少数の場合しかきちっとした分析を用いていないことが分かった。全部で 83 案件のうち、18 案件しか分析の手順を踏んでいなかったのである。つまり、分析せずに判断したということであり、マネジャーが頭にあるデータと代替案で判断したということになる。「なぜそう判断したか？」については、説明されないとの事。この調査から、マネジャーには右脳思考が多いと言える。公共政策研究の第一人者である、I・ドロア氏は述べている、「経験

を積んだ政策決定者は、自分たちの意思決定過程を、「直感」「判断」といった意識下の活動で表すことが多い。彼らは一致して、合理性を超えたプロセスが重要な役割を果たすことを認めている」。

5-1-5. 戦略形成のプロセス

(1) 左脳マネジメント

定期的に、ルーティーン的に戦略形成を行う。進行中の戦略を、見直すことを決めた時期が来たら、それまでのデータの分析を行い、必要に応じてローリングしていく手順を取る。逆に言えば、見直すと決めた時期が来るまでは、変更は行わないことが多い。

(2) 右脳マネジメント

手当たり次第に、発作的に戦略形成を行う。朝令暮改をよしとして、直感的に問題や環境変化を感じ取り、戦略を変容させていく。マネジャー独自の判断に基づくもので、前述したように、説明はない（あっても他人にはわからない）。

5-1-6. 戦略の特徴

(1) 左脳マネジメント

分析を重視するため、競合の成功例を踏襲しがちである。分析から本当の未来の姿を描き出すことは不可能である。しかし、左脳思考は「分析が確かなら、未来の戦略も成功の確率が高い」と論理的に考える。データがあるだけに、説明に説得力があるように見える。

(2) 右脳マネジメント

前例のない、革新的な戦略を好む。競合と同じことをすると競合には勝てないことを直感で感じている。明確なビジョンを持っているが、それが独りよがりになっていることもあり、ハイリスクであるが、時に大きなリターンを生む。

5-2. 右脳型は誤解されがち

創業者は古い

成功した大抵の起業家・創業者はカリスマ的右脳型の経営者であると言える。ジョブズ氏ほどの経営者であれば、だれもが認めるが、中小企業（起業して間もない）の経営者は、周りから特に、従業員から評価されていないことが多い。その原因は、右脳型の経営者の特徴である、「何を考えているかよくわからない」事にある。論理的に

物事を整理できないので、周りの人間からすると、何がしたいかよくわからない。よって、その経営者がどのくらいの才能があるかよく見えない。しかし、会社を起業して何年も経営を続け、一応は成功している。成功しているにもかかわらず、何を考えているがよくわからないので、経営者の資質がないのに、運が良くて成功したと誤解されている事が多い。つまり、勘と度胸はあるが、古いタイプの経営者で、これからはもっと科学的に経営しなければいけないと言う風に。これはまさに「経営は科学」というサイエンスに偏ったアメリカ型の経営論のせいである。この誤解が、事業承継の時に大きな障害と失敗の種となる。

5-3. 右脳型から左脳型へ

右脳型のトップは、自らの直観と感性で経営を引っ張り、周りは訳が分からないままついていく。そのようにして、経営が続き、次の経営者への承継の時期が来る。この時の課題は「ワンマン経営から組織経営へ」である。周りの創業者への評価は、「勘と度胸があり、運が良い、しかしワンマン」。そして次期社長への期待が、「もっと科学的に組織的に会社を運営していかなければいけない」となり、次期社長も創業者の業績は認めているが、その経営方法は前近代的で古いと思っている。つまり、極端に右脳経営から左脳経営への転換を図ろうとする。創業者はたたき上げで、ハングリーである。承継するのは、その子息の場合が多く学歴が高く、MBAを持っていたりする。こんな二人がうまくバトンタッチできないのは当然と言える。

表2：経営者の特徴

創業社長の特徴	2代目社長の特徴
<ul style="list-style-type: none"> ・成金的でやや品性にかけるところがある。 ・勘が鋭く、事業センスがある。 ・リーダーシップ・カリスマ性がある。 ・組織運営が嫌いで、無視しがちである。 ・好き嫌いで評価しがちで、周りから見ると評価基準がない。 ・人事権を乱用する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・苦勞知らずのボンボンである。 ・高学歴で理論派である。 ・組織的に運営することが何よりも大事と考えている。 ・経営判断が曖昧になりがちである。 ・現場の苦勞を知らない。

5-4. 承継者はクラフト型マネジメントを

簡単に言えば、経営も職人仕事である。工芸品を作るように、経験と知識と感性が

要求される。そう考えると事業承継もうまくいく。工芸品を作る現場に行って、経験のない新米が、机の上で勉強したことを主張して、「親方のやり方は古い」と言って通用するだろうか。そんな偉そうなこと言うならやってみろと言われて、できるわけがない。結果が作品に現れてはつきり誰にもわかるから、言い訳のしようがない。経営の厄介なところは、結果の評価が分からない、言い訳ができることである。売上が落ちても、収益性が悪くなっても、これは織り込み済みで、結果は後で出てくると言えるからである。経営承継も、新米職人が親方から受け継ぐように、基本を叩き込まれて、経験を積みながら、コツコツと積み上げていく方法でなされるべきである。

創業者と2代目のタイプが違うのは、遺伝的な要素も影響している。創業者がたたき上げでハングリーな環境で育ったことが多いことに対して、2代目はボンボン育ちであると言う環境的な要素もあるが、遺伝も強く影響している。隔世遺伝である²。

この点から考えても、右脳的な創業者と左脳的な2代目という対決になり、極端なスタイルの転換に陥りがちである。経営は工芸＝クラフトと同様で、新米の職人が親方に弟子入りして技術を学ぶような方法でなされるべきであろう。伝統芸能や伝統工芸の世界で、親から子へと芸や技術が受け継がれていくように、最初は基本から、そして経験を積んで、形にしていくことが、経営承継に求められる。

参考文献

- [1] Al & Laura Ries (2009) *War in the Boardroom: Why Left-Brain Management and Right-Brain Marketing doesn't see eye-to-eye and what to do about it*, HarperBusiness, (黒輪 篤嗣訳 (2009) 『マーケティング脳 VS マネジメント脳 なぜ現場と経営層では話がかみ合わないのか?』 翔泳社)。
- [2] Harvard Business Review (2007) Henry Mintzberg on Management, (DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部 (2007) 『H. ミンツバーク経営論』ダイヤモンド社)。
- [3] H. Mintzberg, B. W. Ahlstrand, J. Lamprel (1999) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Financial Times Prentice Hall, (斎藤嘉則、奥沢朋美、木村充、山口あけも訳 『戦略サファリ - 戦略マネジメント・ガイドブック』 東洋経済新報社)。

² 隔世遺伝 (かくせいいでん) とは、個体の持つ遺伝形質が、その親の世代では発現しておらず、祖父母やそれ以上前の世代から世代を飛ばして遺伝しているように見える遺伝現象のこと。間歇遺伝 (かんけついでん)、先祖がえり (せんぞがえり) とも呼ばれる。

- [4] J. Pfeffer, R. I. Sutton (2005) *The Thinking-Knowing Gap*, Harvard Business Review Press, (長谷川喜一郎、菅田絢子 (2005) 『実行力不全 —なぜ知識を行動に活かさないのか』 ランダムハウス講談社。)
- [5] L. Bossidy, R. Charan, C. Burck (2002) *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Crown Business, (高遠裕子訳 (2003) 『経営は実行 —明日から結果を出す鉄則』 日本経済新聞社。)
- [6] Malcom Gladwell (2000) *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Back Bay Books, (高橋啓訳 (2000) 『ティッピング・ポイント —いかにして「小さな変化」が「大きな変化」を生み出すか』 飛鳥新社。)
- [7] M. Levine (2006) *Broken Windows, Broken Business: How the Smallest Remedies Reap the Biggest Rewards*, Business Plus, (佐藤桂訳 (2006) 『「壊れ窓理論」の経営学 犯罪学が解き明かすビジネスの黄金律』 光文社)
- [8] 鍵山秀三郎 (2004) 『掃除に学んだ人生の法則』 致知出版社。
- [9] 佐伯弘文 (2009) 『だから、二世・三世経営者はダメなのだ!』 ワック社。

