

## 優れた組織とは

2005年6月

本橋会計事務所

東京マネジメント・インスティテュート

代表 本橋 興彦

私どもは、経営コンサルティングのサービスをご提供している職業柄、「優れた組織とは？」ということを常々考える。なぜなら、経営コンサルティングをご利用いただく際の、会社のニーズは、端的に言うと「会社をよりよい組織にして欲しい。」ということであるからである。現在の結論としては、「世の中で優れた組織は人間という生命体」ということである。経営についての話ではないという読者もいらっしゃるかもしれませんが、組織という概念で考えると同じであると私は思っている。組織の長を「ヘッド」と言ったり、よき参謀役を「右腕」と言うように、無意識のうちに認識されていることである。

企業経営ということに観点を移し、人間の組織のように有機的に結合された企業組織が優れているのではないかと思う。そこで、人間の機能に当てはめて優れた組織を考えてみる。

まずは、他の生物にない「知能」である。これは、会社で言えば、優れた製品開発力、優れた経営戦略を立案する能力である。部署等で言えば、もちろん経営陣、それに経営企画部、研究開発部門等ということになる。

「イメージ戦略がうまい会社」も人間に例えれば、他の人から見て「センスのいい人」ということになるであろう。他人にいいイメージを与える行動や服装をすることも人間の能力であるように会社もいいイメージを与えることもひとつの能力であるといえる。会社の部署で言えばマーケティング部門であろう。

環境適用能力も大きなポイントである。昨今、「何であのような大きな会社が？」というような経営危機の話題がニュースになるが、これは、環境適用能力が乏しかったから、もう少し掘り下げて言うなら、一時の成功体験に甘えて、時代の変化に対応する機能がなかったからと言える。

1対1で例えることは難しいが、製造部門は「手」に、営業部門は「足」に例えることができるであろうか。よくお客様である企業にお邪魔すると、「どこの部署とどこの部

署の仲が悪い」というような話を聞くが、その本質を見ると「どこかの部署がどこかの部署を軽んじている」「自分たちの方が、相手の部署より会社に貢献している」などという意識が生んだものであるといえる。これは、人間で言えば、手と足、あるいは手と頭のどちらが人間にとって有用であるかを議論しているようなものである。いずれも重要であることは、明白である。

さらに神経系を企業に当てはめてみると、社内の管理体制であるといえる。さきに有機的に結合された機能という言い方をしたのは、この神経系を通じて一体となった活動をするということが生命体で重要であるように、企業組織においても優れた管理体制の下で一体となって行動をすることがきわめて重要になるからである。

例えば、アサヒビールがスーパードライで成功できたのも、実は、この新しい神経系統を通じて、脳に新しい情報が伝達されたことにスタートを迎えることができる。銀行出身の元会長の樋口氏は、まず、現場に入り込んで売れるビールは何かという情報をつかみ、それを商品化したのである。答えは、社内にあったのである。その情報を頭脳である経営陣に届いて、経営陣がその重要性を認識したのである。

アメリカのエンロン事件以来、内部統制が一定規模以上の企業や監査法人で話題になっているが、正しい経営情報や会計情報を吸い上げることは、人間で言えば、痛みや熱さを感じることに例えられる。それらの感覚がなければ、とっさに危険なものに触れたときに手を引っ込めることができず、いつの間にか大やけどを負っていたりするということになる。しかも、認識して必要な行動をとるのに1秒とかからない。この痛みを感じる情報系等を自ら取り除いて、神経マヒ状態になっていたことが、エンロンの事件につながったといえよう。そこで、その神経系統が正常かどうかの分析の義務付け、すなわち、財務報告に係る内部統制の有効性評価およびその評価内容に対する外部監査人の監査報告を義務付けしたのが、SECの解決策のひとつであった。

つい人間は、物事が大きくなると感覚や判断力が鈍くなる。現在、未曾有の財政赤字が問題となっているが、一般的な企業あるいは家計に当てはめて考えれば、その行き着く先は、明らかである。解決策も一般企業程度の大きさで考えれば、それなりに考えやすくなるのである。上記のように挙げればきりが無いが、今の自社を人間に例えたときにどのような機能が足りないかを考えて見ることは、より優れた組織を目指すうえで有用な方法のひとつである。

TMI レターが皆様の企業をよりよくするための一助となることを祈念し、第1号の結びとさせていただきます。