

アリー・デグース 企業生命力 第4部 進化

2014.1.11

担当 大下 光雄

この本の基盤となっている考え方 (1)

- 企業は生きもの、企業を生態学的に説明する
- 経済用語ではなく進化論の用語を使う
- 経済指標をソフトな非経済用語を使う

- 現在は資本主義からナレッジ・ソサエティに転換中
- 企業はすぐれた学習能力に欠ける生き物
- 生き物だけが学習する、学習は大変大切
- 企業の行動決定は学習過程で習得した知識を基礎とする

参考となる似たような研究

- クリス・アージリス、ドナルド・ショーン
1978年 学習する組織(理論を提唱)
- ピーター・センゲ
1990年 最強組織の法則(著書)
- アリー・デ・グース
実務家・組織学習の重要性を説く
1995年 企業とは何か
1997年 本書 日本でも出版

第4部 進化

第10章 資金調達の保守性

- カネは企業の生存・進化に重要な役割を果たしている
資金が過剰になると----企業の成長が速すぎてバランスを欠いたりしないか
金銭が減少し過ぎれば---企業の生存確率が低くなる

適切に運営された企業の資金調達はリビングカンパニーの成長・進化を司るガバナー
(リーダー)である

借入金での経営---経営者が株式シェアを大きく(100%)維持でき、殆ど全てのコントロールが可。 但し、短期負債の依存度高いと失敗も多い。

ギャンブラーではない資金管理人・資金調達の保守性 が必要

永続し、成熟期まで生き延びたい企業の本質的条件

進化の統治者としてのマネー 企業成長のスピードは資金調達能力によって制限される

- 成長を続ける企業----大胆な借り入れによる資金調達が可能。但し、危険も伴う。
- 長寿企業----手元資金の重要性を知っている。

自身の仕事のタイミングをコントロールできる最大的手段と心得る

ヒューレッドパッカーの一例

長期負債を持たない経営。中小企業並みの規律と精神でマネジャー・グループが活躍。現在は?

過去、成長段階の企業が資金ショート寸前で危うかったことは結構な事例が多い。但し、極内部で対応クリアーしている。創業者・経営者本人は超忙しいせいか。

T社、H社、S社、R社----

社内融資基準を詳細に作り対応しているのは大手商社

企業の成功尺度としてのマネー

経営者が誘惑に負けてギャンブラーにならないで企業を成功させるには

- エコノミックカンパニー---マネジメント研究の主流派。経営指標として数量比較。企業をカネもうけマシンと見る。合理主義者、成長は明白に善。他。
- 長寿企業・リビングカンパニー---潜在能力を開発することを基本的駆動力として実行している。企業に付随するあらゆるもの(事業・資産・方針・他)は生存手段であり、目的ではない。企業の成功は最高レベルの企業に進化することであり、その進化のプロセスにおける生存手段の正当性が基準。

『シェルは石油を汲み上げるために生存しているのではない。
生存するために石油を汲み上げている』 ～ p.265

- シェルのミッションステートメント---抽象化現象には価値がある
 - *自社のビジネスの目的をあまり狭く限定しない
 - *長寿のためにはビジネスの定義も視野を広げ、偶々その時点で展開している事業にとらわれてはならない
 - *ビジネス戦略は何度も書き換える必要がある
- 進化には長い時間が必要
 - *時間のかかる緩慢なプロセスが結果的に環境変化に比較的敏速な適応を示し、組織の潜在力の開発に必要な条件の創造に貢献する。
- 企業の実態を示すマネー
 - *株主権を最優先する法律はヒトを資本財の単なる一部分とみる。その結果、経営者は現有資本資産の極大化に精神を集中し、結果として企業の寿命を縮める危険を犯す。

リビングカンパニーにおける新しい企業統治～p.278

	エコノミックカンパニー	リビングカンパニー
株主	企業の所有者	他の利害関係者と同等
新しい独裁者	一方的に指図する	買収会社のメンバーにはなれない。システムを買収したに過ぎない
資本供給者に与えられる法律上の支配的な権利	乱用される余地がある	ビジネスセンスの良さを持ち実行
なぜ企業はスクラップされないのか	耐用年数がつきた時スクラップ化	企業にはペルソナがありコミュニティーと同じく道徳的にもスクラップ化できない。社会的に与えるコストからもできない。
企業の死亡率を下げること	利益の最大化のマシンとして30年～40年の存続を選ぶ	仕事の専門性を高め変化する環境に調和のとれる善良な市民として認められ何十年も長持ちさせる

第11章 権力 誰も持ち過ぎるべきでない

- 権力分散の論理

企業経営を戦争に見立ててよいのだろうか

| (危機状態にある企業には適用可)

権力の集中はリビングカンパニーには不適切

組織の学習力を低下させる

分散化された権限に関する倫理性の開発が必要

*シェルでは大概の紛争・緊張関係に役員レベルが直接触れることは無い

紛争は、システム経由で浸透するように上部に上がってくる

従って、階層の下レベルでは沢山の人間が沢山の決定をしなければならない

*各人が準拒否権を持つ。現場の実行担当者を本人の関連する意思決定から排除することは容易ではない。マトリックス組織が第二次大戦後制度化されている。

自分の意思で何も決定はできないが、自分の意思で他人の決定を中止可
権限に関する基本原則は権限を持ちすぎないこと

*広範囲に権限を分散すると不満は溜まる

だから、行動を遅くしていると言う明確な証拠は見当たらない(批判はある)
但し、行動の質は高まり組織の学習力は高まる

結果、企業の成功度が高まり、生存率を高める

結果、統一がとれる

～p.289

● 権力を上司に委ねない

統制と自由のジレンマを解決する大幅な権限委譲が必要

解決できない難問を解決するため一段上のレベルの権威に依存する
ことはしない

- 経営者はコントロールと寛大さとのバランスを異なる方法を使って調整しなければならない

トップ経営者は組織の現場第一線で整然と矛盾なく本来行うべき決定がなされることを期待している

それには条件がつく

それは問題解決を上位レベルに持ち込ませないこと
方針を明確にして上司に意見を聞いても良いが
上司に決定を依頼できないと決めるべき

トップ経営者の信念と衝突するが、そうすべき
ブラジルでは上手くいった

p.291～

リビングカンパニーは新しい企業統治を必要とする

- 株主は企業の生死を握る最高権力を放棄すべき
それは、資本の最適利用が結果的に株主自身の損害につながるから
- 経営者も同様に権力の縮小をはかるべき
そうでないと、組織学習に参加できる頭脳が限られてしまう
- 明日の知識創造企業における権限のありかた、コーポレート・ガバナンスは

フランス革命・アメリカ憲法の理念

チェック・アンド・バランスを根底におく統治システムはコミュニティーを危機に巻き込まず邪悪なリーダーを追放できる
企業にも連続性を保証する企業統治が必要

- 企業統治システムを発展させるには
 - ・権力と企業統治に関し公開討論が必要
 - 現状は株主の絶対権力に振り回され過ぎ
 - それでは、企業は一握りのグループの領地になってしまう
 - 結果、マシンのように酷使されても不思議ではない
 - そこでは、リビングカンパニーは育たない
 - ・営利組織の役割は、人類のために生活を営むための必要物資を供給すること
 - 事業の成否を握るのは、企業のナレッジ創造能力
 - それは、個人ではなく、企業の本組織の行動に必要な創造
- 権力の集中は自由を奪う。自由を失うとナレッジ創造が乏しくなる。ナレッジの普及がなければ組織に学習がなくなり、世界の変化に対応できなくなる。企業の主要な駆動力の一つは、企業の潜在力の開発。企業の構成員の潜在能力の極大化をはかり、企業の死亡率の低下を図るための企業統治を確立できるだろうか。できなければ、すべてを失う。

エピローグ・未来企業

- 健康な企業には構成員がいる。人間と組織だ
個人のために役立つことが同時に企業の利益になる
企業の利益は、構成員の潜在力の開発が企業の潜在力を創造する
本質は信頼の創造、信頼は生産性の向上につながる
- 企業は意思をもつ。故に、選択が可能になる
結果、環境条件、環境の価値から逸脱する可能性がある
調和の取れた価値システムは企業内の結束力のために必須
- 健康な企業の間メンバ－は企業内を異動する
現在のリーダーたちは自分たちが先輩から引き継いだ企業を次世代
に引き継ぐための一世代に過ぎないことを十分に自覚している
- 企業は構成員の他に物的資産を持ち、生存のために各種の経済活動
に使用する
- 特定の場所で特定の活動を展開する場合、周囲には共生仲間であるサプ
ライヤー、顧客、国家等利害関係者がいるので調和をとるべき。
- 以上の条件に合致すれば企業の平均寿命は延びはじめ、全人類が潤う。
- 企業は種として、他の種とくらべ生存率における平均値と最大値のギャップ
が大き過ぎる。死亡率は低下させるべき。

この本の基盤となっている考え方 (2)

- 企業における経営者の影響は極めて大きい(但し、常には万能ではない)。
- 各部門の担当者・構成員は与えられた仕事はしっかりとする。シエルの基幹社員は精鋭揃い。
- 良く学習する構成員のできるだけ多くを、プロジェクトに参加させた方が正解に近いプランが生まれる。
- 結果、組織は長く存続可能。
- 以上を前提に、経済的側面だけではなく、心理学的、社会学的、人類学的側面からリビングカンパニーを描写。

My Impressions

- *モノづくり、コトづくり、ヒトづくりそれらをいかに効果的にモノにするかを実務家として大変な情熱を持って書いていると大変感心し、同感の部分もありました。
- *基本的にこの著者のような考え方は経営・組織の第一線での活動現場では少数派ですが必須の考え方であると思います。
- *学問的にもこの著者のように経験に基づいた研究は少数派でセンゲの序文からもそれは窺われる。ユニークであっても、なかなか世間では認められないとされるがシンプルさを褒められているのは面白い構図で、センゲの丁寧な支援が感じられました。

END