

ジェームズ・C・コリンズ著「ビジョナリー・カンパニー 2 - 飛躍の法則 - 」

日経 BP 社 2001 年 12 月 21 日刊を読む

時代を超えた成功の法則

はじめに

偉大な企業への変化の過程を、準備とその後の突破の過程と考え、全体を 3 つの大きな段階に分けて考えている。「規律ある人材」「規律ある考え」「規律ある行動」の 3 段階である。3 段階のそれぞれに 2 つの主要な概念がある。この枠組みの全体をつつむのが「弾み車」と呼ぶ概念であり、これが良好から偉大への過程の全体像をとらえるものになっている。

1. 第五水準のリーダーシップ

良い企業を偉大な企業に変えるために必要なリーダーシップの型を発見したとき、われわれはおどろき、ショックすら受けた。派手なリーダーが強烈な個性をもち、マスコミで大きく取り上げられて有名人になっているのと比較すると、飛躍を指導したリーダーは火星から来たのではないかと思えるほどである。万事に控えめで、物静かで、内気で、恥ずかしがり屋ですらある。個人としての謙虚さと、職業人としての意思の強さという一見矛盾した組み合わせを特徴としている。バトン将軍やカエサルよりも、リンカーンやソクラテスに似ている。

2. 最初に人を選び、その後に目標を選ぶ

偉大な企業への飛躍を指導したリーダーは、まずはじめに新しいビジョンと戦略を設定したのだろうとわれわれは予想していた。事実はそうではなかった。最初に適切な人をバスに乗せ、不適切な人をバスから降ろし、適切な人がそれぞれにふさわしい席に座ってから、どこに向かうべきかを決めている。「人材こそがもっとも重要な資産だ」という格言は間違っていた。人材が最重要の資産なのではない。適切な人材こそがもっとも重要な資産なのだ。

3. 厳しい現実を直視する(だが、勝利への確信を失わない)

偉大な企業への道筋を探し出すのに何が重要かについて、企業戦略を論じた本の大半よりも、捕虜になって生き残った人たちの方が学べる点が多いことにわれわれは気づいた。こうして学んだ点を「ストックデールの逆説」とわれわれは呼ぶようになったが、偉大な企業はいずれも、同じ逆説を信奉していた。その逆説とはこうだ。どんな困難にぶつかろうとも、最後にはかならず勝てるし、勝つのだという確信が確固としていなければならない。だが同時に、それがどんなものであろうとも、きわめて厳しい現実を直視する確固たる姿勢をもっていなければならない。

4. 針ハリネズミ鼠ネズミの概念(3つの円のなかの単純さ)

偉大な企業に飛躍するには、「能力の罫」から脱却しなければならない。中核事業だからといって、何年か何十年かにわたってそれに従事してきたからといって、それに関する能力が世界でもっ

とも高いとは限らない。そして中核事業で世界一になれないのであれば、中核事業が飛躍の基礎になることは絶対にありえない。3つの円が重なる部分に関する深い理解に基づいて、中核事業に代わる単純な概念を確立するべきだ。

5．規律の文化

どの企業にも文化があり、一部の企業には規律がある。しかし、規律の文化をもつ企業はきわめて少ない。規律ある人材に恵まれていれば、階層組織は不要になる。規律ある考えが浸透していれば、官僚組織は不要になる。規律ある行動がとられていれば、過剰な管理は不要になる。規律の文化と起業家の精神を組み合わせれば、偉大な業績を生み出す魔法の妙薬になる。

6．促進剤としての技術

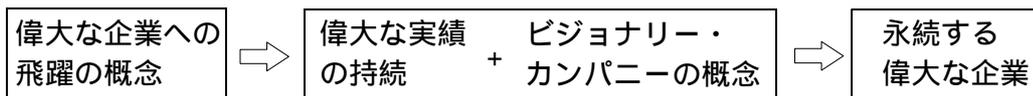
飛躍した企業は、技術の役割についての見方が一般とは違っている。変化を起こす主要な手段としては使っていない。その一方で逆説的なことに、慎重に選んだ技術の適用に関しては、先駆者になっている。偉大な企業への飛躍にしる、没落にしる、技術そのものが主要な原因になることはないのだ。

7．弾み車と悪循環

革命や、劇的な改革や、痛みを伴う大リストラに取り組む指導者は、ほぼ例外なく偉大な企業への飛躍を達成できない。偉大な企業への飛躍は、結果をみればどれほど劇的なものであっても、一挙に達成されることはない。たったひとつの決定的な行動もなければ、壮大な計画もなければ、起死回生の技術革新もなければ、一回限りの幸運もなければ、奇跡の瞬間もない。逆に、巨大で重い弾み車をひとつの方向に回しつづけるのに似ている。ひたすら回しつづけていると少しずつ勢いがついていき、やがて考えられないほど回転が速くなる。

8．ビジョナリー・カンパニーへの道

思いもよらなかったことだが、本書(原題“GOOD TO GREAT”略称GTG)は前書「ビジョナリー・カンパニー」(原題“BUILT TO LAST”略称BTL)の続編ではなく、逆に前編なのだ。わたしは考えるようになっていく。この本が扱っているのは、良い組織を偉大な実績を持続できる組織に飛躍させる方法である。「ビジョナリー・カンパニー」が扱ったのは、偉大な実績をあげている企業を、偉大さが永続する卓越した企業にする方法である。卓越した企業になるには基本理念、利益を超えた目標、そして、基本理念を維持して進歩を促す仕組みが必要だ。



[コメント]

「規律ある人材」「規律ある考え」「規律ある行動」が、持続可能な企業の前提となる「規律ある文化」の基礎となる。