

あなたの組織は危機を活かせますか？



経営戦略研究科准教授(経営戦略専攻) 鈴木 修

100年に一度の経済危機といわれている。昨日までの成功戦略が通用しない競争環境である。逆にいえば、大胆な自己改革を進め、自社の競争優位性を抜本的に強化できる変革の好機でもある。しかし大きな改革には果断、つまりリスクを伴う意思決定が欠かせない。危機を果断に活かし、不確実性の高い競争環境に適応していくには、どうしたら良いのだろうか。

よく指摘されるように、危機の認識は果断を後押しすると考えられている。従来戦略が役に立たなくなったのだから、思い切って新しい可能性にかけてみようというわけである。皆さんにも身に覚えのある、直感的にも分かりやすい話ではないだろうか。こうした見方を代表するプロスペクト理論によれば、我々は、将来、何かを得る可能性に着目している場合に比べて、何かを失う可能性に関心が向いている場合は、よりリスクに対して大胆になる、とされている。あやふやな儲け話よりは、少額でも良いから確実に得をしたい、と思うのが人情である。ちょうどこの裏返しで、手をこまねいて、みすみす損害を被るくらいなら、大損の危険性と抱き合わせであっても、損失を回避できる可能性にいか八かで賭けてみる方を選ぶ、というのである。

しかしプロスペクト理論に対しては反論もないわけではない。組織は危機を認識すると、突然草原に解き放たれた飼うウサギのように身動きが取れなくなるというのである。こうした現象は「脅威剛性 (threat rigidity)」と呼ばれている。危機を感知した組織は、本社部門による画一的な管理を強化して、現場の創意工夫を否定する傾向にある。また手堅い戦略を優先して、新規事業を凍結する、というのもよくある話だ。そもそも組織を挙げてコスト管理に取り組むようになるので、人心が委縮し、無駄はもちろん、確実な成果が証明できない取り組みはそろって排除される。日々の業務を確実にこなすことに集中するあまり、中長期的な観点から、市場の変化や、競合企業の動きをウォッチする活動もおろそかになりがちだ。こうした様々な理由が折り重なって、組織は少しでもリスクを伴う展開には消極的になってしまう、というのである。

危機は果断を促すのか、それとも危機は果断を押し殺すのか。危機と果断との関係については、このように相容れない見方が両立しており、(少なくとも組織論の世界では) 理論的な決着はつけられていない。われわれは危機と果断との関係を、どのように考えるべきなのだろうか。

近年の研究の中には、この矛盾の解決に挑んだ秀作がいくつか存在する。

中でも興味深いのは、「剛性 (rigidity)」にも、いくつかのタイプがあって、タイプごとに危機との関係も違うので、そこを見極める必要がある、と説く見解である。具体的に重要なのは、組織ルーティンに関する「剛性」と、資源配分に関する「剛性」との見極めとされている。危機が感知されると、組織ルーティンの「剛性」は高まるが、資源配分の「剛性」は

逆に緩和されるというのである。危機の下では、多角化、M&A、事業撤退のような経営資源の再配分の際に、比較的、容易に果断に満ちた意思決定が下される傾向がある。その一方で従来の組織ルーティンの修正は非常に難しい。ところが、新しい競争環境にそぐわない組織ルーティンの墨守は、往々にして大きな落とし穴になる。はなばなしく打ち出されるM&Aの多くが期待した成果を生まずに終わる背景として、しばしば「組織の融合不足」が指摘される。個々の組織内で長年にわたって醸成されてきた組織ルーティンの変革は、ただでさえ難しい。危機の下では、この難しさが倍増するのである。

また危機が組織の存続に関わるほど深刻なものなのかどうか、によって危機と果断との関係を整理する見解も提起されている。組織が「脅威剛性」に陥るのは極めて深刻な危機の場合に限られ、ほどほどの危機であれば果断にはプラスに働く、というわけである。

ここで重要なのは、危機の客観的な深刻さそのものではなく、組織が主観的に認識している危機の水準が果断と「脅威剛性」とを分ける、とされている点である。組織は一定の業績目標を掲げ、その達成を目指す人々の集団である。業績が低迷する危機の最中でも、人々が、この業績目標の達成に集中している場合は、プロスペクト理論が説くとおりに組織は果断に踏み切る。しかし、社内の関心が目標達成ではなく、(業績低迷の結果として起こりうる)減益、リストラなどといった組織の存続に関連した事態にばかり向かうようになると、無気力が組織を支配し「脅威剛性」から逃れられなくなってしまうのである。他社がうらやむような人材や技術の蓄積を持ちながら、社内には不気味な無力感と悲壮感があふれ、結局なんの変革も打ち出せない大企業は珍しくない。逆に、破たん寸前まで無謀とも思える積極展開を推し進めていたという新興企業も記憶に新しいのではないだろうか。主観的な危機の認識は、必ずしも客観的な危機の水準とは一致しないのである。

これらの主張が意味しているのは、危機は果断を後押しし、変革の好機の下地を提供するものの、それだけでは不十分だということであろう。意思決定の手順や、事業・人材の評価尺度などの組織ルーティンの変革を怠ると、果断に満ちた経営資源の配分でも実を結ばないままに終わってしまう。また、従業員を前に、いたずらに組織内の危機感を煽る一方で、危機からの脱出ビジョンを示すことができなければ、前例主義がはびこるだけである。いずれにしても危機を活かす果断は発揮されようもない。危機を積極的に捉え、変革の好機として活かしていくのも、経営者の重要な役割の一つだということだろう。

危機の時代には資産の厚さの重要性に目を奪われがちだ。確かに、技術や資金などの資産が豊富であれば危機を乗り越えられる可能性は高まるだろう。しかし、資産の厚さは、危機から凋落への猶予期間の長短を決めるにすぎない。競争環境が大きく変化する中で、資産という企業体力をすり減らしながら嵐が過ぎ去るのを待っているだけなのである。さらに一歩進めて危機を活かそうと思えば資産にばかり頼っているわけにはいかない。危機を活かせる組織と、危機に飲み込まれてしまう組織との違いは、やはり優れた経営なのである。