



21世紀に入って、世界は「大競争時代」と言われる。日本経済もその例外ではない。国際化と情報化の急速な進展がもたらしているもので、大競争による「勝ち組」「負け組」という形で二極化が進んでいる。国内をみても、大企業と中小企業、あるいは大都市と地方、あるいは企業のなかでも、業種、業態による二極化など、さまざまなパターンがある。いずれ、今後とも大競争時代は続くと思わなければならない。となると、生き残りをかけた努力は、ますます求められてくるということである。地方の企業といえども、国際的潮流の変化と、その変化に対応した地方企業の在り方を戦略的に考え、自らの企業活動に当てはめていくことが大事であろう。そこで今回は、企業活力を高めるために何が必要か―に焦点を当てた。

続く「大競争の時代」 地方企業に問われる活力向上

企業を訪れると、雰囲気、その企業全体を推測することができる。経営者がしっかりしていて、社員も心一つにして精励し、来訪者への対応をしっかりしている場合、あるいはその逆の場合などで、その企業の業績までわかってしまう。その雰囲気こそが、企業活力といったものに関わっていると思われる。

「企業活力」が問われるのは、いつの時代でも変わらないのだが、これは価値観の多様化や、産業近代化が進んでも、企業経営の原点であるからであろう。そこでひと口に「企業活力」というが、一体その正体は何なのだろうか。一つの算式で示してみよう。

| | | | |
|--------|--------------|---|-----------------|
| 企業活力 = | 位置エネルギー | + | 運動エネルギー |
| | 企業を取り巻く環境と特性 | | 指導者の指導力×社員の発展意欲 |

つまり、企業活力は位置エネルギーと運動エネルギーの総和であるということである。それぞれのエネルギーを詳述すると、位置エネルギーは、その企業や業種をめぐる環境とか特性というものである。人口、産業、文化、情報などの集積によってもたらされる基本的なものに加えて、業界環境とその変化の状況が加味されよう。近年は情報通信、交通手段の発達が進み、位置エネルギーの変化がめまぐるしいが、この位置エネルギーの集積度が高ければ高いほど、活力増につながる。しかし、これは自力では限界がある。

運動エネルギーは、指導者の指導力と、企業組織を構成するメンバー、つまりは、社員の発展意欲を乗じたものである。指導者とは経営者あるいは管理職から企業内の指導的立場に

ある人たちである。この指導者の指導力が高く、社員の発展意欲が高ければ運動エネルギーは高まるが、どちらかが低ければ運動エネルギーは高まらない。そして企業活力がないということである。

将来に明るい灯ともそう 社員との一体感醸成も

指導者の指導力というのは、単なる権力の行使ではない。企業の先頭に立つ気概の持ち主で、時代を見通す洞察力と判断力、そして実行力が伴わなければならない。特にこれからは、時代の流れを読みとる先見性が求められよう。将来に明るい希望の灯をともしながら、自らの企業組織の進むべき方向を明示し、経営者と社員共通の認識に基づいて推進して行く力である。

社員の発展意欲も大事な要因である。どんなに優れた経営者がいても、社員一人ひとりに、その気がなければ企業活力は高まらないからである。その発展意欲を持つためには、やはり、その会社で働くことに満足し、そして誇りとするといった帰属心とか、会社の名のもとに一体感をもって凝集することである。ひところ、終身雇用や年功序列といった日本型経営が否定され、アメリカ型合理、効率性がもてはやされたものだが、近年、欧米に日本型経営見直しの機運があるということは、企業活力という面で帰属心とか、一体感こそが大事であるということを示している。さらに忘れてならないのが、企業内に「閥」を作り、互いに足を引っ張り合うなどのエネルギーロスをもつてのほかである。

発展意欲で忘れてならない視点は、社員は企業発展の「主役」であるという認識である。つまりは「人材」にとどまらず「人財」という位置付けをしていくことを忘れてはならないし、社員も、自らの企業の発展は、自らの手で―という気力をもたなければ、企業活力は高まらない。そのためには、経営資源としての社員が、自らを磨き、企業発展に向けた建設的意見を持ち、日常の仕事に活かしていかなければならないし、会社側も「経営参画」的な考えに立ち、社員の意見を経営に反映させる民主的な仕組みを考える必要がある。

経営者の指導力と社員の発展意欲は、いわばシナジー(相乗効果)である。お互いに力を持ち合ったものが相互に関与し、ぶつかり合うことによって新たに強力なエネルギーを生み出すということである。

この算式、どれほどの説得力を持つか不明だが、自らの企業を点検し、それに基づいて反省し、経営に役立てて行くことはできよう。