

一陽来復

企業の剪定

最近、私の隠居所にプロの剪定士にお越しくださいました。この方が、盆栽の世界ではかなり高名だということを知ったのだが、ある朝庭に出てみると、葉がうっそうと茂っていた木々が丸坊主(素人の私にはそうしか見えなかった)になっていた。驚いてその方に伺うと、企業経営に極めて示唆に富んだお答えをいただくこととなった。

その剪定理論を素人なりにまとめると、(1)若いうちに元気よく生い茂った葉や枝を、(2)一定時間の後に剪定し、(3)幹に目を当て、幹の育つ方向がはっきり見えるようにする。剪定は(4)将来どのような形の本にするかをイメージし、(5)それに意味のある枝だけを残して他は切ってしまう。特に、残しておく将来幹の邪魔になる枝は思い切って切る。枝の切り方は、育てたい方向に葉を残し、その葉のすぐ上を切っていく。(6)ポイントになる葉を必ず残すことで残した枝に栄養分が行き届くようにし、その上を切ることで育てるべき葉に栄養を集中させる。(7)枝は育てたい方向に自然に伸びるように切る。(8)切り口には必ず保護剤を塗っておく。(9)育てる方向に結びつく枝がない場合は、接木や時間をかけて矯正する。(10)これらの処置後はこまめに手入れし、木の形を整え続け、水や養分を正しく与えていく。

この剪定理論は、まさに企業経営そのものである。(1)では一定期間はさまざまな芽に自由にトライさせることの重要性、(2)(5)で一定時間後には将来性のある事業に絞り込み、(3)(4)は企業の長期ビジョンを明確に示し、これに矛盾しないように事業の選択と経営を行うことを表している。(7)(8)(10)は構造改革の後遺症への対応であり、ビジョンや戦略に従ってコア事業を丁寧に育て続ける努力そのものであり、(9)は言うまでもなく、M&Aや人材のスカウトである。

(6)の“葉”は事業の芽を指すと共に、企業における役員やミドルマネジメントの役割を意味する。樹木にとっての葉は、いずれ枝となり幹となる。役員やミドルマネジメントは事業や若手を育てる重要な役割を果たしているのだ。その意味で、将来に重要なインパクトを与え得る優れた社員を登用し、彼らを阻害する上司や制度があれば除去し、ミドル自身に良好な環境を与えて幹にも栄養分を行き渡らせなくてはならない。

一部の欧米企業のように、不況に陥ると即座にクビ

を切り、買収した事業もさっさと売却や撤退してしまうのでは、将来の幹も育たない。それは育てるための“剪定”ではなく、単なる“伐採”である。間違った伐採が木や枝を枯らしてしまうように、育てる意志に基づかないリストラは、企業力の疲弊を招く。トップダウンだけで物事を押し切ろうとするやり方は、葉のない木が育たないのと同様、永続的な価値創造にはつながらない。こうした考え方や具体策は、過去の本稿や、最近東洋経済新報社から出版した拙著「日本企業 再生の条件」に述べてるので、ご参照いただきたい。

葉が生い茂っている木がすばらしいと誤解してきた私は、目からウロコが落ちる思いで剪定のお話をうかがった。盆栽は世界にも類を見ない日本古来のアートだが、かねてから日本企業のもつすばらしさが過小評価されていると感じてきた私には、剪定理論は実に心強いエールであった。

この剪定士の方は、木下達也先生という幼児教育の第一人者でもある。私がその幼児育成の考え方と実践活動に共鳴を覚え、勤労奉仕を買って出たことから、今回の訪問につながったのだが、人材の育成、企業の育成、樹木の育成にはいずれも深いつながりがあることを体感することができた。

木下先生は、いろいろと含蓄のあるお話をされたが、たとえば「盆栽は剪定するからこそ、小さな鉢の中で数百年以上も生きられるんですよ」とのお話にも企業との結びつきを感じた。また、「頼まれて剪定をした直後は、あまりに思い切り剪定するため、しばらく口をきいていただけなくなります。1年以上経つとその成果を目の当たりにして、感謝していただけます」と笑っておられた。これも自分のコンサルタントの体験に照らし、極めて意気に感じた次第である。



堀新太郎

Shintaro Hori

早稲田大学理工学部工業経営科卒業。マサチューセッツ工科大学スローン スクール オブ マネジメントで経営科学修士を取得。マッキンゼー・アンド・カンパニー・ニューヨーク事務所、東京事務所、コンサルタントを務め、同社パートナーとして大阪事務所を開設。ビジネス ディベロップメント アソシエーツを経て、UCC上島珈琲(株)取締役副社長に就任。ペイン・アンド・カンパニーの日本支社長を経て現在、ディレクター、北アジア代表。