

環境という経営の羅針盤

芹田 章博 (せりた あきひろ／株式会社セリタ建設 専務取締役)

これからの日本社会の姿は「人口減少」を筆頭に、「超高齢化」と「少子化」、それに伴う「社会構造変化」というキーワードに集約できる。それを補うかのようにAI（人工知能）のような技術も現れ急速な発達によって労働生産性が改善され、ロボットに置き換わるような仕事が出てくる。今までの常識が非常識になり、経済トレンドが180度変わるようなことが短期間で起きていくことになる。

人間社会だけが目まぐるしく変化をしているのではなく、環境においても、消費され続け枯渇さえ危ぶまれる天然資源や、化石燃料の消費だけでなく、環境負荷の大きい資源消費によって、自然は減り続けている。現代社会は、歴史上誰も経験したことがない未知の世界であり、21世紀における最大の環境変化と言える。

環境の変化と経済合理性は、全く無視の出来ない関係性でバランス化しており、そのバランスの根幹やベースとなるものが、経営理念や経営戦略であろう。

企業が、継続的に事業活動を行い存在し続けること（ゴーイング・コンサーン）を前提とするならば、その形は、経営理念と経営戦略の両輪であると考えられる。どちらが欠けても動かず、どちらかのウエイトが大きくても効率よく進まない。美しいバランスこそが、経営であると思う。

私が考える経営戦略について

経営理念無しでは進めない。経営戦略の失敗は、経営戦術でも補えない。経営戦略には

揺るぎない経営理念が必要で、どの方向に進むべきか進んでいるかを表す羅針盤である。その点において経営理念は企業の根幹であり、社会・顧客・従業員との関わりを通じた企業の存在意義を内外に示すものとも言える。

経営理念には経営者の強い思いが込められていて、通常は普遍的な内容としてまとめられる。その強い思いの裏には、経営理念で示した自社の理想的な姿と、現状のギャップを埋めるために必要な取り組みを行うものだ。だからこそ、機能的に動かすための経営管理システムには、経営理念がしっかりとしていなければならない。

私が考える経営理念からのアプローチ

経営戦略と対にして、理念の追求が存在する。多くの書籍や成功した経営者においても、ビジョナリー経営（理念経営）として、企業理念を中心に置いた経営の必要性を訴えている。理念経営のゴールは、『全員が生き生きと働き、成長期にも危機にも強い永続する会社』である。そのために、“会社がめざす目的と大切にする価値観＝企業理念”を明らかにし、全員で共有浸透して、その実現を追求していく必要がある。

その必要性は、パーソナルパワーにも大きく影響をしており、受動的で“待ち型の働き方”から、“能動的な働き方”に変わっていくとも言われている。

では何が違うかというと“受動的な働き方”では、働く人の思考は次第に停止し、現場は指示待ち集団へと変わっていく。これでは時

代の激しい変化に対応できない。

自分たちが目指す志や目的、価値観を共有し、切磋琢磨した方が、会社として従業員全員の力を集めることができる。言うなれば、会社力は従業員のパワーの集合体である。

経営者、リーダーとしての矜持

リーダーとは創造・想像すること。創造と想像のように、同じ読みでもニュアンスの全く違う言葉を、常に意識して行動することが求められていると感ずることがある。それは、日々の行動や習慣に現れており、与えられるものでもなく、自ら潮目を見て判断することが常に求められるからである。

●創造

リーダーという立場やマネジメントのポジションであったら、新しいビジネス・ビジョンの“創造”に挑戦することが、重要な役割だと思ふ。創造するためには、どのような取り組みが求められるか。一つひとつ、スキルを身につけることが必須だが、それが出来たからといって、必ず創造の蓋が開く訳ではない。視野や視座を創り出すマインドも必要だ。

●想像

矢面に立つ立場の人間にとって、現象の原因を探るのか、人の目的を追求するのかによって、その後の問題解決に用いるアプローチが異なる。

現象の原因を探る場合には、原因のありかを細かく分けて解析し、特定していく。原因を探るだけでなく、予測することの方が難易度は高く、リーダーとしてすべきアクションだと思ふ。原因を突き止め分析を高めることで、結果に結びつく因子が存在する。

イギリスの作家であるジェームズ アレンの『「原因」と「結果」の法則』には、“人生に偶然という要素はまったく存在せず、すべ

て「原因と結果の法則」に従って創られており、人格や環境、成功といった外側にあられる「結果」は、すべて内側にある「原因」によってつくられている”と紹介されている。結果を形成するものが、一つの原因ではなく、集積されたものの要因とすれば、その変化についても想像することも求められる。

経営とはリスクを取りに行く覚悟

リスクは恐れず取るものである。獲得する利益や報酬が大きければ、大きいだけリスクがある。リスクの無いものに、利益や報酬があるはずがない。だから、リスクを受ける覚悟で、踏み込めるかのコミットメントが必要である。闇雲に、ノルカソルカという博打的な思考ではなく、すべてのリスク・マネジメントによって、回避や分散を行いミニマムのリスクを目指すことは前提として必要である。

環境力は究極の利他

得ることだけを求め続けるのではなく、与え続ける社会を構築することが出来るのが、環境という基軸である。

環境に配慮した活動を行っても、その恩恵は自らにすぐリターンされるのではなく、時間を経過し、時を刻みながら、ゆっくりとしたスピードで自然の循環を改善していく。その緩やかな循環は、次世代へと与えられるものとなる。そしてそれは、生き物だけでなく、空気、水、土壌、地球に住むすべてに対して愛を注いでいく活動とも言える。

環境力とは、平和であり、愛であると思ふ。目の前のあなただけでなく、すべてに愛を注ぐ環境活動こそ、究極の利他である。

社会の潮流が目まぐるしく変化する今。まずは人間としていかにあるべきか。立ち止まって、考える時期を頂いたと思ふ。