

問題は、競争もあれば、景気の変動もあり、予期せぬアクシデントも起きること。航海に例えれば、嵐を避けていったん進路を変えるのか、停泊してやり過ごすのか、一気に突っ切るのか。最終判断は、経営者次第であり、舵を切るための目安とするコンパスも、経営者は常に携えていなければならぬ。

「体内コンパス」の精度を高めるためには、日頃からさまざまな角度から光を充てて物事を見る努力が必要である。それが習慣になつてはじめてバランス感覚が養われ、冷静な判断につながるのだと思う。私の場合は、起こったことで泣いたり笑ったりするのはなぜなのか、不安の原因は何かをきちんと理解し、その不安に対処し得る自分がいるのか自問し、常に冷静に考えるように努めている。ときには自分自身に警告を発せられるようであればならないし、そういう繊細な自分というものを作っていく必要があると考えている。

実戦の場でも、決断するときには、常に不安がある。成功するパーセンテージやパートナーの能力、決断したときの現状認識が実態と乖離していないか、決断した後も常に不安に感じている。不安を感じるから、試行錯誤を重ね、修正もする。ときには軌道修正することによつて、相手に迷惑をかけ、自分も恥をかくこともあるかも知れないが、そんなことを恐れているのは、経営者はつとまらない。

むしろ、周辺の変化に鈍感で、何の不安も感じない、喜びも悲しみも怒りもないような経営者には欠陥があると断言できる。また、自分に都合のいい数字を持ち出してバランスの根拠にする経営者もいるが、これは判断を誤る元である。

自分の能力が他の者と比較してどんな位置にあり、従業員の能力が競争の中でどこまで対応可能なのか。常に会社を取り巻く環境の中で実態がどうあるのかを、冷酷なまで見定めることが必要なのである。そうでなければ、必ず時代に飲み込まれた経営になってしまう。

大企業の場合は、これらの問題に一定程度対処する組織やシステムを持つているが、急成長した企業やワンマン経営の企業では、わずかな「バランスの狂いだけで会社そのものが崩壊してしまう。最後までその狂いに

気付かないで落とし穴にはまってしまいうケースが、少なくないように思う。

### 破壊こそが真の変革をもたらす

トップマネジメントは、頭脳労働だけに片寄るものではない。特に、中小企業の場合は、経営者自らが走り回り、汗を流さなければ、情報も集まらなければ、理念や戦略が徹底されているかどうかの評価も成り立たず、小さな変化を見落とすことで致命的な状況に追い込まれたりもする。

考えるだけでなく、行動を起こす。行動したら振り返り、改めて前を向き考える。その繰り返しの中で、考えが前進する。これは、将軍から一兵卒に至るまで、事を成そうと言うときには不可欠で、基本的な作法である。

経営者、経営管理者と従業員との間の大きな違いは、破壊的な行動を取ることができるかどうかにある。もし、一兵卒の中に、組織の規律や様式、慣習を破ろうとする者がいたとして、破壊することが道理にかなうことを説き、実践する勇気があると認められるなら、管理者として登用すべきであらう。

ヒンズー教の三大神は、破壊と維持と創造をそれぞれ司るが、破壊神シヴァは、生あるものが滅び新たに再生するためのエネルギーの象徴ともされている。創造の神も、シヴァの存在がなければ、次の創造を成し得ないという考え方は、ものをつくり、新たな価値を追求しようとする者に対して一つの示唆を与えている。

企業においても、一度作った習慣は簡単には変わらないし、安定した状態が続くほど目先を変えることには躊躇しがちだ。これを変えようとするば、相当の勇気とエネルギーと行動が必要となる。完全に破壊しようとするなら、周囲の大方は、反対するか不満を抱える。

しかし、近年の日本の政治や経済、また日本航空に象徴されるような大企業までもがどん底であえいでいるのは、破壊を恐れて、再生のチャンス先延ばしてきたからではなかったか。江戸の太平も、明治維新も、戦後の経済成長も、既成のものを破壊するところから始まり、並外れた行動力と勇気と知恵を持った改革者がいたから成し得た。