

F M の書棚 から

第5回



中津元次氏

中津エフ・エム・コンサルティング

IBMでアジア太平洋エリアの不動産戦略を担い、現在、経営コンサルタントとして活躍されている中津元次さんは、日本のファシリティマネジャーの草分け的存在として、これまで多くの後進を育ててきました。今回は、企業のマネジメントに携わる人にとって、ぜひ読んでおいてほしい本を紹介させていただきます。

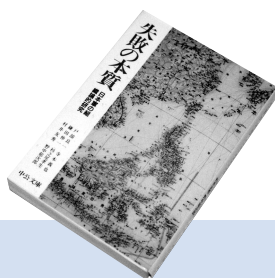
●プロフィール

1961年 日本アイ・ビー・エムに入社。主に開発製造部門で勤務。
1985年 同社のファシリティの統括責任者である不動産建設担当部長に就任。
1990年 アイ・ビー・エム・アジア・パシフィックの不動産担当理事として施設の統括を行う。
1993年 アイ・ビー・エムを退社し、1994年(有)中津エフ・エム・コンサルティングを設立。

現在、(社)日本ファシリティマネジメント推進協会、CORENET(米国のFM推進

昔の日本軍と同じ「敗因」を抱えているグローバルな競争力が発揮できない企業は

『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』



『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』
戸部良一、寺元義也、鎌田伸一、
杉之尾孝生、村井友秀、野中郁次郎／著

中央公論社(中公文庫) ハードカバー版
762円(税抜) ダイアモンド社
1991年8月発行 2,816円(税抜)
ISBNコード:4-12-201833-11984年5月発行
ISBNコード:4-478-37013-3

日本軍と米軍の戦略・組織特性比較

	項目	日本軍	米軍
戦 略	1 目的	不明確	明確
	2 戦略志向	短期決戦	長期決戦
	3 戦略策定	帰納的 (インクリメンタル)	演繹的 (グランド・デザイン)
	4 戦略オプション	狭い (統合戦略の欠如)	広い
	5 技術体系	一点豪華主義	標準化
組 織	6 構造	集団主義 (人的ネットワーク・プロセス)	構造主義 (システム)
	7 統合	属人的統合 (人間関係)	システムによる統合 (タスクフォース)
組 織	8 学習	シングル・ループ	ダブル・ループ
	9 評価	動機・プロセス	結果

今も繰り返される戦略の失敗

ミッドウェー作戦	不良債券
●日本軍の戦略目的(二重目的) ミッドウェー島を攻略し、 攻略時出現あるべき 敵艦隊を撃滅するにあり	●日本の戦略目的(二重目的) 構造改革が景気回復
●米軍の戦略目的 日本の空母の撃滅に集中し 「空母以外には手をだすな」	●米国の戦略目的 構造改革

・歴史書ではなく、すぐれたマネジメント論

第二次大戦における日本軍の戦略と組織について、当時、防衛大学に在籍されていた野中郁次郎氏(現在、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授)をはじめとする研究者たちが意欲的に分析し、まとめた名著です。本書は単なる歴史書ではありません。わが国の敗戦の原因を冷静な視点で解明していくことにより、現在に通じる日本型組織の弱点を見事に暴き出しました。このためビジネス書としても注目を浴び、その後、多くの類書を生んだだけでなく、今でも多くの企業人に読まれています。私自身、大きな感銘を受けたことからこれまでに10冊以上購入し、マネジメントの参考書として多くの人に薦めてきました。

ファシリティマネジャーを目指す人が読むなら、戦争の記録について書かれた1章は後回しにして、まず2章から目を通してください。特に重要なのは338ページ(文庫版)の「日本軍と米軍の戦略・組織特性比較」の表でしょう。項目中の日本軍を日本企業、米軍を米国企業と書き換えると、そのまま現在に通用してしまうのです。しかも、グローバル化が進んだといわれる今の企業においても、本質はまったく変わっていません。ですから、私は少しだけ表現を変えた表をつくりなおし、マネジメント論の話をするときに使っているくらいです。

・企業も政府も、日本の組織の本質は何も変わっていない

表の中で、戦略の目的について日本軍は「不明確」、米軍は「明確」と分析されていますが、事例としてミッドウェー海戦について解説しています。日本軍にとって初めての敗北となったこの戦いとき、米国側は単純明確に「とにかく相手の空母以外に手を出すな」という命令を全軍に出したそうです。一方、日本側は、米軍の飛行場と空母の両面攻撃を目指しました。その結果、日本軍が陸上攻撃用の爆弾と海上攻撃用の魚雷を「入れ替えた」ため甲板に並べていたところを、戦力の「選択と集中」により一気に攻め込んできた米軍機にやられ、多くの空母を失ってしまったそうです。

自分の国の失策を突きつけられるのは決して愉快ではありませんが、最近の日本政府の経済政策を見ていると、やはり、嫌な面にもしっかり目を向けて冷静な評価と改善をすべきだと感じますね。1980年代、景気低迷に悩んだ米国では構造改革を進め、その後の回復を実現しました。これに対して今の日本では、いまだに「構造改革よりも景気対策が先だ」といった主張がある。そして最終的にはいつも「じゃあ、両方の顔を立てて……」と曖昧な政策しか打ち出せず、構造改革も景気回復も中途半端に終わってしまうのです。

FMは企業組織において、全事業部門を横串的に貫いて施設のマネジメントを行い、経営トップを支援する役割をもちます。それだけに、日本型経営の弱点を冷静に分析し、世界市場で競争力を発揮できるような施策を提案しなければなりません。そのとき、本書で指摘されているさまざまな敗因は、必ず役に立つはずですよ。

さらに、このコーナーの第一回目で松成和夫さんが紹介されている『ネクスト・ソサエティ 歴史が見たことのない未来がはじまる』(P.F.ドラッカー／著、ダイヤモンド社)も合わせて読むことをお勧めします。そうすれば、過去と未来の両方の視点から、現在の日本企業が抱えている問題の本質を知ることができるのではないのでしょうか。

「FMの書棚から」バックナンバーのお知らせ

●03年9月号
まづオフィスコストを正確に把握すること初心者でもFMが理解できる貴重な解説書
山下晶章氏

●03年7月号
歴史からPMや管理会計の教科書まで多様な本がFMの知識を深くしてくれる。クプレイス戦略の重要性を経営者にアピールする「虎の巻」
小林茂良氏

●03年5月号
小田昆古氏

●03年3月号
「巨像」企業IBMの情報化戦略は知識社会の到来を予測していた？
松成和夫氏