

日経 **xTECH**

記事URL : <https://tech.nikkeibp.co.jp/atcl/nxt/column/18/00044/00010/>  
このページに掲載されている記事・写真・図表などの無断転載を禁じます。著作権は日経BP社、またはその情報提供者に帰属します。掲載している情報は、記事執筆時点のものであります。

2018/11/30 05:00

知財で築く真田丸2

# 日和見主義の社長の下では技術戦略は画餅に終わる

第17回 何をやらないかと明確にすること

高収益化支援家、弁理士 中村大介

日経 **xTECH**

「あー、そうですか。それは素晴らしいですね」。A社の社長がにこやかな表情でこう返したとき、私は「まずいな」と思いました。数年前の出来事です。A社の会議室でコンサルティング結果を報告した後、次の課題について話していた時のことでした。

コンサルティングでは技術戦略を策定していました。技術戦略とは、会社の技術的な方向性を明確にするものです。そして、A社で話していた課題とは、まさにその方向性を明確にすることでした。

実は、戦略の策定には、実行することを明確にするという良い面がある一方、あまり良くない面もあります。策定した技術戦略に沿って実際に資金や人を投入するためには、「実行しないこと」を明確にしなければなりません。つまり、これまでやっていた開発テーマの一部をやめるなどの決断が必要となり、「痛み」を伴うのです。

「戦略」という言葉にはさまざまな定義があります。我々が話し合った「戦略」には、米国の経営学者であるマイケル・ポーター氏が言った次の言葉に近い意味がありました。

「戦略とは、何をやらないかを明確にすることだ」――。

冒頭の社長の言葉を額面通りに受け取れば、私たちの戦略を受け入れて「それで行きましょう」というふうに聞こえます。しかし、私がまずいと感じた理由は、社長の表情にその実感がこもっていないからでした。



高収益化支援家、弁理士 中村大介

私たちが話し合っていた戦略が、「実行しないこと」をも明確にするということを理解していれば、当然、にこやかな表情などできないはずです。負の側面があることも知ってこの戦略を採用するのであれば、本来は責任者として苦渋の表情が浮かぶはずだからです。たとえその表情がにこやかなものだったとしても、目尻の下がるような笑みではなく、苦渋の表情を隠した笑みであるはずだと私は思うのです。

にもかかわらず、社長の目尻の下がった屈託のない笑顔に、私は「まずいな」と感じたというわけです。



[画像のクリックで拡大表示]

## 後に残ったのは残念な感じだけ

往々にして、社長が本気にならない場合、いくら頑張っても技術戦略を策定しても、絵に描いた餅に終わりがちです。

どういうことかと言えば、戦略に描いた通りの資源の投入は実際には行われません。当該テーマへの予算は後回しになり、必要なものの購入も人材採用もありません。それどころか、何年か後に急に思い出したように「あれってどうなった？」と社長が現場に問いただし、現場は結果だけを求められるというパターンに陥ることすらあるのです。

言うまでもなく、資源を投入していないのに結果だけを求めるのは虫がよいというものです。件(くだん)の社長にも同じ匂いを感じました。現場に技術戦略を策定させるものの、本気で資源投入するつもりがないような予感がしたのです。

その出来事は私には残念なことではありましたが、よくよく考えると、もしかしたら社長には余裕があったのかもしれないとも思いました。現場が策定した技術戦略を採用しなくても、既存事業で食べていける感じがあれば、わざわざ痛みを伴う戦略を実行しなくてもよいからです。

危機の感じ方は人それぞれです。コンサルタントは、依頼があったときに仕事の「始めどき」ですから、クライアントの危機感をコントロールすることはできません。もちろん、いつ依頼を受けても精一杯やります。しかし、仕事の依頼を受けて会社の内情を聞いている時に、もう少し早く危機感を覚えてくれていればこんなことにはならなかったのにとすることも度々あるのです。

A社での仕事はこうして終わりましたが、私の心の中には無力感や無念感が残りました。コンサルティングと一緒に活動した社員は、私以上に残念に感じていただろうと思います。

## 中心にあるものを磨くしかない

最近になって、我々が策定した技術戦略は実行されなかったことや、社長が定年とともに退任したことを聞きました。今になって振り返ると、A社で技術戦略の策定に携わった私や社員は危機感を覚えていましたが、社長は危機を感じていなかったということだったのでしよう。

この社長を非難しているわけではありません。経営者は危機感に過敏になるものではないし、周りはそれをあおるものではないと思うからです。

一般論ですが、拙速に行動しても、タイムリーに行動しても、責任を取るのは経営者です。時宜を得た判断を下すためには、自分なりの危機感を持つ必要があることは言うまでもありません。

いつが「その時」なのかは結果のみが教えてくれます。しかも当然、結果をあらかじめ知ることはできません。そうしたジレンマの中で、痛みを伴う戦略を実行し続けなければならない経営者の責務には相当な重みがあることでしょう。

しかし仮に、社長が「本当にお疲れ様でした。取り扱いについて慎重に検討しますが、戦略実行が今ではないと感じるようになりました」と言ったとすれば、戦略が実施されなくても残念ではなかったように思いました。社長として慎重に考えて対応したのだな、と感じられるからです。

しかし、現実はそのとは異なるものでした。今思い出しても、とても残念な思い出です。当然ですが、年を取ればちょっとした表情や言葉にも、その人の姿勢や生き方が反映されるものです。経営者ならなおさらです。その決断の重さや関わる人が多いことから、考え方が濃厚に言葉やしぐさに反映されます。そして、それを取り繕うことはできないのです。

極めて単純な結論ですが、経営者はその責務の重さを受け止め、中心にある人間としての力を磨くしかないのです。

あなたは人間としての力を磨くように努力していますか？

