人材ビジネスの未来戦略

連載 第9回

「頭出し」と「オプション」

武藤泰明

武藤泰明（むとう　やすあき）
1955年生まれ。1980年東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所、主席研究員を経て、2006年早稲田大学スポーツ科学学術院教授嘱任。専門はマネジメント。

この連載の10月号で説明したのが「質問する文化」である。経営者が考えあぐねていることを中堅社員に質問する。考えあぐねていること、つまり答えの見えない課題の解決は、未来に属する。未来といっても、その具体的な時期は、わからない。来週かもしれないし、20年後かもしれない。

地位が高い人ほど、考えなければならない未来、構想する未来が先のことになる。先になればなるほど、未来は不確実である。やや専門的なことを言うなら「不確実」とは、それが起きる確率を計算できないことを意味する。確率が計算できるなら、パソコンと若手に任せておけばよい。確率がわからないので、遠い未来については経営者自身が構想するのだし、したがって考えあぐねることになる。考えあぐねることが健全なのである。

頭出し

重要なのは、経営者が考えあぐねていることを、中堅だけでなく、取締役クラスの幹部社員にも伝え、共有することである。たとえば、ある会社が現在は戦略Aを採用していて、社員一丸となって目標の達成に向けて努力していると する。しかし社長は、3年後あるいは5年後に、戦略Aを捨てて戦略Bを採用しなければならないのではないかと考えるが、すぐには結論が出ない。考えあぐねている状態である。Aで頑張っている人々に「Bのほうがいいんじゃないか」と伝えるのは、少し勇気のいることかもしれないが、それを伝え、少なくとも幹部社員には未来の選択肢を理解しておいてもらうことは、経営者の仕事である。

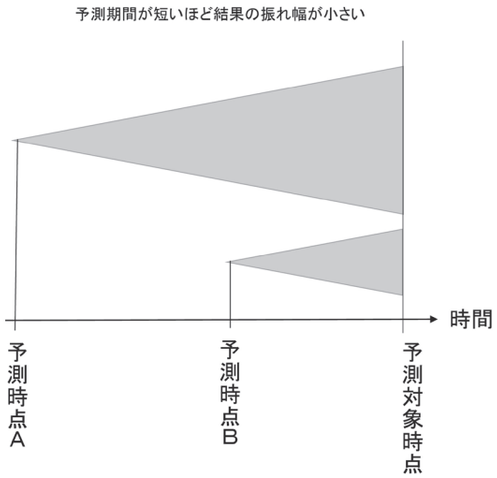
私はこれを「頭出し」と呼んでいる。この頭出しによって、幹部の頭のどこかに、Bが引っ掛かる。そうすると、意識していないかもしれないがBを考え始め、Bに関する情報が目にとまるようになる。そして後になってやはりBを採用しようと社長が決断したとき、幹部社員は心の準備ができているし、Bを実現するための戦略やビジネスモデル、あるいはBをめぐる環境について、頭の整理ができているはずである。そしてすぐに動き出せる。

自己都合の合理性

日本の食品産業を例にとるなら、現在は円安なので、原料は高く営業利益を下押しする。逆に海外子会社で計上される利益はドルなどの外貨で計上され、日本の親会社の海外投資収益はこれを円換算するので円が安くなれば上向く。ここから導かれる戦略は海外重視だが、何しろ為替はわからない。典型的な不確実である。この場合、円高になったらどうするかを考えておくことが不可欠である。円高を見込んだ戦略がBである。

食品産業を例にしたのは典型的な内需産業だからで、自動車やエレクトロニクスであれば為替の荒波に揉まれ慣れている。食品はまだ未熟である。自動車やエレクトロニクスは出荷額（売上高）全体が為替で変動するが、食品産業なら為替で価格が動くのは原料なので影響は相対的に小さい。

食品産業が為替の影響を本気で考慮しなければならなくなったのは、近年の海外展開で投資収益が利益の柱の一つになったことによる。だから経営計画は円安を前提にしたくなる。そうすると計画上は海外が儲かって国内は落ち込むので国内に力が入らない。ここで円高になって後悔しても後の祭りである。気づいておきたいのは、戦略Aは合理的に選択されたというより、会社の都合によるものだということである。円安のほうが利益が出やすいので円安を前提にして戦略が策定されている。きっと、そんな会社が少なくない。



オプション

12月初までには各経済研究機関から2015年度の景気見通しが公表される。また3月決算の会社はこれを受けて予算策定の準備を始める。各機関は、1つの予測しか発表しない。これは当たり前と言えば当たり前なのだが、未来は近未来ですら不確実である。たとえば米国のFRB（中央銀行）が量的緩和をやめるとどんな影響が出るのか。量的緩和自体が過去にはないような実験的な（そもそもはリーマン・ショック対策の緊急避難的なものだった）政策なので、これをやめたときにどうなるかについて、誰も経験がない。だから、やってみないと、なってみないとわからない。そんな状況で1つの為替レートで経営計画を策定するのは、計画というより暴挙に近い。

ではどうすればよいのか。必要なのはオプションである。つまり「円安のままであれば戦略A」「円高になったらB」としておいて、環境変化に応じて意思決定していく。換言すれば、環境変化が見据えられるようになるまで、意思決定を遅らせるということでもある。

意志決定を遅らせる

一般的に、遠い未来のことを予測すると外れる。これに対して、来週のことは外れにくい。予測のプロにとっては予測が当たることが重要だが、実務家はなるべく予測をしないで済む、あるいはある程度未来が確実になってから意思決定をしたほうがよいということである。意思決定するまでの期間は、オプションを持っていることになる。

たとえば円高になれば、内需型企業は国内重視に回帰する。人材需要が増えるということである。逆に輸出型は国内生産を絞るかもしれない。派遣法改正は今回は順調だと思われたが少し雲行きが怪しくなっている。つぎの消費増税も今のところ未定で、増税になれば大きな駆け込み需要＝生産変動が起きるが、遅れること、場合によっては見送られることもあるかもしれない。人材ビジネスは典型的な規制産業だが、それでもやはり未来は不確実で、したがって、オプションを持つことの意義が大きいといえるだろう。

経営者にとっての留意点として、この「意図的に意思決定しない状態」は、他の人からは「優柔不断で決められない」のと、同じに見えてしまうかもしれないということを指摘しておきたい。もちろん、幹部は前述の「頭出し」で社長の意図を理解しているはずであろう。したがって、問題は主に社外である。

このような「優柔不断風説」をふせぐためには、どのようなオプションを持っているか、検討しているかを示せばよいが、これをやりすぎると手の内をさらすことになる。兼ね合いが難しいところだが、経営者としては、優柔不断の誹（そし）りをものともせぬという勇気が時に必要である。