

2008 年度経営者研究

持続的成長企業を実現する経営者 を輩出するために

〔研究報告書〕

2009年3月

目 次

はじめに	1
第1章 持続的成長を実現する経営とは	2
1. 社会にとってかけがいのない存在であり続ける	
2. 衆知を集める	
第2章 持続的成長を実現する経営者の役割と心構え	5
1. 会社の成長と発展に責任をもつこと	
2. 人間と人間社会を洞察すること	
3. 決断すること	
第3章 経営者候補の選抜と育成	9
1. 経営者候補を選抜し、『自ら育つ』環境を用意する	
2. 他流試合によって成長を促す	
3. 経営の基本を学ぶ	
第4章 研究メンバー論考集	
～持続的成長を実現する経営のあり方～	11
明致 親吾 オムロン 特別顧問、(前)オムロン 取締役副社長	
鈴木 邦夫 (前)日本 HP 社 取締役常務執行役員	
奈良井佳洋 (前)日本製薬 代表取締役、(元)武田薬品工業 常務取締役	
服部 毅 (前)ブリヂストンサイクル代表取締役社長、(元)ブリヂストン 取締役	
松本 晃 ジョンソン・エンド・ジョンソン最高顧問、	
(前)ジョンソン・エンド・ジョンソン代表取締役社長	
<研究メンバー一覧>	35

はじめに

現在、100年に一度と言われる世界同時景気後退の中で、かつて20世紀最強の製造企業と言われていた米国GM社はもはや自力での再建が難しい状態に陥っている。また、これまで日本産業界を牽引してきた電機、自動車を中心とする代表的企業が軒並み巨額な赤字決算を余儀なくされている。このことは行過ぎた金融資本主義の暴走に起因するものであるにしても、好むと好まざるにかかわらず、これまでの企業経営の成功の轍だけでは通用しない時代になってきていることを認識しなければならない。まさに経営者が真価を問われる時代であると言える。

100年前の1908年にはT型フォードが発売され、その後の大量生産、大量販売、大量消費という工業化社会の発展により、人々は物質的な豊かさや利便性を享受してきた。日本企業も創業者の卓越したリーダーシップや、高い技術力、さらには勤勉で愚直に取組む人材の厚みに支えられ、良質な製品やサービスを生み出し、それを『良いものを安く』として提供することが広く社会に支持されることで、成長と発展を重ねてきた。しかしながら現在は物質的な充足感よりも心の豊かさや精神性を求める社会であり、あらためて企業の存立意義が問われている。

日本企業はこれまで、1970年代の公害問題、オイルショック、1980年代の円高不況、1990年代のバブル崩壊後の不況にあっても、必死な体質強化に努めることや海外現地生産化などの戦略転換により苦境を乗り越えてきた。それにも増して重要なことは、その間にウォークマンやiモード、ハイブリッドカーなどの新たな価値創出を伴う多くの製品やサービスが連続開発されたことである。今まさに、社会は、単なる横並びの製品ではなく、新たな価値創出を伴う新製品やサービスを待ち望んでいる。これからの企業は、競合他社との激烈なる価格競争の消耗戦に明け暮れるのではなく、技術開発力に裏付けられて、他にない価値を作り続け、『良いものを適性価格』で社会に提供するとの強い信念と独自性を打ち出していかなければならない。

また、ますます企業倫理に関する利害関係者の目が厳しくなっている。企業は単なる経済的利益を追求するために存在しているのではなく、企業経営そのものの精神性の高さが求められているのである。環境破壊や不祥事などの反社会的行為への戒めは勿論のこと、社員の心と活力が低下している現実への配慮も欠かせない。

時代の大転換期にある今こそ、難題に挑みそれを克服することによって、持続的成長を実現する経営リーダーが望まれる。日本能率協会はこれまで長年、役員や経営幹部育成をねらいとする活動に取り組んできたが、さらに内容の充実を図るべく、このたび、今後の企業経営を担うべき経営者像と育成方法を研究してきた。幸いにも、厳しい環境下において経営者や経営幹部としてリーダーシップを発揮された経験者の方々に参画いただいた。ここにお礼申しあげたい。本研究は、まだ緒についたばかりである。本年度は、纏めるといふことをねらいとしたのではなく、できるだけ率直な意見を表すことに重きを置いた。したがって、本報告書には、メンバーの体験にもとづく持論をそのまま掲載させていただいている。次世代、次々世代の経営者を目指す方々や、経営者候補の育成を考えている経営者の方々にご参考にしていただければ幸甚である。

第1章 持続的成長を実現する経営とは

1. 社会にとってかけがいのない存在であり続ける

1) 独自性を高め続ける

社会に有意な製品やサービスを生み出すことにより社会的な認知を獲得し、またその達成に対する喜びを社員と分かち合うことが本来の企業目的であり、存立意義である。競合他社との生き残りをかけた激烈なる価格競争に勝って利益を確保することが、企業の第一義の目的ではない。

現在の厳しい企業淘汰の時代を乗り越えるためには、今まで以上に自社が社会にとってかけがいのない存在であり続けるか否かが問われる。企業は売り方にしてもつくり方にしても地道に得意技を磨き、他社が真似できない価値を作りあげること挑戦続けることこそ、顧客をはじめ利害関係者からの支持が得られる。『良いものを安く』の競争だけでは疲弊する。これからは、『良いものを適性価格で』をモットーとして、顧客に支持される魅力的な製品やサービスを連続的に生み出すとの強い意志をもち、技術開発力をさらに強化することにより、一層独自性を高め続けなければならない。

2) 絶えず自己革新を続ける

持続的成長を実現するためには、絶えざる自己革新力が問われる。顧客の求める価値も変わる。世の中の変化に対して企業も人も日々変わり続けなければならないのであり、環境変化を見通し俊敏な経営行動が求められるのである。

今後ますます、企業は複層的な環境変化にさらされる。現在の物質的な豊かさだけでなく、人の豊かさや精神性を求める時代にあっては、企業は経済的価値を追求するだけでなく、社会的価値や人間的価値との統合を図らなければならない。20世紀の工業化社会の中で成長を享受してきた成功の轍だけではもはや生き残れない。また、グローバル化の進展も企業経営の舵取りを難しくしている。一国の問題が瞬時に世界を駆け巡り、国際標準や基準などのルールへの適合要求は、企業に予期せぬ対応を迫ることとなる。さらに資本の論理の席卷によって、短期的な経営数値の偏重やM & Aの脅威に晒され、またBRICs諸国の成長は戦略転換を求める。

これからの企業は変化を嗅ぎ取る察知能力をより一層高め、速やかに行動に移せる能力を強化しなければならない。そのためには、企業や経営者自身が変化に対する感度を高めるための仕組みを構築するとともに、社内における健全な対立や危機意識を常態化することなどを通して、変えることに対する抵抗の少ない風土づくりが大切である。

3) 新製品と人材のパイプラインをつないでいく

企業自身にも事業にもライフサイクルがある。したがって創造活動を続けなければ、持続的成長を果たせない。新製品や新事業の連続的な開発が求められるのである。「米国企業には『選ぶ文化』があり、日本企業には『育てる文化』がある」とは、自社で

初めて本格的な米国工場を立ち上げた経営者の言葉である。技術や人材を育てることは、資源の乏しい日本において企業が競争力を獲得するための知恵であり、強い企業には経営の根幹に『育てる文化』が根付いている。人も技術も長期にわたりじっくりと育てなければならないものであり、時間がかかる。だからこそ他社に真似ができない強みになるのであり、いつの時代にも綿々となつないでいかなければならない。

2. 衆知を集める

1) 社員の尊厳と価値を認める

『企業は人なり』はけだし名言である。製品やサービスをつくるにしても、売るにしても、管理業務を行うにしても、人が担うことで企業経営が成り立っている。人は感情と意志をもつ動物であり、単にシステムを整えるだけでは経営成果を上げられない。経営者や管理者には、社員の人間的な側面に対して強い関心を持ち、人を観察し、見抜き、活かし、自ら育つことを促進する力量が問われる。

日本企業の強さの源泉は『人を大切にすること』であると言われてきている。しかしながら、平成 20 年度の労働経済白書によれば、バブル崩壊後の長期不況下での短期的数値重視の経営手法を導入したことにより、働く人の意欲や活力が長期に亘り減退しているとの指摘がある。現在は『人を大切にしている』と必ずしも言い切れないのであり、これまで以上に社員の心と活力を高めることに注力しなければならない。

経営者がきらめく旗を掲げ、それに賛同して人が集まり、社員を大切にすることにより一人ひとりの創意工夫を促し、その衆知を集結することで社会に有意な製品やサービスを提供し続けることが可能となる。またそのことが社員の誇りや喜びになり、会社を輝かせ、次の創造活動につながる。このような個人と企業ならびに社会との好循環が、持続的成長を実現するには不可欠である。

2) 強い企業文化をもち、自律・自制の精神が根付いている

規模の大小を問わず優秀なる企業、強い企業は、独自の企業文化というものを有している。企業は人の集まりである。文化はその企業に属する社員一人ひとりの意識や行動の集合体であり、創業者の想いや考え方を、長い間多くの先達が引き継ぎ、こつこつと耕し根付かせてきたものである。強い企業文化は、社員が日常いかに行動すべきかを明らかにしている。自分たちに期待されていることや自社の不文律が正確に分かっていれば、各状況において一人ひとりがいかに行動すべきかを即座に判断することができる。

また、現在の企業経営には、リスクマネジメントがますます重要となってきている。思わぬ事故や不祥事が企業の存続そのものを揺るがしかねない。経営者と現場や顧客とが同じ情報をもっていることが不祥事の目を摘む。未然防止対策は勿論のこと、有事の際の手順や行動規範（顧客優先、情報開示、率先垂範、スピード、再発防止など）や社員の意識教育を徹底することが非常に重要である。

しかしながら一方、管理や統制を強めれば強めるほど、細かなルールづくりが多く

なり、管理コストが上がるだけでなく、社員のやる気を減退させ、また挑戦意欲を無くすことで成長を止めることにもなりかねない。その意味で、昨今の内部統制強化の動きに対して疑問を感じる。できるだけルールはつくらず、社員一人ひとりの自律・自製の意識を高めることの方が先決であると考え。そのためには、「自社が何に貢献し、何に資することができるのか」「自分の仕事が企業全体にどのような貢献をしているか」など、社員一人ひとりが自身の仕事、職場、さらに所属する企業が経済社会のみならず社会全体に貢献しているとの「誇り」(意義のある存在として敬意を払われる)をもち、組織に高い意欲が満ちていることが大切である。

3) 経営者は全知全能ではない

企業経営の優劣は衆知を集める巧拙に大きく左右される。決断は経営者がなすにしても、皆で考える仕組みを作ることが大事である。過度の権限集中には弊害が多い。例えば、物言わぬ企業風土は、経営者が企業実情の全容を掴むことができなくなり、また社員に真の問題に取り組まなくてもよいとの口実を与えかねない。したがって経営者が自分の弱みを知ることで、補佐役や異議申し立てをしてくれる人材を登用するとともに、現場との対話の仕組みや社内に健全な対立を存在させることなど、いわゆる風通しを良くすることに努めることが大切になる。加えて何よりも、社員一人ひとりが自分で考えて判断することを尊重する風土の醸成が肝要となる。

第2章 持続的成長を実現する経営者の役割と心構え

1. 会社の成長と発展に責任をもつこと

1) 未来志向である

夢やビジョンが不在な組織はイノベーションが起こらず衰退する。経営者は未来志向でなければならない。持続的成長を目指す経営者には、現状に満足しない問題意識とともに、未来に向かって何かをつくり出そうとする強い使命感をもち、それを自社の独創力で解決しようとする未来志向が求められる。「世界で最小の歯車をつくる」「世界のクイックサービス水準を目指す」「世界一美しいヘリコプターをつくる」など、卓越した経営者に同様のスローガンが多い。

与えられた担当範囲の目標達成や当面の課題の解決に取り組むことは、経営者としては不十分であり、部長の仕事である。経営者は夢やビジョンを掲げ、総力を結集する。そうすればそれを達成しようとする社員の前向きな姿勢やひたむきな姿勢が集団の力となり、イノベーションが絶えないのである。

2) 覚悟する

経営者には何事からも逃げない責任感が問われる。会社を成長、発展、安定へと導き、利害関係者の期待に応えなければならない。ある意味では社員とその家族の運命をも左右する力を持つとも言える。名経営者の語録にも、社会との共生や人づくりが使命であるとの覚悟がうかがえる。経営者は、このような大きな課題に対する責任を持つものであり、それを達成するために難しい局面にあっても逃げてはいけない。最後の責任は自分が負うという姿勢が無いと、経営者の顔色をうかがいながら社員が動くようになってしまい組織硬直や活力の低下を招き、企業本来の目的が達成できにくくなる。

3) 改革を徹底してやり続ける

改革に着手することよりも、徹底してやり続けることが至難であるとの認識をもつ経営者は少なくない。とりわけ企業風土を変えることは並大抵ではない。人は変化を嫌うのであり、時間がかかる。改革には合理と情理が交錯し、混迷が深まる状態に陥りがちになり、断行を続けるためにはぶれない信念と強靱な精神力が求められる。また、構想力や問題の本質を見極める能力だけでなく説得力、人間的魅力など、様々な能力が必要になる。一つの改革が終わったらそれで終わりということではなく、次の改革、次の改革と次々に手を打ち続けていくことが組織の活性化につながる。

2. 人間と人間社会を洞察すること

ホンダでは、『三つの喜び』（「買う喜び、創る喜び、売る喜び」）を経営理念として綿々と受け継いでいる。経営とは、意志と感情をもった人間で成り立っている。経営者には、人間と人間社会への深い洞察が求められる。

1) 社会が求める価値ある新たな事業を生み出す

「社会にとって価値ある事業が、儲からないはずはない。儲からないのは経営者が悪いからである」は、本研究にて面談した木村昌平氏（セコム(株)取締役会長）が大切にしている言葉である。人間社会への洞察は、新たな事業を生み出すためには不可欠である。

2) 普通の人々の集団によって非凡な成果を上げる

企業は人間の集団であり、ときには利害や好き嫌いなど、人それぞれの非合理的な判断で行動することも多い。したがって目的や目標を一つにすることが大切になる。目標が明確になっていれば集団は燃え、経営成果につながる。

社員の心をつかむ

経営者は、目指す企業像や理念の浸透を通して社員の参加意識を高めることにより、意欲を引き出し一体感を醸成する。「こんなことにチャレンジしてみたい」「こういうことをやってみたい」「認められたい」という向上心は人にはすべからくある。こういう人のやる気をいかに満足させるか、を経営者は常に考えていなければならない。経営者は常に社員から見られている。本気度を試されるのであり、態度で示さなければならない。また、現場をぶらぶら歩き回り社員と笑顔で会話を交わすことは、現場の安心感につながり、経営者に認められているとの意識が高まり、仕事への意欲につながる。

「できる」と思わせる

「世界一を目指す」とのきらめく旗を立てて、社員の奮起を促すことで、成長や発展を遂げてきた企業は少なくない。経営者は、社員に未来を見せることが大切である。一見無理だとされる目的や目標を打ち立て、『できるかもしれない』との幻想を抱かせることで、全員の気持ちを一つにして高い目標へ挑戦するとの意欲を掻き立てる。同時に一方では、社外の利害関係者に対する説明責任も、経営者の重要な役割である。情理と合理の折り合いをつけ、具体的な形でメリットを示し、『そうだな』とごく自然に言われるように説得する力量が問われる。

人を見抜き、活かし、育てる

社員を認め、任せて、褒める。経営者は、社員の能力や意欲、適性を見抜き、適材適所に配することに腐心し、適時なフィードバックを行うことでそれぞれの能力発揮

と成長を促す。社内には明確な評価の仕組みが機能しなければならないが、それだけでなく潜在能力を秘めた異能人材を見極めてその能力を引き出す眼力も経営者には大切である。

「やってみませんでなにがわかるか」「できませんというな、どうしたらできるか考えよ」など、名経営者の語録に同様な言葉が多い。社員を育成することが経営者の使命であるとの覚悟がうかがえる。人の心と活力の減退が見られる現在、経営者は、とりわけ社員の人間的な側面に対して強い関心を持ち、人を観察し、見抜き、活かし、自ら育つ、ことを実現する力量が高くなければならない。

社員が仕事に没頭できる環境をつくる

経営者は社員が働くことに喜びを感じ、互いに協力し合いながらも切磋琢磨することを大切にする職場環境をつくることで、創造的な活動を促す。社内に漠然とした不安感が蔓延していれば仕事に集中できない。「会社の将来が見える」、「努力すれば報われる」、「自分が成長している」、「自分の居場所がある」などを実感できる職場づくりを目指す。そのためには、社員が何に喜びを感じて行動しているかについて、現場の事実をありのままに掌握し、必要なアクションを起こさなければならない。

考える集団をつくる

社員が本来もっている能力は、自分で考え、行動し、自ら目覚めることで発揮される。自分で考えるのか、やらされるのかによって、仕事の出来映え、やる気、成長、いずれも大きく影響する。自分の会社や部門が今どういう状況にあり、経営者が「今後何をしようとしているのか」「社員に何を期待しているのか」を日々公開し、社員の参画意識を高めることは自律を促すためには必要である。

また「現場のことは現場で働いている人が最も良く分かっている」との日常的なメッセージや、中央集権ではなく現場に近いところで判断できる体制を整えることや、QCサークル、提案制度を活発にすることは考える風土をつくるためには有効である。さらに、組織内に異質で多様な人材を集めることは、社員が相互に刺激を与え合うことで思わぬ成果を生み出すことが期待できる。

3 . 決断すること

「決断には確実性というものがない...その正誤が明らかになったときは、すべてが手遅れである」は、「経営者の条件」などの著作が多いP・ドラッカーの言葉にある。決断することは、経営者の最も重要な役割の一つである。

1) 客観的に事実を掌握し、成すべきことを主観で判断し、行動する

経営者に問われることは、本当に厳しい状況や、本当に危機的な状況において、どのようなものを決めるかということである。現実を客観的に見据えて、損か得か、善か悪か、自然か不自然かを見極め、最適と思う解の実現に素早く取組む。問題の先送

りは、後のつけが非常に大きくなることにもなる。

そのためには、まず、経営者は世の中の事象に対する感度が高くなければならない。会社の置かれている市場、技術力の位置づけ、金融情勢、国際情勢といった外的要素をまず知る。その上で自社の実力の正しい認識に立ち、どこまでが可能か可能でないか、可能にするには何が足りないか、変えるものと変えないものは何か、即時に取組むべきか長期的な視野が必要か、誰に託すのか、そういうありとあらゆる要素を勘案し、自分のもっている知識と経験によっていわゆる“第六感”によって決断する。

2) 賢い支出が問われる

経営者は管理者とは違う。将来にわたる企業の成長に責任があるのであり、現在の利益だけによって評価されるのではない。グローバル化の進展などの環境変化を見据え、「成長市場にあるか」「技術力で自社の競争力があるか」「社員のやる気があるか」などを問い続け、長期的にみて自社が発展し生き残れるかどうかを見極めて、将来に向けて投資しなければならない。

3) 事業を切る決断はトップにしかできない

捨てる意思決定は最も難しい。厳しい状況になってもなかなか事業を切りにくいのが、ましてや伸びている基幹事業を中止するとの決断と実行は経営者にしかできない。過去の強みが必ずしも将来の強みになるわけではなく、負の資産になる可能性もあり得る。また単なる努力だけでは生き残れない事業や、たとえ利益が出ていたとしても将来の可能性や戦略面を見極め、周囲の反対にもぶれず撤退を断行しなければならない。

第3章 経営者候補の選抜と育成

1. 経営者候補を選抜し、『自ら育つ』環境を用意する

1) 「自力でのし上がる」ことを意図する

経営者候補の育成においては、『育てる』のではなく、『自ら育つ』環境を用意する。機会を与えればどんどん伸びていく。経営は本を読むことや研修だけで学べるものではない。経営者に求められるのは、人間や人間社会への洞察力や、人間観、世界観、歴史観、事業観を拠りどころとして決断する力であり、またぶれない信念と強靱な精神力である。これらは一朝一夕には身につかない。経営者候補を選抜し、意図して経験を積ませ、自力でのし上がるまで待つ。仕事の成果にはもっと大きな仕事を提供することで報いる。職位が上がれば上がるほど、職位の求める能力に近づくために必死に努力しなければならない。とりわけ修羅場での強烈な体験は、危機を察知する能力や感性が磨かれ、経営感覚に対する自信につながる。

2) 師と仰ぐ人の出会いを意図する

ことを成した経営者の仕事人生には、師と仰ぐ人との出会いが多く見られる。上司や経営者、厳しい得意先などの存在である。最初に配属された上司がその後の昇進に関係するとの研究もあり、将来が嘱望される人材の育成を担う上司の存在を大切にす企業も少なくなかった。経営者が社員の心をつかみ、意欲を高め、動かすためにはいわゆる人間力や人間的魅力が問われる。人間力は信頼する人の生き様から学ぶ部分が大いなのであり、師と仰げる人との触れ合いによって磨きがかかる。

3) 自分以上の人をつくる

経営者や管理者は経営者候補に無理難題を課すことなど、本人の能力を引き出すことにいろいろ工夫する。その際に重要なことは、「ああせい、こうせい」とは言わないことである。自分以上の人材に育てることが大切である。

2. 他流試合によって成長を促す

武者修行が人間修養に欠かせないことは先人達の知恵でもある。人が成長するためには刺激が必要である。特に能力が高い人にとって所属する組織はともすれば居心地が良過ぎて、いわゆるぬるま湯に長く身を置くことにより、伸びる可能性があるにもかかわらず現状で満足することになりかねない。力量の高い異質な人々との切磋琢磨により、自覚と奮起を促し成長へと導かなければならない。

そのためには、経営者候補を選抜し節目ごとに、他流試合を重視する良質な外部研修へ派遣することが有効である。その際に最も重要な要件は、参加者のレベルと意欲が高く、緊張感と刺激や知的にぎわいが存在していることである。何よりも、本人への気づきが多く、成長への意欲が湧く。また、その時の共通体験が真剣なものであればあるほど、その後の人脈の形成にもつながる。最終的意思決定者である経営者は社内ではある意味での孤独感

を味わうらしい。名経営者に社外の友人が多いのも事実である。

3．経営の基本を学ぶ

1) 経営の原則

経営とは、企業のもっている人的資源、物的資源などあらゆる資源を活かして、
成果を上げること

経営実績をきちんと出して、顧客、従業員、取引先、社会、株主など利害関係
者に支持されてはじめて企業が存立できるということ

など、知識と経験を通して経営の原理原則をきちんと学ぶことが必要である。

2) 基本的なことを学ぶ

本研究のメンバーである松本晃氏の経営者としての実体験から、経営者候補が修得
しなければならない基本的な事柄として、次の10項目が挙げられる。ただし、単
なる知識に止まるのではなく、心をつかむ（勘所を押さえる）ことを重視しなければ
ならない。なぜなら、経営者は自社の専門部署の部門長に対してもリーダーシップを
発揮しなければならないからである。これは本やマニュアルを読むだけではなかなか
身につかない。例えばリコールを経験した体験者などから実践論を学ぶことが有効
であると考えられる。

〔経営者候補が修得すべき基本的な事柄〕

Legal（法律）、Accounting（経理）、Marketing、人事、情報（IT）、
財務、製造、品質、Sales、総務

第4章 研究メンバー論考集
～持続的成長を実現する経営のあり方～

次代の経営者候補の育て方・育ち方

明致 親吾

1. 選抜育成の勧め

戦後、日本企業は「欧米企業に追いつけ追い越せ」と切磋琢磨してきたが、これを人材労務面で支えてきたのが「年功序列」、「終身雇用」、そして「企業内労働組合」であった。

90年代頃から、日本型経営に決別し米国型経営手法に走る企業が現れ、「成果主義」や「抱え込みからの脱却」のもとに、「年功序列」、「終身雇用」は崩壊していく。

しかし、現在ではゆき過ぎた成果主義からの「やり戻し現象」を含めて、日本型に回帰している企業も少なくなき、一時増加した選抜型教育も減少傾向にあるようだ。また早期選抜は非選抜者のモチベーションダウンになるという声も多い。そして選抜への究極の反目は、「リーダーは育てるものか？ 育てるものではなく、育つものだ」である。

けれどもグローバル化や社会の価値観が多様化する今日の経営環境化で、企業を持続的に成長させるためには、経営幹部は意図を持って育成することが必要だ。それも早期に選抜し、教育とキャリア開発計画に沿って事業や経営機能の中枢を経験させるのが効果的である。

モチベーションダウンについては、大器晩成型人材の登用をはじめ、多樣的、多面的な人材活用の実施を続ければ社員に有効なメッセージとして伝わり、自ずと回避できる。

経営者候補についても絞りに絞った選抜育成が必要だ。この場合はあくまで研鑽の機会の提供であって、双方に何の義務・債務も保証もない前提である。

経営幹部候補にしる、経営者候補にしる、選抜育成は若い層から始めるに越したことはない。

2. 経営幹部と経営者はトラックが違う

経営幹部（ミドルマネジメント）はビジネスリーダーの延長線上に位置するが、経営者（トップマネジメント）は幹部の延長線には位置しないと考える。もちろん、経営者候補はビジネスリーダーや幹部の中に存在し、その中から任命されるのが一般であろう。大学や他企業など、どこかから招聘する手もあるが、うまく機能するケースはまれである。

経営幹部はリーダーシップとMBA的ビジネステクニカルスキルが身につけていれば務まるが、経営者には「人間力」が不可欠である。「人間力」とはなかなか定義しがたいが、MBA的ビジネステクニカルスキルが「脳」に形成され活用される能力とすれば、人間力は「心や腹」に宿り、鍛錬され、醸し出される、人となりである。要素分解すれば、高い志や強い意志に裏付けられた「決断力」、「牽引力」であろうか。情と理をわきまえた人への接し方、予兆・先見からくる時節を得た判断、となると経営幹部の延長では語れず、ゲートの異なる別のトラックと言わざるを得ない。「人間力」は必ずしも生まれ持った資質ではなく、後天的に鍛錬され、醸成されるものとする。したがって良き後継者を得るためには、候補者に「人間力醸成の場の提供」が必要なのである。

3 . エースは温存してはならない

経営者候補に「修羅場を経験させる」のは他の方法に代えがたい強力な養成手段である。しかし修羅場だけに、うまくマネジメントできるかどうか大きなリスクが伴う。瀕死の事業部門やグループ会社は修羅場に値する格好の材料だ。うまく再生できれば多いに本人の自信につながり、候補者としての力量がアップする。一方、実力は大方が認めるものの、想定以上に外部環境が悪化するなどで修羅場を乗り越えられず、再生に失敗すれば一貫の終わりになる。このようなケースでは、本人としては不運極まりないが、一旦は下野してもらうほかはない。もし外部要因を過度に斟酌して登用すれば信賞必罰の条理に反するし、経営の信頼を損ねる。社員はそのような情実人事をよく見ているものだ。

もちろんこれで一生浮かばれないのではなく、敗者復活策は用意すべきで、実力者ならきっと這い上がってくるであろうし、これこそ究極の修羅場体験である。

エース的な候補者が沈没するリスクを恐れて、無難なポストでキャリア開発するのは会社のためにも本人のためにもよくない。修羅場を乗り切った人物こそトップリーダーの資格があるといっても過言ではない。エースは温存してはならない。

4 . 覚悟

経営者になるには覚悟が必要だ。社長就任会見や自叙伝などで、異口同音に語られる「青天の霹靂で、二三日考えさせてもらった」というのは修辞言葉であろうが、ほんとうにそうなら脳天気このうえない。経営者選抜育成のしくみのあるなしにかかわらず、経営層の一員として経営状況から社長の後継事情の趨勢は感じるはずである。もし自分が末席でも渦中にいるとすれば、指名された場合を想定して態度と覚悟を決める必要がある。

というのは、社長業はこの上もなく激職で、中途半端な気持ちで務めると、社員とその家族を路頭に迷わせることになりかねない。株主や取引先など、他のステークホルダーにも多大な影響を及ぼす。

決めなければならない覚悟には、孤独に耐える覚悟、最終責任を全部かぶる覚悟、弱音をはかない覚悟、時には冷酷な意思決定をする覚悟、などなどがあり、決して社長就任を喜んでばかりはいられない。

経営者選抜育成の良い点は、人間力のみならず、このような覚悟をも醸成できることが挙げられる。また育成を通じて選抜者の覚悟の程を含めた適性をアセスメントすることができる。ある経営者候補養成研修では、ゴールとして最終回到社員を対象にした「模擬社長就任演説」を課している。演説の要旨は、社の礎に貢献された先輩への感謝、自分の紹介と所信、社業の現状認識、経営路線を継承するのか変革するのか、ビジョンや経営方針、社員をインボルブするメッセージ、などなど個々人で工夫すればよいが、欠かせないのが決意である。この決意の源泉になるのが覚悟である。

経営者として覚悟を迫られると重苦しさのみが印象付けられるが、経営の醍醐味はイノベーションであろう。リーダーシップを駆使して、プロジェクトに携わる社員に働きがい・生きがいを提供し、川上・川下の取引先も満足感を享受できる。新たな豊かさや利便性を提供することで社会に貢献し、結果として株主にも還元できる。

5. 時代の変遷と経営者の資質

立石電機（現オムロン株式会社）の創業者、立石一真が1970年に「京都国際未来学会」で発表した未来予測理論「シニック理論」によると、社会は情報社会を最終とする過去100年近く続いた広義の「工業化社会」が終わり、2005年から「最適化社会」に移行している。「最適化社会」の簡単な私の理解では、社会に経済的豊かさと生活の利便性を提供してくれた「工業化社会」は、人間が機械に合わせなければならないというような機械が主役の時代だったが、「最適化社会」とは人間が主役となって、精神的豊かさが享受できるような世の中と言える。

「工業化社会」では豊かさや便利さの反面、「環境」「安全」「安心」「健康」などはややもするとおろそかにされて人類の負債となっている。これらに対して人々がたいなる関心を示す今日をみると、時代は「最適化社会」へと変遷していることに納得がいく。

経営の面では、「ヒト・モノ・カネ」と言われる経営資源のうち、ますます「ヒト」すなわち「人材資源」の重要性を痛感するのも「最適化社会」への変遷の証左であろう。

このような時代に経営者としての最重要資質は「人」への感性だろう。ステークホルダーの筆頭にあげられる社員を「人」への感性をもってどのようにマネージできるか。「人」の感性をもって、投資家とリレーションすればどうだろう。顧客ともしかりで、経営戦略、ビジネスモデルも変わることになるだろう。

時代の変遷によって資質の重要性も変化するし、経営者（候補）はそこを読まなければならない。

6. 自己投資

経営者には「人間力」が不可欠であり、経営者候補のために「人間力醸成の場の提供」が必要だと述べた。

一方、個人として怠ってはならない投資がある。投資といっても大枚のお金を指すのではなく、時間の投資である。往々にして手段が目的化して、機材を購入したり入会しただけで身についた気分であれば時間は不要だが、機材を使い込んだり、会合に頻繁に出席すれば相当な時間の負担になる。「意識が行動につながって、行動が習慣となって、習慣が人格を形成する」そうだが、言うは安し行うは難し。意識にしても行動にしても習慣化するには相当強固な意志と投入する時間が必要だ。

投資分野は、会社とは無関係な領域が好ましい。例えば様々な分野の、欲を言えばグレードの高い人々との交流は有意義だ。深い付き合いの中から人間味が吸収でき、醸成される。経営者が孤独なのは社内や経営関係先との間であり、同じトラックを走る同類とであれば孤独を癒し、ヘッジすることもできる。

少々変わった投資としてお勧めは「ビジネス アピアランス」。経営者、リーダーの素養としてコミュニケーションの重要性は誰もが認識している。一方で「メラビアンの法則」によると、人は視覚と、声の質や大きさ、速さや口調といった聴覚から来る93%の印象で相手を判断するそうである。言葉そのものの有効性は7%しかないということになる。もっともこの数字は初対面時のデータではないかと推測するが、面識ある間柄にもいくば

くかは当てはまると見てよい。多くのことを伝える非言語コミュニケーションを強化すれば一層コミュニケーション力が向上する。強化策としては、見た目やしぐさ、表情など効果的なビジュアルの訓練と、動作、所作などアクションの訓練がある。これらも習慣化すれば品格形成につながる要素だ。加えてTPOをわきまえた時計や眼鏡、衣服などへのささやかな投資をすればアピアランス向上は間違いない。この分野は会社にも内緒にして、自身を磨く個人投資の典型であろう。

持続的成長を実現する経営のあり方

鈴木 邦夫

歴史を紐解くと偉大な経営者は数多く輩出されている。多くの経営者語録も残されている。それらの語録は全てが素晴らしいものである一方、全てに一貫性があるわけではない。しかしながら、それらに共通する「経営のあり方の思考」があるように思えてならない。そのような単純な疑問から、ここに持続的成長を実現する経営者の思考のあり方を洞察してみる。

1. 経営の原点

「経営の原点は、経済的合理性だけでなく、社会全体の調和がとれた発展をもたらす社会的合理性も配慮することが不可欠である。」

自由市場資本主義は、市場が公正価値を決め、それにより資源配分がなされ、効率と利潤を最大化する。米国型の自由市場主義が崩れても軸足をBRICSに移した自由市場主義は今後も継続し、企業にとって、技術革新を伴って収益性と資本効率を高めることは持続的成長での大前提である。一方現在の金融危機を発端とした100年に1度といわれる不況を観るまでもなく、直近10年を振り返ると、収益性と資本効率のみを優先させた負の側面が顕著化している。負の側面とは、環境破壊、実体経済から離れた金融経済での信用の喪失、経営陣と社員の信頼関係の欠如、雇用関係の悪化、格差拡大と貧困など人々の生活を困難にする経営戦略の限界である。

筆者が勤めていたHP社もそうであるが、100年以上続いている企業は、地球に役立つものやサービスを提供する社会性と企業で働く人々の人間力を高める教育性を重視している。それらの企業は、現在の利益を得て、その原資を技術革新だけでなく、社会性と教育性の向上にも投資する循環をもって未来の持続的成長を可能とする経営をしている。

経営者は、自然界が共存、調和、均衡をはかり1つの有機体を構成するように、世界を俯瞰的に眺める超越的な存在の視点が不可欠である。日本社会の構造的特徴を観ると、組織や社会領域においても、この有機的な関係によって築かれている。各部分の相互関連的な補完性、全体との強い一体性ならびに諸部分の調和と均衡が特徴である。日本人は、部分から始まり、各部分の相互的な補完性から部分の総計を超える全体最適に発展する思考を得意とする。部分が全体につながる思考は、経済成長だけを重視するのではなく、文化的・社会的な成長や社会的な公正も加味し、人々の共生を可能とする市場と社会システムの調和を重視するところから来ると思われる。個々の実体から物事が始まる。モノづくりの原点である。携帯電話からインターネットやe-mailを使えるような技術を創ったことは、部分の実体に文化・社会的要素を加味して全体最適につなげた事例の1つである。また、日本では、日常世界の中での諸現象から真理を解明しようとする探究心が、QC、TQC、

TQMという具体的対話型行動プロセスを生み出した。日常生活の中で、この具体的実践、継続性は、科学的発展へとつながる。但し、部分の改善が全体の改善につながるとは限らない。ここで重要なことは、真理を解明するのに、効率だけでなく、社会的合理性の均衡・調整・統合により全体を俯瞰する目を養うことである。

卓越した経営者は、日常的に収益性と資本効率を高めることと同時に公益のある公正な状態を作る自覚と意志をもって決断と行動を行っている。これにより組織の質を高めている。ところが、これは経営者の持つ暗黙知の下で気づき・解釈・決断・行動のプロセスが機能している。異文化や第三者からみると透明性のない閉鎖的な思考である。

グローバルな環境で、経営者は、社会・企業・個人に対して透明性をもった行動で組織の質を高め、持続的成長を遂げることが求められている。

2. 持続的成長を実現する経営者の役割

「透明性を持った関係重視型組織が組織の質を高める」

人は情報を得て思考し意志を決定し行動する。情報の量が多く質が高いほど、人はバランスの取れた判断と行動ができる。しかし、人は情報があれば行動できるわけではない。それを解釈するなんらかの思考フレームがある。見えるものを作るプロセスで見えない思考フレームが存在する。フレームは、社会常識、経営理念、企業戦略、個人の経験に基づく思考、行動様式などがあり、その人の性格や経験・立場によって異なる。偉大な経営者は、企業が組織の質を高めるための秩序に基づいて、決断し行動しているように思う。

フレームは、倫理性を重視した行動の規範と、その規範を通じて実体を与える共同体的属性を持つ組織変革、そして 進歩志向的意欲を高める「イノベーション」から成り立つ。この行動規範はその企業の社会的慣習と倫理的制約となり、人々は共同体的属性をもった組織で日常生活のなかで、イノベーションを通じて社会的及び企業の責任を果たす。この規範と組織の与え方が経営文化である。この経営文化を創ることが経営者の役割であり、リーダーシップと考える。

行動規範は、単なる経済行為を極めるための指針でなく、社会的や文化的な領域に踏み込んだものである。経済も経営も、あらゆる事物と事象を管理する社会の枠組みの中で生じる行為であり、社会的条件の中で成り立つものである。ここでいう行動規範とは、顧客や取引先に対する責任など単なるコンプライアンスの要素の範囲にとどまらず、現在自由市場資本主義経営の限界といわれてきた環境破壊、実体経済から離れた金融経済での信用の喪失、経営陣と社員の信頼関係の欠如、雇用関係の悪化、格差拡大と貧困などを解決する指針にもなりえるものである。

偉大な経営者達は、このような指針を自社独自の「Our Standard」として、行動につながる企業理念に反映させ、その姿勢を継続し追求しているケースが多い。

共同体は、最小単位は家族であり、サークルや集落も共同体の1つである。共同体の人々は利害関係で生きるのではなく、人々の相互信頼を得て、安心、安全、安定の社会・企業を築くことである。組織では、相互信頼があるからこそ、情報が対話を通じて上

から下へ、あるいは下から上へと向かった後循環し、組織の質を高めることができる。共同体は、一人一人の役割をきちんと果たすメンバーシップを重視し、絆を以って人が人として生きる原点の枠組みである。企業は利益と効率を追求する機能体組織であるが、そこに相互信頼を持てる人と人の関係重視で対話のできる「場」の提供が必要である。

イノベーションは、常に変革に挑戦しつづける人々の魂に火を灯し続ける動機付けである。経営者は、変化に柔軟に対応できなければならないが、変化の激しい世の中で、短期的な個別への対応は効果を生まない。社会のニーズを先取りした未来の社会とそれに関わる企業価値を予測した経営が肝要である。この思想を持続して社員と共有することが経営者に求められる。

3. 経営者をどう育成するか

「行動規範に基づき決断・行動する環境を提供する」

行動規範は、観念的な価値判断でなく、具体的行動と公正な結果を導く経営の羅針盤でなければならない。秩序を規律でがんじ絡めにしては動かない。規律ある自由が肝要である。またそれらの規範は何らかの決断と行動をする時、必ず規範を遵守しているかを計測し確認できる分かり易いものでなければならない。更に以前の経験が通用しない状況や異なる文化や価値観の下でも普遍的に成り立つものでなければならない。HP社には、創業以来アイコンとしている人間尊重の経営哲学・理念である「HP WAY」がある。創始者の1人であるビル・ヒューレットは存命中ハーバード大学でのスピーチで「HP WAY」を次のように述べている。「人間は男女を問わず、良い仕事、創造的な仕事をやりたいと願っていて、それにふさわしい環境に置かれれば、誰でもそうするものだ」という信念に基づいた方針であり行動規範だといえます。」人間性善説が「HP WAY」の基盤である。但し、世の中が多様化社会になり、人を守る保全機能がより重視され、人間は弱いものであるという人間性弱説に基づき具体的な行動を実践する規範が必要とされてきた。ジョンソン・エンド・ジョンソン社での「Our Credo - 我が信条」は経営の大原則でありながら、日常での行動指針となる具体的事例である。経営者候補は、このような規範を軸足にして日常の決断と行動を行う環境に置かれれば、自然と育つ。行動規範に基づき決断と行動を導く環境を提供することが肝要である。

「独立したガバナンス基盤の設立が経営者を育成する」

組織の質を高める上で、相互信頼を重視した共同体は閉鎖的になりがちであり、不透明で第三機関の意見を聞く独立性に欠ける傾向がある。仲良しクラブや村八分といわれる弊害が起こり易い構造である。ここに調和型組織の限界がある。その欠点を補う仕掛けとして、企業では利害相反のない健全な議論の対立ができる独立社外取締役制度を導入することを提言する。

既に多くの米国企業や一部の日本企業がこの制度を取り入れている。その役割は株主の

代理として株主価値を上げることであった。しかしここでの提言は、組織の質を向上させることを目的としている。株主でなく経営者のニーズである。この制度は、短期的な利得と長期的な利得を両立させ、短期的な利得を長期的な利得につなげていく行為や長期的視点で短期的行為を評価することも可能にする。この独立取締役は、米国流資本主義における自由市場信仰に基づくものでなく、自由市場でありながら社会と調和した資本主義に基づく思想と知性を兼ねそえた人材でなければならない。独立したガバナンス体制を整えることは、偉大な経営者を醸成することにつながる。

「イノベーションを重視する経験を積む場を提供する」

社会ありきの技術、技術ありきの社会を意識的に主導していくために、未来の社会を予測する感性を高める。オムロン社の「シニック理論」は、イノベーションと企業化精神を高める経営の羅針盤の事例である。また国境を越えた異文化交流と人材の流動性を高めた異分野との交流の経験もオープン・イノベーションを活性化するために重視される。経営者候補には、未来へ向けた感性と精神を高める経験を積む場を提供することを提言する。

「パーソナリティを磨く」

行動規範に基づき決断・行動する時、個人の知性に依存する割合は大きい。個人の知性とは、人間性、熱情、行動への責任、本物志向や配慮の文化である。個人の洞察力や潜在能力が重視され、洞察力を高め潜在能力を発揮するには幅広い教養と哲学を身に着けなければならない。偉大な経営者の多くは、社会や企業で人との交わりを通じて、歴史、哲学、人物などを幅広く勉強し、歴史観、世界観や人間観を養っている。これらを自分自身の経験と考えに照らして切磋琢磨することにより、経営者のパーソナリティを磨き偉大な経営者自らが育っていると思われる。

経営者研究メモ

奈良井 佳洋

1. 持続的成長を実現する経営のあり方

1) 事業価値と企業の存在意義

企業経営者の役割は事業価値の増大にありと言われて久しい。「事業価値 (FMV)」は将来にわたって生み出していくであろう累積利益 (正確には税引き後期待キャッシュフロー) の現在価値 (継続価値) もしくは清算価値と定義されている (Robert C. Higgins “ Analysis for Financial Management ”)。即ち、事業価値は当年度利益一千億円達成や中期目標三千億円達成という類の単年度の金儲けを意味するものではない。むしろ先々に大きな果実を实らせるための投資による当期業績の落ち込みは事業価値の増大を意味することもある。何故なら事業価値とは長期期待キャッシュフロー関数の時間軸 (X) との積分 (の現在価値) であるからだ。

事業を終了させ個々の所有資産を売却することで得られる清算価値はさておき、持続する経営の事業価値とは、これから先に成し遂げるコト (未来志向) 新しく生み出すモノ (価値創造) 単年度でなく累積を対象 (今も長期も大事) 価値の計数化 (経済的成果の共通認識) の概念を持つ価値であり、それが今この時どういう意味をもつのか (現在価値) を示しているのであって、株式市場における時価総額そのものを意味するのではない。

ところで社会における「企業の存在意義」の第一は、社会進化をもたらす (もしくは促す) 新しい魅力価値 (attractive value) の創出である。それは絶えざる技術革新により、自らが描いた新しいデザインの独創的価値を社会に問うことを意味する。新しいデザインに顧客を惹きつける魅力があるかどうかは、現状に対する問題意識の深さと先見性、そしてその問題を独創的に打開せんとする強い意思の存在にかかっている。

ことは未来の需要創造に繋がるだけに、問題意識はそれが現時点で顧客に認識されているかどうかを問わない。否むしろ現在未だ明瞭に意識されていない潜在している問題を、先見性をもって発掘することにこそ意義があるともいえる。社会進化をもたらすような前人未至の新製品とはそういうものである。問題解決への強い意志は、未来に向かって挑戦し、新しい価値を独創的に創出する事業者たらんとする広い視野と高い志から生じる。そしてその意思は、世のため人のために善きことを為すという使命感に裏づけられた時、更に強固なものになる。

社会における「企業の存在意義」の第二は、新しい雇用機会の創出と雇用の安定確保である。新しい魅力価値の創出活動は新たな雇用機会を生み出す。魅力価値創出による事業価値の増大は、雇用を確かなものとし経済生活の改善を可能とする原資である。カネで遣り甲斐を買う卑しい経営が長続きする訳がないが、経済的成果を上げることができず、業績に貢献した従業員の経済的生活基盤を豊かにすることも出来ない経営は、社会に存在する意義乏しく成長を遂げること叶いがたい。雇用の安定確保と従業員の生活基盤充実は、

企業にとって最も大切な人的資源に落ち着きを与え、潜在能力の開発と成長を促し、知的資産を生み出す事業基盤を強化するからだ。

2) 持続的成長と絶えざる技術革新

事業価値の増大は既存品の市場シェア増・新市場進出による量的拡大、コストダウン、価格上昇によっても果たしうる。大市場米国をはじめとするグローバルな市場展開、中国をはじめとする多国間製造拠点シフトや調達、アウトソーシング、合理化やポスト M&A シナジー、為替メリットや節税メリット享受等々がこれである。しかし企業経営の存在意義に思いをいたす時、その核心は技術革新による新しい魅力価値の創造になるだろう。技術革新は惹きつける魅力の強さが重要で、内容が非連続的であるか漸進的かを問わない。発明・発見は技術革新の必要条件に過ぎないからだ。

とにもかくにも経営者が事業価値増大のみならず企業の持続的成長をも求めるなら、自らの新製品創出力を強める以外に道はない。セレンディピティ^{*1}も否定はしないが、未来に潜むリスクと不確実性を考えれば、企業経営は魅力価値 (attractive value) 候補群を「新製品のパイプライン」に、予め切れ目なく仕込み充実することに注力せざるを得ない。言い換えれば技術革新による「新製品のパイプライン」の充実を自らなし得ない経営は、やがて事業価値の減少をもたらすことから、社会からもその存在意義を問われ滅びへの道を辿ることになる。(ここでパイプラインとは時間軸で価値実現を捉えた概念である。)

「持続的成長」とは機能体としての企業が将来にわたって事業価値(継続価値)を増大することに留まらない。それは企業が新製品パイプライン中に仕込まれた候補群の期待価値を、現実の果実として次々と実らせ、市場の中で着実に摘み取り、経済的成果(利益)として実現させていく過程そのものである。あたかも乗客(社会)が待ち構えている列車をダイヤグラムに沿って車庫から次々と発車させ、乗客が乗り込んでくる先々の駅へ速度を目一杯上げ進行させていくが如しである。しかしどの列車(製品)も走行可能距離に限界(寿命)があるにもかかわらず、その行く手に終着点はない。また直ぐ傍らには市場競争原理という路線を他社線がスピードを増して追い上げ走行中である。“絶えざる”が必須の所以である。

^{*1} serendipity: 思わぬ発見をする才能、運よく発見したもの。おとぎ話 The Three Princes of Serendip の主人公にこの能力があった。

3) 元気で輝く (brilliant) 会社

ところで夢に挑み、難しい仕事をやり遂げることで自分も会社も成長していることを実感し、そしてもっともっと挑戦的な仕事に取り組みたいと思う人達は元気で輝いている (brilliant presence)。やらされているのではなく、やらずにはいられない気持ちに駆り立てられ、自ら考え自ら行動する人達である。そんな人達のいる現場も輝いている。こういう元気の良い現場では、異質の排除や馴れ合いという共同体の陥りがちな欠点に染まることがない。共通目標である価値創造という異質の発見を目指して、互いに実力を認め尊重しあう個がヒラルキーを超えて建設的に競い合っているからだ。

輝く現場は「知的にぎわい」即ち、目的に立ち向かう創造活動のぎりぎりの緊張感の中で、思考のかきまぜと建設的ぶつかり合いそして知の創造と共有が行われる実践の場である。厳しい時間を共に戦うことに働き甲斐や生きがいを感じ取れる現場である。そういう組織と一体感を持つ居心地の良い現場の「知的にぎわい」の中で新しいコンセプトの発見がある。そして独自の魅力価値が産み出され、市場に届けられる。何故なら新しい魅力価値を産み出し、造り、届ける主体はトップの頭の中ではなく元気のよい現場にあるからだ。

また、目標とする果実を得るべくもがき、教え教えられ、鍛え鍛えられ、励まし励まされる過程が同時に、各自のスキル、能力、ノウハウ、知識を磨き・洗練させ、組織の中に知的資産として共有され連綿と伝承されていく。このプロセスと公正な評価・処遇が相まって、優れた人材が共同体の基盤として次々に輩出されてくる。会社の強さが一人ひとりの人間の中にある。それが力、強みの源泉だから見捨てないし見捨てられない。外からも優れた人材が集まってくる。会社の成長にあわせて会社の「人材のパイプライン」が充実してくる。当面の業務執行に必要な人材確保に止まらず、次世代、次々世代と将来を担うコア・メンバー候補が人的資源開発プログラムの中に予め切れ目なく仕込まれている。

このように持続的成長を実現する優れた会社は、経済的機能体として事業価値の創出・極大化を追及する過程において、人々に「知的にぎわい」や「働き甲斐」もしくは「生きがい」の場を作り出したり、確保したりする。その結果として優れた人材の輩出をしたり、優れた人材を惹きつけ吸引したりする。このように企業は経済的価値の産生、配給ならびに分配のみならず、社会における共同体的側面においても重要な存在意義を持っている。第一と第二の存在意義が経済機能体としての企業の強さを問うているのに対し、この第三の存在意義は社会における共同体としての持てる魅力のほどを企業に問うている。

「新製品のパイプライン」と「人材のパイプライン」の枯渇した会社は、こうした社会の要請に応え得る存在意義と輝きを失っていずれ市場から脱落せざるを得ない。両方のパイプラインを共に充実し続け得る会社のみが持続的成長が可能な基盤を備え、引き続き市場に留まることが許される。トッパー人では何も出来ない。まさに「モノづくりはヒトづくり」である。

多くの日本企業は、グローバル市場競争が激しさを増す中で、経済合理性から共同体の負の側面であるもたれあいを排し、徹底的に効率追求を行う機能体として純化することで市場競争力を増大してきた。しかしこの間において日本企業は、社会における魅力ある共同体としての輝きを過去より如何ほど増すことに成功したであろうか。

2. 持続的成長を実現する経営者の役割と資質

企業経営者とはまさに業を企てる者であり、単なる経営管理者ではない。すなわち持続的成長を実現する経営者の役割は、「企業の存在意義」を果たすことで事業価値を増大し、経済的成果として実現していくことにある。しからば持続的成長を成し遂げる経営者に求められる資質とはいかなるものであろうか？

1) 夢見て行い考えて祈る

これは、大阪大学総長であった山村雄一の言葉である。人を束ねて事をなす匠長（リーダー）である経営者は共に働く人々に、顧客に、そして取引先にその経営の目指すところ（方向付け）を明瞭に指し示し、一人ひとりが理解し、納得し、挑戦せずにはいられない気持ちに駆り立てさせる責務がある。それを果たすため、匠長は事にあたり、私達は何処へ行こうとしているのか（Where are we going to）、そのために何を為さねばならないのか（What should we do?）、それは何故か（Why?）を自らの言葉で語らねばならない。

“ どのような会社にしたいのか ” 熱き思いを持って夢を語り、人々の心を突き動かし、行動を起こさせる情熱と訴求力を持っている人。そして壁に突き当たっては冷静に思索し、決して夜郎自大に陥ることなく、とことん考え且つ行動した後では夢の実現を静かに祈る謙虚さを併せ持つ人間であることが求められている。

ここで夢は社会進化をもたらす社会善である。利潤は結果であって動機ではない。ましてや 兆円売り上げ達成、シェアNo.1などの類ではない。

2) 知と理に強く

果実の種を発見出来るのは創造の世界であり、効率の世界の賜物ではない。効率や管理からはなにも新しい発見はない。しかし発見した果実を最終的に経済的成果（利益）に仕上げる事業価値の実現は、発想力・コンセプト構築力や技術力における課題解決では終わらない。企業は利を求める熾烈なグローバル競争の世界で、経営機能のあらゆる面で経済合理性を徹底的に追求しなければならない。戦略・戦術はこの次元で必要な事柄である。経営者は論理的思考力に加え、専門家の限界を知って使いこなし時に専門家のウソを見抜く、最低限のナレッジやスキルも必要である。経営者にとって1)は善悪の問題であるが、2)は概ね損得の問題であり論理の問題であるから難しいことではない。経営者は論理の世界でリングにあがることがあれば、必ず勝てるチャンピオンであるべきだ。

福沢諭吉は『文明論の概略』で「利を争うは古人の禁句なれども、利を争うは即ち理を争うことなり。今我日本は外国人と利を争うて理を鬭するの時なり。内に居て淡泊なる者は外に対しても亦淡泊ならざるを得ず、内に愚鈍なる者は外に活発なるを得ず。士民の愚鈍淡泊は政府の専制には便利なれども、この士民を頼て外国の交際は甚だ覚束なし。」と指摘している。

3) 理を持ちながら、理を説かず

心の底で少しでも権力に媚びたり諂ったりあるいは依存する人がトップに立つと、最初は心していてもやがて「権力で人を動かす経営」をするようになる。あげくは権力を弄んだり、自分に諂う人間を重用したり媚びられることが快くなり、会社に良かれと直言する人間を疎むようになる。こういうトップは上杉鷹山の伝国の辞「国家人民の為に樹てたる君にして、君の為に樹てたる国家人民にはこれなく候」をかみ締める必要がある。

トップは権力を持つ、しかしそれは人を束ねて善きことをなす役割に与えられたのであ

って。トップ個人にあたえられたのではないということに思いをいたすべきであろう。従って優れた経営者は自ら示した考えの間違いに気づいた時、潔くそれを認め訂正する率直さと正論を為した人間を評価する懐の深さを併せ持っている。

「情で人を動かす」トップも、己れ個人に軸に置き人々の弱い部分を突くという点で、同罪である。トップは孤独である。他人から嫌われたり憎まれたりすることも、必要な場合は敢えてしなければならない。他人から己をよく思われたいという人間に眞のトップは務まらない。

それでは「論理で人を動かす経営」はどうか。共に働く人々を納得させられない人間が顧客や社会の理解を得ることなど出来る訳がないという点では前二者よりはましと言える。また筋道の通った考えで事を進めるのは、経営者の必要条件でもある。

しかし持続的成長を願う経営者なら、強さがトップ個人に依存する属人的経営を脱し自立的経営を、「自分がないと困る会社」から「自分がいなくてもよい会社」造りをこころがけるべきだろう。舞台の上で飛び跳ねて喝采を得たい「俺が俺が」体質の人間には無理な注文だろう。そういう人間には自分を育て、今日あらしめてくれた共同体への感謝の念がない。全部自分の手柄だ、全部自分の力でやってきたと錯覚している。

一人ひとりに核心を自ずから悟らせ、実現に向かって駆り立てられるように仕向ける経営者、我慢がある仕事だが、育っていく人を見つめる喜びがある。感謝される報酬を求めない、相手を思う深い心は理の力を超える。

目指すは「志を同じくする人々が自ら考え、自ら行動する経営」である。上善、あたかもトップがないがごとく「理を持ちながら、理を説かず、人が動く経営」である。

4) 智徳を備え品性卑しからず

どんなに言葉で良いことを言っても、品性卑しく信頼感のない指導者に人はついて来ない。人はそれをすぐ察知する。「人は上には人格を求め、下には能力を求める、」とよくいわれるが、何も聖者になれと言っているわけではない。ひとつの考えや立場に拘ることなく、フェアで己の利のために動くことを潔しとしないこと、権力や社会風潮に迎合しないことが求められているのである。

たとえば心の内に好き嫌いの感情があっても表に出さず、それを冷静に見つめる別の目を持って、経営者としての仕事には些かの影響もさせないことが大切なのである。

福沢諭吉も徳（儀）には心の内にある私徳と、社会で実際に振舞われる公德があるが公德が大事であるとも言っている^{*2}。人を束ねて事を為す経営者に求められるは“智徳を備え品性卑しからず”な人である。

^{*2} 私徳とは貞実、潔白、謙遜、律儀など一身のうちに属するもの、公德とは廉恥、公平、正中、勇強など、外物に接して人間の交際上にあられるものだと述べている。廉恥とは、心が清らかで、恥じるべきことを知っていること。公平とは、自分の好みや情実で特別扱いはしないこと。正中とは、一つの考えや立場にこだわることなく正しいこと、柔軟な平衡感覚。勇強とは、普通の人が不安や恐れを感じてしようとしぬ事を積極的に為す気力（勇）や困難に打ち勝つ優れた

能力・勢いがあるがなかなか挫けない(強)こと。

社会の進化とは、経済と品位の進歩を言い、経済と品位を得せしむるものは人の智徳なるが故に社会の進化とは智徳の進歩といえる。また徳とは心の行儀(moral)であり、自分の良心に恥じるところが無く人が見ていないところでも良心に恥じるような行いをしないことである。(『文明論の概略』第六章「智徳の弁」より)

5) 禪(たすき)の重みを知り、覚悟を固める使命感

企業経営者は駆伝走者のようなものである。大変な努力で築き上げてきた、沢山の人の思いのこもった禪をきっちり次の世代に引き継ぐ使命をもっている。しかも己に委ねられた区間で、もっと良い形にして、かつ将来に対する布石もきっちり置いて引き継いでいく責務である。

禪の重みを知る者は、おもいもかけず雪が降ってきたからとか、百年に一度の暑さだなどと言って、プレーキの言い訳をすることなどできはしない。環境の激しい変化は何時の時代も、どんな形であれあり得ることだ。第一、自分にだけ降りかかっているわけではあるまい。激しい変化に直面して右往左往したり、“厳しい”なんて言い訳言葉を自分に、あるいは人に対して出すような人間にはそもそも禪を受ける資格がない。そういう言い訳や一生懸命努力しているのになどという弁解は無能の自白であり、他への責任転嫁以外の何物でもない。

事前にはとことん論理的、悲観的に考え、事に及んでは楽観的に行動するリーダーに人は信頼して付いて行く。そして“共に汗をかいてる仲間を見捨てられるもんか”という固い覚悟と、次世代に少しでも良くする布石を打って繋ごうとする強い使命感を持つリーダーのみが、沢山の人の人生と思いの懸かった禪を受け取る資格がある。

乗りかかった舟の米沢藩が絶望的な経営破たん状況にあっても逃げることなく蘇らせた上杉鷹山や、乗っ取られ他藩の金融資本に蹂躪されて揺らぐ幕末小藩の経営を下積み出身ながら立て直した三浦主水正(山本周五郎『ながい坂』の登場人物)。彼らは組織存亡の危機に、急遽禪を受け取り固い決意と揺るがぬ使命感を持って職責を全うする現代の企業経営者の姿そのものである。あたかも自らの影を追い越さねばならぬ、徒勞の情熱を強いられているかのごとき苦しい状況に陥っても、独り彼だけは背負ってる使命から決して逃げないし挫けない。しかも禪を受けた瞬間から引き継ぐまで、もはや己個人の自由も得もないと自制心を貫きとおしている。

覚悟と使命感のありやなしや、これこそ経営者にとって欠くことのできない絶対条件である。

(参考) シュンペーターによるイノベーションの5分類(1912「経済発展の理論」)
経済発展の原動力は企業者によるイノベーション(新結合の遂行)にある。

1. 新しい財貨すなわち消費者の間で知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産。
2. 新しい生産方法、すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。これはけっして科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取扱いに関する新しい方法も含んでいる。
3. 新しい販路の開拓、すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。ただしこの市場が既存のものであるかどうかは問わない。
4. 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても、この供給源が既存のものであるか...単に見逃されていたのか、その獲得が不可能とみなされていたのかを問わず...あるいは初めて作り出さねばならないかは問わない。
5. 新しい組織の実現、すなわち独占的地位(たとえばトラスト化による)の形成あるいは独占の打破。

持続的経営を実現する経営のあり方

服部 毅

1. 企業経営と社会環境

現代の経営は、変化のスピードや方向性が不透明な中、経営（企業）のステークホルダーとの係わりが、ますます複雑になってきている。

企業が社会との関係を、「商品」や「サービス」を供給するという狭義のビジネスミッションを中心とする考えから、あらゆる利害関係者にとって企業存在の意義が、株主・お客様・従業員・取引先・社会などそれぞれの立場から見て認められる（意義がある）存在にならないと信頼を得られない時代になった。

このような環境下での経営者の要件とは、環境の変化を敏感に感じ取る「感性」、それをビジョンに反映させる「信念」、具体的に組織を動かしてゆく「実行力」である。

持続的経営を担わせることが出来る経営者を生み出すためには、次世代・次次世代トップ（社長）選抜母体となる経営層の選抜を従来の実務遂行能力・成果に基づく経営者選抜に見られる、部門内の優秀部長が部門担当役員に登用され、更に常務に昇進し、日常業務の経験を重ねるなかから自然淘汰的に次期社長が選別される様な方法では激変する環境に強い次世代の経営者は得られない。

2. 経営トップに求められるもの

企業がステークホルダーから信頼されるためには、良き伝統を維持しトップ（社長）が交代しても、経営の理念の基本を守る一方、ビジネス面では確固たる信念に基づく変化が求められる。トップ（社長）の姿勢次第でその会社は変わる、会社を変えられるのはトップ（社長の）決断。トップの座に着いた者は会社をどういう会社にするか、したいのか強い決意と意思を持つことである。

その為には、経営の基本的事項について己自身で分析を行い見極めることがトップとしてリーダーシップを発揮する際の自信として、発言の迫力として必要である。商品力・技術力・販売力・コスト競争力・人材等々について過去からの趨勢分析、業界他社との相対分析を行い、結果として自社の強み・弱みについての見極めを行う。それが出来たらビジョン・戦略・施策に展開する。このステップの意義は、トップ自らの強い意思、責任感、決意を経営層（役員レベル）から一般従業員までに徹底することである。

トップは最終決定権限者・最高権力者であるので、あらゆる階層の社員に対して、模範を示す必要がある。

- ・ しっかりしたビジョン・戦略・施策に責任感を持つ ~ 責任から逃げないこと
- ・ チェック&フォローは厳しく、明確な目標設定 ~ 客観性をもたせること
- ・ 判断がぐらつかない、特に人材の評価・登用に当たっては一段と公明正大であること
~ 年功序列やエコヒイキと見られる行動には細心の注意を払うこと
- ・ 筋を通す ~ 理にかなった決断、感情に流されないこと

- ・社長という立場を常に忘れないこと

3. 経営層をどのように育てるか

環境の変化を敏感に感じ取り、しっかりしたビジョン・戦略・施策を打ち出す能力（スキル）を有する人材が今後の経営層に求められる。

従来の企業の基幹人材（最終的な経営層人材）の育成は課長・部長・部門長と昇進機会に選抜がなされ、ポスト昇進時担当職務の範囲を広げさせ、経営管理を体得させる選抜・育成が中心であった。

これはある意図（育つスピードや担当分野拡大など）を持って次期経営層を育成するというより、各人の成長に任せ、機会があったときに[場]を与えることで一人前の経営層への成長に期待する極めて安定性に欠ける育成方法と言える。

次期経営層の育成に当たっては、企業理念や経営戦略に鑑みた人材を階層ごと（課長、部長など）に次期経営層の母集団として選抜的・意図的に[場]を与えるシステムを導入すべきである。

私のブリヂストンでの経験として、所謂、修羅場経験が経営感覚を育成する最短で且つ最高の手段であることを多く見てきた。特に小規模・中規模生産・販売機能を持つ現地法人の社長として、日本からの確かな指示やアドバイスが与えられない中で、習慣に基づく規制やその国独特の労務問題など自らの力で解決したことは、大きな自信になった。

また、選抜人材を本人・周囲に公開すべきかどうかという問題については飽くまで[場]の提供であり、将来に対するコミットメントの形ではないほうが良いと思う。

今後、戦略的に経営層を選抜育成するに当たって考慮すべきポイントは；

年功序列の排除

若手登用を周囲のモラルダウンへの配慮から出来ないという声もあるが、評価はアウトプットのみにより公明正大に行うべきである。年功序列により登用される組織では企業の発展性も若手管理者本人の将来性もない。モラルダウン云々は実態というより、事なかれ主義的意見であると思う。

修羅場体験の付与と選別要件

従来のマネジメントでは、会社の経営方針は、経営企画部を中心に事業部門や子会社の意見調整により決められてきた。環境が厳しい現在ではトップの姿勢と覚悟を明確に説明する能力も求められている。

お御輿の上で調整型の采配を振るうのではなく、鋭い経営感覚を持った次期トップ人材を育成する為には、優秀な人材を低迷している事業や守備範囲を広くもつことが出来る海外現地法人の経営など困難な仕事の体験を通して経営感覚の養成と適正人材の選別を行うことである。

これは次期経営トップ（役員クラス）、次期経営層（部長クラス）、次次期経営層（課長クラス）で対象人材が変わるものの基本的なスキームは同じである。

この期間にリーダーシップを発揮し課題解決し、変化に対し柔軟な企業としての最適対応する力、更に経営者として体得すべき知識の研修を提供する。

実績の再現性確認による選抜人材の評価

評価する人材の成果がホンモノか「継続して成果を達成する能力があるか」を繰り返し評価する。実績は所詮過去のもので未来を予測するものではないので繰り返し評価が必要。同時にこのことは、「敗者復活」の機会を与えることで優秀人材の見誤りを防ぐ効果も期待できる。同時に、被評価者には経営層に向かってステップアップしてゆく過程にあるということ認識させ、次世代の経営者への自覚を徐々に持つよう仕向けるべきと思う。

トップは、選別の過程で成果を競いあう風土を醸成し、昇格・昇進が公正な競争の結果であることが、選別の対象人材にも社内全体にも認識される姿勢と態度が必要となる。

会社は利益を出すことが原点である。利益を出し、従業員はじめステークホルダーにそれぞれ満足を提供する義務がある。トップ（社長）はそのリーダーであるから「会社にとって何が一番重要か・得策か」ということにベクトルを合わせ行動することが求められる。事業計画がチャレンジングであればあるほどトップが旗を振り、号令をかけ、雰囲気を作り率先垂範して行動する雰囲気が重要。現実的な企業活動の執行業務と同時に会社の良い文化・伝統をより強固なものに築き上げてゆくことをトップ（社長）は決断すべきである。次期トップ育成の最終ステージは、現トップが次期トップ候補者に背中で行動を見せることで、トップとしての行動を理解させることと思う。

社長って悪くないぞ。 あなたはどうすれば成功する社長になれるか？

松本 晃

1. はじめに

私は 1986 年秋、当時勤めていた某大手商社の子会社に出向した。医療関係の会社であったが当時は膨大な不良債権を抱え苦境の真っ只中であつた。そこで序列としては年功序列なので 4、5 番だが、実質的には No.2 として 6 年を過ごし、売上を 10 数倍にし、会社を業界の中では知られる存在とした。それが私の経営者としての第一歩となった。当時、出向というのは概ね 5~6 年が出向定年であつたが、6 年を経過しようという時期に親会社からは何の音沙汰もなく、またかねてより 45 歳というのは一つの転機だと考えていたので「エイ、ヤー」のつもりで某商社を去った。幸い直後より 20 余の会社から声をかけていただいたが、後で述べる“Our Credo”に驚き、本国から直接出向いて誘ってくれた最初の上司に惹かれ、1993 年 1 月、ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社に入社した。

そして、最初の 6 年は代表取締役プレジデント、まあ日本でいうと事業本部長のようなものであつたが、その後 1999 年からは 9 年間ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社の社長を務め、2008 年 3 月定年で退職した。最初の事業本部では 6 年間で売り上げは 5 倍になった。次の社長時代では 9 年間で売り上げは 3.5 倍に伸長した。当然のことながら、利益の成長はその何倍かとなった。そして、2008 年 4 月からは最高顧問に就いたが、これは今となって思うに正に“シマッタ”であつた。どこの誰にでもありそうな、さもしいところが出たのと今になっては大いに反省しており、1 年後の 2009 年 3 月をもってジョンソン・エンド・ジョンソンとは完全に縁を切る覚悟を決めたところである。やはり、“Retirement is retirement”で、社長を退いたら会社には未練を残さずスッパリ辞めて、あとは社外から Cheer Leader として声援をおくるのが良いと一年もかかってやっと悟つたところである。

2. どうすれば社長になれるか？

社長になって成功するには、やはりその素養というか必要な資質をもっていなければならない。さて、それが何かとなると次の 4 つは必須である。

倫理感：特に 21 世紀の企業は、社会とか世間の中の企業であり続けなければならず、法令遵守などは当たり前のことで、世界のどこにでも通じる倫理感をもっていなければ、100 年続いた会社も一瞬で潰れてしまいかねない。

地アタマ：一流大学卒の意味するところは、試験のテクニックに優れ、記憶力のみ良いということが多く、一方会社の経営は日々、答があるかどうかもわからず、あつたとしても正答がいくつあるかもわからない世界である為、単なる入学試験とは全く異なった世界である。その中で、時々刻々と正しい判断をし決断をする為には本当の意味での頭の良さを必要とする。ようするに、卒業した学校がどこであるかではない。

コミュニケーション能力：あらゆる種類の人達、特に社外の人達との触れ合いが社長の

仕事としての日常であり、その人達との良きコミュニケーションが会社を成長に導く。ダメ社長は社内に籠り、ゴマすり社員と社内会議ばかり。“Office is the most comfortable place”ゆえに、“Office is the most dangerous place”と知り、社内外のStakeholders(利害関係者)といかに良いコミュニケーションが出来るかが会社の成長の鍵となる。その能力とは、結局相手から好かれ、自らも相手を好きになれる能力である。

過去の圧倒的実績：他人(ひと)は実績には素直に尊敬の念を抱く。実績のない人が、たまたま社長になったりすると、ゴマすりだ、なんだかんだとケチをつけられる。数字は正直だ。他人からどうこう言われない実績をもっていることは大きな強みになる。

さて、これ以外に社長はGeneralistである必要がある。会社では種々雑多なことが起きている。社長が、「俺はこれは出来るが、それは苦手だ」では勤まらない。無論、すべてが専門家であることはありえないが、そのエッセンス、別の言葉でいうと、その“ココロ”は最低理解していなければやっていけない。その中でも、最も必要なものは、

Legal (法律)

Accounting (経理)

の2つで、更に以下の知識・経験・スキルはなければ困る。

Marketing

人事

情報 (IT)

財務

製造

品質

Sales

総務

プレゼンテーション

一般教養 (特に歴史)

更に、欠かせないのは

英語

である。

今、ないものは学び経験して習得するしかなく、そのエッセンス、すなわち“ココロ”をいかにして効率よく自分のものにするかも社長になれる一つの素養である。

3. どうすれば社長として成功できるのか？

社長に指名されたその日から公私の“私”はなくなる。

1日24時間、1年365日、Stakeholders(利害関係者)の為に尽くす覚悟が必要だ。そのStakeholdersとは、重要な順からあげるとこうなる。

1. 顧客

2. 従業員
3. 広い意味でのコミュニティー、環境とか資源もその重要な一部
4. 株主

この1.2.3.4の順番を間違えると会社は横道に逸れる。特に、2番目は従業員、3番目はコミュニティーだ。株式会社だから株主が1番とか、株主が顧客に次いで2番とかの会社は破綻しやすい。本当に株主を大切にしたいのなら、その前に顧客、従業員、そしてコミュニティーに対する責任を果たさなければうまくいかない。従い、社長は先ず顧客とのコミュニケーションに時間と情熱を傾けなければいけない。次に従業員とのコミュニケーション、そしてコミュニティー、最後に株主となる。

➤ コミットメントとアカウンタビリティ

社長は上記の4つのStakeholdersに対して、各々にコミットメント(約束)をしなければいけない。そして、その約束は必達でアカウンタブル(結果責任)でなければならない。アカウンタビリティは説明責任でなく結果責任である。

➤ 達成可能な目標の設定

社長は社員を含めたStakeholdersに対し、会社のVisionを明確にし、Goalを設定しその達成の為に組織を作り、制度を整えすべてをFairに運営しなければならない。Fair(公正)を実現する為の3つの柱は以下である。

Simple (組織、制度を出来るかぎり簡素化する)

Digital (評価に際しては出来るかぎりデジタル化する)

Contractual (評価方法は始まる前に契約し、結果は契約通り実行する)

ビジネスは結局は結果であるから、結果が悪ければ成功したことにはならない。どんな悪環境でも、100社が100社ともうまくいっていないというようなことはない。必ず何社かは、特にマネジメントが頭を使い、汗を流し、社員を鼓舞し、モチベートし、組織のAlignment(団結)を強くし、良い業績をあげているものである。真のリーダーとは“社員をinspireし、motivateし、組織のAlignmentを創り、結果を出す(deliver the result)”ことが出来る人のことをいう。

4. どうすれば、その成功は持続できるか?

1年、2年の成長は比較的易しい。しかしその成長を5年、10年と持続させる(Sustainable Growth)ことは易しくない。5年とか10年の間に世の中も市場も変わる。その変化に対応して先を見越して(Proactive)行動しなければならない。無論、先回りするわけであるから、Riskはあるし、失敗することも多々ある。ビジネスはChallengeであるがGambleではない。

➤ しっかりした軸をもつこと

ジョンソン・エンド・ジョンソンの社長は、おそらく世界中の会社の中で最も経営がやりやすい社長であろう。それは 1943 年、すなわち 66 年前に当時の CEO ロバート・ウッド・ジョンソン Jr. が A4 - 1 枚のサイズに記した “Our Credo” の存在がある為である。僅か 25 の文章からなる、この “Our Credo” を真面目にそのまま実行すれば、顧客は満足し、従業員は Motivate され、コミュニティへの責任は果たせ、会社は成長し利益があがり、結果として株主は報われる。

この “Our Credo” はジョンソン・エンド・ジョンソンにとって唯一無二の軸であり、理念であり、すべてである (Our Credo is everything.)。この “Our Credo” どおり忠実に経営をすることで 76 年連続増収、25 年連続増益、46 年連続増配を達成してきた。どの会社にも、このような優れた理念の存在が必要で、且つそれを誠実に日々実行していくことが持続的成長の大きな鍵である。

➤ 20 : 50 : 30

経営者はとかく今日の問題に集中しがちになる。ともかく、今期の決算を乗り切ろう、来期のことは来期になってから、という経営者が多い。会社の経営なんて、所詮 “勝っても負けても会社持ち” なのだと、ある意味での居直りが必要で目先のことに窮々している様ではたまたまうまくいっても長続き (Sustainable Growth) はしない。全体のエネルギーもしくは時間を 100% とした時、向こう 1 年のことへの集中を 20%、1 年から 2 年のことへの集中を 50%、2 年目以降のことへ 30%、このくらいの配分でいつも仕事に取り組んでいるとうまくいく。

➤ High Standard

ビジネスは放っておくと、売上の伸びは落ちる、また価格は下がる、従い利益は下がる、経費のみが上がる。会社はいつも高いスタンダードを持ち、それを維持する強い意志が必要である。売上の成長は常に 2 桁以上、利益の成長は常に売上の成長を上回ること。粗利益率は何%以上、従い粗利益率の低いビジネスはやらない、もしくはやめる、というような高いスタンダードを維持するのは社長の強い意志である。放っておくと、営業はモノを売るのではなくただの値引屋になってしまう。“価格で勝ったやつは、価格で死ぬ” の格言を守るのは社長の仕事である。

5 . さて、社長の辞め方は？

散ることは咲くことよりも難しい。社長業は楽しい。勿論、苦しいこともイヤほどあるが、良いことはそれ以上にある。でなければ、誰がそんなこと長くやるものか。しかし、辞め方、辞める時期を間違えて晩節を汚す方は多い。

従い、社長は社長になった時に自ら辞める時期を決め公言しておくのが良い。無論、業績が振るわないとか、不祥事が起こった時は潔く直ちに辞めるのが良い。特に日本という国は「ハラ切り」文化の国だから、自分でハラを切ると世間は許してくれる。何も実際に

腹を切るわけではないのだから、たやすいことと言えばその通りである。

次に、社長を辞めて会長とかになって院政をひかないことも重要である。最初から CEO とか COO とかを決めてその役割をはっきりさせておくのならばわかるが、上皇的院政は、次の社長はやりにくいし、社員はどちらを向いて働いてよいのかわからない。やはり、“Retirement is retirement” で、スッパリいなくなることが望ましい。筆者が社長退任後 1 年間、何も口出ししなかったとはいえ、最高顧問として禄を食んだのは今さらだが大いに恥じている。しかし、日本の場合は、社長業という過酷な重責を担った割には待遇がそれほどでもないので会長にでもなって食いつないだり、会社の金で飲んだり、食ったり、ゴルフをしたいという気持ちは理解できる。その功労に報いて払うものを払って“バイバイ”という形が会社と本人のお互いにとって望ましい。

研究メンバー一覧

(敬称略・順不同)

明致 親吾 オムロン 特別顧問、(前)オムロン 取締役副社長
鈴木 邦夫 (前)日本 HP 社 取締役常務執行役員
奈良井佳洋 (前)日本製薬 代表取締役、(元)武田薬品工業 常務取締役
服部 毅 (前)ブリヂストンサイクル代表取締役社長、
(元)ブリヂストン 取締役
松本 晃 ジョンソン・エンド・ジョンソン最高顧問、
(前)ジョンソン・エンド・ジョンソン代表取締役社長
丸山 康幸 (前)フェニックスリゾート 社長
富坂 良雄 日本能率協会 会長
杉本 守孝 日本能率協会 理事 経営研究所 所長
戸塚 哲也 日本能率協会 経営研究所 特任研究員

【事務局】

近田 高志 日本能率協会 経営研究所 次長
平野 紘一 日本能率協会 経営研究所 主席研究員
山根 秀樹 日本能率協会 経営研究所
長沼 明子 日本能率協会 経営研究所
横田 靖信 日本能率協会 経営人材本部 トップマネジメント推進部 部長
岡崎 裕 日本能率協会 マネジメント・インスティテュート マネジャー

2008年度経営者研究

～持続的成長企業を実現する経営者を輩出するために～

2009年3月

社団法人日本能率協会 経営研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6270

無断転載を禁ず

