

21世紀の予愁 - トンネルの彼方に明かりが (その4) - 21世紀経営者の条件 -

鴨 脚 建 雷

司会者	K教授;	社会政策論担当	崇貞クラブチーフ
発言者	C教授;	環境論・政治経済学担当、外部の4産官学研究会に参加する気鋭	
	M教授;	経営戦略論・産業経済論担当	
	S教授;	新事業開発論・財務戦略担当	
	T助教授;	経営者論・経営事例研究演習担当	
	N講師;	比較経済法制論、社会的公正法制論担当	
記録	鴨脚建雷;	鴨長明を祖先の一人とする鴨族の末裔	

21世紀経営者の第1条件-革新をリードする

司会;今日は、「21世紀経営者の条件」を取り上げましょう。前回の「現代経営の原則 - 優良企業の条件」ではC先生にお世話になりましたが、今回は先ず、T先生、ご担当の講義で具体的に論じられておられるようですので、口火を切ってください。

T;21世紀経営者の第1条件は革新信奉者であることです。印象的な語録をご紹介します。専門演習の学生が報告したのはセブン-イレブン・ジャパンを立ち上げた鈴木敏文語録「革新をやめたとき、それは企業が滅びるとき」です。また、1年の基礎必修科目で、学生が楽天の三木谷浩史氏の「5つのコンセプト」の第1条「常に改善、常に前進」を報告し

ました。中国から来た学生は、急成長家電メーカー・海爾(ハイアール)の張瑞敏 CEO が「創新」を説いているとレポートしました。

どの学生も、多くの経営者から類似語録を収集・報告し、21世紀経営者の第1条件に合点したのです。私のまとめ講義は革新語録の読み替です。「自分自身の人生の経営者である諸君は相次ぐ革新を続けることが如何に大切か、をこの経営学で学んだのだから、どうぞ諸君の人生革新を続けて下さい。」と。

司会;成る程。じゃ、S先生、新事業開発のご研究から何かご指摘がございますか。

S;アメリカの実証研究では「新事業開発の成功事例の97%には革新的リーダーが居たからだ、と確認できた

が、残りの3%は革新的リーダーの存在を判定できなかった。」と云うのです。「その革新的リーダーは、大企業の場合、必ずしもトップやミドルに居らず、新米社員や平社員の場合もある。その平(ヒラ)が、粘り強く周りや上司を説得し、紆余曲折の後、テーマを成功に導いた。」と云う追加がある。トップやミドルが何もしないというわけではなく、庇護者的な役割を演じることも多い。3M の様に、新事業開発を激励する諸制度をうちに抱え、組織風土そのものが革新庇護的になっている場合もある。T 先生の日本事例に対抗して敢えて海外事例を挙げれば、AOL のスチーブ・ケースの場合はベンチャー企業の平(ヒラ)からの自成一派と私は見えています。有名なジャック・ウェルチも組織の底辺から顕著な業績でトップに浮上し、GE の革新を成し遂げました。

ベンチャー新起業者と大企業内部から新事業開発等の功績を背景に浮上する経営者とはやや様相が違って来るのですが、今日はこの議論はやめましょうね。

M; 今、「21世紀経営者の条件」を語ろうとしているのに、20世紀経営者の事例を引き出すのでよいのでしょうか。ちょっと、理屈になりますね、…。

司会; それは20世紀からの連続性という事でお許し頂きたいですな、M 先生。ついでに、「なぜ革新しなければいけないのか」について一言お願いします。

M; それは「革新をやめたとき、企業が

滅びるとき」だからですよ。過去 200 年間の企業の興亡は歴然とそれを物語っております。企業を取り巻く環境の激変の中で、守旧派企業は徐々に、或いは、急激に衰亡するのです。

S; ジャック・ウェルチの「余儀なくされる前に、改革せよ」も根底は同じですな。

環境激変の中でも、企業の事業選択は保守的であったり、革新を意図しても手段的に失敗したりで、新規分野への進出は必ずしも出来ない場合が多いのです。判っているが、出来ない、…ということが多々あります。その中でやらねばならない。だから革新こそ持続する発展の源だと確信して実行するリーダーが必要になるのです。こうなると、「革新教」とでも云うべき宗教ですな。

M; 事例を増やすと複雑化するし、長くなるので避けたいのですが、ユニクロの柳井正氏は「致命的にならないうちに失敗から撤収するから、敢えて失敗を懼れるな」と云う主旨のことを云っています。セブンの鈴木さんも云ってますね。さっきの3M では「汝、アイデアを殺す無かれ」と云う11 番目の戒があり、同じ姿勢が読み取れます。

S; 一言で云うならば、「革新の心」を持たない者は21世紀に経営者たり得ない。

司会; 「失敗を懼れるな」と云うセリフは、冷静で、総合的なリスク管理力に自信があるからこそその一言だという気がします。色々心配りしつつ、相次ぐ革新を続けるのは骨が折れそうで、

私などはとても21世紀経営者役は務まりません。

21世紀経営者の第2条件 - コンプライアンス

司会;話を進めましょう。第2の条件は何ですか。今度はN先生にお願いします。

N;いやー、私は経営学者ではないので、的を射たことは云えません。でも、最近、感じていることを申し上げます。

前回、「現代経営の原則」ということで、優良企業の条件が話し合われ、経営学部のコース設計に話が転じた時、コンプライアンス経営が話題になりましたね。21世紀コンプライアンス事件はアメリカのエネルギー企業エンロンの事件で始まり、日本では牛肉の産地偽わりの雪印食品の清算、三菱自動車のリコール隠し、西部鉄道グループの株主だまし、鉄骨橋梁の建設受注の談合事件、などコンプライアンス違反事件はあとを絶ちません。

いずれの企業も糾弾されて、清算したり、苦境に陥ったり、証券市場から上場廃止処置を受けたり、訴訟に巻き込まれ著しく企業イメージを落としています。

コンプライアンス経営は、繰り返しになりますが、21世紀経営者に不可欠です。

M;花王の社員はビジネスコンダクトガイドライン遵守宣誓をするそうですね。

N;多いですよ。各社のホームページにアクセスすると、最近はそのようなケ

ースが多い。

S;末端ではいかがわしい行為が散見されても、多くの企業が先人の誤りを他山の石として社員に自戒させているのは事実ですね。だが、会計処理上のごまかし、販売活動における不正はその震度が大きいだけに、社会的糾弾が強くなる。

司会;ああ、良いところにお出でになった。C先生、コンプライアンスが21世紀の経営者条件に上がっているところですか。

C;間に合ってよかった。環境経営もコンプライアンス経営に含めて下さい。それから、T先生には是非お願いしておきたい。T先生ご担当の経営事例研究演習では倫理性の高い企業経営者事例を学生に研究させて下さい。魂の洗濯をしたいのです。

T;現在、京セラの稲盛和夫とヤマト運輸の小倉昌男とを事例研究に取り上げていますが、興味深いことに、お二人は宗教心をお持ちな点が共通し、経営者倫理を教えられます。

C;私は一代で石油財閥を築き上げたジョン・ロックフェラーを思い出します。あこぎで激しい市場競争を展開したが、他方では信心深いクリスチャンとして、彼は大いに寄付活動も行ったのです。改めて「資本主義社会の倫理とは何か」を考えさせられますな。

N;兎に角、21世紀の経営者条件としてコンプライアンスは最重要条件となる。

司会;いや、良かった。利益志向は存続の前提ですが、21世紀の経営者はそれだけではない。そこに清新な風

も吹いているというのですな。21世紀を荒々しい激闘の時代かと見ている一方で、そこに行動規範と云いますか、倫理を糺し、社会貢献を志す、その側面も失わない。期待されますな。

C;そこまで、甘く見たくはないんですが、…。

21世紀経営者の第3条件 - 合理主義精神

司会;私達は21世紀経営者のあるべき姿を語ろうとしている。人を語る以上、それはその人々の心の持ち様を語ることになる。いかがですか、C先生。

C;正にその通りです。合理主義精神は、顧客満足最大化を目指し、経営における戦略的行動主義に通じ、それを拡大すればM&Aによる業容改革とも通じる。勿論、実力主義人事に通じ、成果を上げた者が評価されるわけです。柳井正氏は「泳げない奴は沈めばよい」と云いました。怖いくらいに、これは実力主義人事の精神を表現し、私は思わず魯迅の「水に落ちた犬は叩け」という言葉を思い出しました。ちょっと違うんですが、…。

T;確かに、楽天の三木谷浩史氏もユニクロの柳井正氏も合理的精神の固まりみたいなところがあります。ITベンチャー経営者たちと話をすると、若さ丸出しの激しさの一面を抱えつつ、本当に怖いくらいな合理の経営を志している。三木谷氏の「5つのコンセプト」の3番目に「仮説・検証・実行」とあり、こ

れは柳井正氏は「失敗したら、その原因分析をして、やり直せばよい」と同じです。すかいらーくの横川竟氏が街道筋と駅そばのいずれがファミリーレストラン立地に向いているかを実験し、街道筋立地を決めた話は有名です。ヤマト運輸の小倉昌男氏は宅急便を始める前に東京西部地区で実験していますね。この意思決定の合理は21世紀には一層強調されるでしょう。

司会;すると、合理の精神は、戦略的行動主義を支え、仮説検証型の意味決定を誘導し、実力主義人事を肯定し、組織も合理に従う、ということですか。

M;21世紀の企業組織を論じる場合、情報革命がその合理の姿を変えろという認識が大切です。また、「合理」は組織の一面ですが、日本などは、組織論が云う別な一面、自然システムのカリスマ的組織リーダーが21世紀にも重要な役割を果たすのではありませんか。その辺は事例研究派のT先生にご発言頂きたいですな。

T;組織は一定の価値観の共有により統合され、チーム行動を取ることができる。それは経営理念を基にした、その組織体の経営戦略に即した指揮命令の合理です。だが、他方では、カリスマ的リーダーをどうするか、日本経営の神髄とされる「和」の精神は「合理」とどう対峙するのか、それとも融合するのか、それが今大問題です。大勢は「合理」志向ですが、キャノンの御手洗富士夫社長はその融合を

主張されていますね。雇用制度が
実力主義の合理を目指すとき、弱
者を淘汰するのではなく、家族主義
的な包容力を示したい、と云うこと
でしょうか。

K; 温かい心と伶俐な理性が「人の心」
の中心にある。その言動への表現
こそ21世紀経営者論の中心課題
かもしれません。「経営者の心」の持

ち様をどう考えるかですな。

うん、そろそろ締めますか。S先生、
総括と云うことで、キーワードだけ
でもお願いします。

S; それでは、他日を期して「経営者の
心」キーワード4つを提案します。皆
さん、追加補足をお願いします。

優秀経営者論のためのキーワード

- | | |
|------------|------------------|
| 1 闘志・闘魂 | ; 挑戦力・負けん気・執念・情熱 |
| 2 志(こころざし) | ; 目標を高く |
| 3 心意気 | ; 俠気 |
| 4 思いやり | ; 心配り・心遣い・人情・なさけ |