



【2017-01-18】

遊道楽歩（雑感）

書を友に、酒を楽しみ、
人生を味わう

今週の雑感

『企業というところは、人間
を知るところ（その5 /なぜ優
良企業が失敗するのか）』

長野修二

企業というところは、人間を知るところ（その5/なぜ優良企業が失敗するのか）

「ヤバイ経営学」P43のテーマになりますが、この本の中でフォーチュン100についての記載がありますが、1966年にフォーチュン100に掲載されていた企業のうち2006年に何社が生き残っているか、が書かれています。結論からすると19社です。

100社のうち66社は存在すらしていないし、15社は存在しているが、上場廃止になっているようです。

わずか40年で八割の企業が脱落していますが、私たち人間は目の前の日常に埋没しているため長期的な時間軸で物事を眺めるのが不得手です。

とくに企業活動の中でスピードに追われているような場面では、この傾向が顕著でしょうか。

また、一定のポジションにある場合には、自分の時間軸からだけで経営活動を見ていますので、あえて長期的な視点から経営活動をみることも少ないでしょう。

経営者がそのような状況にあればあるほど、また成功体験を強く有している企業ほど経営職、あるいは管理職の経営に対する姿勢は保守的になります。このような事例は枚挙に遑がありませんから、一つひとつ書くとはしませんが、当事者である本人は自社だけは例外だと考えているものです。

この本の中にある「クレオソート・プッシュ」、「イカロスのパラドックス」については本書を読んでいただくことにして、「トンネル・ビジョン（視野狭窄）」によって現実の姿を捻じ曲げるような作用を人間自身がしてしまいます。

こういう私も日々トンネル・ビジョン状態なのかもわかりませんが、人間はどうしても物事を自分の都合のいいように解釈します。

そのため私は失敗の連続ですが、失敗の中に偶によい当たりがあります。なにかを考えて行動するとは、この繰り返しになるのかもわかりませんが、お勧めはできませんが自分としてはかなり面白い人生でしょうか。

このような状態を可能な限り排除するために経営の工夫をする必要がありますが、現状が上手くいっている環境では、マスコミをはじめとして多くの取り巻きから高い評価を受けることになり、企業の危機感が醸成されることはめったにないでしょう。

また、短期的には株主も同様な態様になるものでしょうか。

社会的なステータスが、むしろ経営職から次の挑戦や環境の変化に対する行動を抑制的にしてしまいます。

本書にもあるように高い業績を上げている企業は環境の変化を嫌い、低い業績の企業ほど環境の変化をチャンスと捉えているものです。

とくに将来の優良企業を目指そうとする企業は、このタイミングを捉えて果敢に市場に挑戦するのではないのでしょうか。

他方、現状が好業績な企業は自ずと守りに入ります。

環境の変化というものは、誰の目にも見えるようになると、ときすでに遅しの場合が多いものです。

環境の変化を捉えて挑戦するためには経営職には相当な胆力が求められることとなります。

理由は、すべてが順調にいつているときにあえてリスクを取ることに社員をはじめ株主や外部の取り巻きを含めて敵対的な関係になるからです。

サラリーマン経営者が環境の変化を乗り越えられないのは、このような状況によるものです。

このような現状維持の経営の継続がいずれかの時点で企業をいよいよ崖っぷちに追い込んでいきます。

日本の場合は高度成長の残像が今だ生き残っていますから、物事の抜本的な対応を緩慢にし、事業分割や売却、企業の身売りなども比較的消極的となり、極限まで自社の能力によって立ち上がろうとするように感じます。

名門企業といわれる東芝などはこのような状況にあるのかもわかりません。経営者という存在は常に成功者でなければならぬ存在ですから、間違っただ判断をするわけがないといった前提で経営をおこなっていますので、撤退ほどむずかしいものはないのでしょうか。

特に名門企業ほど優秀な人材によって経営がおこなわれており、間違いなどあり得ないという前提が経営の根幹にあり、押しなべて環境の変化に無頓着だと思われます。

ソニー子会社籍時、1990年代はじめに一介の修理をおこなうサービスマンですら、デジタル時代にはソニーの優位性はなくなると話していました。

もっとも、私にはまるで理解できないことでしたが、20数年経てばサービスマンの言葉通りになりました。

子会社などは、もともとそれほど優秀な人間（とくに学業ですが、技術の流れを掴むことでは有能です）がいない分、現状をありのまま把握している人

間が多くいるものです。

では、なぜこのようなタイプの人間が有能なのか。

理由は、このタイプの人間は仕事と趣味が同じ領域にあり、現実的な技術の流れを自社の技術に限定することなく幅広く吸収しているからです。

この時分、ソニーの経営層は自信满满だったように思います。

2000年前後には、株価が20,000?、あるいは超えたような記憶がありますが、下落もあつという間だったのではないのでしょうか。

ソニーは今年で71年になりますが100年を超えて生き続ける企業になるためには、一時の瀕死の状態から脱していますが、まだまだ課題は多くあるように思えます。

1990年代の一介のサービスマンの言葉からすれば、20年から30年先にあるステージをみていくための仕組みが必要なのではないでしょうか。

将来をみている人間はいるのですが、そのような情報を吸い上げる能力や仕組みがないのです。

とかく変化のときこそ末端の社員の話聞くことが一番重要でしょうか。

そのようなことができる人間がいる企業こそが、将来の変化を捉えて次のステージを切り開くことが可能となるのでしょうか。

少ないながらそのような企業、否そのような経営者（人間）が現れてきていることは頼もしい限りです。

経営はそれほどむずかしいものではありません。

人間にはじまり人間に終わることを考えれば、やるべきことはみえています。

そこに気づいて、行動できる人間がいるかどうかなのかもわかりません。

徹底的に経営を司る人間の言葉と行動をみていくことでその企業の将来はわかるのではないのでしょうか。

今の時代、現場の声を聞くとコストアップになりますから、聞かない経営職、管理職が大半でしょうが、だからこそ未来への投資として社員の声を聞く経営職がいる企業では、間違いなく未来を創造できるようになるのではないのでしょうか。

まさに経営職の中身が問われている時代でしょうか。

【参考】

[10年後に「消えている会社／生き残っている会社」363社全実名](#)
(現代ビジネス)

[連載のバックナンバー](#)