



【2017-02-22】

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

『なかなかやっかいなポジション
にある日本企業』

長野修二

なかなかやっかいなポジションにある日本企業

企業活動は非常にシンプルなものですが、それを人間がおこなうことで複雑にしていきます。

日本企業の特徴ですが、ただしオーナー経営者は除きますが、大体既存の会社へ新卒で入社し昇格することで経営職へ至ることがほとんどではないでしょうか。

東芝の例を出すまでもなく、とくに製造業などでは改善努力によって既存の製品よりクオリティが高い製品を生み出し、競合商品を駆逐しながら企業規模を拡大してきた歴史があります。

他方、企業規模の拡大に伴う経営職のマネジメント能力が拡大してきたか、と言われれば甚だ疑問です。

その理由は、社内昇格が前提ですから外部における、いわば他流試合をしていない経営マネジメントだということであり、東芝のように海外企業を買収して企業規模を拡大できたとしても経営能力がなければ、結果は今日の状況が示しています。

金で企業を買収できても日本的な人材活用の仕組みでは、他流試合をしてこないことが経営の前提であり、経営能力の開発はできず経営の限界を露呈してしまうということになります。

経営能力なき経営者が率いた組織は、残念ですが経営の本質に近づくことさへできず、まして正しい経営数字などわかるはずもないのではないのでしょうか。

日本企業では東芝に限らず、これから先多くの企業においてこのような状況がみえてくるようになるはずです。

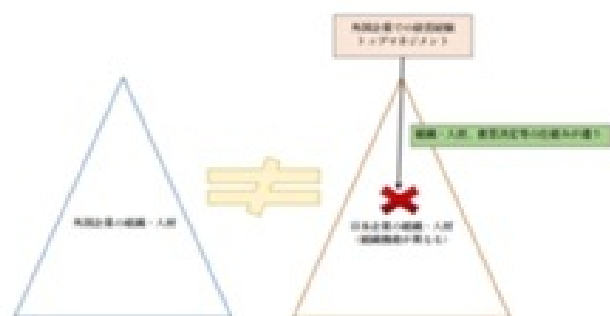
高度成長期における幸運によって拡大してきた企業経営では、真の経営職は育っていない、と確信できます。

失われた20年といわれますが、他流試合を経験していない経営職が続く間、まだ当分の間、失われていく経済になっていく可能性は高いのではないのでしょうか。

年功型人事制度が優位だった環境から本来的な経営能力が備わった経営職が必要な時代ですが、この点でもなお課題が継続します。

海外企業においてマネジメントの経験があるとしても、その人材を受け入れる企業組織が国内型であれば、そのような場所で外国企業における経営

マネジメントを獲得してきた人材が国内企業における経営組織や人材というドメスティックな環境の中では、その経営能力を発揮できる機会は少ないと考えられます。



外国企業における経営能力もつぶさにみれば、そこは海外企業の経営組織や人材を前提に組み立てられており、この点でも海外企業のマネジメントを日本企業に引き入れたとしても簡単に機能しないのではないのでしょうか。ソニー、日本板硝子、LIXIL、武田薬品など多くの事例を見ていけば、外国企業におけるマネジメント経験をもってしても日本企業を変えることが容易でないことがみてとれます。

戦後構築してきた、否偶然に出来上がってきた日本型の経営組織や人材育成、さらに人材の活用方法が1990年以前はうまく機能していただけに、その独自性ゆえに改革することはかなりむずかしい状態になっていると思われれます。

部分をいくら変えても全体的なものは構築できませんから、常に目の前の経営数字に追われた経営や経営職の経営能力を超えた規模に企業を拡大をすれば、当然のように悪循環へはまり込んでいきます。

かといって東芝のように企業の消滅までいきついでしまえば、生き残りをかけた勝負（改革）などできるはずがありません。

このような現実から経営職が自社独自に企業の在り方を問い直せる企業では本質的な改革をおこなえるチャンスができるでしょう。

それでも改革をやり遂げるまでには、何世代に渡って経営職が実行していく決意と覚悟が求められます。

むずかしいようですが、答えは身近なところにあるものです。

それは経営職でも入社したときは優秀だったからです。

昇格すればするほど「[ピーターの法則](#)」のように無能領域へ到達するからです。

すると答えはどこにあるか、経営職が自分の頭で考えてみる必要があるのではないのでしょうか。

案外、答えは簡単なのかもわかりません。