



【2017-05-17】

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

『経営能力を高めるための
実戦が必要になる』

長野修二

経営能力を高めるための実戦が必要になる

経営能力がないとは、別な方をすれば、経営するための身体感覚を習得していない、と言い換えることができるでしょう。

日本企業の特徴ですが、新入社員として企業に入れば、どこかの部署に配属されることで仕事の学びと実戦がスタートします。

この点では、どのような人達でも、だいたい同じようなスタートをすることになります。

それからおよそ10年もすれば、同じ部署にいる人間もいれば、部署が変わっている人達もでてきます。

勿論、はやばやと退職する人もでてきます。

あるいは転職する人もいることでしょう。

それでも将来経営者職に就く、と考えている人は少ないものです。

ほとんどの人は、管理職くらいまでは想像がつくと思われませんが、その先にある経営職に関してはほとんど意識すらしていないと思います。

もともと、能力がないにもかかわらず経営職まで考えていた私のようなバカな人間もわずかばかりいるかもわかりません。

なぜ、自ら経営職という役割を考えるようになったかと言えば、最初に入社した企業における経営職の能力のなさに嫌気がさしたからです。

まさに、これが経営職としての仕事か、と思うことばかりでした。

当然、自ら勉強しながら、もっぱら目の学問（本を読むことでしたが）をやり、競合他社や同業界に存在する優れた企業の担当者の話を聞くと、という耳学問だったのでしょうか。

随分、自社の経営職と違うということだけは理解できました。

ちなみに耳学問で学んだ企業は、P & G、ユニリーバ、エスティー、小林製薬、花王、ホーユー、マンダム、ユニチャーム、ライオン、ソニーエバレディーなどだったように記憶します。

ソニーはその後お世話になりましたが、このときの話はかなり参考になりました。

自分が目指すべき仕事のやり方がありそうだ、という身体感覚でしたが、それでも本当に入社するための行動を起こしたわけではありません。

まだまだ、転職そのものがやりにくい社会だったからです。

一方で他社の話を聞くことは、自社の経営とこれらの企業の経営を比較することで、経営能力の差が明確になり、その後の経営に対する姿勢や経営者の経営能力の差が企業経営に大きくかかわっているということ

確信できました。

しかし、それでも経営職を育成するということに関しては、ソニーへ入社した後でさへ、独自性がある方法をもっていたとは思えませんでした。他の日本企業と似たりよったりだったでしょう。

言うならば、日本の企業社会でおこなわれているようななんだかよくわからない内部昇格制度でした。

日本企業の中で本当に経営職としての能力開発がおこなわれているかと問われれば、その多くは各部門で業績を上げてきた人間が、上司の引きなどもともなって属人的に昇進するというパターンではないでしょうか。

もっとも、業績も経営能力の大きな要素ですからこれも重要なファクターですが、それ以外に経営能力を開発する機会を設けているようには見えません。

ただし、子会社を利用した経営職の育成は、これもまた日本企業で横並びにおこなわれていますが、適切な評価をしておらず単に経験を積ませる程度ではないでしょうか。

子会社の社員からすれば、このような経営職のリスクも取らず数年間を大過なく乗り切る姿にウンザリしているものです。

結論からすると、とても経営能力を高める機会にはなっていないのが実態です。

それでも過去には、子会社の社長などへの異動は片道切符といわれ、本社での昇進がなくなることを意味していましたが、それに比較すると、現在ではわずかですが、子会社での経営能力をきちんとみて親会社の経営職へ就かせることをしっかりとやっている企業もでてきていますので、従前のような状況に変化がでてきています。

しかし、多くの企業では、大局的な観点から時間をかけて経営職を育成していくという方法をとっているとは思えません。

その理由のひとつは、日本企業がおかれた状況から人材育成だけに限らずコスト削減優先の経営を進めているからですが、一見すると好業績だったような企業の中身は不正会計等々で、人材育成どころではなかったのでしょう。

また、日本的な平等主義の雇用が早期選抜型の人事コースを取りずらいといった要素もあります。

1990年代までのような高度成長期であれば、ポストは増加するし、

誰が経営職であっても業績が向上する経済環境でしたからさほど経営能力に注力する必要もなかったように思えます。

他方、これからの日本における経済環境は、そもそも人口減少によってこれまでの売上や利益が確保できない状況になってきます。

いわばストレートに経営能力が試される時代です。

これまでのようなスタイル、いわゆる業績中心の属人的内部昇進だけでは、経営職が務まらない環境が増加してきます。

少し頭がまわる人間であれば、経営職ほどリスクが高い仕事はないと気づくはずですが。

もっとも、気づいていない人間もいるようですが。。。

まずはやりたい人間から選別していく以外にありません。

その仕組みを構築することで自社の独自性を発揮していくことになるでしょう。

これまでのように、どのような枠組みで経営職が決定されるかわからないような無駄な仕組みから、やりたくない人間はやらなくてもよいという仕組みにすることで人生設計もやりやすくなりますし、生産性のない仕事を追いかける必要もなくなります。

少なくとも選抜方式を確立し、それぞれのステージにおける経営能力を身体感覚としてとらえることができるようになるまで実行することになります。

このようなことを言えば、時間がかかり、しかもその能力評価をどのようにやるのか、といった言葉が必ず出ます。

勿論、複数回にわたる業績評価が中心になるのですが、それと同時にどのようなプロセスで好業績を出しているのかを本人、上司、部下、取引先などを含めて重層的に分析しなければなりません。

その途中で脱落するメンバーもいるでしょうが、評価情報を開示し、本人の納得性を高める努力も必要になります。

このようなやり方は、必ず一部人たちから冷たいやり方だ、あるいは非人間的な方法だ、といった批判を受けますが、経営職を目指す人間であれば、このような情報を自ら有効に活用し、次のステージ、例えば敗者復活や専門職、あるいは他社への転職、さらに自らの起業などへの可能

性を広げていくことができるような人材であるはずです。

仮に否定的な評価がでて自らを失ってしまうような姿勢であるならば、最初から経営職を目指したりすべきではないでしょう。

また、ある人に言わせればMBAなどの勉強をさせていけばよいのではないか、といったこともしばしば聞かれます。

別に学習を否定するわけではありませんが、理解と習得とはまったく違った実態があるからです。

頭で理解したものがすぐに使えるようになるわけではありません。

私はゴルフの例をよく出しますが、本を読んでもゴルフは上手くなりませんでした。

もっとも、私の運動神経が人より数倍よくないことにも原因がありますが、そのような私でもゴルフのプロに教えを乞うて習えば、それなりによい球が打てるようになり、ゴルフ場でも見違えるスコアになったものです。

まさにゴルフのレッスンは、身体感覚として習得することからはじまったのです。

理屈でなく、自らの体が動くというレベルでしょうか。

理論は、ある程度よい球が打てるようになり、それなりの身体感覚が備わってきてはじめてわかるようになりますが、それでも理論がなくとも実戦で体が動けばそれでもよいのです。

これと同じように経営といっても頭で学習することではありません。

あくまで経営の場で自らの身体感覚に昇華させていくことがもっとも重要なことです。

スポーツでも同じですが、あまり細かなことを説明されるより、抽象的な言葉で言われたほうが体は反応するものです。

経営もまったく同じだと思われます。

言葉が意味をもつ場合は、身体感覚を習得して自分の体の中にイメージが備わっているときでしょうか。

身体感覚をすべて言葉で言い表せることはできないでしょうし、どんなに成功している人でも言葉にしたとたん成功の身体感覚は、ほんのわずかな部分のことを表現できているにすぎません。

すくなくとも経営職における身体感覚の習得は、ゴルフで言えば、プロからならってステップアップしていくというプロセスと同じです。自らの経営能力が、本当に身体感覚として習得されているかどうかをみるためには、子会社などで自らトップに立って経営を進めていくときに明らかになるでしょう。

会社も社員も長い時間軸の中でやりぬいていく相当な覚悟と実行力が試されることになります。

また、経営のプロとして教える経営職には、当然のように経営能力を習得し、企業の中でその能力を発現していなければなりません。

さらに、企業内部から育成するだけでなく、外部から経営職候補を入れて内部候補と混ぜて多様な評価軸を構築していくことが求められます。

しかも、経営職を目指していない社員の中にも有能な候補者はいるものです。

このような候補者を口説き経営職へ引き上げていくような柔軟性をもった制度構築が必要になるでしょう。

いわば常に変化を起こしていけるように多様な人材を育成していくための企業文化の構築がもっとも重要な要素になるはずです。

時間はかかりますが、最初のスタートはあくまで一人の経営者がおこなうという孤独との闘いになるはずです。

そのような経営者が出てきてはじめて物事が動きだします。

その意味では、創業経営者に限らずサラリーマン経営者であっても超ワマンな意思決定になるのかもわかりません。

いずれにしても経営職を目指すための実戦、すなわちそのプロセスにおける身体感覚（習得）をどのように作っていくかという気の遠くなる作業です。

本も必要ですが、その実戦には本を読む数百倍、数千倍の努力と実行、そしてその結果の反復作業にほかならないでしょう。

まして、現状では管理職すら務められない人材が数多くいますが、そのような現状を転換している企業の経営者は、やはり多くの実戦をとおして人材を育成しています。

また、他の企業や人がやらないから意味がでてきます。

若い世代の育成は、チャンスや権限を与え実戦させていくこと以外に経

営能力を獲得できることはないのではないのでしょうか。

実戦を通して若い世代を育成している企業がでてきていることは、日本企業の将来もまだまだ捨てたものではないのではないでしょう。