



【2017-07-26】

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7/経営者が超人になるとき）

長野修二

「[ヤバイ経営学](#)」本文P113に次の件があります。

「私たちの日常の行動の一つとして、こんなことがよく知られている。『うまくいっていると、自分の手柄にする。うまくいかないと、他人のせいにする』というものだ。これは『対応バイアス』として知られているもので、社会心理学者が繰り返し研究を行っている。私は、これは日常生活ではありふれている現象で、研究するまでもなく明らかだと思っている。

ミシガン州立大学のジョン・ワグナー教授とリチャード・グッディング教授は、経営者がこの対応バイアスに陥っていないかの研究をしている。二人は102人の経営者を集め、少々長ったらしい実験と統計的な分析を行った。みんなを退屈させないように、研究の詳細にはここでは触れない。なぜなら、研究結果は予想通り『経営者も対応バイアスに陥っている』というものだからだ。会社の業績が好調なときは、経営者は自分たちの輝かしい努力の結果だと主張する。（そして実際に信じ込む）。逆に、会社の業績が傾いているときは、何か別の原因があって、経営者の責任でないと言うのだ。

そう、経営者も何のことはない、普通の人間と同じなのだ。

実は、ワグナーとグッディングは研究の中で、もっと面白いこともしている。経営者に対して、先ほどのような自社の業績の評価をしてもらった。さらに二人は、経営者に対して、競合他社の業績についての評価もしてもらったのだ。

先ほどのとおり、経営者は業績好調のときは自分の努力の結果だと主張し、業績に不調のときは外部環境のせいだと主張する。しかし、競合他社の業績になると、このバイアスは逆さまになる。経営者は、競合他社の好業績を外部環境のせいにし、競合他社の不振はその会社の経営者の問題のせいにするのだ。

普通の人たちの間では、こんなことが起きているという研究はない。

したがって、この研究から次のうちのどちらかの結論を出せるのではないだろうか。一つは、『経営者は普通の人間とたいして変わらない』だ。もう一つは、『経営者は私たちよりずっと人間らしい』だ。あなたが気に入る結論はどちらだろうか」

本文では、研究の関係で経営者を対象にしているが、私たちがおこなっている日常的な仕事を考えると、幅広く対象者がいるのではないのでしょうか。

そういう自分も対象者だったのですが、相当問題がある上司だったのかもわかりません。

他人のせいばかりにしていたようで、自責で仕事をしたことがどれほどあったのでしょうか。

今更ながら、反省すべき点多かったように思えます。

自分のことを棚に上げて、経営職や管理職、あるいは一般社員まで含めてみても、「対応バイアス」はかなりあったと感じています。

人間の性といってしまうえば、それだけですが、この点は問題を抱えた人間としては、問題の本質について知ることよりも、何かのせいにした結論でその場をしのぐことのほうが、自分を守れるような気がするのでしょうか。

しかし、このような対応は、時間の経過とともに問題の本質が炙り出されることが、多かったように思います。

とくに経営者の経営姿勢に関しては、自分で気が付くことがなく、まわりに適切な助言をしてくれる人が必要ですが、置いていないことがほとんどでしょうか。

あるいは置いていても、イエスマンばかりといったところでしょう。

身近な経験からみても、その結果は、経営者の経営マネジメントに起因する業績の悪化がほとんどではなかったか、と考えています。

企業が不振に陥ると外部に原因を求めているケースが大多数でしょう。

だからこそ、企業は行き詰ります。

タカタをはじめ[近年の大型倒産](#)をみると、人間を知る場として貴重ではないのでしょうか。

企業でも家庭でも同じですが、好調なときはよいのですが、いざ不調になると人間の本質が露呈します。

危機を乗り越えるための方策などそうそう簡単にみつかるものではありません。

いかに好調時に、危機の芽を摘むマネジメントができるかどうかにかかっています。

このことは家庭生活でもまったく同様だと思います。

企業の経営も家庭の在り方も、常に日々の努力の継続でしかありません。また、企業以上に家庭では、多くの問題の原因を外に求めることはむずかしくなります。

現代では、家族の単位が少人数であり、問題の本質は歴然とするからです。

その意味では、企業の経営よりもむずかしい要素があります。

企業経営でも家庭でも同じですが、日常的な活動や生活の中に大きな危機につながる原因があるものです。

とくに企業の中では、経営者をはじめ多くの人間によって、いかにその芽を摘んでいくかということ愚直なまでにやっけていくしかありません。確かに外部要因で業績が悪化する場合があるのも事実ですが、そのことを踏まえて経営マネジメントを確立しておかなければなりません。

大企業になっても経営マネジメントはより小さい単位で構築し、意思疎通が簡単にできるような体制が必要になる理由です。

平時は現場を中心に経営をまわし、荒天時には、トップ自らが全社的に確かな指示を出さなくてはなりません。

多くの企業では、平時から現場をマイクロマネジメントし、それだけで現場は疲弊しており、厳しい環境の変化が起こると、むしろマネジメントが効かないといった状態になっているものです。

経営者が、普通の人たちと変わらないとすると、企業の操船はどうなるのでしょうか。

本来、荒天時こそ、経営者が超人になるときです。

盛田さんが、荒天準備と言うと、現場はそれに備える。

そなんことがいとも簡単に行われていたソニーのマネジメントはやはり特筆していたように思います。

もともと、中小企業的なマネジメントですが、現場からすると信頼が高く現場を納得させて経営を進めていた、と考えています。

平時は我々のような普通の人間が事業を進めていき、荒天時にはトップ

の見事な指示で方向を定めて危機を乗り切る、そんな姿に、また、人間を知ることができました。

人間を知ることができる一番のときは、やはり危機のときでしょうか。企業でも家庭でも、自らの胸に手を当てて考えると、私には反省ばかりが浮かんでいますが、どちらも危機に際して本当の自分が出たものです。人間は本を読むことも大切ですが、修羅場にあって危機を乗り越える力が発揮できるかどうかは、本来、人間力という不確かな値なのかもわかりません。

そうすると、「経営者が超人になるとき」とは、かなり確立が低いものと、考えておいたほうがよいでしょう。

結果として、時代時代に「超人になった経営者」がいた企業が生き残った、と考えるほかないでしょう。

どんなに優秀な社員がいたとしても、この結論は、残酷なほど明確になってくるようです。