

## ■□要旨■□

## 1. 小城社長のバックグラウンド（官→民→官×民→民）

- ・通商産業省…有名大企業の友人の変質と、リスク0の役所の存在に強烈な危機感を持ち転職。
- ・CCC(ディレクTV)…米国企業の組織経営、TSUTAYA Online…成長期のベンチャーのダイナミズムを学ぶ
- ・産業再生機構→カネボウ→丸善…日本の古い会社が好きで、且つその中で調子の悪い会社を元気にするという部分に生き甲斐を感じる。

## 2. 古き日本企業における問題の所在

- ①日本の伝統的な企業(帰属型組織)の業績悪化の原因は何なのか？
- ②優秀な人材がなぜ活かされないのか？

<従業員の二面性と経営者の二面性>

- ・従業員が大企業病(ムラ意識、内向き、慣性、専制者への服従)に陥る分水嶺は、使命感の喪失と会社ミッションを忘却するから。
- ・これを防ぐためには経営トップの専管事項である『経営理念の浸透活動』と『痛みを伴う戦略転換』が必要だが経営者も地位と金と時間を持つと、いばりだし専管事項に無関心で君主化する傾向ある。
- ・これが起こると、従業員が服従し社内に負のスパイラルが起こり会社がだめになる。

⇒経営者が専管事項にいかにか真剣に取り組むかが、帰属型(日本的)組織の命運を分ける。

## 3. 「よそ者」経営者として心掛けていること

- ・インサイダーになるために、参謀は連れずにたった一人で入っていく。
- ・「経営理念再構築プロジェクト」から始めることで、企業のDNAに触れるチャンスと深いコミュニケーションをとる。
- ・社長の「リ・ブランディング」：ともかく働き、本来の幹部の姿を見せる。
- ・気骨の人事：障害となる人材がいれば断固として排除、フリーライダーも許さない。

## 4. 丸善で実践していること

- ①経営理念主導
- ②「従業員」第一主義
- ③知的資本マネジメントの導入
- ④現場主義
- ⑤正直で透明な組織運営

## 最後に

- ・帰属型組織の場合、お金にしか興味のない株主との固有の文化・価値観を有する組織は「対峙」する関係。
- ・参加型組織では経営者の役割は「対峙」ではなく株主の代理、だからMBAを卒業し30歳で社長ができる。
- ・しかし日本では株主が登場して10年、15年。帰属型組織の経営手法はまだ未開発である。

## ■□今回の学び ひとことという■□

「経営理念の愚直な浸透活動」と「痛みを伴う戦略転換」は経営者にしかできない専管事項であると同時に、決して逃げるができない経営者の使命である。



## ■□感想■□

官僚出身で、たった一人で老舗企業に乗り込み、颯爽と改革を成し遂げる、そんなスーパー経営者のイメージがありましたが、予想に反し多分に人間臭さを感じる人となり引き付けられました。反面、経営者の役割を冷静に見極めて、「人間系の力」と「頭脳系の力」を相互に駆使し会社を立て直していく手腕はおみごと。閉塞感漂う出版業界そのものを立て直してほしいな、と情けない感想も持っていました。