

## ■□要旨■□

## 1. 経歴

35歳まで通産省に勤務。30代半ばで、大企業に入った友人達の目の「目が死んでいく」ことに危機感を覚え、「人材の活性度を上げる」ことを自身のミッションとして定める。民間への転職後は、CC増田社長の「かばん持ち」を経て、TUTAYA Online、カネボウ、丸善の社長として企業経営に携わる。カネボウでは、産業再生機構下で経営再建に関わる過程で、ベンチャー企業に比べはるかに優秀な人材を集めながら、経営破綻に至った経緯を学ぶ。

## 2. 破綻企業の特徴

日本の破綻企業には、①意思決定のプロセスが予定調和的、②ミドルの出世条件・幹部登用プロセスが政治的・恣意的、③経営幹部の経営リテラシー・実務能力が低い、という共通点がある。①～③のサイクルは相互に因果関係が成立しており自己維持的。事業環境が一定であれば問題が顕在化することはないが、事業環境が変化すると、適応不全を起こし、業績不振・破綻に至る原因になる。

## 3. 日本企業の「癖」と経営者の役割

日本企業は、従業員の組織自体への帰属意識の高い「帰属型」の組織が多いが、その背景に、日本人の持つ「相互協調的」な自己観がある。破綻企業に見られる負のサイクルは、この文化的モーメンタムに基づき組織全体に浸透した「体質」によるものであり、経営陣の交代だけで変わるものではない。もっとも、優良企業では、同じ背景を持ちながら、社内に浸透した経営理念・ミッションを抛り所として、①現場・現実に基づく正論が尊重、②人材淘汰のメカニズム、③高いリテラシーと実務能力を兼ね備えた優れた経営幹部、という破綻企業とは異なる特徴が上書きされている。

経営理念・ミッションの浸透は、痛みを伴う戦略の立案・実行と併せ、日本企業の経営者の専管事項であり、経営者は自ら宣言し率先垂範するとともに、「気骨の人事」で本気度を示す必要がある。

## 4. 代表取締役という仕事

代表取締役の仕事は仮説に基づく戦略的意思決定であり、目の前の出来事をシンプルにとらえるため、経営フレームワークの運用力が欠かせない。加えて、①与党の覚悟、②孤独との戦い、③嫌われる仕事をする役割、④ぶれない判断軸、⑤社長の器よりも会社は大きくなる、という心構えを持つ必要がある。

## ■□今回の学び ひとつでいうと■□

日本企業の競争力の源泉にある「帰属型」という組織の特徴は、破綻企業に見られる負のサイクルの温床にもなる。日本企業の経営者の役割は、こうした組織の特徴をよく理解したうえで、組織の利点を生かし、かつ、限界を補うためリーダーシップを発揮することであり、経営者はこれらの「専管事項」に集中して取り組む必要がある。



■□感想■□ 経営の現場での実体験から苦勞して導き出された結論と、理論的な検討内容とが融合した素晴らしい内容の講義でした。特に、日本の組織が陥りがちな負のサイクルや、これを防ぐための経営理念・ミッションの構築・浸透の必要性、さらには経営者に必要な勉強・心構えといった内容は、経営者にかかわらず、組織のリーダーとしての役割を果たすうえでも重要な取り組むべき課題と実感しました。