

■□要旨■□

1. 小城氏の経歴

30代半ば、大企業に入った同世代の眼が死んでいくことへの危機感から、自らのミッションを「日本の人材活性化を上げる」ことに定め、通産省を退官してベンチャーでの「修行」スタート。CCCでオーナー社長のかばん持ちを経て、TSUTAYA Online、丸善、カネボウで企業経営に携わる。優秀な人材を抱えながら経営破綻に至ったカネボウを通じて、日本的組織の経営の難しさを実感。

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において予定調和性の高く②ミドル出世条件・幹部登用プロセスにおいて政治性・恣意性が強く③経営幹部が強い社内政治力に依存し経営リテラシーと実務能力が欠如している、といった共通点がある。事業環境が一定であれば問題は顕在化しないが、変化が生じることで①②③の自己維持的なサイクルが適応不全を引き起こす。

3. 日本の組織の「癖」

日本組織は「恥の文化」、相互協調的自己観から「空気を読む」振舞いをする“文化的「癖」”が存在し、これにより破綻企業の特徴に見られる自己維持的な負のサイクルが駆動しやすい状況になっている。負のサイクルが回っていると、そこから抜け出すのは容易ではなく、経営やリーダーの役割が重要となってくる。

4. リーダーの役割

優良企業においても日本組織の癖に見られるように破綻企業との共通点があるが、次の重要な特徴が「上書き」されている。①意思決定においては現場・現実に基づく正論の尊重等により予定調和を抑制②出世条件は事実に基づく正論の展開力と実行力、人事の牽制機能③経営幹部には高いリテラシーと実務能力。経営者およびリーダーは、問題解決のための視座が求められるとともに、率先垂範および気骨の人事の精神で、リーダーとしての覚悟を如何に示すか重要である。

5. 地方オーナー企業「右腕」の醍醐味

地方のオーナー企業では人材を求めている。苦労は山ほどあるが、一方で大企業では絶対に得られない経験の宝庫であり、自分にやる気があれば何でもできる。結果が業績に反映することを実感できるのでリアリティーが高く、HOWではなくWHATを考える経営ができることも魅力である。

■□今回の学び ひとことという■□

破綻企業に見られる“文化的「癖」”は日本企業の多くが持っている。経営トップは、シンプルな視点、真因の見極めと解決、経営フレームワークの習得など、自ら学び、覚悟を持って企業経営していくことが重要である。変革はリーダー自らの宣言と率先垂範が重要だが、これは企業トップに限ったものではなく、組織のリーダーも同様にそれぞれの立場で活力を上げて改革を推進していくことが求められている。

写真

■□感想 ■□小城氏の官民を通じた豊富な経験に基づく講義は、説得力があり頷けることばかりであった。当然、自社においても日本組織に見られる「癖」があるわけで、経営者のみならず、各組織のリーダーが果たす役割の大きさを認識するとともに、自分自身も“魂”を込めた行動や発信をしていくことが重要と感じた。