

Title	経営者の人事評価(I) : 経営者機能
Sub Title	Personal Rating of CEO : Functions of CEO
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1995
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.38, No.3 (1995. 8) ,p.1-
JaLC DOI	
Abstract	経営者の人事評価は,経営者自身が自らを客観的にみるとき,また分社化のための社長を選ぶときなどに不可欠である。現在のように激変する経営環境の下では,経営者に優れた人材をうるかどうかは,直接企業業績に深く関係するから,特にこの経営者の人事評価は重要である。経営者の人事評価をするときには,経営者とは何をするものか,という経営者機能について,まず考えなければならない。経営者の機能は,将来構想の構築・経営理念の明確化,戦略的意思決定,執行管理の3つにわかれる。この中の戦略的意思決定はさらにカシ・カリの論理の遂行,根
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19950800-00685656

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

経営者の人事評価(I)

—経営者機能—

清水龍瑩

<要 旨>

経営者の人事評価は、経営者自身が自らを客観的にみるとき、また分社化のための社長を選ぶときなどに不可欠である。現在のように激変する経営環境の下では、経営者に優れた人材をうるかどうかは、直接企業業績に深く関係するから、特にこの経営者の人事評価は重要である。経営者の人事評価をするときには、経営者とは何をするものか、という経営者機能について、まず考えなければならない。経営者の機能は、将来構想の構築・経営理念の明確化、戦略的意思決定、執行管理の3つにわかれる。この中の戦略的意思決定はさらにカン・カリの論理の遂行、根まわし、公式な決定の3つにわかれる。また執行管理は、動機づけと、財務管理の2つにわかれる。戦略的意思決定の対象の中核は、製品戦略である。経営者はこの製品戦略を的確に策定し、実行することによって、個性化、活性化を促進することができる。この個性化、活性化の2つは、現在の優れた企業の条件である。現在の大変革時代には、経営者機能のうち、将来構想の構築・経営理念の明確化、戦略的意思決定が、執行管理より重要である。それは、前2者が企業の将来進むべき方向を策定するのに対して、後者は、現在の条件のもとでの効率を指向しているからである。製品のライフサイクルが短い現在は製品戦略をベースにして企業の個性化、活性化を積極的にすすめる経営者が、高く評価される。

<キーワード>

将来構想の構築、経営理念の明確化、戦略的意思決定、カン・カリの論理、根まわし、公式な決定、製品戦略、個性化、活性化、動機づけ、財務管理、製品ライフサイクル、方向と効率

1 経営者機能論の展開と意義

経営者の役割、機能については、従来から多くの論者によって論ぜられてきた。バーナード(Barnard, Chester¹⁾)は、フォーマルな組織における経営者の役割として、多数の構成員の活動を方向づけるために、共通の目的(Purpose)を明確にすること、各構成員の協同意欲(Willingness to

1) Barnard, Chester I ; The Functions of the Executive, Harvard University Press (25 printing), 1974, pp.83-91.

Cooperate) を高めること、各構成員の活動を相互に調整するために、情報を伝達すること (Communication) をあげている。彼が発言している1938年時代には、企業環境の変化が現在ほど激しくないもので、共通目標に企業構成員が協同することが、最も重要であったようで、戦略的意思決定は、その中心的課題とはなっていない。このバーナードの公式組織の構成員には、合理的経済人の仮定があった。サイモン (Simon, Herbert A.)²⁾ は、その合理的経済人の仮定をはずし、人間行動の限定された合理性 (bounded rationality) を主張し、経営者は、経済人のような合理的目標や手段をもちえないという。そして、経営者の役割としては、経済人を前提としない人間の意思決定の側面を重視し、その意思決定行動を説明するため、価値前提と事実前提概念を提示した。クイン (Quinn, James Brain)³⁾ は、複雑化し、絡み合う (interactive) 組織の多極面を、統合的に把握していくには、logical incrementalism の方策が必要だという。この方策は、部分的最適化を逐次行って、全体的最適化をはかるダイナミックプログラミングの考え方と符合する。⁴⁾ ドラッカー (Drucker, Peter F.)⁵⁾ は、日本で開かれた「ドラッカーセミナー」で、効果的な経営者の5つの条件として、①時間の有効利用、②究極目的に貢献するよう自らの行動を律する、③自社の中の強みをみすえて、実行可能なことを考える、④重要なドメインに力を入れる、⑤決定は基本的な少数の決定に絞る、と言う。ドラッカー説は、バーナード、サイモンと比べて実証的、実践的であり、経営者の役割として戦略的意思決定を、より重視する。コッター (Kotter, John P.)⁶⁾ は、最高経営者をふくめた一般的な経営者の役割として、①不確実性の下で基本目標、方針、戦略を設定する、②長期的視点にたって各種資源の配分をする、③多数の組み入った諸活動から問題点を出す……、④多くの関係者の協力をうる、⑤多様な人々を動機づけ、コントロールするなどの機能を強調する。彼の説は、次第に、目標の明確化、戦略的意思決定、執行管理という3つの局面に焦点を合わせてくる。ミンツバーグ (Mintzberg, Henry)⁷⁾ は、多くの実証研究から経営者の役割として、①対人役割 (フィギュア・ヘッド、リーダー、連絡係)、②情報役割 (モニター、伝播者、スポークスマン)、③決定役割 (企業家、攪乱対処者、資源配分者、交渉者) の3つをあげる。ただ、情報を伝達し、戦略的意思決定する局面が重視され、目標の明確化があまり重視されないのが、やや疑問である。

現在の情報化、グローバル化時代は、経営者の役割としては、まず、これから企業が進むべき方向を示すことが重要であり、それに向ってまわりの人々のコンセンサスをえながら、迅速、革新的に意思決定することが重要である。さらに、大組織では、多くの人々はその方向に挑戦意欲をもち、協同するように動議づける執行管理が重要である、と筆者は考える。上述の論者の論旨も、強

2) Simon, Herbert, A; Administrative Behavior pp.61-78.

3) Quinn, James Brain; strategies for Change—logical incrementalism—Irwin Inc. 1980, pp.13-29.

4) 拙著『経営計画設定理論』中央経済社、1966、pp.298-308.

5) Drucker, Peter F. (野田一夫他訳)『経営者の条件』、1996、ダイヤモンド社、pp.49-50.

6) Kotter, John P.; The General Managers, The Free Press, 1982, p.31.

7) Mintzberg, Henry; Mintzberg on Management, The Free Press, 1989, p.16.

表1 経営者の3つの機能

機能	機能の内容
将来構想の構築 1 経営理念の明確化	経営者の嗅覚と、システム思考から、問題点を発見・個性化の芽を発見。 経営理念は経営者個人の哲学と企業文化との「積」。創業者社長はそれを明確にしやすいが、2代目社長には難しい。
2 戦略的意思決定	(プロセス) カシ・カリの論理の遂行(相手の立場に立つ考え) 根まわし(順序が重要。情報共有化) 公式の決定(機の熟すのを待つ。決定機関の構造・決定パターン) (対象) 製品ドメイン・製品戦略, 新製品開発(個性化のための微差を強みに) (効果) 製品戦略をベースに、個性化(強みネットワーク構築)、活性化(全経営過程の好循環)を促進する。
3 執行管理	動機づけ・組織活性化の方策は環境によって異なる(フラット化・ほめる哲学、危機感・現場まわり、異能人材活用・中途採用)。 財務管理の方策は長期的な整合性を目的とする。

弱の違い、ある程度の紆余曲折を経ながらも、情報化、グローバル化によって、そのような方向に向っていることがわかる。この3つの経営者機能をまとめると表1のようになる。

人事評価論の一環として、何故このような経営者機能論を考えなければならないのか。それはまず経営者の人事評価は、経営者が自らを客観的に眺めるために必要であり、さらにまた、新たな分社化などで多くの経営者としての人材を選抜していく必要がでてきたからである。経営者に優れた人材をえられるかどうか、激変期の企業経営にとって、最も重要な要因であるからである。

筆者のいままでの社長インタビューの経験によると、一旦経営者になると、途端に謙虚さを失い、慢心し、視点が固定化する。そして、経営者に本来求められる機能、すなわち将来構想の構築、戦略的意思決定、執行管理の機能を発揮できなくなる可能性がある。また一般に人間は、好調

なときに悪い芽が出てくる。好調なとき、悪い芽をたしなめておくクセが重要である。⁸⁾ さらにまた、企業も好調なときは金が入ってくるが、情報が入って来ないと言われている。金と情報が入ってくるタイミングがズレている。⁹⁾ 金が入ってくるときに、原点に戻って考えるクセが必要である。このような状況のもとで経営者が自らを客観視するためには、明示された“反省表”のようなものが必要であろう。

一方、グローバル化、情報化が急速に進む中で、いわゆる重厚長大の製造業は、より小さく分社化する。各分社は個性化、専門化をすすめながら、全体としてゆるやかに結びついた、柔かいネットワーク企業を形成する。その分割された企業には、深い洞察力によって将来を考え、多くのメンバーを巻き込みながら、素早く意思決定できる、リーダーシップ能力のある経営者が多数必要になる。しかし部長、事業部長はそのまま経営者にはなれない。いままで外の空気にふれる機会が少く、また不確実な環境の下で、戦略的意思決定する機会になれていないからである。さらにまた、部長、事業部長で非常に有能な人間であっても、トップに据えられ、上の重しがとれると、急にいばり出したり、人格が大きく変る人物がいる。こういう人は排除しなければならない。¹⁰⁾

変化をみすえ、経営の方向を明確にしうる有能な人材を育成し、選抜し、あるいは外部から採用していくのが、現在の経営者の重要な人事評価機能である。そのため本稿では、現在の情報化・グローバル化時代の経営者機能を、筆者が過去9年間行ってきた日本の大企業経営者へのインタビュー・サーベイをベースに考えていく。

2 経営者機能

2-1 3つの基本機能

経営者機能には大別して、1) 将来構想の構築と経営理念の明確化、2) 戦略的意思決定、3) 執行管理の3つがある(表1参照)。以下の論述は表1に沿って展開する。まず将来構想の構築とは、経営者が10年後、20年後のその企業の姿をつねに思い浮かべていることである。世界の政治、社会の変化方向、技術革新の展開、自社の人材の育成、採用、資金規模などをいろいろシミュレートしながら、自社がどのようになるのかを、ぼんやりでいいからたえず考えつづけることである。経営理念の明確化とは、経営者個人の哲学と、歴史としての企業文化の「積」である経営理念を、たえず明確にし、人々をリードしていくことである。この将来構想の構築と、経営理念の明確化機能の最大の目的は、企業が今後10年、20年成長していく間に遭遇する問題点を、明確にすることである。

8) 藤田元司氏(巨人軍監督)拙著『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』(Ⅳ)、千倉書房、1994、p.458。

9) 会田啓之助氏(アイダエンジニアリング社長)前掲拙著(Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ)、p.1057。

10) 内藤明人氏(リンナイ社長)前掲拙著(Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ)、p.546。

問題を明確化しつづけることは、問題を解決したり、回避したりすることより、何十倍も重要なことである。

戦略的意思決定は、なるべく多数の人々を参画させながら、迅速、革新的な問題解決の方法を意思決定するプロセスである。

執行管理は、原価管理、予算統制などの財務手段によるコントロールと、人事評価、意識革命などによる人々の動機づけ、組織の活性化の2つの面をもつ。

現在の環境変化のはげしいグローバル化、情報化時代には、企業の進むべき「方向」を決める、上述の 1)、2)の機能のほうが、「効率」のよい生産を考える 3)の機能より重要である。従来の経営学では原価管理、予算統制などのコントロールが重要であった。これは、製品が長期にわたって安定していたため、少しでも安く、品質のよいものが求められていたからである。現在は、いくら価格が安く、品質がよくてもユーザー・ニーズに合わないものは、社会に受け入れられない。現在は「効率」より、「方向」が大切なのである。女物のセーターでは、いくら品質がよく価格が安くても、センスの悪いものは売れない。従って、経営者機能でも、将来構想の構築・経営理念の明確化や戦略的意思決定が、執行管理より重要になる。

2-2 将来構想の構築と経営理念の明確化

2-2-1 将来構想の構築

現在、情報とカネはリアルタイムで世界を移動するし、一方、人々の無意識の価値観は100年タームでしか変らない。この「変化差」の原理についての深い認識は、現在の経営者にとっては、不可欠なものである。経営を考える場合、単に財務管理や組織の活性化だけを考えてはいられない。世界の政治の変化、技術の変化、人々の無意識の価値観などをつねに、膚で感じていかなければならない。それは従来の経営学の素養、あるいは経済学の素養のように、それぞれを独立して考えられない。それらは有機的に、複合的に出現して変化していく。これを嗅覚のようなもので、洞察していく必要がある。そのときの思考の基本は、システム思考である。システム思考とは、つねに現在の思考対象をサブシステムと考え、空間的にも時間的にも、より大きなトータルシステムを、たえず考えていくことである。たとえば、日本の経常黒字1300億ドルがなくならなければ、円高は基本的にはとまらない、とよく言われる。これはあくまで経済学的発想である。日本の公定歩合を、米欧に協調してもっと下げろとも言う。これによって投機筋の勢いを止めろとも言っている。これも経済学的な発想である。もっと世界の人々の思考の根底から、考えなおすべきである。まず現在の円高は、単に投機資金だけで動いているわけではない。世界の余剰資金が、その原動力になっている。いま、世界の貿易、貿易外取引で動いている金は、全世界の資金量の5%くらいだと言われている。あとの95%は、有利な運用に向って自由に動いている。この額は、いわゆるデリバティブ運

用で急膨張している。もう投機などではない。その中には、アメリカの年金ファンド、日本のザ・セイホの金も、東アジアの中央銀行の金もみな入っている。円高が止らなければ、将来の決済のため、外国政府は円資金を買い、ためておかなければならない。しかしここまでは未だ経済学的説明である。

第一次世界大戦までは、世界の基軸通貨はポンドであった。それが第二次大戦後、ドルに移行した。ポンドを裏づける英国の経済力が低下したからである。英国の保有する資源、生産性が、米国のそれより劣ってきたからである。現在、米国は世界の基軸通貨として、輪転機をまわして、次々にドル紙幣を印刷している。それでいてインフレがおきない。これは、北米、南米など、ドル経済圏の中で最低の必需品である食料、衣料、住居は何とか自給されているからである。しかし、この最低の必需品は、グローバル化、情報化、技術革新によって向上、急変化してきている。中・南米の人々にとってテレビや二輪車が最低必需品になると、これらはこの米ドル圏だけでは自給自足できず、輸入に頼らざるをえない。そのとき安い米ドル圏にインフレが急激におこることになる。しかも現在の基軸通貨を裏づける経済力、信用は、いままでのような物的な資源ではない。その国の政治の安定性、教育水準の高さ、人々の勤勉さ、などが信用の裏づけになっている。そう考えると、米国中心の南北米ドル圏よりも、日、中、NIEs、ASEANを中心にした円圏のほうが、将来成長性があり、もし、中国の政治が今後10年間、現在の程度に安定していれば、円はドルに代る基軸通貨になりうると思われる。少くともドル、マルク、円の三極基軸通貨になる。これは1つの例に過ぎない。しかしここまで考えないと、円高による海外生産進出、空洞化などは十分に解釈できない。これがこれからの経営者に求められる、将来構想機能であり、これがシステム思考である。これらは従来の経済学、経営学単独の枠組では考えられない。

また一方、この将来構想を構築するとき、将来当該企業にとって、何が大きな問題になるかを考える必要がある。何が重要な要因になるかがわからなければ、そのあと何をいくら細かく洞察しても意味がない。システム思考でトータルシステムを考えるのは、この重要な要因を見過さないために不可欠なのである。人々があまり気のつかない部分に、大きな問題、あるいは新製品・新事業の芽、すなわち個性化の芽がかくされている。ものは、よいときに悪い芽がでてくる。将来についての情報を、できる限り多くの切口から切ってみて、問題点、個性化の芽を探していく必要がある。問題点、個性化の芽がわかれば、その解決法は、それ程難しいものではない。実際には、このような将来構想の構築、問題点、個性化の芽の発見のためには、信頼できる人間のネットワークからの情報収集、自分の硬直化しやすい考え方を、たえず修正する新情報の吸収が不可欠になる。そのような情報収集のための信頼できる人間のネットワークをたえず築いていく能力、その新しい情報で、問題点、個性化の芽を見出していく能力のある経営者が高く評価される。

2-2-2 経営理念の明確化

経営理念は、経営者個人の哲学と、企業の歴史的な企業文化との「積」として表示される（図

図 1
経営理念

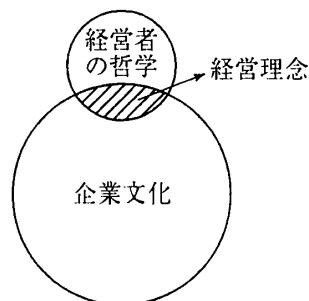


図 2
創業者経営者の経営理念

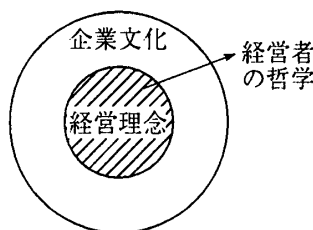
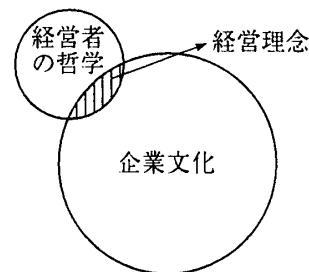


図 3
2代目経営者の経営理念



1)。創業者社長の示す経営理念は、自らの哲学、考え方に賛同して集ってきた人々が、そのまわりに企業文化を創っていったので、経営理念はそのまま経営者の哲学とに一致し、大きく明確である(図2)。従って、一般的に言って、創業者経営者は、強力なリーダーシップを発揮している場合が多い。一方、逆に2代目経営者の哲学は、父親ないし先代の経営者の企業文化と異なる場合が多い。たとえば、戦後何をつくっても売れる物資不足時代の、父親経営者の生産中心思考の企業文化と、息子の2代目の物余り時代のマーケティング思考の哲学とは、接合する部分は非常に小さい。従って、2代目経営者の経営理念は、不明確になり勝ちである(図3)。この場合、多くの2代目経営者は、自らの哲学の方向に、歴史的な企業文化を少しずつ変えていこうとする。ある経営者は、父親時代からの役員の発言を封ずるため、常務会を棚上げ、形骸化している。すなわち課長会、部長会、経営会議の3つからなる三重ボード制をつくり、そこでほとんど最終決定をしてしまう¹¹⁾。またある会社では、社内に自分の仲間をふやし、自らの哲学を彼等を通じて浸透させ、徐々に企業文化を変えていっている¹²⁾。さらに2代目経営者がまず、他の企業に入って業績をあげ、それを本社の旧い人達が見て、あれならやれるという信用をつけて、そのあと本社に乗り込んでくる¹³⁾。しかし、2代目経営者で、自らの哲学を明確に打ち出せず、創業者時代の古い企業文化をひきずり、時代の変化に経営理念をあわせられないで、失敗している例も数多くある。筆者のみる限り、創業者時代の企業文化に順応、適応してあまり大きな波風をたてないよりも、自らの哲学を明示し、やや強引と思われる方法でも、古い企業文化を変えていく、2代目経営者のほうが業績がよいようである。

2-3 戦略的意思決定

2-3-1 戦略的意思決定の意味と決定基準

将来構想の構築や、経営理念の明確化によって、経営者の頭の中で次第に明らかになってきた経

11) 中原伸之氏(東燃社長)上掲拙著(I, II, III), p.90。
 12) 犬丸一郎氏(帝国ホテル社長)上掲拙著(IV), pp.283-285。
 平田恒一郎氏(日栄不動産社長)上掲拙著(IV) p.478。
 13) 池谷正成氏(東京製鐵社長)上掲拙著(IV), p.268。

営の問題点を、解決するための方策、手段を決定するのが戦略的意思決定である。ここで特に重要なことは、“なるべく多数の人々を参画させながら、しかも迅速、革新的に意思決定する”ことである。一般に意思決定に多くの人々が参画すると、決定結果は“平均的”なものになってしまう。“平均的”なものでは、イノベーションは引きおこせない。企業はたえざるイノベーションによって、維持発展させられている。従って、この平均的な意思決定は、なるべく避けなければならない。一方、それでは社長独断で、他の役員を参加させないで意思決定したらいいのだろうか。これは、イノベーションという面では好ましいかもしれないが、執行段階で、まわりの役員の協力がえられず、予期した効果があげられない。そこで優れた企業では、戦略的意思決定で、(1)カシ・カリの論理の遂行、(2)根まわし、(3)公式な決定の3つのプロセスが適用される。カシ・カリの論理の遂行とは、社長（今後、本稿においては、実質的な最高経営者を社長と呼ぶことにする）が、まわりの役員にカシをつくり、まわりの役員が常に社長にカシを感じている雰囲気をつくることである。根まわしとは、ある具体的な案件について、反対しそうな人、関心のある人などに事前に話をし、相手に自分が尊敬し、信用していることを示しながら賛同を求める方法である。公式の決定とは、公式の場において機を熟するのをみはからいながら、一気に決定していく方法である。

日本の企業における戦略的意思決定のプロセスは、一般的にこの3つのプロセスを通るが、意思決定の判断基準は状況によって異なっている。多くの企業では、新しい事業投資には3年経常黒、5年累積黒のような採算基準が用いられているが、非常に不確実な中国市場などへの進出には、初年度から経常利益率3割を基準にしている企業もある。このような計画をたてておけば、進出プロジェクトの半数が失敗しても、15%の利益になるから大丈夫だ¹⁴⁾という。また、資金の豊かな大企業と、そうでない中堅企業とでは、戦略的意思決定の基準は違ってくる¹⁵⁾。ある大企業では、役員の5割が賛成したら既に遅い。3割くらいが賛成したときが最もいいという。また、ある中堅企業では、社長が不確実な案件を提案すると、それはダメだという反対が、あらゆる部局から出されるから、その反対の中で、最大のものが当社に致命的な損失を与えないならばゴーをいう、と言う。これは危険を最小にしようとするミニマックス原理である。このように企業をとりまく環境条件によって、採算基準、判断基準は異なるが、“多数の人を参加させながら、迅速、革新的な意思決定を行う”という戦略的意思決定のプロセスが、それらの底に共通に存在することはたしかである。

2-3-2 カシ・カリの論理の遂行

カシ・カリの論理の遂行とは、社長がまわりの役員に対してたえずカシをつくり、まわりの役員がつねに社長に対して、カシを感じている雰囲気をつくることである。カシとは、金銭的なものば

14) 小野 博氏（株式会社花正社長）拙稿『社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ』(2)三田商学研究（未定）

15) 拙著『日本企業の活性化・個性化』、中央経済社、1993年、pp.82-83。

かりでなく、フォーマルには、常務会での役員の発言をバックアップしたり、インフォーマルには、役員の娘さんの縁談の世話をしたりすることである。ただしカシをつくったとき、カシをつくったぞという顔をしてはいけない。そうしたらたちまちパァになってしまう。何気なくカシをつくることが要諦である。

カシ・カリの論理の遂行のためには、何よりもまず、相手の立場にたつてものを考える能力が不可欠である。相手が欲していないことをしてやっても、相手はカリを感じない。役員の娘さんが、22～23歳で美人のとき、縁談の世話をしても役員は何もカリを感じない。娘さんが30歳過ぎて、やや出遅れたなと役員が感じているときは、世話すればカシになる。日本人でこのカシ・カリの論理のわからない人間は、組織の中では認められない。欧米人にも、do a favor という考えはあるが、日本人程強くない。また、東洋人の韓国人にとってもややニュアンスは違うようである。日本では、部長がひらの社員に夜一杯おごった場合、ひら社員は、何かカリを感じず、韓国の場合、上司がおごってもひら社員は有難うとは言いが、カリは感じないそうである。ただ、日本の社会では、このカシ・カリの論理のわかる人間でなければ、社会で出世しない¹⁶⁾。リーダーシップ能力のある人間というのを卑近な例でみると、“あいつのためなら少々ムリがあっても、やってやろうという人間がまわりに数多くいる”人間である。ふだんから相手の立場になって、つねにカシをつくっている人間には、リーダーシップ能力がある。自分勝手にまわりにカシをつくっていない人間は、いかに専門能力・知識があっても、リーダーシップ能力はない。何か新しい、少々ムリなことをやろうとするとき、誰もついてきてくれない。すなわち、経営者能力がないことになる。

2-3-3 根まわし

根まわしは、具体的な案件について、公式な話し合いの前に事前に相手に話をし、了承を得ることである。この根まわしの基本的な考え方は、私はあなたを信用していますので、他の誰も知らないことを、事前にお話をしますということである。すなわち相手を信用していることを、相手に知らせることが最大の目的である。その信頼を表明することによって、賛同を得ようとするものである。従って、根まわしの順序が非常に重要である。通常、具体策に最も反対しそうな人、最もうるさそうな人から、根まわしをする、この順序を間違ったら、根まわしは全く逆効果になる。この辺はふだんから気くばりによって、その順序、感触を養っておく必要がある。ただこの具体的な根まわしの前に、カシ・カリの論理の遂行によって、まわりにフェイヴァラブルな雰囲気をつくっておくことが、最大の前提条件である。いわゆる日本的経営論では、根まわしから書いている文献が多いが、より重要なのはカシ・カリの論理である。

最後に、この根まわしと違う社長の情報収集の面を述べておかなければならない。この根まわしは、相手を信用していることを、意識的に相手に伝える方法である。しかし一般には、社長はその

16) 拙著『経営者能力論』、千倉書房、1983、pp.122-123。

後の公式的な意思決定、執行管理をスムーズにすすめるために、意識的にも、無意識的にも役員に情報を流し、役員からも逆に情報をえて、共有の情報をつねにもっていなければならない。情報はたえず変化し、陳腐化するから、このたえざる情報の共有化を積極的にすすめなければ、経営者の機能は遂行できない。ある銀行では、頭取と役員の子屋の境を、いつも開けておいて、その日にあったことは、その日のうちに雑談で知らせ合うようにしている、という¹⁷⁾。

2-3-4 公式の決定

戦略的意思決定は、最終的には常務会など最高意思決定機関で決定される。日本企業、特に大企業での最高意思決定機関は、常務会である場合が最も多く、次に取締役会、委員会などの順になっている¹⁸⁾。欧米のように、取締役会が大部分ということはない。常務会でいろいろ議論はされるが、重要議題の場合、案件がはじめて突然そこに提出される、というケースは少い。予め何らかのかたちで、根まわしが行われている。

一般に、論理的反対が多い場合、提案理由をより理解しやすくする資料、図表を呈示するのがよい。しかし反対が感情的な場合は、そのような理解しやすい客観的資料、図表をいくら提示しても、納得されることはない。そういう場合、決定を次回に延ばすなどの戦術が必要である。現実の議論というのは、この後者のような感情的反対に基くものが多い。自分が次期社長になると思っていた人間が、あとから来た人間に抜かれて、社長になれなかったようなケースがつねに起っているからである。このような場合、社長は、特にその不満分子の1人か2人のために、会議のほとんどの時間をつぶすくらいの忍耐力が要求される。感情的に反対する人間に点をとらせる必要がある。たとえば、社長は自ら提案を10個出し、9つは撤回し、反対者側の提案は、10個のうち7つまでは通す、というようなことをする。相手のメンツをたてる必要がある。ただその時、社長は絶対に譲れない提案1つは必ず通す。実際に社長が10のうち9つ撤回すれば、反対派、中立派をふくめて多くの役員も、あれでは社長は可哀そうだということで、通してくれるものである。

最終的な議決は、機が熟するまで忍耐強く待たなければならない。重要案件のためには、会議時間を長くする。十分に議論してもらおう。一般に、他人が喋るのを聞いていると、うるさいなあと思うくせに、自分が喋ると止らない人が多い。そういう人に十分話をさせる。するとその人も喋っていて疲れてしまう。新しい切口がもう出ないくらい喋らせ、みんな疲れた頃をみはからって、最終的な決をとる。それも、これは一応ここで決をとりますが、もし、不都合があれば、2～3年たったらまた変えてもいいじゃないか、などの含みをもたせて決をとる。するとほとんど提案は通ってしまう。要するにみんなが言い足りないと思っているとき、疲れていないとき、あきていないときに決をとってはいけない。機が熟するときは、みんなが精神的にも、体力的にもあきたときである。

17) 小林春雄氏(八十二銀行頭取)上掲拙著(I, II, III), pp.508-509。

18) 拙著『日本企業の活性化・個性化』, p.51。

こういう時に、公式な決定が行われる。

最高意思決定機関の構成としては、社長が企業家型で、まわりの役員が管理者型の人達で、構成されているところが業績がいいようである。社長が企業家型で、ややムリな挑戦的な戦略を旨とし、まわりの役員が財務バランスの視点から、ブレーキをかけるのがいい。逆に社長が管理者型で、まわりの役員にもっと企業家型になれというのはムリである。大銀行などでは、このケースが多い。外国文献などを頭取が読んで、企業内ベンチャーができないので、当行は活力がないと嘆いているケースがよくあるが、頭取が管理者型であれば、人事評価の根底には、いつも減点主義があり、役員はうっかり企業家型になれないからである。頭取自らが余程反省し、人事評価の考えを加点主義にしない限り、このような組織は活性化しえない。

また、企業外環境の影響によっても望ましい意思決定のパターンは異なる。好況のときは社長中心の意思決定が、不況のときは役員中心の意思決定が、業績に貢献するようである¹⁹⁾。好況のときは、社長中心の迅速な意思決定をして、やや計画がはずれても、何とか取り返しがつく。不況のときは、利益幅が非常に小さいので、少しの計画のミスも許されないし、執行段階でも役員の細心な協力、コントロールが必要だからである。このように、好、不況によって、望ましい戦略的意思決定のパターンが異なってくる。これを見きわめられる社長が高く評価される。

2-3-5 戦略的意思決定の対象——製品戦略——

現在の優れた企業の条件は、他社にまねられない個性化と、全経営過程の活性化の2つである。この他社にまねられない個性化が、コア・コンピタンスと言われて、現在巷間騒がれている²⁰⁾。これら個性化、活性化の中核は製品戦略である。他社にまねられない強みの拡大、深化が個性化であるが、これにはまず経営者が、自社の他社にまねられない強みを認識し、それをクローズアップすることからはじまる。他社にまねられない強みは、はじめから大きな差異として目立つものではない。ほんのわずかな差異である。この微差をいち早く見出し、それにたずさわる人をはげまし、その差異を企業全体にクローズアップさせるのが、経営者の役割である。そしてこれを、製品戦略に具体化する。これらのプロセスが、現在の企業経営者の戦略的意思決定の重要な対象である。一般にハードなものよりソフトが、物的なものより、人的なものが、単体よりもシステムがまねられ難い。製品開発で特許をとるよりも、製造工程でのノウハウを築くほうがまねられない。また、たとえば一工程のノウハウではなく、NC旋盤、原価管理、POS管理、さらに、人々の高い挑戦意欲、下請組織などの多くの局面が多重につながって、全体として強みネットワークになっているところはまねられない。経営者は、この強みの中核となる個性化を一早く見出し、それを強化、深化するような

19) 拙著上掲書『日本企業の活性化・個性化』p.61。

20) Hamel, G & Prahalad, C. K ; Competing for the Future, 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995。

意思決定することが不可欠である。

これを見出すためには、企業内の細かい所をみるより、前述のシステム思考により、より大きな環境、より長期的な視点からみて、どこが他社と違っているのか、それをいつも考え、それを強化・深化しようとする経営者の強い挑戦意欲がなければならない。たとえば基礎研究管理においても、基礎研究者の研究発表は、つねに経営者にわかるかたちで発表する人間を、高く評価する体制をつくっておく。新しい科学技術の発見を、科学技術の言葉で発表する人間は、高く評価しない。その新しい技術が、どのように市場にインパクトを与え、価格、品質、納期をいかに変えるかということを中心に発表させるようにする。そうすることによって、経営者の企業発展の願望に沿うような強みにしていく必要がある。ある経営者は多角化するとき、自分のわかる分野しか展開しないという²¹⁾。自社の強みを拡大、深化するためには、当然な考え方である。このシステム思考によって、自社の強みの微差を見出し、それを自社の個性化方策として意思決定し、積極的にすすめる経営者が、高く評価される。

全経営過程の活性化とは、トップから一般従業員までが、新しい環境変化に挑戦しようとする意欲にもえている状態をいう。まず、経営者が経営戦略を意思決定し、それに合わせて製造工程、営業担当などすべての人々が創造性を発揮して、すぐれた製品・サービスを市場に提供し、売上増、利益増の成果をあげる。その結果、経営者は自らの意思決定の結果に自信を得、益々積極的な経営戦略をたてる。これに従って人々は、益々挑戦意欲をもやし、創造性を発揮する……。この全経営過程の好循環が企業の活性化である。²²⁾この好循環が発生し、企業がスパイラルに成長しはじめると、少々の困難があっても乗り越えて成長を続けていく。自転車がスピードを出して走っていると、少々の石があっても、はねとばして走りつづけられるのと同じである。特に、この全経営過程の好循環が、上述の個性化の強みネットワークと共振するときは、好循環は拡大し、強みネットワークはさらに強化される。²³⁾

ただ全経営過程の好循環は、一気に起るものではない。経営者が自社の強みを深く洞察し、そこをトリガーにして局所的好循環をまずつくっていかなければならない。一般的には、新製品開発、新事業開発が、局所的好循環のトリガーとなる。²⁴⁾いま、日本の経営者に、経営目標として何を重視するかと質問すると、ほとんどがコスト削減、シェア拡大、新製品開発の3つに収れんする。しかし、好景気のときも、不況のときも、常に新製品開発を重視する企業の業績は、他の経営目標を重視する企業の業績よりつねによい。²⁵⁾これは新製品開発は、製造部門の人々にも、営業部門の人々に

21) 川村茂邦氏(大日本インキ社長)上掲拙著(I, II, III), pp.591-592。

22) 拙著『大企業の活性化と経営者の役割』, 千倉書房, 1990, pp.15-19。

23) 上掲拙著; pp.46-53。

24) 上掲拙著; pp.72-73。

25) 上掲拙著; p.84。

も、発想の転換を要請する。すると彼等は脳漿をしぼり、新たに自らの能力を開発することになる。そして、この新たな能力開発は、また新製品開発をうながすことになる。この新製品開発⇔能力開発の相互作用のプロセスで、人間は創造性を発揮し、これが業績につながっていく。新事業開発、特に、最近の海外展開を中心にした新事業開発は、新製品開発より不確実が多く、リスクも多いが、企業活性化のトリガーになりうる。全く違った異文化の発想を要求されるからである。これを自社の強みと結びつけながら展開するには、非常に優れた経営者の洞察力、意欲、願望、信念が必要である。このように、製品戦略を中核として、現代の優れた企業の条件たる個性化、活性化を積極的に進める経営者が、現在高い評価をうけることになる。

2-4 執行管理

経営者は、その策定した戦略を実行するために、人々に挑戦意欲をもやさせ、創造性を発揮させなければならない。またそれと同時に、その人々の行動を全体との関係から調整・統制していかなければならない。前者の中心は、従業員の動機づけであり、内部組織の活性化である（以下簡単のため“内部組織”を単純に“組織”と表現する）。後者の中心は財務管理であり、原価管理、予算統制、在庫管理などがその内容となる。経営理念が安定し、企業の主力製品のライフサイクルが長い時期には、執行管理のウエイトは財務管理におかれる。一方、経営環境が技術革新、政治的変動によって大きく変るような時代には、従業員1人ひとりに挑戦意欲をもたせるような、動機づけ、組織活性化にウエイトがおかれる。

2-4-1 組織の活性化

組織活性化の方策は、①主力製品が産業構造の変化に適合して、企業成長が順調にしている場合、②主力製品がその変化に適合しているが、何らかの理由で企業成長が停滞している場合、③主力製品がその変化に適合せず、企業成長が停滞している場合の3つにわかれ、それぞれ方策は異なっている。1995年現在の例で言えば、①に該当する企業は、半導体製造装置をつくっているメーカー、②に該当するのは、ロボットその他、自動工作機メーカー、③に該当するのはオーディオメーカー、アパレルメーカーなどである。

①の場合は、組織のフラット化、コミュニケーションの増大、「ほめる哲学」の実施、人事評価制度の改革などが重要になる。組織のフラット化、コミュニケーションの増大は、情報を素早く、正確に伝え、その共有化を必要とする情報化時代には不可欠な方策である。簡単な決裁にいくつものハンコが必要なような場合は、“慎重”という名のもとで、人々は責任感をなくし組織は活力を失う。また、人間は学習能力によって、同じ仕事を繰り返しやっていると楽になり、新しいことをしなくなる。国鉄がJRに変る前は、国鉄労組は異常に硬直的であり、何度も全国的なストライキを行った。これは鉄道のもつ本来的な保守的性格に基く。一度ダイヤが決まると、毎日同じこと

を繰り返す、安全性という至上命令があって、現状変更²⁶⁾に臆病である。これは仕方ない。このような場合、主力製品のサービスが産業構造に適合しているのであるから、組織をフラット化して、上下のコミュニケーションを盛んにすれば、生産効率は上ってくる。ムリな挑戦意欲をおこし、創造性を発揮して、運転手がダイヤと違った運転をしたら大事故になる。このような場合、ダイヤ通りきちっと運転した人間を表彰して、やる気を起こさせる、「ほめる哲学」が最も適する場合である。

②の場合は、主力製品が産業構造の変化に適合しているのだから、経営者は何らかの新しい方法で、人々にやる気をおこさせればいい。それには危機感をもたせたり、現場まわりをするなどで、意識革命をおこすことが必要である。企業の中で、中間管理者以下はどうしても危機感を持ち難い。外の空気に経営者ほど当らないからである。経営者はたえず、従業員に危機感を持たせるようにする必要がある。国営企業の効率が悪いのは、危機感がないからである。シンガポール航空は、国営企業でありながら効率がいいのは、たえず経営者が、国際自由競争を強調し危機感をあおっているからである。²⁷⁾現場歩きは、経営者が経営理念の明確化によって、企業の進むべき方向を示し、これを従業員に浸透させるための方策である。また社長の現場からの情報収集の方策でもある。これが、社長と従業員との情報共有化のための手段の1つである。一般に人間は、論理的記憶よりも非論理的記憶のほうが忘れ難い。年頭の公式の社長の挨拶よりも、社長が現場をまわりながら話をするほうが、余程従業員の頭の中に入る。ある社長は、現場まわりでは仕事の話はしない。酒や女の話をする。しかし、それがいつの間にか仕事の話になっていく、という。こういう社長の危機感、経営理念の浸透は、人々に意識革命をもたらし、企業成長を促進するようになる。

③の場合、主力製品が産業構造の変化に適合しないのだから、経営者は、リストラクチャリング、リエンジニアリングなどによって、大改革、大事業転換をはからなければならない。これらを実行するために、スペシャリストの教育・訓練、中途採用者の積極的採用、分社化などの新しい施策を実施する。スペシャリストをジェネラリストにはできる。しかし、逆はできない。²⁹⁾これから企業の経営を原点から考えなおしていこうとするとき、新しいスペシャリストが不可欠である。いまよく企業には人間はいるが、人材はいないと言われている。この人材とは、この原点からの変革を、自ら遂行しうる能力のある人間である。自らの能力を開発する能力のある人間である。自分で新しいものを発見し、それを深め、そして、まわりの人々に認めさせる能力のある人間である。この教育は経営者の深い洞察力、遠い将来を見とおす哲学のバックアップによって、はじめて可能になる。この大変革を乗り越えられるかどうかは、ひとえに経営者の広く、高く、長くものを考え、実行する能力にかかっている。その具体的な発現の例として、たとえば、優秀な人材を配置転換に

26) 住田正二氏（JR東日本社長）前掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.963-971。

27) チェン，チュンコン氏（シンガポール航空社長）前掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.851-864。

28) 濱田浩三氏（東京放送社長）前掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.655-661。

29) 小松 康氏（住友銀行頭取）前掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.293-299。

よって他の部署へ送り、しばらくしてまた元の部署に戻すOJTの方法をとる。³⁰⁾単に、いろんな仕事を経験させて能力をつけるのではなく、また元へ戻して、自分の仕事を他人の目から見、その新しい複眼によって仕事を深く理解させようとしている。このもとへ戻すという配置転換の方法は、経営者の長い経営経験をベースにした洞察力から生れた。

急激な変化には、スペシャリストの教育、OJTでは対応できない。中途採用が不可欠になる。中途採用は、基本的には新しい血を導入して、組織を活性化しようとするものであるから、関連会社、系列会社から導入するより、少々危険があっても、従来の常識を大きく変えるような異質なものの導入がいい。³¹⁾

異能な人材を社内で育てたり、社外から導入しても、彼等に十分な活躍の場を与え、企業業績の向上に貢献させなければならない。この活躍の場を提供し、その活躍を支援するのは経営者である。異能な人間は、1人か2人かで仕事をさせる。彼等は従来のような協調とか、和などを考えない人達である。本来人間は、少数ならば精鋭になる。少数精鋭主義と言っても、人数がふえると精鋭でなくなってしまう。その異能な人間を、1人で自由に仕事をさせ、それを財務的にも、精神的にもバックアップする。ある会社で、異能な人間を1人だけテニヤン島に送って、熱帯植物の改良、保存の研究をさせている。³²⁾高価な効率のよい農機具など、自分の判断で購入して成果をあげている。またある会社では、異能なグラフィック能力のある人間に、ビジュアル住空間プレゼンテーションシステムを自由に開発させ、それを住宅産業に売り込ませ、30数億円の売上にまでしているとい³³⁾う。人数はほんの数人である。これらは、経営者が深い洞察力で将来を見通し、現在は小さな新規事業部門であるが、将来、その会社の重要な部門になると考え、全面的にバックアップしているからである。特に現在の主力製品が、産業構造の変化に適応できなくなっているような企業では、この異能人材を配置した小規模な新事業部門の設置、バックアップは、経営者の不可欠な機能である。

2-4-2 財務管理

財務管理は、企業成長に対して3つの機能をもつ。まず第1に、財務要因はその共通尺度機能によって、企業内外の各種資源を、共通の貨幣単位に還元する。第2に、その整合性機能によって、企業が利用している各種資源の間にバランスをもたせる。そして第3に、そのバランスが崩れるとき、インパクト機能によって、人々に危機感あるいは余裕感をもたせ、新たに創造性を発揮させ、企業成長に貢献する。³⁴⁾経営者の財務管理に対する機能の中心は、その長期的な整合性を維持することにある。好況のとき、経営者は積極的投資によって、借入金の割合をふやす。その場合、短期的

30) 竹田晴夫氏（東京海上火災社長）前掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.226-230。

31) 石川 武氏（大正海上火災社長）前掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.514-521。

32) 加藤幹夫氏（協和醸酵社長）前掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.313-318。

33) 石川昭夫氏（日製産業社長）拙稿『社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ』(2)三田商学
研究（未定）

34) 拙著『企業成長論』，中央経済社，1984。p.167。

にその整合性をくずすことはあるが、長期的にはつねにバランスをとっていこうとする。

財務管理の整合性機能は、期間的、形態的、空間的の3つの局面から考えられる。まず、期間的整合性は、具体的には、期間損益計算書、資金繰り表を中心にした財務会計制度によって支えられる。減価償却費も投下資本の期間費用化の面を考えれば、それは、期間損益計算の意味をもち、内部資金留保の面を考えれば、期間的資金繰りの意味をもつ。このほか、多額の研究開発費の繰り延べ、各種積立金、引当金なども、この期間的整合性のためである。

形態的整合性は、流動資金と短期借入金、固定資金と長期借入金、大型設備投資と増資・社債の発行などの対応のかたちで考えられる。これは、貸借対照表の中に表示される。輸出入取引の多い企業では、為替リスクヘッジのための債権・債務のスクエア維持、先物予約、スワップ通貨取引などが行われる。これも形態的整合性の1つである。

空間的整合性は、部門間、関連会社間の整合性であり、ここでは予算統制、原価管理、部門別損益計算などの、管理会計的手法が用いられる。これらの管理会計的手法によって、予算割当て、固定費の割りかけ、在庫保持量などの適正化が行われる。

経営者が考えなければならない財務的整合性は、長期的な資本需給に関するものが中心になる。これは通常、資本投資計画と資本調達計画の対応として考えられる。そこでは、金融市場から認められる限りの、長い期間での整合性が問われ、その限度内での積極的投資こそが、企業成長に大きく貢献する。短期的な財務の整合性の強調は、企業業績の向上には貢献しない。現在の情報化・グローバル化時代に、企業が長期に発展していくためには、製品技術、製造技術における、たえざる技術革新、そのための長期的な視野にたった研究開発投資が不可欠であり、さらに、海外への生産拠点の設置などの投資が不可欠である。また、コスト削減、合理化のための設備投資も益々大規模になり、しかも海外設備投資は為替レートの激変、相手国のントリーリスクなどによって、非常に不確実になっている。しかし、つい最近(1994年)までは、日本企業は土地、株式の含み益を沢山もっていて、このような不確実の状況の下でも、比較的にリスクな投資が可能であった。しかし、現在(1995年)はそれができなくなってきた。これらの資本投資計画には、新製品開発計画、研究開発計画、海外投資計画、海外進出計画などがあり、資本調達計画には、増資計画、社債発行、ドル建債・円建債発行、長期借入金計画などがある。それぞれの資本投資計画は、それぞれえられる利益額、費用額などによって、3年経常黒、5年累積黒などの整合基準でチェックされる。資本調達計画自体も為替レートの変化、不動産価格、株価格などの変動幅などによってチェックされる。

さらにこれらの個別長期計画は、年度別の損益計算書、資金繰り表、利益計画表で横断的にチェックされる。特にこれからは、キャッシュフローの視点からのチェックが重要になる。しかしキャッシュフローに関係なくともある年度に減価償却費、繰り延べ研究開発資産の償却、評価損などが集中して、損益分岐点が急上昇、あるいは赤字になる場合には注意が必要である。万一赤字決

算を発表すれば、株価は下り、時価発行増資や、利率の低い外債発行が不可能になり、長期的な視点にたった企業経営が困難になるからである。

ただ、経営者はこれらの細かい財務的な整合性だけに注目してはいけない。世界の政治、経済、社会、技術革新、情報化の方向をシステム思考によって、たえずより大きくとらえ、自社の長期的な損益分岐点が、これらのマクロの変化とどう結びついていくかを、みていかなければならない。このように、財務の長期的な整合性は、激変する情報化・グローバル化時代に、経営者がみていかなければならない必要条件であるが、十分条件ではない。この財務の整合性をベースにしながら、10年後、20年後の将来構想をフレキシブルに想定し、企業の個性化・活性化の方向を考えることがつねに経営者に要求され、それを可能にする経営者が高く評価される。

3 要約と結び

経営者の人事評価は、経営者自身が自らを客観的にみるため、あるいは情報化・グローバル化、分社化過程で必要となる経営者を育成し、選抜するなどのために必要である。経営者に適切な人材をえられるかどうか、現代の激変期の企業業績を左右する、最大なポイントであるからである。

経営者機能には大きくわけて3つある。すなわち、将来構想の構築と経営理念の明確化、戦略的意思決定、執行管理の3つである。将来構想の構築とは、経営者が企業外環境の大きな変化と、自社の資金、技術などの条件を勘案して、10年後、20年後の経営の姿をたえず思い浮かべることである。これがなければ適切な戦略はたてられない。経営理念とは、経営者個人の哲学と、企業のもつ歴史的な企業文化との「積」である。この経営理念が明確でないと、人々をひっぱってゆくのが難しい。創業者社長の哲学は、そのまま経営理念として明示され、それに沿って企業文化が形成されているから、人々をリードしているのが比較的容易である。一方、2代目経営者の哲学は、父親時代の企業文化と一致する部分が少い。すなわち、経営理念が不明確になりやすい。そこで2代目経営者は、そのリーダーシップ能力を発揮するのに、いろいろな工夫をしなければならない。

戦略的意思決定機能は、カシ・カリの論理の遂行、根まわし、公式の決定の3つのプロセスに分かれる。この3つのプロセスをとることによってはじめて“多数の人々を参画させながら、迅速で、革新的な意思決定”ができる。カシ・カリの論理の遂行は、社長はたえずまわりの役員にカシをつくり、まわりの役員が社長にカリを感じている雰囲気をつくることである。いわゆる日本の経営者にとって、最も重要な経営者機能であり、この機能を遂行できない人、すなわちその基礎になる、“相手の立場にたってものを考える”ことのできない人は、日本では組織のトップにはなれない。また、根まわしは、具体的な案件について、一部の人に対して内容を説明し、事前に相談し、承諾をうけることである。根まわしの考えの本質は、“自分はあなたを信頼しているから、皆の知

らないことを事前にあなたに知らせます”という、相手への信頼度を表現するものであるから、その順序が大切である。これを間違えたら、根まわしは完全に失敗である。公式な決定は、機が熟する時期を見計らって、一気に行う必要がある。議論が煮つまらないときは、ただ忍耐強く待つ能力が必要である。議論が感情的な反対によってすすめられるときは、いくら論理的な資料を準備提出しても、賛同されない。そういうときは、決定を次の機会に延ばす。多くの資料提出が有効なのは、論理的な反対に対してのみである。

戦略的意思決定の対象の中核は、製品戦略である。現在の優れた企業の条件は、他社にまねられない個性化、および、全経営過程の好循環、すなわち活性化である。活性化によって人々に挑戦意欲をもたせ、個性化によって競争優位のまねられない条件をつくるのは、まず、経営者の深い洞察力と自らの情熱・願望とが不可欠である。他社との微差をいち早く感知して、それを強みにまで強化し、また新製品開発によって、局所的好循環をおこすのも、すべて経営者の洞察力と情熱による。このような個性化、活性化を積極的にすすめる経営者が、現在最も高く評価される。

執行管理とは、人々の動機づけによる組織の活性化と、財務管理による企業経営のコントロールである。組織の活性化の方策は、その企業の主力製品が産業構造の変化に適合しているかどうかによって異なっている。主力製品が産業構造の変化に適合しているときは、組織のフラット化によるコミュニケーションの増大などの方策がよく、産業構造の変化に適合していないときは、スペシャリストの育成、小規模新規事業部門の開設などの方策がよい。財務管理は、企業の多局面の長期的な整合性を求めていくものである。いたずらに短期的な財務の整合性を求めるのは、企業成長を阻害する可能性がある。

経営者機能のうち、現在は、将来構想の構築・経営理念の明確化、戦略的意思決定が、執行管理よりも重要である。これは、前2者は企業の進む方向を示すものであり、後者は効率をみているからである。現在のように変化の激しい時代には、製品のライフサイクルは非常に短くなり、方向の誤ったもの、すなわちユーザー・ニーズに合わないものは、いくら効率よく生産して価格を安くしても、売れないからである。