

Title	社長のリーダーシップ：他人に任せられない経営者機能
Sub Title	CEO's Leadership : For CEO's Un-delegatable Authorities
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	2000
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.43, No.1 (2000. 4) ,p.107-
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20000400-02449407">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20000400-02449407</a>

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.

## 社長のリーダーシップ

—— 他人に任せられない経営者機能 ——

清水 龍 瑩

### <要 約>

リーダーシップとは、人々をリーダーの考える1つの方向にひっぱっていく影響力をいう。リーダーがリーダーシップを発揮するには、リーダーとフォロアーの間に安定した信頼関係がなければならぬ。しかし現在の情報化時代、IT・資本主義時代には、最も変化のはげしいカネ、情報が経済社会を大きく動かしている。従来のような安定した無意識の価値観、制度・法律の影響力は急減している。従ってリーダーシップの前提となる信頼関係が薄らぎはじめ、安定したリーダーシップの発揮が難しくなっている。

社長のリーダーシップの出発点は、まず社長の哲学である。それを内省しつづけることによって、宗教的覚醒が生まれ、社会への貢献が意識され、「共通善」の考えが生まれてくる。しかし一方、社長がリードする企業組織は、その目的として長期の維持発展をかかげ、経済効率の向上に力を入れる。そこで「共通善」の方向を考える社長とは、どうしてもコンフリクトを起こしやすい。そのコンフリクトの1つが企業倫理問題である。それは多くの場合、企業の活性化、企業成長によってある程度解決される。

社長がどうしてもリーダーシップをとらなければならない局面は「ゴー」という前向きの方ではなく、撤退の局面である。役員やサブ・リーダーは、撤退を口にするのは自らのいままでのレゾナードルを否定することになりかねない。日本の第二次大戦終結も、結局は最高トップ・リーダーの天皇が言い出さなければならなかった。トップの人事も社長も専決事項である。他人には任せられない。

日本企業のサブ・リーダーたる役員の中の中心的経営機能は、執行管理である場合が多い。そして多くは財務的バランス感覚のある人が、そのポジションにつく。しかしそのポジションにつく最も重要な要件は、その役員の財務的実務能力よりも、その人の人柄、人間的魅力である。それによってまわりの人々に、いかに支持されるかがきまる。

### <キーワード>

リーダーシップ、信頼関係、信頼取引、「変化の速度の差」、カネ・情報、社長の哲学、内省、宗教的覚醒、お蔭様、共通善、コンフリクト、企業倫理、撤退、社長の専決事項、第二次大戦の終結、大方針の転換、研究中止、選挙の是非、次期社長の決定、10段跳び

## 1 大変革期とトップのリーダーシップ

### 1-1 リーダーシップの意味と大変革期

リーダーシップとは、人々をリーダーの考える1つの方向に引っばってゆく影響力をいう。旧来のリーダーシップ論では、財力とか強制力などで人々を引っばっていく、という考えが強かったが、民主主義や人権が重視される現在では、そのような強制力で人々を引っばっていくことは、リーダーシップの中核概念ではなくなってきた。現在ではリーダーシップを発揮していくためには、リーダーとフォロアーとの間に安定した信頼関係の存在が最も重要な前提となっている。一般に信頼関係には、1)リーダーとフォロアーとの間に共有する歴史がある、2)またフォロアーがVulnerableの状態に陥ったとき、リーダーが何らかの助けの手をさしのべる、3)リーダーからもフォロアーからも相手の行動がある程度予測される、この3つの条件が存在するとき、信頼関係が存在すると言われている。一方、現在のように環境が激変する時代には、リーダーとフォロアーの間に過去からのくりかえしの歴史がほとんど存在しない。従って相手の行動を予測する判断材料が少ない。またリーダー、フォロアーとも相手が困った立場になったときでも、助けようとする余裕もない。こういう場合は、信頼関係が存在しない状態である。

日本型企業経営についてこの信頼関係を具体化してみると、——筆者はこれを日本型経営の典型と考えるのであるが——、1)カシ・カリの論理の遂行、2)根まわし、3)今回は泣いてくれ(長期的、多角的取引)などのかたちをとる。カシ・カリの論理は、何も金銭的なものばかりでない。リーダーに対してフォロアーが何んとなくカリを感じている雰囲気をつくることをいう。それは少々ムリがあっても、あいつのためには何んとかしてやろうという雰囲気を感じている状態である。根まわしは具体的な案件について、他の人の知らないことをあなただけにお話をします、というやり方で、相手に対する信頼感情を表明するものである。“今回は泣いてくれ”は、日本型経営でよく使われる商慣習である。今回の取引ではあなたに損させるかもしれないが、その代わりに私の信頼するクライアントを紹介します、あるいは今度は必ず儲けさせてあげますと約束する。この信頼できるクライアントを次々に紹介することは、長期的多角的には相手に大きな利益をもたらすことになる。これらが日本型経営の信頼取引原理の現実的な経営現象である。

このように、一般的な信頼関係や日本型経営の信頼取引は、長期間の信頼を前提とし、それを基盤にしたフォロアーとの関係でリーダーは信頼関係を得つつ、リーダーシップを発揮する。長期間の共有する歴史、お互いの信頼関係が大切である。ところが現在の情報化・グローバル化時代、さらに最近のIT革命時代には、この長期的な歴史、信頼の前提が、人々との関係において急速になくなってきた。筆者は一般にそのことを理解するには、変化の速度の差を考えると主張

している。これを「変化の速度の差の原理」と呼んでいる。今の世の中で瞬時に変わるものは、カネ・情報である。次にモノ、ヒト、ヒトの意識、ヒトの意識の固定してできた法律・制度、さらに無意識の価値観の順で変わり難くなっている。<sup>1)</sup>このリアルタイムで変化するカネ・情報の動きを前提にして、人と人との間に信頼関係が構築できるのか。モノの取引については、物体は目にみえるし、長い歴史的な蓄積があり、慣習ができています。港湾での関税手続き、検査、積荷のチェックなど、どこをおさえればよいかは、大体はわかっている。これはいくら煩雑な事務であっても、くりかえしがある。ところが新金融商品のデリバティブなどは目にみえないし、何百億というカネが瞬時に動いてしまう。同じもののくりかえしがない。チェックの方法も歴史もない。相手を信用しろと言っても、相手の信用評価はほとんど不可能である。これでは信頼関係を前提とした、いままでのようなリーダーシップの発揮は不可能である。最近のクレスベール証券の事件などは、一方で信頼関係を前提として、日本国内の企業間での資金集めでリーダーシップを発揮したのだが、アメリカではそのリーダーシップ発揮の前提となる信用チェックの歴史も時間もなく、大詐欺事件に発展してしまったのである。信頼・信用形成に時間がかかるからといって、固定的な制度、法律、無意識の価値観にだけ頼って日本型取引を踏襲し、世界経済の中でリーダーシップを発揮することは到底できない。デリバティブ、電子商取引では、そんな時間的余裕はない。世界はカネ・情報中心のグローバルスタンダードに大きく変わりつつある。

それでは現在のような大変革期に、短期間に信頼関係を前提にしてリーダーシップを発揮するにはどのようにしたらいいのだろうか。短期的に変化するカネ・情報の速さにも依拠しうるグローバルスタンダードに、さしあたりは頼る以外にない。極端な話、ソフトバンクの総株式時価総額が、日立製作所のそれを上まわっても、市場の評価だから仕方がない、あるいはそれが正しいのだと考えざるをえない。日産自動車のゴーン氏が、会社再建のため21,000人の首を切り、また三菱重工が2004年までに13%の人員削減を行なうというのも、市場評価、株主の利益を考えれば仕方ないと考える。つい最近まで、日本型経営は従業員・人本主義、アングロサクソン型経営は、株主・資本主義と言われていたが、これでは全く日本の経営も株主・資本主義に大変革したことになる。しかし、日本型経営はそんなに簡単に崩れるものなのか。前述の「変化の速度の差」からみると、日本人の意識の固定した制度・法律、さらに無意識の価値観は、5～10年でそんなに変わるものではない。日産自動車、三菱重工本社で、それ程大きな首切りを行っても、いわゆる系列取引の根になっている部分は、そう簡単には切りはなせない。ある部品は、技術力、経済効率が低いという表面的理由から、取引をやめるといふわけにはいかない。効率が悪いと思われる部品の中にも、センサーなどで最先端の半導体が組み込まれているし、表面的に表われない熟練工のノウハウが入って

1) 拙著『社長のための経営学』千倉書房、1999年、pp.18～19。

いる。また1次下請の部分は、内製化によって切れるが、二次下請は切れないというケースも沢山ある。ある企業では、一次下請は親会社と一緒に新設備をどんどん入れて、過剰生産能力を備えてしまったが、二次下請は需要の変化に合わせて、家族全員徹夜で仕事をする。孫下請こそが親会社の変動のはげしい生産を支えているという（鳥津製作所，西八條実社長<sup>2)</sup>）。このように信頼関係の長い連鎖で日本型経営はその柔軟性、効率性を保っている面がある。現在一時期、株主の利益中心というグローバルスタンダードが、企業評価の基準になっているようにみえるが、少なくとも筆者は、これだけでは日本の企業が復活するとは考えられない。日本の産業を支える中小企業の経営者は、雇用の確保を最大の目標として努力している。1929年の大不況のときも、松下電器は全く解雇しなかったという。この信頼関係のベースがあって、松下幸之助は偉大なリーダーシップを発揮したのである。「市場の声」といって、株主の立場だけを強調していたら、従業員は不安でたまらない。リストラという首切りがいまのように常時叫ばれていては、会社経営は不安定になる。50年前の日産の大ストライキがおきないとは言えない。日本人の心に組織に対するロイヤリティがなかったら、トップのリーダーシップの発揮のしようがない。日本型経営に過度に依存するのはまずいが、それが完全にアングロサクソン型経営に移行すると考えるのも早計である。さしあたり、株主・資本主義の経営方式をとり入れながら、人々の心の底にある従業員・人本主義を長期的視野からみつめなおしていく必要がある。株主の立場だけを大声で呼ぶのではなく、筆者は従業員の立場をぜひもう一度強調したいと思っている。

## 2. 社長の哲学の一貫性

### 2-1 経営理念の明確化と企業倫理

社長が他人に譲れない最大の経営機能は、社長のもつ哲学の明確化である。社長は経営戦略の策定を経営者機能の中心に据えている。経営戦略を策定するためには、何よりもまず経営理念、経営目標の明確化が不可欠であり、その経営理念、経営目標と当該企業の強みとから製品領域がきめられる。このきめられた製品領域の中で新製品開発がすすめられ、それに伴って全経営過程に好循環がおき、企業は活性化する<sup>3)</sup>。この好循環のトリガーとなる経営理念は、社長個人の哲学と歴史的な企業文化との「交わり」として表わされる。

経営理念はまず社長個人の哲学・価値観と企業文化とを前提とするため、他の役員などにその策定をまかすことはできない。社長個人の内省が出发点になる。その内容は社長の人生観そのものであり、その高邁さ、広さは社長の人格そのものを反映する。社長個人の哲学は「よく生きるため

2) 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，1997年，p.82。

3) 拙著『社長のための経営学』千倉書房，1999年，pp.180～186。

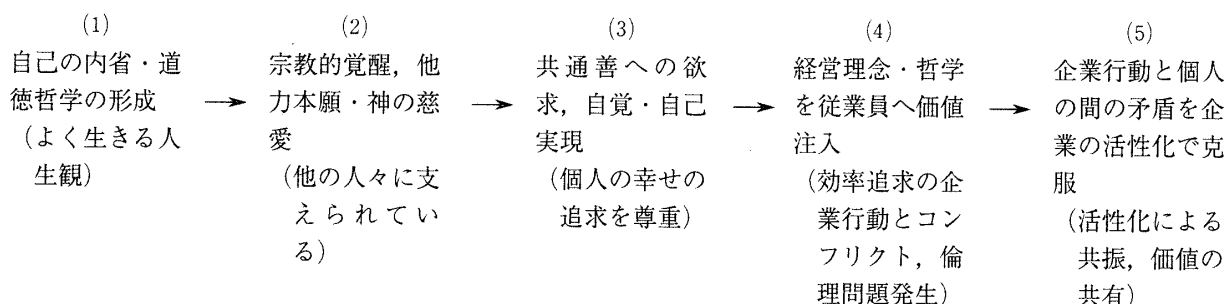
の」道徳哲学の形成が第一歩である。人生いかに生きべきかの内省をくりかえすことによって、高邁な人生観、すなわち哲学ができてくる。内省をくりかえしているうちに自分は一人で生きているのではなく、多くの人々あるいは神によって生かされると考えるようになる。宗教的覚醒である。この他人によって支えられているという覚醒のない人は、人々を長期に引っぱっていくことができない。

宗教は本来利他主義の考えに根ざす。利己主義の対極にあるものである。しかし宗教の利他主義はその同じ宗教グループの中の人々に対するものであって、いわゆる異教徒には適用されない。むしろ異教徒に対しては排他主義の傾向をもつ。企業の社長は宗教集団のリーダーではなく、企業組織の一員であり、同時に地域社会、産業界、趣味グループなど、いろいろな集団に属しその一員となっている。1つの宗教集団の一員のように、排他主義にはなれない。各グループの一員として、バランスのとれた利他主義の考えをもたなければならない。バランスのとれた利他主義を啓蒙された利他主義と、筆者は呼んでいる。

仏教の他力本願は、自分の仕事に最善をつくす。それで成果がでたときは、それは自分の力ではなく、他人の力によるのだと考える。いわゆる「お蔭様で」の考えである。キリスト教でも、パウロは人間がその自由と自覚によって己の行動を律するというが、さらに彼は人間を超えた外からの声に導かれるという。すなわち神の豊かな憐れみである、《慈愛と寛容と忍耐》のもとで導かれていると言っている。大きな神の力、まわりの人々の力の加護の下で生きているのだと言っている。そういう、まわりの人々によって支えられているという認識が、利己主義でなく利他主義、さらに他力本願に発展していく。人間のまわりの人々に対する貢献は、この啓蒙された利他主義からの当然の帰結である。このまわりの人々に貢献しようとする積極的意志は、いわゆる「共通善」の欲求としてあらわれる。すなわち人間は、まわりの人々によって、あるいは神の加護の下ではじめて自由に自己実現ができることがわかり、そのお返しとしてまわりの人々・社会に貢献しようとする。人々・社会への貢献は、最終的には「個人の幸せの追求を尊重する」という、万国共通の「共通善」となる。この考えはキリスト教でも、イスラム教でも、儒教でもすべて受け入れられる。現在考えられるグローバリズムの中では、時空を制限せず容認される考えである。

しかし、組織体としての企業は、必ずしもそのような高邁な考えだけでは行動しない。企業は長期に維持発展するため、この「共通善」追求の個人倫理と矛盾することも行なう。たとえば、自然破壊、クローン技術など生殖技術の開発、安定した社会的エコロジーの破壊を行っている。これら企業行動と個人の「共通善」への欲求との間のコンフリクトは、科学技術、情報技術の急速な発展に、人々の意識の変化が追いつかないことによる場合が多い。これが近年の企業倫理問題発生の原因ともなっている。この個人の道徳意識と企業行動との乖離から、企業倫理問題が発生するプロセスは図1のようになる。すなわち、社長の自己の内省・道徳哲学の形成→宗教的覚醒→共通善への

図1 社長の哲学から企業倫理発生のプロセス  
(企業のあるべき姿を求める考え方)



欲求→従業員への価値注入→企業活動と個人の道徳意識との乖離→企業倫理問題発生→その克服, となる。個人の内省は宗教的覚醒につながり, それが共通善への欲求となる。そしてそれが, それを軽視して経済効率を向上させようとする企業行動とどうしてもコンフリクトをおこしてしまう。

このような企業倫理問題をひきおこさないように, 社長は宗教的覚醒に基づく自らの道徳哲学をフォロアーの従業員に, いわゆる価値注入しなければならない。従業員への価値注入は, 社長の年頭の挨拶や現場まわりで, その道徳哲学をくりかえすことによって行われる。社長だけが高邁な哲学をもっている, 一般従業員がその道徳哲学をもっていなければ意味がない。外部との取引交渉するとき一番先に相手と接するのは, 最前線の従業員であり, その発言が取引交渉の大体の枠組みをつくってしまうからである。

最後にこの社長の哲学・価値観の注入をもっと効果的, 自動的に行うにはどうしたらよいか。それはなによりもまず新製品開発による企業の活性化で, 社長と従業員との間に価値共有が自動的に行われるようなシステムをつくることである。たえざる新製品開発によって, 全経営過程に好循環・企業の活性化がおきると, 従業員は新しいことに挑戦意欲をもつようになり, 社長の新しい哲学が一般従業員に受容されやすくなる。すなわち社長と従業員の心の中で共振がおきる。そしてそのダイナミックな状態の下で, 社長と従業員と価値観は同じ方向に向かうようになる。一般に1つの組織内の異なった価値観, 目標アップにコンフリクトがおきたとき, それら価値観, 目標より一段と高い価値観, 目標とを示すとその組織全体の考え方がそれに収斂し, コンフリクトはおさまる。特に高い企業成長を達成しているときは, 一段と高い目標設定がしやすくコンフリクトの解消も容易になる。このように考えると, たえざる新製品開発が, 社長が現在の激変するグローバル化・情報化社会の中で, 従業員を1つの方向にリードしていくための最も重要な方策の1つであることがわかる。

## 2-2 日本企業の社長の経営理念の考え方

日本の経営者が企業倫理問題まで考えるようになったのは, 最近のことである。筆者の1986年か

らはじめたインタビュー調査でも、1997年前後の大銀行の金融不安、総会屋利益供与問題が起こってはじめて、経営者は企業倫理を口にするようになった。だがそれ以前にも自己の内省、内面的充実を重視し、個性的な哲学を標榜する経営者も多くいた。特に創業者に多い。ミサワホームの三澤千代治社長は、まずこの会社は世間に存在する意義があるのかと自ら問うている。ミサワホームでなくても、同じ仕事をできる会社はほかにいくらでもあるのではないかと考える。そしてさらに、これからの生活は、楽しさと若さを追求する。楽しければ仕事の能率も上り、短時間で仕事ができる。週休3日制でもできる、と強調して「楽しい仕事」という経営理念によって、人間の幸福追求と企業の経済効率追求とを一致させようとしている。リクルートの位田尚隆社長も、その経営理念の中に楽しさを強調する。当社には柔らかい企業文化がある。柔らかさの原点は、従業員各自が自らの個性を発揮し、楽しく仕事をする事だという。そしてリクルートは、その具体的な制度として、自己申告制度、社内人材募集制度、自由な早期退職制度、外へ出てリクルートと契約して仕事をする自由な制度などがある。これら、自己実現のできる、柔らかい、自由な制度が「楽しく仕事をする」という経営理念を支えている。楽しさを追求するという個性的、独創的哲学が、現在のミサワホーム、リクルートの隆盛を支えている。

宗教的覚醒は、自分がまわりから支えられている、あるいは神の御加護の下で生活していると考えることである。これが社長の高邁な人生観を支えることになる。素材型化学工業からファインケミカル型に転換しようとする呉羽化学の児玉俊一郎社長は、まず企業の活性化が必要であり、そのためには組織の活性化が不可欠であると主張する。そしてその活性化のためには、積極的意識である「心の強さ」、相手を受け入れる「心の広さ」、逆境の友に手をさしのべる「心の暖かさ」が大切だという。いわゆる動機づけ理論の「ほめる」、「現場まわり」、「組織のフラット化」など、月並な考えを語らない。ちょっと違和感をおぼえるような表現を用いる。この「心」の基準で人事評価をするという。児玉社長は、企業経営にたずさわっている長い間に、宗教的覚醒の域に達しているようである。三菱油化の吉田正樹社長は、自分の師匠である前社長が、先々代の社長の墓参りを毎月実行しているのを見て、自分も前社長の墓参りをつづけるようになった。そうしたら運がむいてきたという。運は報恩の気持からついてくるという。一般の自然現象による運ではなく、人間の組織、人間の関係による運は報恩の気持の有無によるのだと主張する。たとえばある部長の下にA、Bの2人の課長がいたとする。部長が成果の上がりそうなプロジェクトを2人のうちのどちらかに任せようと考えたとき、Aはプロジェクトが出来上ると、俺がやった俺がやったと、そこら中言いふらす、Bはプロジェクトができ上ると、部長のところにお蔭様でやっとできましたと報告にく

4) 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、1997年、p.40。

5) 前掲拙著(Ⅱ)、p.387。

6) 前掲拙著(Ⅱ)、p.804。

7) 前掲拙著(Ⅳ)、p.161。



る。部長は頭の中の僅かな部分で、Bのほうがいいなあとかすかに考えている。まわりの人も頭の僅かの部分でBのほうがAよりもいいなあと思っている。昇進人事がでてきたとき、みんなの思いが合計されて、Bが推薦されてしまう。まわりの1人ひとは、自分の頭の中のほんの僅かな部分でいいなあと思っていたことが全体に合計され、はっきりした結果になる。その論理的つながりはわからないため、これを運という。しかしこれは偶然ではない。必然の結果である。吉田社長はその報恩の気持の実践によって、現実運をひき寄せている。まさしく宗教的覚醒の実践である。このような宗教的覚醒でなくとも、弱者の立場に固執しつづける経営者の覚醒は、種々の場面で発揮される。井関農機の水田栄久社長<sup>8)</sup>は、創業者の井関邦三郎の弱者支援の哲学を引きつぎ、経営理念としている。井関邦三郎は農家に生まれたが、体が弱くなかなか農作業ができないので、農作業の省力化を経営の中心においた企業を創業した。そして耕運機、稲刈り機、脱穀機を生産販売するとともに、さらに農家のあらゆる相談を引きうける地域密着の販売会社をつくった。現在その哲学を引きついだ水田社長は、機械化・省力化から農家のコンサルティングまで広範囲に「弱者支援」に事業を展開している。その中核には、弱い人を助けようとする宗教的とも言える覚醒が貫かれている。

一方、高邁な哲学、共通善の追求を経営理念として標榜する企業も数多く存在する。セコムの創業者である飯田亮社長<sup>9)</sup>は *peace of mind* を人生観の中心におく。企業経営の問題点は何かという質問に対して、人間の尊厳と企業の価値観との共通部分を大きくすることだと答えている。その中でも人間の尊厳目的がより重要だという。ルールをきめて管理するより、いつも原点に戻って、面倒だが話し合いによって管理する方が、企業成長の原動力になるという。このような個人の尊厳を重視する飯田社長の哲学に賛同する人々がまわりに集まり、企業文化ができたため、経営理念は非常に明確になる。現在はその社長の明確な経営理念に基づいて、警備保障業から予防医療産業にまで、その業容をのばしている。

キャノンの賀来龍三郎社長<sup>10)</sup>は、これからの企業は、真に社会的責任を遂行する企業でなければならない。社会的責任とは世界人類共生の理念を実現することである。そのためには、世界に類例のない研究開発プロジェクトをつねに半ダースをもっていなければならない。当社の自動焦点オートカメラのEOSの半導体は、すべて自社開発の技術であるという。高い理想を実現するには、製造業の場合、強力な研究開発力が不可欠だといっている。一般企業がもっている目標より一段高い目標を明示することによって組織全体をリードしようとしている。野村総研の水口弘一社長<sup>11)</sup>は、「21世紀情報社会」で競争者より一歩先にでるといふ高い理想をかかげている。そのためにはまねられ

8) 前掲拙著(Ⅳ), p.147。

9) 前掲拙著(Ⅳ), p.216。

10) 前掲拙著(Ⅰ), p.234。

11) 前掲拙著(Ⅱ), p.687。

ない強みとして「全人間的に信頼のおける人間」が鍵となるという。情報格差はすぐなくなるからである。そのため人事評価に力を注ぐ。研修は部長中心に行う。人事評価は全従業員に対して、人事部長が年1回の1対1のインタビューで行っているという。このように製造業ではまねられない強みとして、技術開発力をあげるのに対し、サービス業では信頼できる人間の養成をあげている。多民族国家シンガポールで、大規模店舗展開を行っていた八百半の和田一夫社長<sup>12)</sup>は、すべての宗教はつきつめれば、その本質は同じであるという「万教帰一」の経営理念を明確にする。和田社長はある新興宗教の敬虔なる信仰者であり、利他主義の宗教的覚醒が強かった。それが「個人の幸福追求の尊重」と「企業の長期の維持発展目的」とを統合するために、この「万教帰一」の理念をつくり出した。しかしそのうちに香港に本社を移したり、上海に東洋一の店舗を建設したり、あまりにも華僑系の人脈に頼りすぎたため、失敗してしまった。いつの間にか「万教帰一」の理念から、社長個人の好みの経営の方向へ移って行ってしまったからである。

社長のもつ哲学や、それから導かれた経営理念がいくら「共通善」をめざすといっても、ひとりよがりのもものでは企業全体を引っぱっていったり、活性化させたりはできない。社長の哲学がつねに一般従業員に注入され受け入れられていく必要がある。いわゆる価値注入である。一般には社長は公的な年頭挨拶、決算報告などでたえず自らの哲学を発言しつづけている。また現場まわりで従業員との公式、非公式な接触で、自分の考えを従業員に浸透させている。TBSの濱口浩三社長<sup>13)</sup>は、思い切った質のよい番組の製作をしたい。そのためにはハイビジョン技術の開発、組織の活性化が必要である。そしてそのためには、仕事のスピードアップ、視聴質の考え方の導入、社長の現場歩きが不可欠だという。社長の現場歩きでは、酒、女の話しかしないが、それがいつの間にか仕事の話になってしまうという。このように高い経営理念も価値注入の段階では、相当くだけたものになるようである。くだけたものになってはじめて受け入れられるのかもしれない。東京海上の樋口公啓社長<sup>14)</sup>は、金融自由化に対処するには、人々の活性化が不可欠だという。「お客様にえられる会社になろう」という経営理念を、社長自らたえず口にする。気が動転しているときに親切にする。お客様にこれだけ保険をかけておけば十分というときは、それ以上はすすめない、などお客様本位の哲学を従業員に浸透させる。昭和電工の大橋光夫社長<sup>15)</sup>も、企業倫理を社長自らが毎日唱え、従業員1人ひとりにグローバルスタンダードのリーガルマインドをもたせるといふ。ここでは法的な規制、罰則まで意識させるようにしている。

経営理念の明確化、社長の哲学の内省の深化、宗教的覚醒、共通善への欲求、企業の経済効率追求と矛盾、倫理問題の発生、企業倫理の実践の全プロセスで、社長は企業経営のリーダーシップを

12) 前掲拙著(Ⅲ), p.933。

13) 前掲拙著(Ⅱ), p.655。

14) 前掲拙著(Ⅴ), p.496。

15) 前掲拙著(Ⅴ), p.479。

發揮する。この社長の内面からでた企業経営の原動力は、他の役員に委譲することができない。最近の地球環境問題、生殖科学の問題、身近なセクハラなどの社会的エコロジー問題のとらえ方は、社長の人生観に根ざすところが非常に大きいからである。モスフードサービスの櫻田慧社長は、社員<sup>16)</sup>の徳育に力を入れる。能力のある人間は大勢いるが、能力があつて徳のある人間は少いからである。徳のある人間は、信用のある人間である。当社の経営理念は、「感謝される会社にしよう、感謝される仕事をしよう」であり、これを「語り部」に語らせて価値注入をする。そして従業員もフランチャイジーもどんと燃焼させ、経営理念に合った共通の価値観をもたせるようにする、という。そしてその活性化した企業成長によって企業倫理問題も解決しようとする。デンソーの岡部弘社長は、海外進出のときの問題発生<sup>17)</sup>の原因を深く考察し、企業成長こそがあらゆる経営問題解決の条件だ、という経営理念をうちたて、積極的な海外展開を行っている。現地の倫理問題をふくんだ労務問題も、適度な昇給と地域貢献があれば解決されるという。そしてこれからは、自動車部品産業は限界に達するだろう。環境、安全、エネルギー関連が将来有望事業だ。人工衛星を使ったカーナビシステム、ICカード、二次元バーコード、生ゴミ処理機器などの開発製造に力を入れるという。岡部社長の発想は、一見企業成長目的に集中しているようにみえるが、はじめに現在の経済効率だけの企業経営が自然環境破壊など人間の共通善とコンフリクトをおこすことを見据え、その上で新しい事業展開自体が個人の幸福追求と企業の経済効率追求目的を統合する最も強力な鍵だと強調している。これは、働いて利益をうることは神の恩寵の賜物である、というプロテスタンティズムの資本主義の考え方、さらに企業成長こそが組織内コンフリクト解消の最高手段だという現実の企業経営からえられた考え方の統合したものである。

以上の日本企業における経営理念の明確化から企業倫理の実践までの経営者のリーダーシップのとり方をまとめると、以下のようなになる。

- ① 深い哲学と高い理想と、それを支える強い意思があつて、はじめて経営理念が明確化になり、社長は企業全体に対するリーダーシップ能力を發揮しうる。
- ② 社長個人の哲学・理想・意志は、企業経営の原点であり、これを他の人に任せるわけにはいかない。
- ③ この社長の哲学・理想・意志は、経営理念の明確化・従業員の受容・企業倫理の実践の具体的プロセスとしてあらわれる。
- ④ この経営の具体的プロセスを積極的におしすすめるためには、たえざる新製品開発などの積極的経営戦略による企業の活性化・企業の成長が、重要な方策となる。これをおしすすめるのは、トップの社長の役割である。

16) 前掲拙著(V), p.40。

17) 前掲拙著(V), p.431。

### 3 経営撤退

#### 3-1 撤退の意思決定

「進め」の意思決定、号令は部長でもできるが、「撤退」の意思決定や号令は社長にしかできない。みんながいままで命がけでやってきたことを「止める」と言えるのは、最高トップリーダーだけである。みんなと一緒にやってきたサブ・リーダーは、これをやめたら自分の存在意義がなくなるのではないかと怖れるからである。いままでの努力は何だったのか、企業だったらいままでの投資は何だったのか、個人だったら今までに投入してきた努力、労力、時間は何だったのかを考えたら、簡単に止めるわけにはいかない。

1945年の第二次大戦末期、日本は連合軍に全面降伏するかしないかの意思決定で御前会議が何度もひらかれた。フィリピン、レイテ島への米軍上陸、沖縄戦の悲惨な敗北、日本の諸都市に対する米空軍の徹底的爆撃、日本全土の焼土化などで、敗戦は既に明らかになっていた。度々の御前会議の中で、陸軍大臣は、戦争続行を主張し、外務大臣は外交による終戦処理の考えを述べ、海軍大臣はみんなの意見に従うという発言をつづけた。なかなか結論がでなかった。重臣たちの一致した考えは、ここで最後の決戦をいどみ、敵に大打撃を与えて、日本側の条件をよくし、戦争を終結しようとする考えであった。しかしもうこの時点では、その作戦はムリだった。木戸幸一内大臣は、1945年6月、このような切迫した状況の下での意思決定の遅れは、我国の「人心の不安を惹起する」ものだとして、遂に天皇に出馬を要請した。「依って、従来例よりみれば極めて異例にして且つ誠に畏れ多きことにて恐懼の至りなれども、下万民の爲め、天皇陛下の御勇断をお願い申し上げ、左の方針により戦局の收拾に邁進するの外なしと信ず。一、天皇陛下の御信書を奉じて仲介国と交渉する、二、<sup>18)</sup>」と最高責任者としての天皇にゲタをあずけることを考えるようになった。6月22日の最高戦争指導会議において、天皇も、「戦争の指導に就ては、曩に御前会議に於て決定を見たと、他面戦争の終結に就きても、此際従来観念に囚はるゝことなく、速やかに具体的研究を遂げ、之が実現に努力せむことを望む」との意味のことを言い、首相の意見如何との質問をする。首相は「仰せの通りにて其実現を図らざるべからず」と奉答す。米内海相は他に腹案をもっていたが、「今日は最早その時期なれば、速やかに着手することを要す」と奉答。東郷外相もまた「之を補足して意見を言上す。」という。終りに梅津（参謀）総長に質問すると「総長は異存なきも、之が実施には慎重を要すと奉答」。重ねて天皇は「慎重を要することは勿論だが、その為め、時期を失することなきや」とのご質問あり、之に対して総長は「速やかなるを要する」とはっきり

18) 木戸日記研究会編『木戸幸一日記（下巻）』、東京大学出版会、1966年、pp.1208～1224。

奉答せり、云々。このように最終決定段階では天皇が言い出して、はじめてみながそれに賛同するというかたちとなる。重臣たち、サブ・リーダーからは積極的な終戦の提案はない。しかも天皇の案に賛同するが、それには慎重にというブレーキをかけてくる。とうとう最高リーダーの天皇が、「時期を失するのではないか」と促進の注意をせざるをえなくなる。サブ・リーダーには撤退の意思決定は難しい。

7月31日、戦争の最終段階で天皇は、価値基準を何においていたのか。どうもやはり三種の神器の護持、天皇制の維持を最重要課題にしていたのではないか。木戸幸一日記によると、「7月31日御召により伺候すると、大要次のようなお話があった。『先日内大臣の話した伊勢大神宮のことは誠に重大なことと思ひ、種々考へて居たが、伊勢と熱田の神器は結局自分の身近に御移して御守りするのが一番よいと思ふ。……信州の方へ御移する心組で考へてはどうかと思ふ。……万一の場合には自分が御守りして運命を共にする外はないと思ふ。』」と述べて、天皇は連綿とつながった皇統維持というものに最大の価値基準をおいているようである。8月9日の御前会議では、この天皇の意志を反映して、「皇室、天皇統治大権の確認のみを条件として、ポツダム宣言受諾の旨決定す」ということになる。

しかし8月10日御前会議のあと、木戸幸一をお召しになって天皇は、その聖断について本心を話してくれた。「本土決戦、本土決戦と云ふけれど、一番大事な九十九里浜の防備も出来て居らず、又決戦師団の武装すら不十分にて、之が充実は九月中旬以後になると云ふ。飛行機の増産も思う様には行つて居らない。……これでどうして戦争に勝つことが出来るか。勿論、忠勇なる軍隊の武装解除や、戦争責任者の処罰等、其等の者は忠誠を尽くした人々で、それを思ふと実に忍び難いものがある……。」と云つて、軍事状況についての情報は十分にもっており、いままで国に忠誠をつくした人々の心の奥まで考へて苦悩している。最終的には、7月31日に考へていた皇統維持の価値観と同じウエイトで、全国民の命をあずかっている最高責任者としての責任を、重要と考へざるをえなかったのではないか。撤退するにはあまりにも悲惨な情報が集まりすぎたからである。

以上のように、第二次大戦終結のときの日本のリーダーの意思決定のプロセスでは、やはり最高トップリーダーの天皇の決断が最終決定の中核になっている。重臣たち、すなわちサブ・リーダー達は、戦争終結という大変化を考へるのが基本的にいやであり、ただこのまま続けたい、このまま進んで死ぬ方がむしろ撤退して生きるより楽と考へているふしがある。それは新しい撤退という意思決定、行動をおこすための必要な情報がない。また撤退した場合のその先の見通しがつかないからである。しかも将来の環境変化の方向がわからない。さらに新しい環境を考へる場合の価値観も明確でない。皇統を維持するのが大切か、全国民の命を守るのが大切なのか、いままでの犠牲が大切なのかわからない。そこで右往左往して新しい撤退の意思決定ができない。天皇がそのもっている事実情報と価値情報から、この方向がいいのではないかということ、それをそのまま支持してしま

う。換言すれば、このような重大な局面の意思決定は、最高トップ以外にはできないことを示している。

### 3-2 日本企業の社長の撤退についての考え方

企業経営においては、一旦始まったプロジェクトを、担当役員、部長は止めるわけにはいかない。自ら一般従業員と一緒にあって、彼等を指揮し、動機づけ、自らもその仕事こそ使命と考えてプロジェクトを引っばってきたからである。途中で止めたら自分の下にいる従業員はもちろん、自分自身の存在意義がなくなってしまうからである。世界の大きな流れからみて、このプロジェクトはややまずいなと思いつつも、足元の細かな動きで少しでも改善の兆しがみられると、そこを強調して継続の方向を主張する。予備校は、少子化の大きな流れで衰退していくのは解っている、募集方法を変えたら今年は昨年より5%入学者がふえた、というような主張である。極端な話は、最前線の人間は死ぬことがわかっている、進む方が楽だと考える傾向がある。研究開発などではこの傾向が強い（日本新薬、阿萬英昭社長<sup>19)</sup>。過去のやり方、特に成功経験をもつ過去のやり方に、人々は固執する。学習過程があるためそのままのやり方を踏襲するのが楽であるからである。特に先が見えないときは、この考えが強くなる。一般に人間の既成概念の形成は、何も考えない瞬間からはじまる。営業について、一次卸、二次卸、小売店へのリベート、店の品揃えまで従来通りでは生産性が低いなあと薄々感じていても、営業担当部長は、他の仕事が忙しく変えようとしなない。むしろ変える変えないとか考えること自体がイヤなのである。利益責任をもった不動産会社の部長は、もっと硬直的である。土地・不動産価格が下落してくると、仕入価格より安くは売りたいがらない。金利をP/Lで処理しているので、未だ利益が出つづけていると思いつづけている。実際には3割引きで売って資金を得、それで安い不動産を仕入れた方が利益がでるのだが、そのような「変化」の考えはとらない（日栄不動産、平田恒一郎社長<sup>20)</sup>。

特に長期の研究開発プロジェクトでは、部長、研究所長による撤退指令は難しい。研究所の研究管理は、チームリーダーにまかせている。途中でノーと言えるのは社長だけ。それも最終的には、研究者の情熱と目の色をみてきめる、というような、非常に情緒的な基準しか明示できない（三井東圧化学、澤村治夫社長<sup>21)</sup>。もう少し基準を客観的に示す企業もある。7、5、3の理論をかかげて、3年たったら、5年たったら、7年たったらその都度、研究の推進、中止を社長が直観的に判断する。あまり科学的とは言えないが、研究者、研究部長は、研究にコミットメントしているから、的確な判断ができないから、そうせざるをえないという（太陽化学、山崎長孝社長<sup>22)</sup>。研究開発

19) 前掲拙著(Ⅳ), p.89。

20) 前掲拙著(Ⅳ), p.473。

21) 前掲拙著(Ⅳ), p.256。

22) 前掲拙著(Ⅳ), p.97。

で研究を撤退し中断することは、担当者の元気を阻喪させるばかりでなく、現実にそれまでの研究成果を捨てることも、非常な損失である。多くの会社では、一度やめた研究開発のデータを残しておく。そしてそれがあとになって成功した例も多い（エーザイ、内藤祐次社長<sup>23)</sup>）。さらに世界の大きな流れからみると、損になるかもしれないが、深く考えると、将来自社の強みになるものもある。そういう途中経過は必ず残しておく。最近の世界の資源ナショナリズムの流れからみると探鉱、精錬は割に合わないが、蓄積された莫大な技術は、競争上大きな強みになる。シックスナインの銅をつくるには、鉱石の選別からしなくてはならない。リスクマネーの範囲なら鉱山をもつことを考えるという（日本鉱業、笠原幸雄社長<sup>24)</sup>）。

このように研究開発はそれぞれの個別企業の特徴から、部長、取締役の判断では、物理的、科学的にみて、どうしても撤退できない分野が存在する。社長によって撤退が決定されても、蓄積された技術は可能な限り残したいという意欲は、どこの会社にもあるようである。

企業の社長、最高責任者は、自らのもつ哲学・価値基準から、ものごとの優先順位を心の中ではいつももっている。明確か不明確かは、その時点までに入ってくる情報による。情報は企画部、社長室などから入ってくるフォーマルな情報と、個人的な人脈から口こみで入ってくるインフォーマルな情報とがあるが、最終的な意思決定のためには、後者のほうが特に重視される。親しい友人の大企業の経営者が、ちょっと口にする情報が意思決定に大きく影響する（住友銀行、小松康社長<sup>25)</sup>）。社長はものごとを深く考えていることが多く、しかも他人に軽々には話ができないので、そのエッセンスをほんの数個の言葉で頭の中にため込んでおり、それをちょっとした機会に話をするくせがある。しかも社長にとっての意思決定は、撤退のタイミング、方法が特に重要になる。この部分は経済の大きな流れからみて、将来性がないなあと思っても、社長は孤独でその相談ができない。撤退を言い出すタイミングが大切。機の熟したとき、「やめたいと思う。どうか」と役員に聞いたら、「私もそう思っていた。大賛成」という答が返ってきたという（興和、三輪隆康社長<sup>26)</sup>）。前述の終戦のときの御前会議の状況と全く同じである。サブ・リーダーはみな同じようなことを考えている。ただ、従来の自分を全面的に否定するのがこわい。そこで機の熟したところで社長に言われると、すぐ賛同する。もしそこまで機が熟さないうちに、この撤退を言い出したら、担当役員は身を張って反対したであろう。

ただ機が熟したといっても、はじめにとう突に撤退を言うてはいけない。はじめはアライアンスなど、外部に生産、営業を肩代りしてもらおう。そのうちに提携会社と合併会社をつくる。生産・営業担当者を合併会社に移籍させる。さらにOEM生産に切りかえる。単に物理的な移行ではなく、

23) 前掲拙著(Ⅱ), p.458。

24) 前掲拙著(Ⅱ), p.490。

25) 前掲拙著(Ⅰ), p.293。

26) 前掲拙著(Ⅰ), p.402。

沢山の人々の気持ちの変化を考えて、このような処理策をとる。この場合、その移行をスムーズに行うために、社長はつねに価値の優先順位を口にして、人々との情報・価値の共有を浸透させていく必要がある。たとえば、労働消費型事業で利益の<sup>27)</sup>ものであるものはない(東芝、西室泰三社長)、などの考えである。東芝はこのようなきめこまかい手順をふんでまだ将来性があると思われるカーナビから1998年に撤退したという。社長が撤退を指示するには、グローバルスタンダード基準で行わなければ、みな納得しないし、さらに撤退したあとどうするかの先の方向も指示しなければならない。スキー板は市場でそのブランドが相当浸透しているのに、品質、価格からみると、どうしてもロシニョールにかなわない。しかも音響半導体という伸びる事業分野には、人手が足りない。そこでスキー板から撤退したという(ヤマハ、上島清介社長<sup>28)</sup>)。人々に撤退を納得させるには、社長が新しい価値の優先順位を口にするばかりか、さらにそれがグローバルスタンダードと一致することを理解させ、さらに撤退後の従業員の行先まで示すようにしなければならない。

具体的なプロジェクトの撤退でなくとも、撤退と同じような作用を与えるものには、経営方針の全面転換、従来の経営常識の転換などがある。三菱地所は、日本一の家主、地主であり、丸の内一帯を日本の最高のオフィス地区として維持してきた。一度取得した土地は売らない、一度設定した家賃は下げない、という経営方針を創業以来維持してきた。しかし近年になって、土地価格が下落し、ある借地人の商社がその土地の権利をパチンコ屋に売却するという噂が拡がった。社長は、丸の内地区を一大オフィス街にしておくという創業以来の企業文化がこわされるのを恐れ、自ら直ちにその商社に出向き、従来の方針を全面転換して、その土地の売却をきめたという(三菱地所、福澤武社長<sup>29)</sup>)。これは方針転換であるが撤退と変わりない。自らの哲学に基づいた価値の優先順位を持ち、社長にしかできない意思決定である。

一般に中堅企業は、ジャーナリストやエコノミストのいう、いわゆる常識的な経営撤退しか行っていない。円高になると多くの中堅製造業は海外にその生産拠点を移していく。ミネベア、野崎産業、アイワなどはその例である。するとジャーナリストは日本の内地は空洞化すると大騒ぎになる。しかし中堅企業の社長は、そんな国家的、マクロ経済のことは考えない。R&Dも製造も海外へ移す。しかも空洞化などは個別企業の経営に何ら関係ない、と公言している。当然である。中堅中小企業を政府は助けてくれないことを、彼等によく知っているからである。中級のオーディオ製品は中国でそのまま生産できる。オーディオ製品は近いうちに繊維産業と同じ運命をたどる。そして円安になれば工場をさっさと日本に移し、円高になれば海外に移す。日本は営業と販売だけの機能をもてばいいという(アイワ、卯木肇社長<sup>30)</sup>)。こういう企業にとって撤退は、社長のルーチンな仕

27) 前掲拙著(V), p.513。

28) 前掲拙著(V), p.472。

29) 前掲拙著(V), p.338。

30) 前掲拙著(V), p.439。



事になっているようである。さらに、この数十年、このルーチン化した撤退ばかりを継続してやってきた企業もある。鉱山会社は閉山、合併、リストラを数十年つづけ成功してきた。社長は「安人昌業」の経営理念の下で労使間の信頼関係の強化に全力をあげてきた。そして解雇の仕事にあたる人事課の人間は、それが使命観であるという価値観をうえつけられてきた。社長の撤退の決意は、くりかえされる撤退のため、存続の使命よりも重大な価値観になっていた。しかしこれらの継続的撤退でもそれはあくまで他の役員にはゆずれない重大な使命になっている（三菱マテリアル、藤村正哉<sup>31)</sup>社長）。

以上のように撤退は、その事業にそれまでたずさわってきた人々の努力、時間、投下資本、さらにその人達の人生そのものを否定しかねないので、その事業に直接コミットメントしてきた人々には、自ら意思決定できない。少しでも延命の可能性があれば、それを主張して撤退に反対する。社長はそのような撤退反対の理由に深い理解を示しながらも、世の中の大きな流れと、足元の細かい情報とを結びつけて、撤退の断を下さなければならない。そしてその判断は、機が熟するタイミングをはかり、また、その実施にあたっては人々の気持ちを考えてゆっくりと、しかも撤退後の新しい方向を示しながら進む必要がある。それには従業員に情報の共有をすすめ、何らかの価値の優先順位を示していかななければならない。ただ近年の円高、円安の為替レートによる撤退の決定は、個別企業によって非常に異なっていることを、あらためて認識しておく必要はあるであろう。

## 4 役員人事

### 4-1 トップの人事

トップの人事はまさしく社長の専決事項である。他人には任せられない。日本の一般慣行としては、次期社長は現在の社長が決める。商法では社長は取締役会で決める、と規定しているが、これは形式的、法的な決定であって、実質は内々で現在の社長が決めてしまう。そうすることによって、現在の社長の哲学、経営の考え方が継承され、日本型企业の特徴たる長期的な企業経営が可能になる。一般に組織の長を決めるのには、民主主義社会では選挙が行われる。われわれは、リーダー選出の方法として、これを当然のことと考えている。しかし企業経営では必ずしもこの方法は適切と考えられない。大学の組織では、この民主的手続きが過度に強調される場合が多い。ある新しい案がでてくると、“民主的手続き”“根本的”“百年の計”の3つがでてきて、必ず反対する。民主的手続きによって決定を延ばし、根本的、百年の計を持ち出して、改革案をつぶしてしまう。学部自治も太古からの大原則だと思っている（早稲田大学、奥島孝康<sup>32)</sup>総長）。現在多くの組織が大改

31) 前掲拙著(Ⅳ), p.117。

32) 前掲拙著(Ⅴ), p.121。

革を行っているのに、大学のそれが遅れているのはどうもこの硬直した民主主義の考えが大きな原因になっているらしい。一部の人が何か反対のことを強く主張すると、全体がまとまらない。日本は民主主義を享受しているというが、その効果について若干疑問を感じている。本当の民主主義なのか。今それを見なおすのも、転換期という言葉が有する大きな意味の1つもここにある。(東京大学、森亘<sup>33)</sup>総長)。組織のトップリーダーになってみて、1つの組織を1つの方向にリードしていこうとすると、沢山の意見が存在することはプラスになるが、それが全く絶対に妥協しないときには組織の改革、新しい方向への転換を不可能にすることがよく解るからである。

このことは民主主義の行われていない社会では、もっと大きなネックになることがある。ゴルバチョフ時代のソ連では、ウラジオストックの国有企業の社長は、モスクワの船舶生産庁の長官が任命する。しかし工場長は工場内の選挙によって選ばれる。これがあまりよくない結果をもたらす。労働者の選ぶ人が不適切である場合があるからである。そういう場合でも、社長は工場長を首切るわけにはいかない(ヴァリヤグ、レオノフ・エブゲニイ<sup>34)</sup>社長)。一方中国の国有銀行でもトップの任命プロセスが明確でない。天津の中国銀行の総経理は、国務院が任命する。決める前に前任の行長の意見を伺う。支店長は本店が任命する。その場合にも、市役所などから事前に意見を聞く。しかしあくまでそれは参考であって、中央官庁が任命権をもっている。ソ連のように、上下からの任命の食い違いはない。その点中国の例のほうが、その後のトップはリーダーシップを発揮しやすい。このようにみえてくると、民主主義社会というのは、資本主義社会と裏表一体となっているようにみえるが、実際の企業経営では、それが資本主義の経済体制に最もよく適合したものか疑問になってくる。

現在の社長が次期社長を決める場合、決められた次の期の社長は、まわりの役員、サブ・リーダーをどのように決めるのであろうか。自分を忠実に補佐し、しかも自分を追い落さないような人柄をえらぶのが原則のようである。いくら実力があっても、また社内の人気があっても、隙あらば社長である自分を追い落とそうとする人は、常務会メンバーに入れたくない。

優れた企業のトップの共通した構成は、社長が企業家精神が旺盛で、それを補佐する役員が管理者精神の旺盛な人がなっているのがよい<sup>35)</sup>。社長が企業家精神が旺盛で、枠をこわして次々に新しいオペラノマムを求めつづけ、その社長の行き過ぎをまあまあと管理者精神の旺盛な役員がブレーキをかけるのがいい。ソニー、本田技研の創業者2人制はその例である。巷間、大企業の社長交替のとき、8段跳びで若い役員が社長になったと、マスコミがさわいでいるが、あれは特別変わった現象ではない。いままで企業家精神でグイグイ引っぱっていた社長が引退するとき、その次の副社長

33) 前掲拙著(I), p.213。

34) 前掲拙著(III), p.1018。

35) 拙著『社長のための経営学』千倉書房, 1999年, pp.149。

を社長に昇格させると、その副社長は長い間社長のブレーキ役として補佐してきたから、管理者精神が旺盛で、企業の枠をこわしてオプティマムを求めることはできない。そこで社長は、そのような補佐役をやってこない管理者精神の少ない、10番目くらい下の恐れを知らない企業家精神の旺盛な役員を社長に指命するのである。これがいわゆる10段跳びとなる。事実このような飛び越し人事のある企業は、電機産業など技術革新がはげしく、新しい事業開拓がたえず必要な産業である。従来型の金融・保険産業では副社長が次期社長になるケースが大部分である。

社長がきめるトップ人事は、何はともあれ、その役員の能力、人柄がそのポストにマッチすることがまず重要である。経営者のなすべき経営者機能は3つある<sup>36)</sup>。すなわち将来構想の構築・経営理念の明確化、戦略的意思決定、執行管理の3つである。そのうちの最後の執行管理がサブ・リーダー、すなわち役員が担う主要な機能である。前2者の機能は社長の担うものである。執行管理の中心は財務管理による経済効率の向上、企業全体の財務バランスの維持である。現に多くの企業、特に企業家精神の旺盛な創業者社長のいる企業では、社長を補佐する役員は、銀行員の経験のある財務担当者がそのポストにはいる。さらに常務担当役員以外に、企業全体の動きの適否を事後的にチェックするための社内監査役は、財務出身の専門家が大部分である。これらのトップ人事はすべて社長の専決事項である。

#### 4-2 日本企業の社長のトップ人事の考え方

社長が役員などのサブ・リーダーを任命するとき、まずその人間の人格に注目する。人間的魅力はその人の人格・人柄によるからである。そして、その人間的魅力はまわりの人々に支持されるかどうかによって表現される。実際、能力があっても人格の低劣な人間はサブ・リーダーにはできない。常務などの役員は、社長の分身として、経営者機能を担うからである。基本的には自分を補佐するサブ・リーダーには、そのポストの役割を担いうる能力と、まわりからの支持をうることの2つが選択の基準になる。王子製紙の河毛二郎社長は、その人がまわりにどのように評価されているか、ポストが求めている人物像に、その人が合っているかの2つの基準によって選ぶという。ただ、あまりピタリという人をポストにはめると、かえって組織が硬直化し、マンネリ化する可能性がある。トップ人事は企業活性化の重要な手段となりうるので、従来の期待と異なる方策もまた有効である。ある企業では、誰でも認める人事と、あっと驚く人事とを組み合わせるという(資生堂、福原義春社長)<sup>38)</sup>。この人事によって企業の活性化をはかっている。さらに従来の常識を破るために、“不適材不適所”という考え方で、トップ人事をおしすすめる会社もある(八十二銀行、中山富

36) 拙稿、「優れたトップリーダーの能力」三田商学研究、42巻6号

37) 前掲拙著(I), p.24。

38) 前掲拙著(II), p.605。

太郎頭取<sup>39)</sup>。これは新しい人に新しいポストを担わせる場合、従来担ってきた経営者機能の延長線上にものを考えるだけでは不十分なので、社長は新しい役員を“洗脳”したいからである。このような細かい工夫にはいろいろな企業でいろいろの方法が考えられている。中間管理者の人事までは、比較的年功序列の方式をとっている企業でも、中間管理者がトップ近くなると、大きな異動を行い活性化をはかるケースがある。役員に昇格する前に、財務担当、人事担当部長を突然子会社のアメリカの社長に転勤させたりする。広い視野をもたせるためである（横河電機，山中卓社長<sup>40)</sup>）。またいままでの部長を子会社の社長に突然昇進させると、往々にして、従来社長に従順だった人が、子会社の社長になった途端にいばり出し、全会社の視点からみて、おかしなことを平気でしてくる。こういう人はトップ人事の当初からはずさなければならぬといわれている（リンナイ，内藤明人社長<sup>41)</sup>）。しかしあんまり同質の人ばかりをトップの中に入れては、企業に活力がなくなるし、新しい方向はみえてこない。トップ人事はバラバラの人達を全体として、長期的に1つの方向にまとめなければならない。これがかえって活力の源泉となっている（日本航空電子工業，海東幸男社長<sup>42)</sup>）。

トップ役員的人事は、以上のように人格・人柄・人間的魅力があつて、まわりの人々から支持されることがまず第1の条件である。その次の第2の条件は、いわゆる経営者能力である。この能力の中心は前述のように、執行管理能力であり、企業全体をみるバランス能力である。ただ企業全体のバランスをみるためには、第1条件の人々の支持が不可欠であり、このためこの執行管理能力は、第1の条件の人柄と一体となって求められることが多い。公正、公平の精神に徹し、自制心のある人がいい（東洋水産，森和夫社長<sup>43)</sup>）。野心はあるが私心のない人がいい（資生堂，福原義春社長<sup>44)</sup>）。また役員的能力は先見性、決断力、人材育成、洞察力だという社長も多い（栗田工業，高岡清社長<sup>45)</sup>）。

このような単純な指摘で表現できる能力だけでなく、日本型経営の協調性能力をその中に含む幅広い能力を主張する社長も多い。役員的人事評価基準には、成果と能力のほかに人々の間の重複した仕事、いわゆる“のりしろ”の仕事を一生けんめいやる人を高く評価する（横浜ゴム，本山一雄社長<sup>46)</sup>）。表立った派手なパフォーマンスではなく、ことあるごとに連絡をとるコミュニケーション能力のある人間、少々いやになっても逃げない人、酒も飲まずにコツコツやる人間を評価する（ウシオ電機，牛尾治朗社長<sup>47)</sup>）。さらに技術能力という純粋な能力を強調すると同時に、戦略の中心は技術

39) 前掲拙著(Ⅳ)，p.110。  
 40) 前掲拙著(Ⅳ)，p.415。  
 41) 前掲拙著(Ⅱ)，p.543。  
 42) 前掲拙著(Ⅱ)，p.906。  
 43) 前掲拙著(Ⅳ)，p.133。  
 44) 前掲拙著(Ⅱ)，p.605。  
 45) 前掲拙著(Ⅳ)，p.201。  
 46) 前掲拙著(Ⅳ)，p.242。  
 47) 前掲拙著(Ⅴ)，p.291。

のわかる人を集めること、究極的には技術を通じて人脈をつくれる人を集めることだという考えが、最近強くあらわれてきている（日本合同ファイナンス、吉田真幸社長<sup>48)</sup>。

最後にトップ人事の評価基準を特に中間管理者に対する評価基準と異なることを強調する企業の例をあげておこう。従来の評価基準は間違っていた。従来の中間管理者は業績主義で、トップは能力主義でという考えは既に生ぬるい。トップこそ業績が中心である。私は能力があるからいいんだ<sup>49)</sup>と行って、赤字を出しているトップは意味がない（明治乳業、中山悠社長）。ある企業は中間管理者<sup>50)</sup> 2～300人に対して、年俸制を実施するために、社長自らが夏休み中かけて面接するという。そのときの評価の基準は、心の暖かさ、情熱、我慢度などをみるが、究極的には「経営者としての資質」をみるという。企業全体をみるバランス能力に主眼をおいている（日清食品、安藤宏基社長）。一方事業部制をとって役員の業績の推移を具体的にみていく企業も多い。3～4年の期間をまかせると、理屈でなく、その人の実力がはっきり出てくるという（小杉産業、小杉和夫社長<sup>51)</sup>。やはりトップの人事評価は実績主義のようである。中堅規模で急成長している企業は、会長は企業家精神でスピード展開を強く主張するが、その下にいる社長、役員はじっくり型の管理者をすえているのが一般的傾向である（花正、小野博社長<sup>52)</sup>。スピード経営を展開しすぎ役員のブレーキがきかなかった会社はいろんな面で苦しんでいるようである（朝日ソーラ、林 武志社長<sup>53)</sup>。最高トップリーダーとサブ・リーダーの組合せは、どのような環境の下でも重要である。

このように、社長の専決事項であるトップ人事には1つのパターンがある。第1の条件は全人格的に魅力があり、まわりの人々に支えられる人、第2はそのトップポストを難なく遂行しうる実務能力のある人である。ただこの2つの条件は全く別々に分かれているものではなく、一般的には渾然一体になっている。従って、たとえばその高い技術力をもって、技術力のある人を集めうる人脈のある人が、最適な人となる。一匹狼のように、技術能力だけの人は、トップ人事の対象にはならない。

#### 4-3 社長専決がベターのリーダーシップ課題

社長でなくても副社長その他のサブ・リーダーに任せても、実行可能な経営課題もあるが、一般には社長に任せたほうがベターの経営課題も種々ある。主に成果の予測が不確実なプロジェクトである。従来進出したことのない、しかも法制度のできていない開発途上国への進出、新しい方向の新製品開発、新しい方向の新事業開発などである。法制度のない国への生産拠点の設置は、たとえ

48) 前掲拙著(V), p.275。

49) 前掲拙著(IV), p.620。

50) 前掲拙著(IV), p.642。

51) 前掲拙著(V), p.85。

52) 前掲拙著(V), p.135。

53) 前掲拙著(V), p.346。

ばその国からの海外輸出には、原材料輸入税をかけないと言っているのに、ある日突然関税をかけてくる。たちまち採算割れで撤退しなければならない。これを平取締役の担当部長に任せたら悲劇である。それはその役員の責任では全くないからである。そういう場合は、社長がリーダーにならなければならない。しかし中国のように、将来大きな市場になる可能性のある国には、不確実性があっても進出せざるをえない。50%の成功可能性があれば、いくら不確実であっても進出せざるをえないという企業もある<sup>54)</sup>（花正，小野博社長）。

一方新製品開発も不確実性が高い。新製品開発の一般的プロセスは、探索→審査→経済分析→開発→製品コスト→商品化の6段階からなっている。経済的分析以下のプロセスは通常は専門家のプロジェクトマネージャーに任せられる。はじめの探索、審査は、社長が専ら行うのが普通である。この段階でその製品が現代社会で果す役割を明確にする。まずその製品がこの現代社会の価値観に一致するか、地球環境の維持に貢献するか、どのような技術原理に基づくのかを考察する。このプロセスは比較的抽象性が高く、しかもその後の新製品の方向を考察・分析する基礎となるものである。社会科学、自然科学の理論からみて納得できるものなのか、社会倫理観に合致するものなのかをみるため、企業の最高責任者たる社長の幅広い長期的判断が不可欠である。事実、従来の研究によると大企業における広範囲の方向を考える大規模な新製品開発は、社長が提案した場合は、成功の確率が高くなっている。

研究開発のうち、企業の基礎研究はそのあとの応用研究、開発研究の方向を決めるためのものである。企業が多角化を進める場合、聞くもに進むものではない。ある程度成功の確率の高い方向へ進出する。具体的には社長の理解できる範囲内ですすすめられる。従って多角化を積極的にすすめるには、逆に社長の理解できる範囲、特に文科系出身の社長にも理解できる範囲を、たえず拡げていく必要がある。従って基礎研究の研究発表は、社長に理解できる言葉、方法で行われなければ評価されない。これが研究開発の新しい方向になっている。難しい物理学の言葉を使って発表してはいけない<sup>55)</sup>（大日本インキ，川村茂邦社長）。それでもなかなか理解されないため、たとえばコスト面の改善について質問する。炭素粒子を使ったマイクロフォンに代えて新しい半導体素子を使うマイクロフォンは、同じ効果の従来のAV製品より、いくら価格が下げられるかといった質問する。こういう社長の質問に答えられなければならない<sup>56)</sup>（クラリオン，小山田豊社長）。

このように、これらの経営課題は、社長の絶対に譲れないものではないが、企業にとって全体的、長期的な影響を与えるものであるから、出来れば社長の専決事項として、社長が保持しておかなければならないものである。

54) 前掲拙著(V), p.135.

55) 前掲拙著(II), p.588.

56) 前掲拙著(I), p.181.

## 5 要約と結び

リーダーシップとは、人々をリーダーの考える1つの方向にひっぱっていく影響力である。リーダーがリーダーシップを発揮していくためには、リーダーとフォロアーとの間に安定した信頼関係が存在しなければならない。信頼関係とは、リーダーとフォロアーとの間に共有する歴史がある。フォロアーが *vulnerable* のときリーダーが助けてやる、リーダーとフォロアーの間では相手の行動についてある程度が予測がつく、という関係があることである。日本型経営に特定していえば、カシ・カリの論理、根まわし、長期的・多角的な信頼取引原理がある。これらの信頼関係が成立するには、「変化の速度の差の原理」からいえば、人間の意識、制度・法律、無意識の価値観など、人間社会の中で最も変化し難いものを前提としている。しかし現在の情報化時代、IT・資本主義時代には、カネ・情報が社会の変化をリードしている。リアルタイムでカネ・情報は変わってしまう。無意識の価値観、制度・法律などの変化し難いものは、社会の動きに大きな影響を与えない。従ってこれら変化し難いものを前提とした信頼関係は、なかなか成立しにくくなり、リーダーとフォロアーの関係は不安定になり、リーダーシップも発揮しにくくなる。

しかし大きな組織には必ずリーダーとフォロアーがいないと組織として機能しない。リーダーがフォロアーを引っっぱっていく中心的なものは、リーダーの哲学である。企業組織をリードする経営理念は、社長の哲学と企業自体のもつ企業文化との「交わり」である。社長の哲学は、社長のいかに生きるべきかの自己の内省からはじまる。それを深めていくと、自分はまわりによって生かされていることに気づく。そして社会へのお返しとして「共通善」を考え、これを組織全体に浸透させようとする。しかるに企業組織は、そのような純粋な共通善の方向には必ずしも動かない。それ自体の長期の維持発展、経済効率の向上を目ざして行動する。共通善の自覚と企業行動との間に、コンフリクトがおきる。これを調整修正するのが、企業の活性化・成長である。

日本の企業の経営者の中には、企業は何のために存在するのかという、根本的疑問をもつ人も時々散見される。しかしそれが宗教的覚醒、共通善、さらに企業行動とのコンフリクト発生、企業倫理問題まで考える人は、1990年末まで少なかったようである。これら自らの哲学の内省から、企業倫理問題発生、解決までに、社長の哲学のはたす役割は次のようになる。深い哲学と高い理想と、それを支える強い意志とがあって、はじめて経営理念が明確になり、リーダーシップ能力を発揮しうる。社長個人の哲学、理想、意志があくまでも企業経営に優先してあり、これは他人に任せられない。ただこれを従業員に価値注入していかなければ、リーダーシップの発揮はおぼつかない。その価値注入の最も重要で実行しやすい方策は、積極的な経営戦略による企業の活性化である。

「進め」「ゴー」サインは部長によって出せるが、撤退は最高リーダーの社長にしかできない。部長などのサブ・リーダーは、フォロアーと一緒に仕事をしてきたので、撤退は、今までのすべての自分を否定することになりかねない。第二次大戦末期に、天皇を中心に度々御前会議が開かれたが、陸相、海相、内相達がいくら議論しても、戦争終結、撤退の結論を出すことができなかった。敗れることがわかっているにもかかわらず、進む方が退くより精神的に楽だからである。結局、最高指導者の天皇の発言をまたざるをえなかった。撤退は最高リーダーの専決事項である。日本の企業経営についても同様である。担当役員、部長は、やめることに一種のさびしさを感じる。もしかしたらこのままでも業績が向上するのではないかと、客観的にみても到底ダメだと考えられることでも、僅かな希望にすがって反対する。研究開発の撤退でも、長期の経営方針の大転換でも、この撤退反対の雰囲気が出てくる。自分達のレゾンデートルが否定されるからである。社長がやめるといって、途端に自分もそう考えていたと言って賛同する。日本の第二次大戦終結と同じである。

トップの人事は、まさしく社長の専決事項である。日本の次期社長は、現在の社長が決める。取締役会がきめるのではない。その自分の考え、哲学を継承してくれる人間を次期社長に指命するため、日本の経営は長期的な視点で行われることになる。選挙でリーダーをきめる大学などのいわゆる民主的組織では、長期のリーダーシップが発揮できないので改革が難しい。旧ソビエトの組織と同じ弊害をもっている。社長による役員人事の基準は、役員が果すべき執行管理能力と、まわりに支持される人柄の2つが選択基準となる。執行管理能力の中心は、財務によるバランスをとる能力である。この能力が企業家精神の旺盛な社長の補佐をすることになる。

このほか社長の考えるトップ人事についての考え方は、各個別企業に合ったものがいろいろあり、一概には言えない。バラバラの考え方の役員を1つに束ねて全体の活力を出させる“不適材不適所”の配置、トップ近くになると全く異った分野を担当させて、能力をつけさせる方式などいろいろある。ただ役員人事で重視されるのは、あくまでその役員がまわりの人々からいかに支持されるかという人柄、人間的魅力であって、執行管理の実務能力は第2の条件である。