

## 「経営者」の要件

企業経営漫談士 岡野実空

一流とその対極にあるダメ「経営」、およびそれに関わる「経営人」の特徴を、これまで何度か取り上げてきました。因みに経営人とは、「社会と時代の変化に対応して、大局的見地から物事の本質をとらえ、周りを効果的に巻き込んで事業を行う人」。要は、時代に適合した「事業力」と、その実行に絡む人々を動かす「人間力」の持主です。

今回のコラムでは、それらを「経営者」の「必要条件」として再確認した上で、事業を成功に導き、企業を存続させる「十分条件」としての「運・鈍・根」を考えます。

### 条件1: 事業力

「事業力」の要素は、時代とともに大きく変わりました。欧米というモデルがあり、やるべきことが見えていた戦前、そして戦後しばらくは、「資金力」が主。それを間接金融が支えた高度経済成長時代は、高品質なモノ・サービスの「生産力」と「販売力」。そしてそれらが過剰となったいまは、新たな価値を社会や顧客に提案する「企画力」が勝負です。

しかし自ら風を起こせる天才を除き、いつの世も、時の風をつかむ「感性」と、それを事業化するという「行動力」が必須であることに変わりはありません。事業はまず「起」業家に始まり、「企」業家へと引き継がれて成長して行きます。

私が最も尊敬する経営者、菱食(現三菱食品)元会長・廣田正氏は、上記のことを、よく自宅近くの逗子の海のヨットに例えられました。「どんな風向きでも、ヨットは出て行き、そして戻ってくる」と。

### 条件2: 人間力

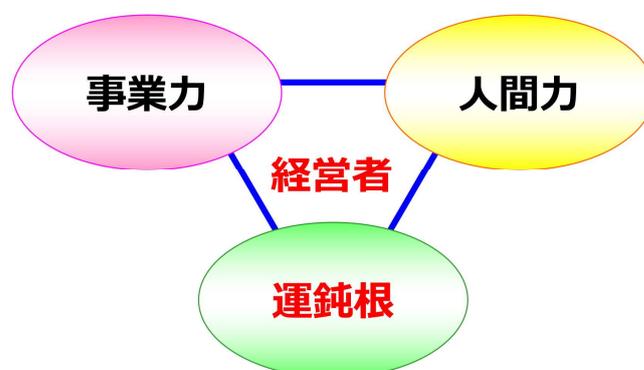
「人間力」の要素は、時代を経てもほとんど変わりません。その源は「志」。そしてそれが高ければ高いほど、多くの人々の協力が必要になります。他人を巻き込み、自分の考えに沿って動いてもらうには、「自己犠牲」と同時に、多様な人たちに対する「寛容性」が必須。また、すべてにつながる「コミュニケーション力」は欠くべからざるものです。

因みに廣田氏の人間力を表す行動様式の一つは、福澤諭吉由来の「瘦せ我慢」。社員が起こした些細な不祥事に際し、責任逃れする他社トップとは対照的に、組織の長として自らの給与カットを申し出る姿勢からは、社員との一体感とともに、ドラッカーのいう「真摯さ」が伝わってきます。

### 条件3: 運鈍根

「事業力」と「人間力」は、「経営者」の必要条件。しかし両方持ちながら、実績を出せない「経営者」が多いのも事実です。その人た

KM0-20 「経営者」の条件



ちに欠けるものは、いわゆる「運鈍根」。「幸運」と「愚直」、そして「根気」。生まれる時代や場所などは如何ともしがたいものですが、「愚直」で「根気」強い行動は、いつの時代も、「場数」という「幸運」に遭遇する機会を増やしてくれます。

先の廣田氏から社長のバトンを受けた、ニチレイ出身・中野寛治氏。その使命は、激変する経営環境に向かい、長年有能なトップの下で、「上からの指示待ち」に陥っていた社風を変えること。元々「愚直」という言葉を嫌っていた氏は、就任後ますます「馬鹿正直」を否定するようになりました。あるときその話題になり、こちらから代わりの社内用語として提案したのは「賢直」。ところが「二番煎じ」も大いに嫌う氏は、即却下。その「賢直」ぶりには、思わず苦笑いしてしまいました。

ドラッカー『経営者の条件』の原題、“The Effective Executive”の本意は『できる人』。しかし刻々変わる複雑な経営環境のいま、どんな有能な経営者も、単独での対応は不可能。「志」を共有する「トップ・チーム」こそ、その切り札です。またその長は、ときの状況に最適なチーム・メンバーが選ばれます。2005年に亡くなった、偉大なドラッカーへのレクイエムは、「事業力」と「人間力」、さらに「運鈍根」が備わった『できるチーム』です。

2019年7月13日(初出平成30年3月26日) 実空