

「私のスタンスは、まずは人間を動機づけているものの本質を理解する努力を行う。そしてそこに的確に働きかけ、勇気づける。…」——こうしたスタンスもある。

一〇〇以上の会社のデュー・デリジュンスをし、処方箋を書きましたが、その処方箋について銀行と対象企業の経営者の両方から承諾いただけなのが、四一件しかなかったのです。いちばん多かったのが、**経営者自身が支援の依頼を取り下げた**ケースでした。どうして会社が窮地に陥ったのかを省みることなく、経営者は自らのポジションに文字通り「すがりついた」のです。

実際、経営者からはこんな声が頻繁に聞かれました。**自分がいなくなると、会社が困る。お客様との関係が切れてしまう。こうなったのは、環境のせいだ、銀行のせいだ、政府のせいだ…。**いろいろな理屈が耳に入ってきました。ですが、会社の処方箋を書く過程で、それが真実だとは、とても思えませんでした。産業再生機構に話が持ち込まれてくるということは、会社としては、極めて厳しい状況にあることを意味しています。ところが、**経営者は今のポジションにいたいという。経営に問題があったのにもかかわらず、です。それこそ根本的につじつまが合いません。**経営者は、誰よりも先に責任を取らなければいけない人であるはずだからです。ところが、自分の地位や立場、保身などを第一に考えている人たちが、経営を担っていた。**経営するのに、いちばん向いていない人が経営していた。**私は、そう感じざるを得ませんでした。

でも、私は個々の経営者を責め立てることに意味はないと思っています。むしろ問題は、なぜこういう人たちが経営をする国になってしまったのか、なぜこういう人たちを起用することが許される企業統治システムになってしまったのか、ということです。この点を考えなければ、問題の本質的な解決にはなりません。

私自身も、今から二〇年前に先輩たちとコーポレートディレクション（CDI）という小さなコンサルティング会社をつくり、バブル崩壊後の経営危機を必死で乗り越えながら、最後は、自分自身が社長（もちろん日本の中小企業の社長だから、会社の借金には全部、個人連帯保証を入れていた）を務めた経験をしてきた。さらには産業再生機構での再生の修羅場で見えた人間模様。これらを通じて見えてくるのは、ほとんどの人間は土壇場では、**各人自身の動機づけの構造と性格に正直にしか行動できないという現実**であった。

そこに善も悪もなく、言い換えればインセンティブと性格の奴隷となる「弱さ」にこそ人間性の本質のひとつがある。性悪説でもなく、性善説でもない、「**性弱説**」に立って人間を見つめたときにはじめて多くの現象が理解可能となってくる。

ある動機づけ、たとえばよき家庭人たろうとする動機づけに基づく行動が、切羽詰まったプロジェクトに必死に取り組んでいる**他のメンバーから見れば、悪しき行動**となる。自分たちが長年勤めた職場や、自分と仕事仲間の家族の生活を守るというよき目的のために、有価証券虚偽記載という犯罪行為に手を染め、会社の延命を図ろうとする。気がよくて情にもろい性格の人、気が弱くて目の前でトラブルが起きるのに耐えられない人、こういうよき隣人、よき日本人は、**今日の出血を避けるべく問題を先送りする。**

善悪一如となっている人間性と人間社会の現実にも、経営が大きな過ちを犯す、あるいは組織がとんでもない腐敗を起こす根源がある。自分自身も含めてさまざまな弱さ、情けなさを抱えている。それを理解し、どう対処すれば「弱さ」を克服して、組織の腐敗を防げるのか、さらには弱さ

を強さに転化して、企業体として「強い」集団となし得るのかに経営の本質的な課題があるのだ。

一九八六年にボストンコンサルティンググループ (BCG) から独立してスタートした CDI は、当初、急成長を遂げた。スタート時は一〇人であったスタッフも、五年後には八〇人の規模にまで拡大した。当時、我々は「いよいよ日本にも戦略コンサルタントが企業経営上、不可欠な存在として必要とされる時代が来たのだ」とまさに「**見たい現実**」を見ていた。しかしこれは後に判明するが、明らかにバブル経済の恩恵といわざるを得なかった。

そしてバブル崩壊で事態は一変する。多くの日本企業が、リストラを迫られることになった。企業のトップ向けの**戦略助言**など、もはや**お呼びではなくなっていたのだ**。私がスタンフォード大学に留学している間に、こうした環境の激変が起き始めた。新規契約が取れず、既存の契約が次々にキャンセルされる。そんな事態が相次いだ。受注は実に前年の半分程度になり、あつという間に資金繰りが悪化したのだ。

こうして我々の会社は、危機的な状況に陥ったのである。しかし、リストラをするにも、退職金の支払いをはじめ、たくさんのおカネが必要となる。現金がないとリストラすらできないのだ。

困り果てて銀行に相談にいくも、そういう状況下で銀行が担保もなく、将来性も見えない「コンサルタント会社」におカネを貸してくれるはずがない。銀行というのは、雨が降ってくると傘を取りあげてしまう存在だと聞いたことはあったが、我々自身が改めてそれを痛感することになってしまった。しかしそれとて預金者の大事なおカネを預かって、それを貸し出している銀行にしてみれば、当然の行為である。中小企業の場合、ダイエーのように倒れると銀行自身もただではすまないような巨大な借り手ではないので、銀行自身が本来の預金者、株主への忠実義務という「インセンティブ」に忠実に行動するのは当たり前である。

会社というのは**経営的に苦しくなると、一方で資金繰りに追われながら、他方で人減らしという誰もやりたくない辛い手立てを進め、かつ顧客に対しては平時のごとく営業し、サービスを提供しなくてはならない**。誰も**精神的にも肉体的にも追い詰められる**。このうちひとつでもおろそかにすれば**経営も組織もたちどころに崩壊する**。しかしどのひとつも、仮にそれだけをやれといわれても、簡単なことではない。この苦しい一年間は、私にとってもまさに人生最悪の一年間だった。

しかし、このような状況でさらけ出される会社の生き様や人間の生き様、そして経営者の責任の重さは、私の経営観の根っここの部分に叩き込まれたような気がする。去る人、残る人、頑張る人、頑張りが切れない人。それを人品骨柄の優劣や人間性の善悪で論ずることはたやすいが、現実には皆、それぞれの立場と事情を背負いながらその中で必死に、ある行動を選択していったにすぎない。かくいう私とて同じである。どちらかというとならんと紛争や闘争に直面するとやる気が出る「性格」である。また、自分が将来この会社の中心になるであろうという合理的期待（これはまわりが持っている期待感も含めて）に動機づけられていたから、頑張りが切れたにすぎない。人間性の現実とは、そして生業としての経営の現実とは……。MBA 的な「**経営ごっこ**」の世界とは明確な一線を画したリアリズムが私の経営観の出発点になった。

・・・

このような人間社会の現実を前に、**頭でっかちのファイナンス屋**が、負債比率が低すぎる、手元現金が多すぎる、やれ配当しろ、自己株の買取消却をしろとしたり顔で事業経営者に迫るのを見ると、どうしても腹が立つ。それは、こうした原体験が大きく作用している。経営と事業のリアルな本質を語れぬものは、企業価値や資本政策を語るべからずである。

まずは理想の絵を描き、組織を動かそうとした。販売代理店候補、店頭での販売業務のあり方、それをバックアップする広告宣伝戦略を考える。それなりにリサーチを行い、一生懸命考えてプランをつくり上げた。ところが当初、**組織はみじんも動かなかった**。それこそ、微動だにしないのだ。なぜか。

理由がだんだんわかってきた。まず第一に、私たちの**言語がまるでコンサルタント丸出し**で、理屈と数字と英語と漢字だらけの、頭でっかちの言語だったのである。いかにも「**営業現場の苦労や難しさはわかっていません**」というのが、行間からにじみ出ている。そもそも皆、携帯電話なんて売るのはおろか持ったことさえない。当時、関西地区の携帯電話普及率は三%そこそこにすぎない。イメージのわからないものを売ってこいといわれている側の気持ちを、まったくわかっていなかったのである。

・・・

毎日毎晩、一緒にサラリーマンモードで仕事をし、タバコ部屋で彼ら彼女らの会話を聞き、飲み屋で愚痴を言い合い、ミナミのカラオケで騒いでいる中から、次第にそのことに気づいていった。そして赦密な論理で華麗な戦略論を解くことよりも、彼らの腹に落ちるようなコミュニケーションを取ることの重要性に気がついた。その**最良の方法は、何よりも彼ら彼女らに好かれること**である。そしてそのためには、少しでも多くの時間と体験を共有してお互いを知ることが重要だという、ある意味、**当たり前**のことを理解していったのだ。相手の話をよく聞き、相手の気持ちを想像しながら、**相手の腹に落ちる言葉で思いを伝える。そしてそれを繰り返す**。施策の正しさと我々自身の決心や覚悟を示すために、**自分たちもドブ板を踏むような顧客回りをやり、泥にまみれた**。またいろいろな立場の人たちのインセンティブ構造や相互の人間的な力学関係をよく計算に入れて、事を進めた。時には、肩書き以上の影響力を組織に及ぼすために政治工作的な方法も使った。

・・・

この過程でとりわけ強く感じたのは、**現場にいる人たちのパワーの強さ**だった。東大をはじめとした高学歴の出向エリートたちが、出向元を気にしたり、自分の今後のキャリアを気にしたりして中途半端になりがちな状況にある一方で、社会ではおそらく学歴を評価されることもないであろう現場の人たち、若者たちが、本当によく働いていた。

出向組のエリート管理職たちも、それなりに動いてはいる。しかしかなりの部分は、社内調整や根回しに費やされている。**朝から晩まで、会議や打ち合わせの連続**なのだ。だから、それなりに忙しい。ところがその多くは、**現場の社員たちが行っているような、売上げへの貢献にも、あるいはコスト削減への貢献にもまったくつながらない**。それではなぜ、そんな無駄としか思えない社内調整やコンセンサスづくりにエネルギーを使うのか。

日本の企業はボトムアップ型の計画づくりや意思決定を行うから、意思決定に時間はかかる。しかし実行可能性の検証や社内の意思疎通がよくできているので、実施展開は迅速かつ確実であるといわれる。確かに自動車産業や精密機械における「すり合わせ」的なモノづくりにおいてはそのとおりであろう。しかし私の目の前で展開されている会議の多くが、そのように作用しているとは思えなかった。組織機能上の合理性、必要性のないものが、なぜこのように繰り返されるのか……。そう、やはりそれを行うインセンティブがこの管理職オヤジたちに働いているのである。

新規事業である以上、誰も自分の計画に自信がない。携帯電話産業の歴史は浅く、残念ながら先

行事例も教科書事例もない。インテリサラリーマンにとって最も避けたいのは、明らかな失敗をして恥をかくこと、そしてその責任が自分一人にかぶさってくることである。そこで、とにかく多くの人々の意見を集めて皆で決める手順をふむことで、リスクヘッジをかけようとする。これは各部門お互い様なので、どの会議もやたら参加者が多くなり、現場で実務的な準備をする人が少なくなってしまう。

だからスタッフ部門の「忙しくて手が足りない」「忙しいからちゃんとした分析や計画書を出せない」という話はだいたい、話半分に聞いておいて大丈夫である。そのような状況下ではスタッフ部門の人員、とりわけ管理職やそれに準ずる中高年オジサンの頭数は思い切って減らしたほうが業務遂行能力も意思決定のスピードと的確性も向上する。スタッフ部門のパラドックスはインテリが多い組織ほどその深刻さを増す。

その極致が政府の官僚機構である。大雑把にいうと、この手の中高年インテリスタッフ比率の高い組織では、上のほうからスタッフを半分くらいに減らしてもほとんど障害は起きない。以前、ミスマの創業者である田口弘社長（当時）から、「人が足りないという部門からはむしろ人を取り上げたほうが本質的な効率改善が進むものだ」といわれで「うーむ」と頭を抱えたことがある。田口さんはこのようなパラドックスを見抜いていたのであろう。

携帯電話会社の業務に、代理店の開拓という重要な業務があった。私はここでも、組織の何たるか、とりわけ大企業で働く人たちのインセンティブの何たるかを思い知らされることになる。当時の携帯電話ビジネスの可能性は未知数だった。そんな状況の中、我々は、販売代理店になってもらうよう、各社に営業に回った。

興味深かったのは、特に大企業の反応である。我々は代理店になってくれるよう提案しているのだが、大企業の中堅スタッフの第一の判断基準は、明らかに「代理店になると儲かるか儲からないか」ではない。ビジネスとしてうまみがあるかどうかは、二の次であった。彼らが考えていることの九九%は、この案件をどう無難に処理するか、あるいは処理したことにするか、という点だったのだ。

ビジネスの可能性そのものを真っ正面から検討しようという姿勢が、そもそもないのである。それは、話していれば、明らかにわかる。彼らは、断ったときのリスクと、応じたときのリスクを天秤にかけて、考えているのだ。仮に断ったとして、競合会社が代理店になって成功したときのリスク、また代理店となって失敗するリスク。これらはともに「無難にやりすごしたい」という発想から生まれているのだ。面倒な案件で仕事は増やしたくない。そうした困惑の表情が、ありありと浮かんでいた。

部下は上司の「見たい現実」を報告するように動機づけられているものだ。

世の中には「自分は人間を根っこのところから変えることができる」という人もいる。

しかし私自身は、それほどの超人的な力を持っていないし、逆に、世にカリスマと呼ばれる経営者たちと対峙して、その人たちによって自分の人間性の根本を変えられてしまいそうだと感じたこともない。もちろん長い年月、苦楽を共にする中で、組織の中で蓄積され共有されていく基本的なインセンティブ構造や深層文化的なものは存在するし、後述するがそれは経営において非常に大きな意味を持ってくる。しかし一代の経営者が、限られた時間で、そういったものを一八〇度変えてしまったなどという話にはどうしても現実感を持ってない。人間としての領分を超えた、傲慢さやうさんくさささえ感じる。

むしろ実態は、そこにいる個々人が本来持っていた個性ややる気に対して**的確に働きかけた結果、モチベーションと組織能力が飛躍的に高まった**、あるいは組織の中核を構成する人材をかなり大幅に入れ替えた結果、従来とは異なる価値観や行動様式が優勢になった、というようなことではないのか。経営者としての私のスタンスは、**まずは人間を動機づけているものの本質を理解する努力を行う。そしてそこに的確に働きかけ、勇気づける**。本人が相互に矛盾するインセンティブの相克に苦しんでいるのなら、それを整理して、あるいは自分自身がその一部を引き受けて、その人を葛藤状態から解放すべくベストを尽くすことである。

ダイエーは規模が巨大化していくプロセスで、本当にそのメリットを生かしていったか疑問である。規模の経済を上回る追加コストが発生した出店もあったはずである。**競合のイトーヨーカ堂が、東日本を中心に出店し、物流の効率化を図っていったのとは対照的に、店舗数で上回っても膨大な管理コストの発生に相殺されて、利益の出ない事業構造になってしまったのだ。**

業態は出店後でも変えることができるが、そもそも業態に合った場所に出店しているのであり、そこで成功し得る新たな業態が考えられるケースは稀であろう。こうなると業態を決めていったん出店してしまうと、その時点で戦略変数は格段に減ってしまう。実際に開店後に業績があまり伸びなかったという場合には、打ち手も限られてくることになる。

これに抵抗しようと思うと、もはやビジネスモデルを転換していくしかない。小売業だけの付加価値では出店に見合う利益が得られないとすれば、**製造付加価値も取り込むように、プライベートブランドを立ち上げる**、あるいはSPA（製造小売）業態に転換するなどの議論もある。しかし、そうなると、これは事業モデルそのものの転換になり、異なる産業に移行するのと同義語である。

**小売業の場合、出店後の事業の付加価値は小さい**ので、戦略として考えられるのは、不動産的な付加価値を留保するか、手放すかである。イオンは、**不動産も抱え込むかたちで事業を展開**している。つまり、小売業的付加価値と不動産的付加価値というものを、両方とも積極的に取り込む戦略をとっているのだ。一方のイトーヨーカ堂は**逆の戦略**をとってきた。不動産自体の価格の上昇・下落というリスク要因を回避する戦略である。不動産の付加価値が大きいということは、一方でリスク要因も抱え込むことになる。このように戦略には、必ずメリット・デメリットがあるので、ど

ちらをとるかが企業の選択であり、いずれの場合も選択した運営方法の経済構造に沿ってきちんとやることである。

このように**戦略力**とはより合理的な戦略仮説を構築する知的能力と、それを実行しながら的確かつ迅速にPDCAを回す組織能力の掛け算である。そしてそのいずれもその過程に関わる人々の人間性の現実、**情理**の作用の仕方でパフォーマンスが大きく左右されてしまうのだ。

二〇〇一年に、私はCDIの社長になった。経営者の端くれになって実感したのは、経営者は誰もゴールには到達できないのではないかと、という思いだった。ゴールのない駅伝を、一生懸命ある区間走り、ボロボロになって走れなくなって、そこで次の人にたすきを渡すというのが経営者の仕事ではないかと。そして、たくさんの会社を見てきて、改めてその思いを強くしている。

常に自分のおかしいところを見つめ、おかしいところを直していく。直したらまた、おかしいところが気にかかる。どこまでも自分の姿が見えてくるのが経営の仕事であり、PDCAなのである。

かつての日本の資本主義は、非常に**ブルータル**だったのだ。それこそ、あのままむき出しの資本主義を続けていたならば、ロシアのようにプロレタリアート革命が起きていたかもしれない。それほど過酷なことをやっていたのだ。官営三池炭鉱の三井組への払い下げからスタートした**三井鉱山**は、かつては我が国のエネルギー産業の中核会社であった。三井鉱山は過酷な四人労働の歴史や「総資本対総労働」といわれた三池争議のような激しい闘争を乗り越えて今日に至った会社である。

~~~~~

Brutal 1a 冷酷な, 残忍な.b 粗野な, 粗暴な

~~~~~

日本の経営者に多いが、困ったことが起きると、競争相手は何をしているのかと聞く。あるいは、役所は何とっているのか、銀行はどういう意見か、君はどう思うのか、と聞いて、**聞いた話を四つ足して四で割るような手だてを打つ人が多い。**

マネジメントは自分の意思と言葉を持っていなければならない。自分の頭で考えて、自分の意思で勝ち抜こうという人間でなければ、本当に厳しい状況で正しい解を創出できないし、おそらくは厳しい施策となるその解を断行しようとしても、**現場がついてこない。**

そもそも組織論の観点から見ると、ゲマインシャフト組織は、ゲゼルシャフト組織に対し、大きな優位性がある。**利害関係で成立するゲゼルシャフト組織では、メンバーを誘引する要素は経済的な報酬に頼らざるを得ない。**これは企業にとって、大きなコスト負担を意味する。組織内の人間関係も契約化するため、社内の取引コスト、情報コストも上昇する。一方の共同体のゲマインシャフ

ト組織では、組織への帰属意識や貢献が、働くインセンティブとなる。組織へのロイヤリティは高い。長期的な信頼に基づく少ない取引コスト、あうんの呼吸で集団としての高い能力が発揮できる。この仕組みをうまく活用することで、働く人の満足と経営のパフォーマンスが同時に高い次元で達成できるのだ。

終身雇用、年功序列、企業内労働組合という日本的経営の三種の神器という言葉をつくったのは、先日亡くなられた元 BCG のジェームズ・アベグレン博士だった。そしてこの仕組みが、戦後に加工貿易立国として富を稼ぐという仕組みにフィットしたのだった。

しかしその一方で、政府部門がこのような市場経済の中でも最も厳しいリアルな個別問題に、一〇兆円という巨額の公的資金を背負って介入してくることは、極めて懐疑的であった。政府部門の人々の能力はもちろん、周囲の政治家やマスコミも含めた関係者のインセンティブ構造から考えても疑問が多かった。そんな気分が新聞やテレビで「再生機構」のニュースを見ていた私のところに、ある日突然、現場の最高責任者である **COO 就任要請の電話**がきたのである。

もちろん当時の私は CDI の社長であったし、多くのクライアントを抱えていた。仕事も順調、それこそうまくいきそうにない政府のプロジェクトに飛び込むインセンティブは存在しない。ただ私を説得にきた若手官僚たちは、国家の未来を真剣に憂いていたし、彼らの問題意識は私のそれとかなり重なり合っていた。また、市場の失敗構造と再生機構的な企てが潜在的に抱えている問題点も的確に把握していた。そこで半分は断る口実として、極めてナローバスの（厳しい）条件を出し、それらの要求をすべてクリアし、かつそれをしっかりと担保してくれるのだったらまじめに考えてみましょう、という返事をした。

・・・

最後の条件は組織運営上の条件であり、おそらくこれが最も厳しかったと思う。要点はひとつだけ、徹底的に中立的、独立的なプロフェッショナル型組織にするということだった。プロフェッショナルに関する人事権が採用を含めて一〇〇%私にあること。プロスタッフの昇進昇格や報酬決定権も最終的には私にあること。基本的にフラットな組織でヒエラルキーはつくらず、水平的にもワンユニットであること。人事はもちろん、業務遂行、意思決定にしても、一切政治的、役所的な口出しはされない環境を、私は求めたのである。

言い換えれば、口を出すなら法的な強制力で私のクビを切ってからやってください、ということである。

しかし、再生は簡単に進むわけではない。処方箋を書くのはそれほど難しいものではないが、それをどう実行に移していくかが問題なのだ。いわば、「合理」は処方箋に善かれている。しかし、合理だけでは組織は動かない。そこには「情理」もしっかりふまえた、綿密なシナリオが必要になる。そしてこれは、プロフェッショナル組織である、産業再生機構自身のマネジメントにも、欠かせないものだった。

そして同時に、「情理」にも気を配った。私は職員についてでき得る限り、その性格を把握することに務めた。個々のパーソナリティを知り、それを徹底的に日常のマネジメントに取り入れようとしたのだ。

表2 産業再生機構が支援した41社

企業名	支援決定	業 種	スポンサー
うすい百貨店	2003年8月28日	小 売	三越
九州産業交通	2003年8月28日	運 輸	HIS
九州産交運輸	2003年8月28日	運 輸	フットワークエクスプレス
ダイア建設	2003年8月28日	不動産	レオパレス21
マツヤデンキ	2003年9月26日	小 売	ニューMDパートナーズ
明成商会	2003年9月26日	卸売業	東京コンピューターサービス
津松菱	2003年10月24日	小 売	ジャパソリカバリーファンド
三井鉱山	2003年10月31日	鉱 業	新日鉄、住友商事、大和証券SMBCプリンシパルインベストメント
八神商事	2003年10月31日	卸売業	ビップフジモト
富士油業	2003年12月19日	石油卸	富士興産
大阪マルビル	2004年1月28日	不動産	大和ハウス工業
金門製作所	2004年1月28日	計測器	山武
カネボウ	2004年3月10日	織 維	トリニティンベストメント
カネボウ化粧品	2004年3月10日	化粧品	花王
フレック	2004年4月27日	小 売	シートウーネットワーク
大川荘	2004年5月17日	宿泊業	八幡屋
タイホー工業	2004年5月20日	化 学	イチネン
ホテル四季彩	2004年6月4日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
ミヤノ	2004年6月4日	機 械	東証2部上場
スカイネットアジア航空	2004年6月25日	運 輸	ANA、宮崎交通グループ
アメックス協販	2004年7月13日	建 材	山陰再生ファンド
栃木レザー	2004年7月21日	皮 革	ジェイ・オー・ビー、山陽
オーシーシー	2004年8月6日	電 線	ロングリーチグループ
フェニックス	2004年8月30日	アパレル	オリックス
服部玩具	2004年8月31日	卸売業	タカラ
粧連	2004年9月28日	卸売業	バルタック
大京	2004年9月28日	不動産	オリックス
関東自動車	2004年11月26日	運 輸	ジェイウィルパートナーズ
三景	2004年11月30日	卸売業	MKSパートナーズ
あきやホテル	2004年12月8日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
金精	2004年12月8日	宿泊業	個人
田中屋	2004年12月8日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
玉野総合コンサルタント	2004年12月24日	建設コンサルタント	日本工営
ダイエー	2004年12月28日	小 売	アドバンテッジパートナーズ、丸紅
ミサワホーム	2004年12月28日	住 宅	トヨタ自動車、野村プリンシパルファイナンス、あいおい損保保険
アピバジャパン	2005年1月18日	教 育	ベネッセ
オグラ	2005年1月18日	卸売業	養食
鬼怒川温泉山水閣	2005年1月18日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
鬼怒川グランドホテル	2005年1月18日	宿泊業	フレンドシップカンパニー
宮崎交通	2005年1月18日	運 輸	全日空、豊海酒造、その他
奥日光小西ホテル	2005年2月3日	宿泊業	ジー・アール・ビー・インベストメント・リンク
金谷ホテル観光	2005年2月3日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
釜屋旅館	2005年2月3日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル

©株式会社 経営共創基盤

大事なものは人材である。そして、人材が持つ技術であり、ノウハウであり、その人材のやる気や意欲が大切なのだ。そういったものを社会でどう生かしていくかということが、社会経済の発展にとっても大事なことであり、その人たちの幸福、自己実現にも直接つながるわけである。この状況を、いかにして社会の中につくっていくか。私は数々の企業再生から、それこそ、最も重要なことだと考えるようになっていた。

実は、当たり前前のことを当たり前前やるのは、いうほど簡単ではない。むしろ大変難しいことである。人間も集団としての組織も、放っておくと緩い方向に向かう本性を潜在的に持っているのだ。だからこそ、その仕組みを整える必要があるのだ。

そして、注意しなければならないのが、「事業再生」「企業再生」という言葉の持つ派手なイメージである。そこには、何やら大変な秘策や劇的な成果をもたらすかのような勘違いが生まれがちだ。このイメージと目立つ個人がくっつくと、そこにある種の神話が生まれてしまう。再生請負人が「神のご託宣」のような完璧な処方箋を提示し、それをトップダウンでどんどん実行すれば再生はなる、というリーダーシップ幻想、トップダウン幻想である。

しかし、現実の事業再生、現実の経営改革は、そんなものではない。その九〇%が「当たり前のことを当たり前にやる」ことに尽きる。難しい戦略論や技術論、経営論をごちゃごちゃいう前に、そもそも当たり前のことが当たり前にできなかったから、再生会社、再生事業になっていることを忘れてはならない。そして、当たり前のことが当たり前にできるかどうかは、事業体のトップからラインまでの組織と人材のDNAに規定される。だからこそ、インセンティブは重要なのである。

そして再生とは、この組織と人材の習慣を変えることだ。これには、地道に根気よく、会社を、組織を、人間を変えていく努力を積み重ねるしかない。儲からないことはやらない、無駄なコストは使わない、無駄なものは持たない、お客様の気持ちになって行動する、今日よりも明日は必ず何かよくなっていようと努力する……、こうした当たり前のことが、本当にできている会社が、果たしてどれだけあるか。

しかし、数カ月にわたって準備したシナリオも、現実世界では、そのまま演じられるということはずまない。したがって、自ら役者であり、プロデューサーであり、演出家でもある私は、観客席のいちばん後ろで、観客の反応を含めて様子を見ているような心境であった。最初から“戦死”することがわかっている“咬ませ犬”的な役割の役者もいるのだ。当然、舞台の上では見事に戦死する。しかし、本人にはそんなことは伝えていない。となれば、舞台の様子を見つつ、個別の役者のフォローも行わなければならない。みんながいい役回りでは、舞台は先に進まない。グッド・コップ（優しいおまわりさん）も、バッド・コップ（コワモテのおまわりさん）も必要になるのだ。

どうすれば組織を前に向かせられるか、その策として、わざと産業再生機構の職員同士が衝突する可能性のあるシナリオと配役を与えることもあった。一人の役者には「ミッションはコストを下げること。工場閉鎖でも、売却でもいい。徹底的にコストダウン策を実行せよ」という役回りを与えた。しかし一方で、「何よりも現場の社員の気持ちを第一に頑張ってくれ」と主張する役回りのベテラン役者を放り込んだ。

演出している側にはすべて見えているが、役者は自分の役回りしかわからない。そこで本気で衝突することになる。それを見ていた再生会社の“観客”は、驚くことになるわけだ。この驚きが、前進の稼働力、合理と情理の葛藤を乗り越えていくエネルギーを生むことが多々ある。そうして、強権発動では動かなかった提案が、スムーズに動き始めたケースもたくさんあった。

一方で、特に若手の役者には、強烈なムラ社会の空気に呑まれてしまう者も出た。言葉は悪いが、全身“カビだらけ”のゲマインシャフトの権化のような人間から、連日、集中砲火を浴びたのだ。これは精神的に、相当に追い詰められる。結果的に、舞台上で、ひっくり返ってしまった職員もいた。その場合には、引き揚げて、次の役者を送り込まなければならない。

経営陣の選抜は、まさに戦う司令官を選ぶということである。司令官の立場は長年頑張ったこと

への褒賞でもなければ、なったからといって「おめでとう」というめでたい「あがり」ポストでもない。勝たなければならないのだ。司令官は、恐るべ責任感を持つことになる。決しておめでたい話などではないのだ。

何年待っていたからとか、五〇歳でちょうどいいからとか、そんなことはどうでもいい話である。そこには経営の論理が何もない。合理よりも情理を優先させた結果であり、世界の誰にも理解できない、日本のムラ社会のお約束事のひとつにすぎないのだ。

再生を担う人間には、三つの能力が必要になる。事業を知っていること、経営を知っていること、そして人間に対する洞察力である。それは経営者はもちろん、再生企業を買収して統治する側も同じである。私の場合は、事業面についてはコンサルタントとして鍛えられた。繊維しかり、化粧品しかり、コンサルティング時代に、それなりの知識を得ていた。

マネジメントと人間に対する洞察については、これは経験と好奇心のなせる業といわざるを得ない。再生が必要になるような会社では、驚くような反応、発言、行動が多々あった。しかし、ただ嘆いているだけでは、それでおしまいである。どうしてそんな行動をとるのか、私は好奇心を持って見つめた。そしてそれを再生へのプロデュースに反映させていく努力をした。

市場の仕組みがうまく機能する基本は、自由と規律にある。いうまでもないが、自由であるということは、素晴らしいことだ。一部のエリートが計画的にもの考えるよりも、それぞれが自由に考え、自由におカネとヒトが結びついたほうが効率的であったからこそ、資本主義経済は社会主義経済に勝ったのである。

ところが、自由は墮落する自由も持ち合わせている。不正をする自由もある。だからこそ、規律が必要なのだ。私は、日本に起きたさまざまな問題の要因のひとつとして、規律がおかしくなったからだ、という仮説を持っている。

とりわけ繰り返し述べているように日本は、ゲマインシャフト社会である。ムラ社会は調和を重視する価値観が支配的である。構成員には集団内の乳轢を避けるインセンティブが強く働く。内部調整力に長けた長老型、親分型のヒエラルキーが生まれ、トップを含めた全員の意識が内向き指向になりやすい。へたをすると**内部調和の論理や内輪の規範が外部の社会規範や市場競争の論理に優先する**。こうしてゲマインシャフト社会では、主犯のよくわからない腐敗が、じわじわと進んでいくものだ。これが最も恐ろしいことになる。

だからこそ、ゲマインシャフトの強みを引き出すには、外部規律、ガバナンス機構が重要になる。

会社を機能として眺めてみると、三つの市場と対峙していることになる。

お客様に商品を買ってもらう「製品・顧客市場」、銀行や株主からおカネを調達する「資本市場」、ヒトを雇う「人材市場」である。これらが企業が活動する場であり、規律を求められる場である。

では、ガバナンスが果たす役割の中で、最も重要なテーマは何なのか。これは政治の仕組みでもそうであるように、**トップマネジメントの選抜と罷免**にある。どんなふうを選び、どんなふうにか

量権を与え、どういふときにクビを切るか、という問題である。ほとんどの統治機構のよし悪しは、ここにこそ集約される。

誤解されがちだが、たとえば、ある経営上の意思決定がうまく行われたかどうかは、本来、ガバナンス機構が個別に見るべきことではない。ガバナンスの監督権というのは、個別の意思決定に対しての監督権ではないのだ。個別の意思決定は、あくまで経営のプロが行うものである。執行と監督を分離する委員会等設置会社は、教科書的にはより強力なガバナンス形態ということになっている。しかしそもそも、取締役会で、外部の素人に、経営上の複雑な問題についてよし悪しの判断ができるはずもない。

しかも、その意思決定が正しいかどうかは、実はやってみないとわからない。どんなに調査したり、コンサルティング会社に相談したりしたところで、わからないのだ。したがって取締役会、ガバナンス機構が本当に監督すべきことは、ひとつしかない。それは、経営者がそのときの経営者としてふさわしいかどうか、だけである。それ以外のことに、うかつに口出しをしてはいけない。それが、執行と監督を分離する、ガバナンスの基本原則なのだ。

日本の株主は、そんなに立派な人たちなのか。そもそも東京証券取引所では、株主は平均で一年間で一回りしている。一年間で一回りするような人たちが企業の統治構造上の最高の権力を持ってしまっているのは、どういふものなのか、という問題である。

そもそも日本は、ルールがあまりに未整備である。典型的なのが、**有価証券報告書等の虚偽記載に関してだ。なぜ、これほど罰則が軽いのか。**資本配分の規律を委ねた市場のルールを破るということは、会社の投資家に迷惑をかけた、個人の財産権を侵害したというレベルではなく、国家・社会に対する犯罪に近い行為である。通貨偽造や列車転覆のような、国の基盤となるインフラへの信用、社会信用を毀損する行為と同等の視点を持つべきである。

この軽さが粉飾のペナルティとして、「上場廃止」というまったく筋違いの「応報刑」で片づける動機づけを、東京証券取引所や学者、あるいはマスコミに生じさせる。そもそも、粉飾決算の直接の被害者は、一般投資家である。しかし上場廃止で実質的に罰せられるのは、彼ら被害者なのだ。これでは「応報」としても意味がないし、一般予防効果もあまり期待できない。まったく低次元なレベルの議論を、この国ではいまだに繰り返している。

**審判の質も重要である。一流の選手はごまかすのもうまい。審判がへたでは、ゲームにならない。一流の試合をやるには、審判も一流でなければならない。そのために審判は、一流レベルに近いところで自らプレーしたことがある人でなければならない。金融庁や東証の自主規制機関などのトップ、ミドルの枢要なポストは、もっと回転ドア化（官と民、審判だった人間とプレーヤーだった人**

間の間で入れ替わる人事システム)、プロフェッショナル化すべきだ。サラリーマン役人のなれの果てに務まる時代ではない。

緊急時に企業を救い、株主価値を救うのは手元のキャッシュだけ (**cash is king**) なのである。

この二〇年間、日本企業の経営層の平均的なクオリティは下がり続けている。私たちの世代も放っておけば同程度の経営者を生み出していくだろう。しかし、それは私たちがけしからんわけでも、怠惰になったわけでもない。恵まれた平和な環境で経営者になっていくからである。いい時代があまりにも長かった。ゲマインシャフトの暗黙の社会契約の中で、あるいはオーナー世襲の予定調和の中で、従順にやっていたらよかった。コツコツやっていたら、ほとんど約束が果たされ、そこそここのところまで行くことができた。そこそこの幸せが手に入った。

こういう甘い環境の中で、残念ながら経営者はガチンコの真剣勝負で鍛えられる機会がなかったのである。三〇年前、四〇年前の経営者はもっと立派だった。なぜなら、当時の日本の会社の経営は今よりずっと大変だったからである。おカネもなかった。設備もなかったし、ヒトも足りなかった。何より国内外からの信用がなかった。

数年前、私が朝日新聞に連載した駄文が入学試験に使われることになった。そして私の手元には、問題用紙が送られてきた。最後に「筆者の意図」はどれかという択一式の問題が用意されていた。ところが読んでみると、**筆者である私が、何と答えがわからない**。どれも微妙に違うのだ。もうちょっと偉そうなことをいわせてもらうなら、自分はずっと深遠なことを書いたのに、この皮相な選択肢から選べというのか、という印象であった。

私自身、三〇年前の受験生の気持ちになって、もう一度、第一問から真剣に解き直すことにした。すると、一問目から解いていくと、最後の問題の「出題者の意図」というものが、わかってきたのである。

つまりは、出題者がある正解を用意していて、その正解を探しにいくというやり方に頭を切り替えていくと、正解がわかるのだ。**入学試験というのは、本質的にそういう試験である**。そもそもキャッチアップ的なものしか問題に出せない。誰も答えを持っていないようなものを問題に出しても採点のしようがないからだ。

つまり、どんな状況下でもどこかに**正解がある**と思って、**答えを探しに**いってしまうのが、**試験型エリート**なのである。ところが、マネジメントやリーダーというのは、正解がないときほど必要になる。会社が順調に回っていて、営業もきちんと売ってくれている、生産も品質のよいものを安くつくってくれている。**そんな状況ならば、経営者などいない**。必要なのは、何かあったとき、危機的状況を迎えたときに、経営者としてどうするか、ということなのである。

おまけにこの手の学歴エリート、優等生タイプは、人生の中ではほとんどリスクをとっておらず本当のガチンコ勝負をやっていない。だからいざというときの**ストレス耐性、胆力に乏しい**。三日間眠っていないことで新聞記者に当たってしまったりする。これでは本当に必要なときに経営者と

しては役に立たない。

そもそも人間というのは、それほど強くなく、**勝ったときには何も学べない**生き物なのである。**負けてこそ、真剣に物事を考えるようになる**。どん底に落ちてこそ、自分の愚かさを真剣に見つめることになる。歴史上の人物で、負け戦を経験したことがない人間など、一人もいないだろう。むしろ、負け続け、辛酸をなめ続け、どん底まで落ちてから何かをつかんだ、という人が驚くほど多い。人間とは、基本的にそういうものである。

そもそも失敗の体験がないと、ストレス耐性や胆力も身にはつかない。最近では、大企業で出世して精神を病む人も増えているが、それはストレス耐性を鍛える機会が子供の頃からなかった証しのひとつだと思う。現代はストレス社会で、昔はよかったという人がいる。しかし、**硫黄島決戦に投入された士官や兵隊たちを超えるストレスが存在するだろうか**。あの時代の若者も、その親たちも、いつああいふ戦場にかり出されるかわからないという命がけのストレスにさらされていた。それと比べたら「お受験」や「出世競争」のストレスなどおママごとに等しい。

失われた一五年という“敗戦”時、日本が、日本企業が機能しなかったのは、当時の社会を担っていた団塊以下の世代、予定調和的にゲマインシャフトの中を順風満帆に生きてきた世代が、負け戦を経験していなかったからだとは私は感じている。負けたことがない、鍛えられたことがないから、敗戦時にどうしたらいいのか、まったくわからなかった。そういう人たちがリーダーになれば、どういうことになるのか。日本は六〇年前に一度、**学んだはず**である。この経験を次に生かさなければならぬ。

そもそも日本の戦後の復興は、**史上稀に見る負け戦を経験したからこそ、ではなかったか**。とんでもない大挫折をしたからこそ、日本人は真剣に自分たちを見つめ、新しい世界をつくり、この世界第二位の経済大国を築いたのである。

**ビジネスというのは、本気で相手をつぶそうと思って競争するものである**。外との戦いというのは、殺すか殺されるか、なのだ。世界最大のコンピュータソフトウェア企業は、技術でもシェアでもブランドでも先行していた小さなベンチャーのブラウザソフト企業をたたきつぶした。完璧につぶしたのである。逆に巨大 IBM は、新興の PC メーカーやサーバーメーカーによって破産の淵にまで追い込まれた。

また日本のエレクトロニクスメーカーも、本人たちにその自覚があったかどうかはさておき、アメリカのテレビメーカーをすべてつぶしてしまった。アメリカから、テレビをつくる会社をすべて駆逐したのは、日本のメーカーだったのである。

何がいいか悪いかの問題ではない。この勝った負けたは、必然なのである。創業と淘汰を繰り返す中で、資本主義経済は発達してきた。そのダイナミズムの中で、いろいろな工夫を積み重ね、より生産性の高いもの、より新しいものをイノベートしてきたからこそ、結果的に経済は成長してきた。

このような商売のリアリズムに対する肉体的理解力以外に、主導的立場に立つ人間の資質を評価する基本的要素とは何か。それは次の二つである。

ひとつは「人間性」で、もうひとつは「能力」である。人間性において求められるのは、胆力や他人への影響力、そして目的達成への情熱や執着心といった要素である。能力において求められるのは、基本的な経営知識、スキルと、「ありのままの現実」を冷徹に見つめる力、そして自分の頭でモノを考え、建設的に解決策を創造する力である。「人間性」と「能力」の両者を掛け算した積を「人間力」というのだろう。これ以外はないのだ。試験エリート的な頭のよさなどいくらでもまわりで補えるが、この人間力、自らがよしとした解を決断し、やり抜き、自らその全責任を負う決心覚悟だけは、トップ以外の誰も代替できない。

単なる経済的な損得

だけではなく、人間のインセンティブの中には、非経済的なものもたくさんある。過去からの思いやメンツ、できれば自分の得意なことをやり続けたい、新しいことはやりたくない、といった気持ち、そういうものが次々に折り重なって、人々は仕事に向かう。

マネジメントを司る側は、それらをよく理解し、一つひとつについて、どうすれば最も効用関数を高く出せるのかを見極め、行動する必要がある。逆にいえば、こうした人間の思い、機微を、どれだけ読めるのか、が問われてくる。そしてこれは、若いときにどれだけ多様な経験ができたのか、が問われるのだ。酸いも甘いも含めて、どれだけ豊かな経験を積んできたか、が大事なのである。