

損得を超えて動く社長に人はついてくる 知的で冷静なことが器ではない

加護野忠男 神戸大学大学院経営学研究科教授

日本の経営者が正論を吐かなくなつた気がする。自分の会社の損得ばかり考えて、世の中全体のことははっきり言えばどうでもいい。ただ経営者というのは、損得を超えたところに考えを及ぼせ、行動しなくてはいけない。その言動によつて人々がついてくるし、それこそが「社長の器」だからだ。

経営者の精神には3つある。勤勉愚直に仕事をする「市民精神」、大きな志を実現しようとする「企業精神」、自分の損得で行動する「営利精神」だ。

社会学者のマックス・ウェーバーは、「営利精神」を基にした経済合理性だけでは資本主義は成立しないと指摘した。だがこの原理原則から外れ、多くの経営者が「市民精神」「企業精神」を

なしがしろにしている。

作家の五木寛之さんも「自力」と「他力」という表現を使い、こんな話をしている。「自力」とは努力が報われることだが、世の中そううまくはいかない。だが、何かの後押しがなければ努力が報われないと分かっているながら、死に物狂いで努力する。これが人が生きるうえで大事な「他力」の考え方なのだ、と。

経営者はまさにそう。人一倍努力したからといって、業績が伸びるとは限らない。結果がすべての世界。努力が水の泡になるかもしれないが、それでも正しいと思つた道を必死に歩き続けることで、人間のスケールが大きくなる。

では、日本の社長の器を小さくしているものは何か。それは

世間が「説明責任」を求めるようになったことだろう。

政治のリーダーとは違う

「なぜ、この時期に投資をするのか」どうして、この技術を開発するのか。会社が何かを決断すると、メディアや機関投資家たちは小うるさく説明責任を求める。明確な答えが返つてこない、「説明責任を果たしていない」とこぞつて非難する。おかしいのではないか。

政治のリーダーと会社のリーダーは違う。政治家は有権者に選ばれた人だから、どういう考え方で何をするのかを逐一説明するのは最低限の義務だ。一方で、経営者は結果に対して責任を果たせばいいのであり、考え方をすべて説明する必要は基本

的にはないはずだ。

それに、重大な意思決定をするときの心境は合理的に説明できない。結婚を考えるといい。「なぜ、その人と結婚したのか」と聞かれても、突き詰めれば自分でもよく分からない。経営とはそういうもの。合理的な判断は部下がする。経営者に求められるのは非合理の決断だ。理屈で済むなら、われわれ大学教授でも経営できる(笑)。

以前、パナソニックの役員に「なぜ御社はプラズマを選んだのですか」と単刀直入に聞いたら、「先生、そんなん気合ですわ」と答えた。最初は馬鹿にされたのかと思つたが、それは事実なのだ。どちらに進むか、判断の材料は嫌というほど集めるが、最終的には経営者が感覚で決める。まさに「気合」の世界である。

理屈でこれがうまくいくと分かってから始めるのではもう遅い。知的で冷静なことが、「社長の器」ではないのだ。



かごの・ただお
1947年大阪府生まれ。70年神戸大学経営学部卒業。72年同大学院経営学研究科修士課程修了。99年から現職。専門は経営組織、経営戦略。「経営の精神」(生産性出版)など著書多数