

2015年5月28日 全10頁

《実践》サステナブル経営

変化の激しい時代に求められる「経営者」¹

サステナブル経営に求められる「経営者」の資質

コンサルティング・ソリューション第一部
主任コンサルタント
佐井 吾光

[要約]

- 大和総研が先日実施した「第一回企業価値創造に関するトップマネジメント意識調査」によると、これからの経営トップに求められる資質として、「先見性」、「リーダーシップ」、「環境変化対応」、「戦略的思考」という回答が上位を占めた。
- 本稿では、これら経営トップに求められる資質が「日本特有のものなのか」「歴史的に普遍的なものなのか」、国内外の経営者や識者の言説を参考に検証を試みた。
- ジャック・ウェルチやドラッカー等の米国の経営者や識者の事例を見ると、このアンケートで示された経営トップに求められる「先見性」等の資質に共通する内容が見られることから、「日本」という地域的文脈に限定されないものと推察される。
- また、日本の明治や昭和の代表的な経営者である渋沢栄一や松下幸之助にみられた経営者の資質をみると「先見性」等の資質は「現代」という時代的文脈にも限定されるものではなく、「歴史的に普遍的なもの」であろう。
- 洋の東西あるいは時代を問わず経営者に求められる資質として普遍的なものは「先見性」「リーダーシップ」「戦略的思考」等であることが確認できた。そして本稿で紹介した経営者の企業は現在も脈々とその経営を持続させている。まさに「サステナブルカンパニー」といえるのではないか。今後、こうした資質を持ち合わせた「経営者」こそ、企業の持続的な経営にとって、ますます重要な要素となってくるだろう。

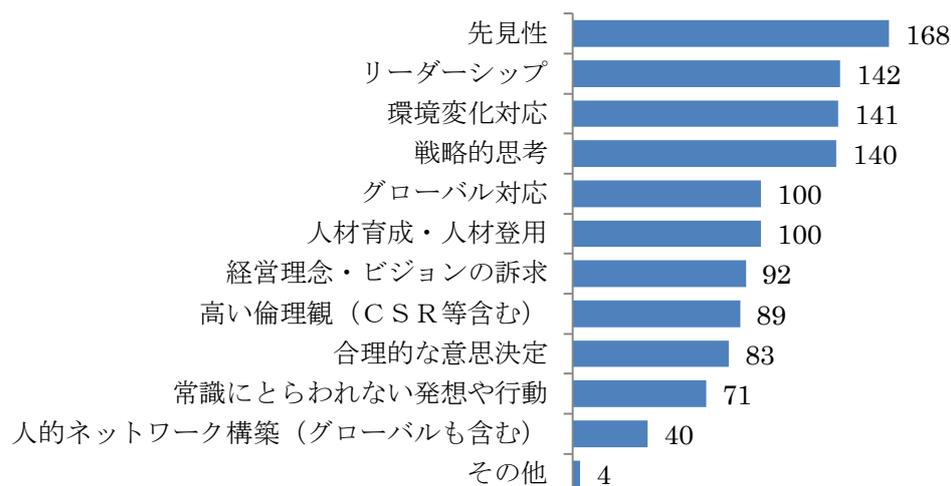
¹ 本稿において「経営者」とは経営学用語のひとつである「専門経営者」をいう。『経営者の条件』（大沢武志、岩波書店、2004年）によれば、「自社の株式をほとんどあるいは全く持っていないが、経営における最高のレベルの意思決定を行う経営者を『専門経営者』という。

1. 「第一回企業価値創造に関するトップマネジメント意識調査」²

先日、大和総研は、日本企業のトップマネジメントを対象に、今後 10 年程度の事業環境の変化を見据えて持続的な企業価値創造に不可欠な内容に関する意識調査を行った。今後、企業活動のグローバル化がさらに進み、産業構造や就労構造も大きく変わることが予想されることから、持続的な企業価値創造を実現するためには「どうあるべきか」、「どうすべきか」という根源的な問題意識のもと、経営者の意識調査を実施した。その意識調査の中で、これからの経営トップに求められる資質について回答を求めたところ「先見性」がもっとも多く、「リーダーシップ」、「環境変化対応」、「戦略的思考」が回答の上位を占めた。先行きの不透明感に対して、経営トップの正しい指針が求められているものと推察される。

(図表 1) これからの経営トップに求められる資質とは

(複数の回答件数合計)



出所：第1回企業価値創造に関するトップマネジメント意識調査報告書（2015.3.3）より

【本調査の実施概要】

調査対象：上場企業の内、時価総額 50 億円以上の企業（外国企業を除く）2,436 社

有効回答数：292 社（製造業 123 社、非製造業 136 社、金融業 27 社、その他 6 社）

調査方法：郵送調査

質問数：全 6 問

調査期間：2014 年 12 月 8（月）～2015 年 1 月 23 日（金）

調査主体：株式会社大和総研 経営コンサルティング本部

² 以下、「大和総研 トップマネジメントの意識調査」という。

http://www.dir.co.jp/release/2015/20150303_009499.html

2. 「経営者」の資質の地理的普遍性 米国の「経営者」の例

前章で、「大和総研 トップマネジメントの意識調査」の中から、これからの経営トップに求められる資質に関する回答結果を紹介した。

この回答結果の示唆するものは、果たして、「日本」という地域的文脈に限定されるものであろうか。

以下では、米国における「経営者」に求められる資質を整理してみたい。

最初に、ジャック・ウェルチの言葉を引用したい。彼はGEの元CEOで、「一に人材、二に戦略」と言うほど人材を重視したことで有名な経営者だ。

彼は著書の中で、

「適材適所の人員配置は戦略の構築よりもはるかに重要だ。そしてGEのリーダーに必要なものとして

- ① 力に満ち溢れ、
- ② 目標に向かって周りの人間の活力を引き出し
- ③ 難しい問題でイエス、ノーをはっきりさせる決断力があり
- ④ 常に言ったことを実行する実行力があること

さらにこの四つは情熱によって結びついている」

としている。

上記の引用で、筆者がもっとも重要と思われる箇所は、「適材適所の人員配置は戦略の構築よりもはるかに重要だ」というくだりである。

GEは人材の育成に年間10億ドルを費やし、CEO自らかなり時間を割いて人材育成に注力しているとのことである。その理由は、製品や技術も企業の資産であるが、何よりも「人」が資産である、という考え方にたっている。そして人材育成の最大の目標は「すばらしいリーダー」の育成である、これは経営者の育成と言い換えていいだろう。

次ページの図表2は、「大和総研 トップマネジメントの意識調査」で回答のあった項目に沿ってジャック・ウェルチ及びエクソンモービル・グループの社長が考える「経営者の資質」を整理したものである。表現こそ違うが、その言説の意味するところは共通するのではないと思われる。

(図表2)「経営者」に求められる資質とは

	「大和総研 トップマネジメントの意識調査」	ジャック・ウェルチが主張するCEOが重視すべき行動ポイント	米エクソンモービル・グループの社長の職務規程
1	リーダーシップ	常に首尾一貫して、トップ(CEO)の求めていることを、常に率直に周囲に伝えて組織の統一性を保つ	統合調整する、組織する、権限を委譲する
2	戦略的思考		全社の方針と目的を設定する
3	人材育成・人材登用	<ul style="list-style-type: none"> ・最高のアイデアは常に現場から生まれる ・自由な気楽な雰囲気をつくり、自分の意見が尊重してもらえると思う組織を目指す ・傲慢と自信の違いを知り、異論に素直に耳を傾けるだけの勇気をもつ ・人が第一、戦略は第二であり、優れた人を得なければ、どんなにいい戦略も実現しないと心得ること ・実力主義に基づいて明確な「差別」待遇をすること 	
4	高い倫理観(CSR等含む)		政府、売主(仕入先)及び公衆に対して終始会社の代表にふさわしい関係を保つ
5	合理的な意思決定		意思決定を行う

出所：『経営者の条件』大沢武志、岩波書店、2004年より大和総研作成 ()は筆者追記

経営者に求められる資質として両者ともリーダーシップを挙げ、組織を総合的にマネージングすることの重要性を強調しているし、人材育成や戦略的思考についてもそれぞれ求

められる資質として挙げている。

他の論者も、表現方法は違うが、「経営者」に求められる資質として挙げている文言の意味するところは通底していると思われる。P・F・ドラッカー等の米国の著名な経営学者の言説においても、リーダーシップは求められる資質として掲げられている(図表3)。

(図表3)「経営者」に求められる資質とは

	「大和総研 トップ マネジメントの意 識調査」	P・F・ドラッカー ³	J・P・コッター ⁴	C・Iバーナード ⁵
1	先見性		<ul style="list-style-type: none"> ・不確実性のもとで基本目標、方針、戦略を設定する ・長期的視点に立って各種資源を配分する 	
2	リーダーシップ	決定は基本的な少数の対象に絞る	<ul style="list-style-type: none"> ・多くの関係者の協力を得る ・多様な人々を動機づけ、コントロールする 	<ul style="list-style-type: none"> ・多数の構成員の活動を方向付けるために、共通の目的を明確にすること ・各構成員の協働意欲を高めること ・各構成員の活動を相互に調整するため情報を伝達すること
3	戦略的思考	<ul style="list-style-type: none"> ・自社のなかの強みを見据えて実行可能なことを考える ・重要な領域に力をいれる 		

³ P・F・ドラッカー(1909年～2005年)は、「マネジメント」を発明した人物として、世界的に著名な経営学者。

⁴ J・P・コッター(1947年～)は、ハーバード・ビジネススクール教授、リーダーシップ論の第一人者

⁵ C・I・バーナード(1886年～1961年)は、米国ベル電話会社社長、ロックフェラー財団理事長等を歴任し、経営者として長年の経験を持つ経営学者

4	高い倫理観（CSR等含む）	究極目的に貢献するよう自ら行動を律する		
5	合理的な意思決定	時間の有効活用	多数の込み入った諸活動から問題点を出す	

出所：『経営者の条件』大沢武志、岩波書店、2004年より大和総研作成

以上のことから、米国の「経営者」に求められる資質は、「大和総研 トップマネジメントの意識調査」（図表1）の「先見性」や「リーダーシップ」等と共通するものは多いと思われる。

経営の世界においてもグローバルな結びつきが進んでいる今日においては、「経営者」に求められる資質も日本だけ固有のものではない、とっていいのではないかな。

3. 「経営者」の資質の歴史的普遍性 日本で求められた経営者像

前項では、「経営者」の資質に関する地理的な普遍性を見たが、ここでは、明治時代以降の過程を振り返ることで、「経営者」の資質に関する時代的普遍性を見ることにしたい。

一般に、その国の企業の発展は、「経営者」の質的発展と不可分の関係にあるといわれている。

ここで、幕末の開国から近代企業の発展に寄与した近代的経営者の特徴をみるにあたって、以下、高橋亀吉の『日本の企業・経営者発達史』より引用する。

「明治の新興実業家は、維新前後の変革期に裸一貫からのなりあがり者と、旧武士階級からの転進者の二つの大きく分かれる。この二つのうち、旧武士階級からの転進者は知識階級であったので、その視野が広く、当時の『後進国』日本を、企業の新興を通じて欧米に比肩する近代国家にまで仕上げようとする理想と誇りに燃えていた。また、彼等は『官尊民卑』を打破し、実業界の社会的地位を向上させようとするたくましい意気を持ち主達であった。このように、明治時代に近代企業発展の物的基礎を築いたのは、維新革命期が生んだ、事業意欲旺盛で、志の高い旧武士階級として社会的教養がある、一群であった。」

そこで、明治時代の代表的な「経営者」として渋沢栄一⁶、昭和時代の代表的な「経営者」として松下幸之助⁷を取り上げ、両者が考える「先見性」「リーダーシップ」等の資質を整理したい。

(図表4)「経営者」に求められる資質とは

	「大和総研 トップマネジメントの意識調査」	渋沢栄一	松下幸之助
1	先見性	フランスで学んだサン＝シモン主義的な「私権」で土農工商という身分制度を打破し、官尊民卑の価値を転倒し、産業によって富国強兵を成し遂げようと考えた。	日本全体の科学工業をみた場合ヨーロッパの技術は、日本の技術の発展にとって欠かせないと考えた 1952年、オランダのフィリップ社との合弁会社設立
2	リーダーシップ	日本産業のグランド・デザイナーの観点から、将来の必要を見込んで意中の人物に事業をさせた。浅野セメント、日本土木（現大成建設）、東京製綱、京都織物、北海道製麻、亜麻仁油、磐城硝子、下野製麻、東京手形交換所、火災保険会（現東京海上日動火災保険）、品川硝子、札幌麦酒、日本熱皮、石川島播磨（現IHI）、東京湾汽船（現東海汽船）、ジャパン・ブリュワリー・コンパニー・リミテッド（後	1929年の昭和恐慌をうけ、製品の売れ行きが半減し、工場建設後で資金も不足しており、従業員を半減したらどうか相談を受けたが、病の床についていたにもかかわらず、「生産は即日半減するが従業員は一人も減らさない。このため工場は半日勤務とする。しかし、従業員には日給の全額を支給する。その代わり全員で休日も廃止してストック品の販売に努力する」。わずか2ヶ月ばかりで在庫は全部売

⁶ 渋沢栄一（1840～1931）「商法会所」を静岡に設立、その後明治政府に招かれ大蔵省の一員として新しい国づくりに深く関わり、1873（明治6）年に大蔵省を辞した後は一民間経済人として活動。第一国立銀行を拠点に、株式会社組織による企業の創設・育成に力を入れ、また、「道徳経済合一説」を説き続け、生涯に約500もの企業に関わった。約600の教育機関・社会公共事業の支援並びに民間外交に尽力した。

公益財団法人 渋沢栄一記念財団より <http://www.shibusawa.or.jp/eiichi/eiichi.html>

⁷ 松下幸之助（1894～1989）パナソニック（旧社名：松下電気器具製作所、松下電器製作所、松下電器産業）を一代で築き上げた経営者で「経営の神様」と呼ばれた。

		のキリンビール)、京都ホテル等	<u>りつくし、再び工場の稼働を復旧</u> できた。
3	人材育成・人材登用	<p><u>商業に従事する者が、その商業の地位を進むると同時に、またその人格と知識とを向上せしめて行う</u>ようではなくては、いや増しに国家の反映を期し、富強をはかることはできない。</p> <p><u>商人たるものは必ず信念がなくてはならない。而してまず思想を鍛錬する必要がある。思想を鍛錬して信念を修養しなければ、文明の商人としてその成功を期待することはできない。</u></p>	<p><u>1972年、日本経済が不況のどん底にあるときに、週5日制を導入、導入5年前の経営方針発表会で「国際競争に打ち勝つためには、ひとりひとりが能率を2倍にも3倍にも上げなければならない。そうすると、一日八時間働くとは相当疲れる。だから5日間働いて一日は余分に休まないことには、体はもとに戻らない、余暇を楽しむことができない」と述べた。</u></p>
4	高い倫理観（CSR等含む）	<p>「<u>損して得取れ</u>」</p> <p>モラルを自分の商売の本質とみなすと永続的に儲かる</p> <p>自分が従来事業に対する観念は、<u>自己の利殖を第二位に置き、先づ国家社会の利益を考えてやって居た。余の主義は利己主義でなく公益主義</u>ということが出来よう。</p>	<p><u>生産者はこの世に物資を満たし、不自由をなくするのが務めではないか。</u></p> <p>PHP運動（Peace and Happiness through Prosperity 繁栄によって平和と幸福を）</p>
5	合理的な意思決定	<p>万国使節団としての一行の一人として、パリ到着4日目から、<u>ホテルは「不経済</u>という理由で、一行中の三人だけで自分たちだけが住む借家を探し、<u>フランス人教師を雇ってフランス語を勉強したのは、当時の他一</u></p>	<p>商売に関する考え方は万事積極主義</p> <p><u>「商売というのは損したりもうけたりしながら成功するものとの考え方があるが、それは誤りだ。商売は真剣勝負と同じで、切られ</u></p>

		<p>行に比べ相当に常識を逸脱していた。<u>パリの舞踏会をみて、成年に達した男女がただ同席しているだけで不道德だと非難される儒教的風土に育ちながらも、すぐれたお見合い制度だと高く評価した頭の柔軟さは時代を超越していた。</u></p>	<p>ているうちに成功することはありません。やればやっただけ成功するものでなければならぬ。<u>うまくいかないのは運でもなんでもない。経営の進め方が当を得ていないからだ。</u>だから確たる信念をもっている人は不景気のときほど、もうけるのではないか」</p>
--	--	--	---

出所：『渋沢栄一 I 算盤編 II 論語編』 鹿島茂 文藝春秋 2011 年、『私の履歴書 経済人 1』日本経済新聞社編 日本経済新聞社 1980 年より大和総研作成(下線は筆者)。

このように、「経営者の資質」として挙げられる要素は、時間軸の観点で考えても現代に共通するものも多いと思われる。「大和総研 トップマネジメントの意識調査」(図表 1)で明らかになった経営者に求められる資質は、今の時代だけに当てはまるものではないと言っているのではないだろうか。

4. 最後に

以上見てきたように、経営者に求められる資質は、洋の東西あるいは時代を問わず、普遍的なものがあるようだ。この意味では、サステナブル経営を支える様々な要素の中で、経営者に求められる資質こそ、最も普遍かつ不変、文字通りサステナブルなものと言えるのかもしれない。

変化の激しい時代である現代、日本企業が「サステナブルカンパニー」に進化するための条件は、大局観に立ったメッセージ性の強い骨太なビジョン (=共通の目的) を打ち立てられるか及び骨太なビジョン・目的を、これまでの常識にとらわれずに事業モデルに落とし込めるか、の二つであるとの考え方がある。⁸「先見性」や「戦略的思考」、「経営理念・ビジョンの訴求」等という要素は、こうした「サステナブルカンパニー」に進化するために、経営者に求められる資質と言えないだろうか。すなわち、今後、こうした資質を持ち合わせた「経営者」こそ、企業の持続的な経営にとって、ますます重要な要素となってくるだろう。

⁸《実践》サステナブル経営 『変化の激しい時代における新たなサステナブル経営のあり方』(2014. 12. 20 安井明彦)

参考文献

- 『日本の企業・経営者発達史』高橋亀吉、東洋経済新報社、1977年
- 『私の履歴書 経済人1』日本経済新聞社編 日本経済新聞社 1980年
- 『ジャック・ウェルチ わが経営』ジャック・ウェルチ、ジョン・A・バーン著、宮本喜一訳、日本経済新聞社、2001年
- 『経営者の条件』大沢武志、岩波書店、2004年
- 『経営は十年にしてならず』三品和広、東洋経済新報社、2005年
- 『経営戦略を問い直す』三品和広、筑摩書房、2006年
- 『渋沢栄一 I 算盤編 II 論語編』鹿島茂 文藝春秋、2011年
- 『特集 GE流で鍛える』日経情報ストラテジー 2012年9月号
- 『健康戦略の発想と着眼点』大和総研経営コンサルティング本部 中央経済社、2014年