

三枝匡 経営思索集

＜ 強い経営者への道をめざす人々に向けて ＞

No.2

変革への経営者の「覚悟」

ミスミグループ本社
名誉会長・第2期創業者
「戦略と志」講座 塾長
三枝 匡

変革への経営者の「覚悟」

危機感は一トップ一人が生み出すもの

前回、大企業の事業再生で、会社が危機に陥っても社員の危機感は低いことを書いた。会社の「危機」と、社員が抱く「危機感」はほとんどの会社で、相関しない。むしろ逆相関と言った方がいい。つまり業績が悪ければ社員は危機を感じて頑張るはずだが、実は低い業績の会社ほど、社内はたるんだ雰囲気であることが多い。

逆に成長企業で、業績が良く、別に会社は危機には見えないのに、社員がピリピリしていて、張り屋が多い会社に時々出会う。この逆相関が起きる理由は何だろうか。実はそれぞれの会社の社員は、違うことに反応しているのである。

成長している会社の社員は会社の「外」に敏感である。「競争相手」の動き、「顧客」の変化、世界の「技術動向」などで、自分たちが競争に遅れたことを感知すると、社員は「まずい」「何とかしなければ」と考える。業績が好調であっても起きるこういう心理を私は「平時の危機感」と呼ぶ。

一方、業績が低迷し組織が淀んでいる会社では、社員の多くが「内向き」の論理で動いているのがほとんどだ。市場での勝ち負けとか、顧客の声には概して鈍感である。社内の会話で競合を出し抜く話が出てくる頻度は少ない。後追いをしているだけで満足しているのだ。そして負け癖がつくと、負けた話を聞いても社員は「痛い」「惨めだ」と思わない。プライドを失ったその態度を、負け犬根性と呼ばずして何だろう。

長い年月、社内の危機感が薄かったのに、自然発生的に急に強い危機感が広がったら、それは会社の末期症状を意味している可能性が高い。かつて倒れた山一証券では、もともと相対的にいささかノンビリした社風に私には見えていたが、手遅れになってから幹部も社員も猛烈な危機感で走り回り、その様子はマスコミを通じて世間に流れた。

それはこういうケースでの常なるパターンだ。会社が追い込まれるずっと手前の、まだ間に合う（つまり、まだ打つ手がある）という段階で、「普通の役員や社員」が危機感をもって走り出すことはない。あるとすれば、優秀な社員から順に、その会社から離れていくという現象が始まるのである。

後追い発想の言葉

普通の役員や社員という言葉を使ったが、それは事業マインドを失っている人々のことを指している。その特徴とは何だろうか。拙著『経営パワーの危機』（経営ノート5）から引用する。

1. 新しいことに鈍感

自分の業界の「特殊性」を頻繁に口にし、今までと同じやり方でしか商売は続けられないと思っている。自分が「新しい競争のルール」を創出することなど考える気はない。しかし他社が何か仕掛けるとそれを急いで真似る。

2. 自分で決めるのはイヤ

厳しい時代だから体質を変えなければならないと思うものの、現実には組織の「しがらみ」

の方が気になる。革新も大切だと口では言うが、誰かが新しいことを主張したら概して懐疑的に反応する。ただ対決は避けて、大勢に従う。

3. 「成功」への執着心が薄い

「勝利」「ナンバー1」「逆転」といった言葉は美しいが、自分には関係がないと思っている。「生き残る」「サバイバル」といった言葉を口にするが、それが後追い発想の言葉でしかないことに気づいていない。

危機感是人為的に作り出すもの

停滞し苦境に陥った会社には、何かのきっかけで強い改革リーダーが現れたとしよう。彼が改革者として十分な「力量」と「覚悟」を持っているなら、社員が数十人程度の中小企業であれ、何十万人もの社員がいる巨大企業であれ、彼は「たった一人」で社内の危機感を創り出していく。過去を紐解けば、再生に成功したすべての会社で、その現象が起きている。危機感とは一人のリーダーによって「人為的に作り出されるもの」なのである。

例えば大会社で言えば、古くはN T Tに乗り込んだ真藤恒氏、G Eのジャック・ウェルチ氏、日産自動車救ったカルロス・ゴーン氏（いまや逃亡者になってしまったことは慨嘆の極みだが、26年間市場シェアを失い続けた同社を2年で死の谷から救った彼の企業再生の手腕は、歴代日本人経営者の及ぶところではなかった）、日本航空を2年で救った稲盛和夫氏。事業再生は2年で成功宣言を出せるスピードで行うことが肝要だ。私は自分で手がけたコマツの産業機械事業再生の実話『V字回復の経営』の表紙に「2年で変わらない会社は、10年経っても変わらない」という副題をつけた。

改革者が組織の危機感を高める経営手法は、トップとして「組織の危機感が足りない」「風土改革をしよう」「意識改革をしよう」と叫ぶことではない。私は30代の経営者経験で、トップとしてそういう言葉をメッセージとして発することのナンセンスを学んだ。しょせん、そんな言葉で社員の行動に変化が起きることはない。「危機だ、危機だと、聞き飽きた」ということになるのがオチなのだ。

会社を変えるということは、経営者がよく計算された戦略的シナリオと、具体的アクションの切り込み方を用意し、その上でトップ自らが矢面に立つ覚悟で、既成組織と既成価値観を突き崩していかなければ、改革の成果を引き出すことは難しい。

クールな改革手法で問題の核心に切り込んでいくトップは、現場から怖がられることはあっても好かれることはまれだ。それがトップの宿命だ。時々、社長が社員の間で人気があり、代わりにその下の役員が批判されている構図を見ることがある。それは病気の症状だ。なぜなら、会社の改革が必要なら、トップ本人が自ら「ハンズオン」の姿勢で現場に切り込まない限り、社内の危機感を高め、改革を進めることはできない。そうなればトップが人気者であり続けることは、ないのである。

完

©Tadashi Saegusa（通常の著作権ルールと異なり、周囲の経営人材と知見を交わす目的で本稿を複写、転送することはご自由です。但し本稿を別の文書等に転載・引用する場合は出典の明示が義務となります）

＊本稿を短縮した寄稿文が日経ビジネス誌『賢人の警鐘』欄に掲載されています。

＊本稿は日本の明日を生み出す経営者人材に読んでいただきたく、無償でお届けしています。

＊本稿のバックナンバーを入手したい方、あるいは第三者から本稿の複写・転送等を受けた方で今後事務局からの直接配信を望まれる方は、下記事務局アドレスにお申込み下さい。

連絡先

筆者に感想・コメント等を送りたい方は下記アドレスにどうぞ。筆者以外の推薦者・機関からの転送ないしダウンロードで読まれた方もご自由です。筆者は必ずすべてを読みますが、本数が多い場合はお返事しかねることがあることをご了承ください。

塾長三枝匡メールアドレス

ts-office.m2xq@misumi.co.jp

また本稿バックナンバーの注文やその他の事務局への連絡は以下にどうぞ。

株式会社ミスミグループ本社 〒112-8583 東京都文京区後楽2-5-1 飯田橋ファーストビル

三枝匡経営思索集事務局 saeg-essay@misumi.co.jp

TEL: 03-5805-7411 FAX: 03-5805-7049

三枝匡（さえぐさ・ただし）プロフィール

ミスミグループ本社 名誉会長・第2期創業者

三枝匡「戦略と志」講座 塾長

一橋大学卒業、スタンフォード大学MBA。20代で三井系企業を経て、ボストン・コンサルティング・グループの国内採用第1号コンサルタントになる。32歳の時、財閥系企業と外資の合併会社の常務、翌年社長に就任。次いで大塚製薬が救済した倒産ベンチャーの再生、およびベンチャーキャピタル会社の立ち上げをそれぞれ社長として手掛ける。

41歳で(株)三枝匡事務所を設立。事業再生専門家として16年間不振事業の再生に当たる。2002年、ミスミCEOに就任。同社を340人の商社からグローバル1万人超の国際企業に成長させ、取締役会議長などを経て2021年から現職。

一橋大学ビジネススクール客員教授など教壇にも立ち、著書に『戦略プロフェッショナル』『経営パワーの危機』『V字回復の経営』『ザ・会社改造』（4冊の出版累計約100万部）があり、米国、中国、台湾、韓国の現地語版も出ている。『三枝匡「戦略と志」講座』を塾長として主宰している。

