

世界的動乱のなかで 経営者が為すべきこと

石井 宏宗
(サンシングループCEO)
経営学博士



弊社グループは電子部品卸業者を起点として半世紀、現在では、電子部品の設計製造事業への進出、拠点として香港、フィリピン、大連、インドへ進出し、多角化ではシステムコンサルティング会社などを展開している。アジアを中心に活動する経営者の肌感覚として、企業を取り巻く環境は世界的に悪化の一途をたどっている。とある自国ファーストの大統領がツイッターにつぶやくだけで株価が乱高下する、漫画のような世界が我々の現前にある。経済と政治のツートラックがワントラックとなり、経済戦争が武力紛争とセットで議論される、危うい通商と外交の劣化は非常に深刻である。混沌から動乱への時代の証左、『コトラーの「予測不能時代」のマネジメント』コトラー et al. (2018) などが売れる所以である。非常にタービュラントな時世のなか、殊に経営資源の乏しい中小企業経営者として、何に注目し、いかなる判断を為すべきなのだろうか。

有事には当座資金の確保、黒字化のためのコスト削減と売上利益の確保など、緊急施策が必須であることはいうまでもない。しかしながら、あくまで筆者の仮説ではあるが、混乱世相であればあるほど、経営者は人材の育成に注力すべきと考える。有事の際に踏ん張れるか否かは、それら人材の奮闘によるからである。人材とは、平時ではなく、有事でその差が表れる隠れたる無形固定資産である。渋沢栄一から松下幸之助を経て、稲盛和夫に至る我が国伝来の日本的経営思想のひとつの根底は、人材を「人財」とするための社内教育にある。「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」、入口・出口戦略のいずれも「企業は人なり」という思想に帰結する。いかなる時代においてもビジネスで求められる能力は、幅広い知識、長い経験、そして知識と経験を掛け合わせた創造的な「学力」である。同時に、連続した論理もしくは不連続な思考、かつ具体性と抽象性に縛られることなく論理的思考能力を自由自在に駆使できる「状況判断力」である。そのような力をもつ人材は、複雑な問題を因数分解し素数を見極め、正確な知識、冷静さ、そして勇気を持って「問題解決」と「事業創造」を実現することができる。筆者は、これら総合的な力を持つ人材を「知性ある人財」と呼ぶのである。

筆者は20年間にわたり数社で経営者のキャリアを持つが、15年前に父親の会社を承継した際、まず着手したことは「社内大学」の創設であった。業績成長とは比例しないものが人材能

力であり、その育成なくして持続的発展を伴う経営基盤はありえないという、若かりし筆者仮説の下である。「社内大学」ではOJTのレビュー的な位置づけからOFF-JTに主眼を置き、経営学、会計学、電気工学など専門実務的な領域以外に、提携する教育コンテンツを含め英会話や健康促進法など、幅広い講座を用意している。社員は原則、月1回は「社内大学」を定時に受講し、レポートを作成しなくてはならない。「社内大学」の受講回数は人事考課に加点される。この所業を地道に15年間途絶えることなく継続している。

大学という名前は、中国古典『大学・中庸』から、大学とは修養の場、という意味合いを拝借したものである。大学という学歴、学位などとは無関係であり、社員の学力を伸ばさせることに専心してきた。ちなみに、筆者は中小企業のオーナー経営者の傍ら、経営現場で生じた知見を、研究者としては博士学位を取得し理論と融合させ、社会還元として大学非常勤講師となり13年が経つ。これまで「社内大学」以外に、諸大学の学部生、大学院生、ビジネススクール、海外ビジネススクール、その他は税理士向け教育コンテンツ、各所での講義等を展開してきた。しかしながら、研究者や大学講師としてのキャリアが必ずしも「社内大学」に有効であるわけではない。皮肉にも、むしろあまり関係はないように思われる。経営における実践と学問の乖離は現実であり、学者による学者のための理論ドリブンな学説は経営に百害あって一利なし。経営の現場では、学歴いわゆる偏差値では判定不能な、現場で成果を出し続ける現場ドリブン、真の学力が必要である。けだし、学歴という指標で入社した時点よりも、その後のOJTとOFF-JTで得られる学力を維持、発展させ、知性にたどり着ける人財育成がもっとも重要な所以である。

ミンツバーグ(2006)『MBAが会社を滅ぼす』は、MBAはクラフト(経験)、アート(直観)、サイエンス(分析)をバランスよく身につける場ではあるが、現実的にはフレームワークや統計などのサイエンス偏重に対し警鐘を鳴らしている。より良き経営を行うための教育機関でさえこの有り様であり、MBA=サイエンスが会社を潰すリスクを示唆している。筆者のいう知性ある人財は、ミンツバーグの指摘するクラフト、アート、サイエンスをバランスよく身に着けた人材、と非常に近い概念であろう。それらを身に着けた者、すなわち人財は、多くの困難を凌駕し、新たな事業を創造する。他方、これからはAIの時代でありサイエンス偏重の風潮もあるが、AIは事実判断と価値判断のみを可能とする。最後の当為判断こそ人間のみが為せる意思決定である。当為判断を放棄する経営者は、いつの時代もその価値を失うのである。

いかなる経営戦略よりも経営理念に直結する弊社グループの「社内大学」であるが、筆者としては手ごたえがある。20年前の企業再生および新会社の起業、15年前の父親の事業承継時の御家騒動、2008年の100年に1回といわれるリーマン・ショック、2011年に起きた未曾有の東日本大震災の混乱、そして今回のポピュリズムによる世界的動乱を最前線の経営者として経験している。そのなかで、弊社グループにも僅かながら、しかし着実に、問題解決と事業創造ができる、知性ある人財が存在してきていることが分かる。知性ある人財の育成こそ、その成果が出るまで非常に時間がかかることではあるが、経営者が断行しなくてはならない企業繁栄の礎、SDGs時代のあるべき姿を希求する本質的当為判断なのである。

ただし経営者は、人事においても、「築城10年落城1日」、であることを忘れてはならない。