

経営者の育て方

中間管理職に求められる能力と経営者に求められる能力は違う。部署間を調整し物事をスムーズに実行していく点では調整型のボスやマネージャーは必要だが、それが機能するのは中間管理職までである。

日本の経営者は「AかBか」の判断をする瀬戸際に、義理と人情で「AもBも」という選択をしてしまう。「壊せない」「捨てられない」が結果的にヒト・モノ・カネを分散させてビジョンを曖昧なものにしてしまうのだ。

組織を動かす以上、倫理観を含めた人間性は大前提であるが、意思決定を実行に移す段階では人心を掌握しながら進めていく「力」も必要である。

決断を下さなければならない場面で、「頑張ったから部長にしてやろう」などという義理人情に基づく判断をする経営者(リーダー)は信頼できない。

経営では、合理を貫くために情理を理解して操作する必要があるのだ。

今は簡単に売上が伸びる時代ではない。利益を確保するためには、矛盾した状況をどう乗り越えるか、経験則や直感の他にも深い思考力と決断力が求められるのだ。

厳しい場面に直面すると、人間は嫌というほど自分を思い知らされる。追い詰められるほど冷静になれるタイプか、情に流されるタイプかが見えてくる。修羅場を一旦ぐれば、次のその際に対処するヒントも掴める。たとえ失敗しても、気にすることはない。そこから這い上げられるタフさがなければ、経営者には向かないからだ。

日本の企業では、若手のエースを売上の大きい部門に配属させるが、これは経営の訓練としては意味がない。そこで成果をあげたとしても、それが本人の能力なのか周囲の良い環境からなのか判断できない。いずれトップになる人材かどうかを見極めたいのならば、成果よりも成長で判断すべきである。これはドラッカーも言っている。

人間が最も成長できるのは、「もう限界だ」といえる修羅場を経験し、それを乗り越えたときだ。修羅場を経験させないで目に見える部分だけで評価しようとするから、周囲に波風を立てない平均点の高い人材ばかりが候補者として残っていくことになる。

経営者育成ということでは、今日ほど恵まれた環境はない。リーマンショックや大震災、新型コロナウイルス感染症のパンデミックなどがあって、日本の企業は20年前よりもずっと厳しい状況に置かれている。これはある意味チャンスなのだ。

「これ」と思う人材を選び、任せるべき仕事を任せ、厳しい現実のなかで成長できる体験を積み重ねれば、今よりずっとタフな経営者候補が育つ可能性があると考えられる。