

経営者のタイプ別に 見る企業再生

企業の再生、特に中堅・中小企業が再生できるか否かは、経営者の意識をいかに再生（再生への動機づけ）できるかが大きなポイントであり、かつもっとも困難を要する。本稿では、企業再生にとりかかる際の第一関門と言える経営者の意識改革について、経営者のタイプ別に分けて、それぞれの改革ポイント等について考察する。

日本総合研究所 研究事業本部

主任コンサルタント 芦田 弘

1.経営は人なり

中堅・中小企業において、製品が売れない、顧客からのクレームが絶えない、社員が定着しないなどの問題を抱え、経営が伸び悩んでいるケースをみると、その真の原因は、経営者にある場合が多い。この原因が、放置され深刻化すれば、倒産から企業再生への道をたどることにもなりかねない。

「経営は人なり」と言われるが、企業の盛衰の鍵を握るキーマンは経営者である。経営者は、社内で最高の権限と責任を持つ立場である以上、洞察力・決断力・指導力・人間性等のどれかが大きく欠けていれば、その役割は果たせない。「社長の器」を見れば、経営状態が推察できるとか、「社長の器」以上には会社は発展しないと言われているのも経営者の影響力が極めて大きいからである。

したがって、企業再生に追い込まれた企業の社長には、経営者として何か弱点があった可能性が高いという仮説が浮かぶ。この場合は、企業再生に向けて、経営者はその弱点に気づき、自ら意識改革・行動改革をして、再挑戦することが求められる。

2.企業再生の成否は経営者のやる気と責任感で決まる

経営者のタイプは様々で、まさに十人十色である。同様に、各企業を取り巻く外部環境（顧客ニーズ動向・競合状況・技術変化動向等）も千差万別である。この無数の組み合わせの中から、不幸にして企業再生を迫られる企業がいくつも誕生していることになる。

経営不振を招いた原因の組み合わせを単純化すると以下のパターンが考えられる。

- ① 経営者（経営力）：○ 外部環境：×
- ② 経営者（経営力）：× 外部環境：○
- ③ 経営者（経営力）：× 外部環境：×

②と③は、これまでに述べてきた「経営者に何らかの弱点が想定されるケース」である。しかし、①のように、経営者が水準以上の経営努力を続けたにもかかわらず、外部環境の変化度合、あるいは変化スピードがそれを上回っていたケースもある。この場合は「経営がおかしくなったのは、社長のせいではありません。外部環境が悪過ぎましたよ」と励まし勇気づけることが必要になる。②③のケースも含めて、企業再生のスタートラインで重要なのは、経営者が当事者意識と責任

感を持って、不退転の決意で再生に臨むことである。自信とやる気を失って、金融機関やコンサルタントに再生を丸投げするような姿勢では、企業は到底生き返らない。これは、経営者のタイプ（資質）に関係なく、全ての企業再生の場面で求められる前提条件である。

3.経営者のタイプ分けと企業再生

そもそも十人十色である経営者を単純にタイプ分けして、ひと括りで論ずることには限界があると思うが、ここではタイプ分けの視点ならびに各タイプの特性と企業再生時の意識改革ポイント等について考察する。

(1) 個人特性から見たタイプ分け

経営者と言えども人間である以上、長所ばかりのスーパーマンではない。すばらしい長所・得意技を持つ一方で、あるいは持つが故に、長所の裏返しに短所・弱点になっている場合が多い。こうした観点から、経営者の個人特性を観察するとタイプを2極化しやすい。

①「事業家タイプ」と「経営者タイプ」

事業家タイプというのは、創造力・構想力に優れ、次から次へと事業アイデアが湧き出てくるような経営者のことである。経営者タイプというのは、人心掌握術に長け、人使いがうまい経営者のことである。代表例を挙げると、前者は稲盛和夫、後者は松下幸之助と言われている。

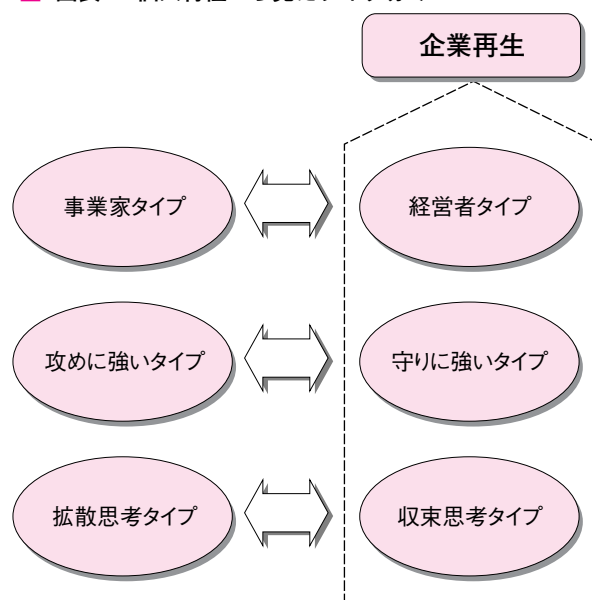
②「攻めに強いタイプ」と「守りに強いタイプ」

多少の犠牲を払ってでも売上拡大を指向するタイプ（攻め）の経営者と、手堅く石橋を叩いて渡るコスト・コントロールが得意なタイプ（守り）の経営者に分けることもできる。前者は営業部門出身社長、後者は管理部門出身社長のケースによく見られる。

③「拡散思考タイプ」と「収束思考タイプ」

独自の世界観を持ち、発想の飛躍が大きくどこまでも広がっていくようなタイプ（拡散思考）の経営者と、一つひとつ問題を着実につぶしていくことに執着するタイプ（収束思考）の経営者に分

■ 図表1 個人特性から見たタイプ分け



けることもできる。

事業家であると同時に経営者でもあり、攻めにも守りにも強く、拡散・収束の思考を状況に応じて柔軟に使い分けるスーパー社長は、恐らくほとんど存在しないと思われる。経験的に見ても、どちらかに強みが偏り、残りの一方が弱点になっているケースが圧倒的に多い。

企業再生は、守りの局面であり、人心を束ねて短期間に対策を確実に実行することが求められるので、「経営者タイプ」「守りに強いタイプ」「収束思考タイプ」の経営者の方が適応力が高い。したがって、「事業家タイプ」「攻めに強いタイプ」「拡散思考タイプ」の傾向が顕著な経営者は、発想転換・意識改革が必要になる。

(2) マネジメントに必要な要件（経営力）から見たタイプ分け

経営者は経営管理の最高指揮官である。したがって、本来であればマネジメントに必要とされる資質・能力要件（経営力）を全て満たしていなければならない。したがって、これらの要件の充足度（低い＝弱点）からみたタイプ分けもできる。

マネジメントに必要な要件とは、経営者の要件そのものであり、経営力とも同義である。その内容は「志」と「見識・能力」の二つに大きく分けられる。このうち「見識・能力」は、さらに「総

合判断能力」「対人関係能力」「職務遂行能力」に分けられる。

①「志」が見えないタイプ

企業経営の原点には、経営者の「志」があるのが望ましい。戦後急成長した企業の名経営者と呼ばれる人達には皆「志」があった。「とにかく儲かればよい」とか「株価が上昇し企業価値さえ拡大すればよい」というのは「志」ではなく、あくまで結果である。例えば「世の中に〇〇で貢献する」とか「〇〇という理想を追求する」というのが「志」である。「志」が曖昧なまま経営を続け、企業再生に追い込まれた経営者がいたら、これからでも遅くないので、経営の原点を見つめ直してもらいたい。急がば回れである。

なお、経営の私物化とか放漫経営の類は「志」からみたら論外であることは言うまでもない。

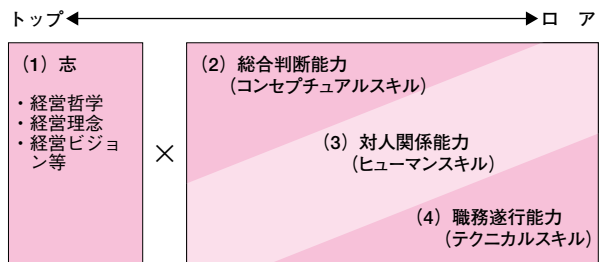
②「総合判断能力」に欠けるタイプ

経営者の重要な役割の一つは、経営の方向づけ、すなわち経営戦略を意思決定することである。その際に求められるのが「総合判断能力」であり「コンセプチュアルスキル」とも呼ばれる。経営者に必要な「見識・能力」の中で、最重要とされる能力で理解力・分析力・構想展開力・判断力・決断力等が該当する。企業再生においては、ドラスチックな戦略的決断が求められることも少なくないので、「総合判断能力」の必要性は高い。再生をめざす以上、判断に迷い決定を先送りすることは許されない。ちなみに、意思決定（判断）ができない最大の理由は、要するに何が最大の問題点か絞り込めていないからである。日頃から、経営上の本質的問題点を「要するに…」と一言で言う訓練をすると効果がある。

③「対人関係能力」に欠けるタイプ

企業も一定の規模以上になると、組織的運営が不可欠になる。どんなに優秀な経営者でも、全ての業務に関わることは不可能である。最終責任は経営者が負うにしても、権限を委譲し分業体制で経営目標の達成をめざすのがセオリーである。したがって、経営者には、組織及び人を動かす（動機づけ）能力が必要になる。これが「対人関係能

■ 図表2 マネジメントに必要な要件（経営力）



力」であり「ヒューマンスキル」とも呼ばれ、コミュニケーション能力、影響力、柔軟性等が該当する。ある会社の例であるが、創業者である社長は、会社をここまで築き上げてきた実力と自信があるがゆえに「俺の若い頃は今の3倍は働いたし、お客様にいかに喜んでもらうか知恵を絞りに絞ったものだ」と言って、今の社員のやることなすことに物足りなさを感じていた。その結果、何をやっても否定されたり、怒られたりするもので、社員のモチベーションは低下し、退職者が続出した。怒っても人は動かないことに気づかない「人間音痴」の経営者の下での企業再生は難しい。

④「職務遂行能力」に欠けるタイプ

職務遂行そのものに経営者が直接関わることは少ないので、一般的には経営者の能力要件として「職務遂行能力」の重要度は低い。ただし、企業再生においては、計数管理能力や業務知識が求められる場合が少なくない。すなわち、ドンブリ勘定では再生が進まないの、経営者自らも計数面に目を光らせる必要がある。また、非常時なので、現場で何が起きているのかも必要に応じて把握すべきだが、業務知識・現場感覚がないと判断を誤りやすい。計数管理能力に欠ける経営者の場合は、専門スタッフ等のサポート機能を充実させ、これに頼らざるを得ない。

(3) ソーシャル・スタイルから見たタイプ分け

企業再生に向けて、経営者に自身の弱点を気づかせ、意識改革・行動改革を促がす場合、同じ内容の説明・説得をする場合でも、その方法は、相手のタイプによって変える必要がある。以下は、米国の社会学者デービット・メレルにより開発されたソーシャル・スタイルという概念による四つ

のタイプ分けである。

①理論派：保守的で秩序、正確を好む。

もの静かで思慮深い。

説明・説得方法 ⇒ 秩序だった論理構築と客観的な資料を事前準備する。

②現実派：活動的で効率を好み結果重視。

遠慮をしない。

説明・説得方法 ⇒ ビジネスライクに話を進める。

③友好派：和を好む理想主義者。控えめ。温厚。

説明・説得方法 ⇒ 社長が周りに同意を求めやすい状況で説明・説得する。

④社交派：ざっくばらん。直感を重視。社交的。

説明・説得方法 ⇒ わいわいがやがやと活気のある状況で説明・説得する。

4.まとめ

経営者は、経営の意思決定と実行の最高責任者である。経営を良くするのも、悪くするのも経営者次第ということになる。中堅・中小企業においては、この傾向はより顕著である。トップマネジメント機能をしっかりと果たして経営を良好な状態に保ち、成長拡大させるのが経営者のあるべき姿である。しかし、不幸にして企業再生に追い込まれてしまった場合、企業再生の成否を決めるキーマンも、やはり経営者である。すなわち、経営者が当事者意識を持ち「やる気と責任感」を前面に出すことが大前提になる。

また、経営者をタイプ別に分類した場合、企業再生に関するそれぞれの課題が存在する。

例えば、事業アイデア等の前向きな発想・構想をどんどん広げることは得意だが守りに弱い「事業家タイプ・攻めに強いタイプ・拡散思考タイプ」の経営者は、守りの局面である企業再生時には、発想転換・意識改革が求められる。経営に対する「志」が見えないタイプは、企業再生に当たり、経営の原点に立ち返り「自社の存在理由、将来の夢等」を自問自答することが不可欠である。表層的な再生策を打ち出すだけでは、上滑りして

■ 図表3 マネジメントに必要な要件（経営力）からみたタイプ別事例

タイプ	事 例
総合判断能力に欠ける	仕事の優先順位をつけられない
	決断ができない
	意思決定が優柔不断
	自分の会社を客観視できない
	会社の限界を見極めることができない
	言っていることが常に同じ
	井の中の蛙
	固定観念・先入観が強い
	非科学的、浪花節的
	経営・資本・労働の役割を認識していない
対人関係能力に欠ける	社員との直接対話が不足
	褒めない
	社員の気持ちが分からない
	社内改革が失敗し造反発生
	好き嫌い、エゴヒイキが激しい
職務遂行能力に欠ける	ルーズな計画を立てる
	長期、中期、短期計画の区別がつかない
	走り出したら止まらない
	計数知らずのドンブリ勘定
	計数能力不足
	言うだけの評論家
	実行力、目標管理能力なし

失敗する恐れがある。「総合判断能力」に欠けるタイプは、決断のタイミングを逸しないために、問題の本質は何かを徹底的に考え抜き、絞り込んでもらいたい。「対人関係能力」に欠けるタイプは、人を動かす人心掌握術を学び、やって見せて、言って聞かせて、やらせてみて、褒めてやるを実践してもらいたい。人心のベクトルが一つに揃わないと企業再生の成功確率は高まらない。「職務遂行能力」に欠けるタイプは、計数管理・業務管理等の足元の点検に留意してもらいたい。

これらの課題に対応するためには、いずれも経営者の意識改革が必要になるが、それを促す場合には、相手の「ソーシャル・スタイル（理論派・現実派・有効派・社交派）」に応じて説明・説得方法を変える知恵も求められる。

経営者の意識改革によって企業再生が成功に導かれることを期待したい。