

変貌する企業経営者

～カリスマからチーム経営へ～

Changing Corporate Management: From Management by a Charismatic Executive to Team Management

中堅・中小企業にとって、取り組むべき課題が一段と高度化、複雑化してきている。それらの環境変化に対応していくためには、チーム経営が必要である。そもそも会社法では、「会社と取締役との間の関係は委任に関する規定に従う」とされている。したがって、会社から経営を委任された取締役には、善良なる管理者の注意をもって職務にあたる義務があり、経営者にとってチーム経営は当然のことである。しかし、実態は形骸化している。一方、チーム経営がもつ本来の良さがより一層要求されるようになってきている。そこで、本稿ではとくに中堅・中小企業経営が、カリスマ・ワンマン経営といわれる経営からチーム経営に変化すべき必要性和考慮すべきその方向性を考察する。

チーム経営は、時代背景を前提として、法律による要請と経営的課題の変化の観点からその主な必要理由が説明できる。チーム経営づくりの要諦は、「明確な目標」「チームリーダー」「チーム力」「チーム格を理解する」「自主裁量環境を創り出す」ことである。また、チーム経営を効果的に運営していくのは、その構成要員のチームメンバーである。中堅・中小企業経営者がチーム経営を意識して経営に臨む際の視点としては、「主体者と支援者」「アート型とサイエンス型」「際」がある。

どんなに優れた名経営者といえどもひとりでできることには限界がある。すなわち、経営とは人にかわりに行ってもらふ仕組みづくりなのである。経営環境が一層厳しくなっている今日、カリスマ経営者による経営からチーム経営への転換が企業経営にとって有効となる。



The issues that small and medium-sized companies should address have become advanced and complex. Team-based management is needed to deal with such changes in the business environment. The Companies Act states that the relationship between a corporation and its board of directors should follow the provisions on entrustment. Therefore, the board members, to whom the corporation entrusts its management, are obliged to engage in their job with prudence as responsible administrators. Managers should pursue team management, but in reality it is rarely realized. However, at the same time, there have been increasing demands for the advantages that team management offers. In this context, this paper discusses the need for the management in small and medium-sized companies to shift from one-man management by a charismatic executive to team management, and examines the direction of such change they should consider.

From a historical background, the main reasons behind the need for team management can be explained from the standpoint of legal requirements and changes in managerial issues. The most important factors of successful team management are clear goals, team leaders, abilities as a team, an understanding of the team character, and the creation of a discretionary environment. Also, it is team members that operate team management effectively. In addition, there are three concepts to be considered when executives of small and medium-sized companies engage in team-oriented management: action takers and supporters, art vs. science, and the handling of borders.

Even for a distinguished, capable manager there is a limit to what he or she can do alone. In other words, managing a company means creating a mechanism of having someone else do what one cannot do. Today's management environment involves increasingly difficult challenges, and a shift from management conducted by a charismatic executive to team management becomes effective in corporate management.

1 | はじめに

2010年度も後半に入り、企業業績は上場企業を中心に、リーマンショック前の水準にまで回復してきているといわれる。しかし、その実体は減収増益である。つまり、業績回復の主な要因は、これまでより一層のコスト削減努力である。とくに中堅・中小企業にとっての本格的な回復はまだ先といってよい。むしろ、ここにきてグローバル化、資源問題、環境問題、円高の進行（為替問題）と企業経営者が取り組むべき課題は一段と高度化、複雑化してきている。コンサルタントとして多くの中堅・中小企業の経営者に接してきて感じることは、それらの環境変化に対応していくためには、チーム経営が必要であるということである。もちろん、従来からチーム形式または複数の経営者による経営は行われてきている。そもそも会社法では、「会社と取締役との間の関係は委任に関する規定に従う」とされている。したがって、会社から経営を委任された取締役には、善良なる管理者の注意をもって職務にあたる義務があり、経営者にとってチーム経営は当然のことである。しかし、「チーム経営」と呼ばれるものの実態は形骸化している。一方、チーム経営がもつ本来の良さの発揮は、より一層要求されるようになってきている。チーム経営の重要性が増しているのである。そこで、本稿ではとくに中堅・中小企業経営が、「カリスマ・ワンマン経営」といわれる経営から、実態として数人の役員等で経営される「チーム経営」に変化するべき必要性和考慮すべきその方向性を考察する。

2 | カリスマ経営者時代の崩壊

1990年以前、外部環境に起因する企業の好業績は、企業努力があったにせよ、ひとりのカリスマ経営者の強力なリーダーシップによるものが多かった。しかし、企業内において、カリスマ経営者は神格化され、また経営者へのチェック機能は麻痺し、企業経営にとっては、むしろ弊害を生むこととなった。1990年からのバブル崩壊を契機として、企業経営の歪が始まった。企業規模の

大中小にかかわらず、企業不祥事が起こり経営者の経営力の不足、リーダーシップの偽装性すら露呈させることとなった。「経営者ごっこ」とも表され、「失われた10年」と呼ばれるまでになった。それを見越して、法が牽制を入れてきた。2006年5月会社法が施行された。その改正の背景には、監査機能強化の流れがある。

上場企業では内部統制が義務化され、判例でも取締役の監視義務や経営判断の原則に関わるものが目立ってきている。企業経営者にとっては、もはや運や勘だけにたよる「何とかなる経営」では立ち行かない時代である。一言でいえば、「積み上げ型の経営」が求められている。つまり、ワンマンやカリスマ経営からチーム経営への転換が求められているのである。もちろん、経営の最終責任は経営者である社長にある。しかし、その決定に至る情報の収集や共有化のプロセスをチームで行うとその精度は高まる可能性がある。実際、コンサルタントとして企業経営支援に携わってきて、とくに気づくことは、経営者のリーダーシップの形と質が変化してきていることである。形とは、ひとりのカリスマ経営者による独善的な経営から複数の経営者等によるチーム経営へのシフトである。また、質とは監視型・牽制型の経営から、アシスト型経営へのシフトである。足の引っ張り合い、減点主義、部分最適から、相互依存、補完関係、加点主義、全体最適への移行である。

以降で論じる「経営者」とは、原則的には「取締役」を想定して考えていく。実際には、中堅・中小企業では取締役執行役員や取締役営業部長等の使用人取締役という形態を多く見かけるので、そこまでを想定して考える。

3 | チーム経営必要性の法律学的根拠

まず、チーム経営の必要性について、その理由を考えてみたい。経営の現場から見えてくるのは、「法の拘束力（正義）」と「経営の自由（正義）」という2つの正義のぶつかり合いである。法は経営者の行き過ぎを監視・規制する。一方、それが市場原理に身を置く経営者にとっては、経営の萎縮をもたらすことにつながる場合が出てく

るのである。せっかくの自由な発想に基づく活発な企業活動が抑えられることになれば、市場の活性化にとっては致命的な事態ともなる。先が読めない今の時代だからこそ、カリスマ経営者の強いリーダーシップが求められるともいえる。しかし、このところ続いた企業不祥事の背景には、カリスマ経営者が「裸の王様」になり、周囲の誰もが何も言えなくなっていくという共通点が見られる。つまるところコーポレートガバナンスの問題といえる。そこで、以下においてチーム経営の必要性について、法律学的視点と経営学的視点から論じてみる。

結論的には「法の拘束力」と「経営の自由」という2つの正義はバランスしなければならない。しかし、経営者にはまず法が規定しているように実行することが求められる。法が求める経営者としての取締役全員がその役割を十分発揮することで、経営を一定の成功（目標）に向かって導くことができるといえる。まずは、法律の規定を理解し遵守することが、いわば形式的なチーム経営の第一歩となる。

（１）続いた企業不祥事

カリスマ経営者の強いリーダーシップが効果を発揮した時代はあった。しかし、このところ続いた企業不祥事の背景には、カリスマ経営者が「裸の王様」になり、周囲の誰もが何も言えなくなっていくという共通点が見られる。その現象は、とくに中堅・中小企業で顕著である。これは、経営者の監視・チェック体制の問題といえる。また、企業業績悪化の要因のひとつに、ガバナンス（企業統治）不在があげられる。会長派、社長派、専務派、常務派等内部政治に専念してしまって、チーム経営どころか、そもそも経営者としての役割が機能していないことが見うけられる。それが、不幸にも企業不祥事につながってしまっているという側面は否定できない。取締役としての監視義務の怠慢によるものといえる。会社の管理体制構築義務や取締役の監視義務が、善管注意義務・忠実義務の内容をなすものとした2000年9月20日大阪地裁の大和銀行事件判決は、内部統制整備・法制化への動きの契機となった。ちなみに、2006年の新会社法施

行等を機に、経営システムのあり方に関する議論が活発になってきた。いわゆるコーポレートガバナンス論として日本の会社経営の有効性が継続して検討されている。

（２）経営者としての法的責任

取締役とは、簡単に言えば、株主から企業経営を委託され、会社の経営を担当する者である。取締役は、会社の業務執行の最高意思決定機関である取締役会のチームメンバーとして取締役会に出席し意見を述べて議論をし、業務執行の意思決定に参加することが最も重要な仕事である。複数の取締役が真剣に議論し、意見を交換してあって慎重に決定することでより適正な判断と業務執行ができることになる。一方で、会議で議論をすることが、取締役にとって相互を牽制しあうことになり、権限の乱用を防止することにつながる。

また、取締役は、経営の専門家として、善管注意義務（民法644条）、忠実義務（会社法355条）、競業禁止義務（会社法356条）、利益相反取引の制限（会社法356条）、監視・監督義務等を負う。上場企業については内部統制システム構築義務も課せられている。しかし、中堅・中小企業ではそもそも取締役の義務が果たされていないことが多い。会議が形骸化し、議論や意見交換もとくになされていないという実態がある。

（３）経営判断の原則

取締役の義務として注目すべきは善管注意義務である。会社と取締役の関係は、委任に関する規定に従うとされている（会社法330条）。そこで、民法に定められている委任の規定により受任者である取締役は、「善良なる管理者の注意をもって職務にあたる義務」を負うことになるのである。取締役が善管注意義務を果たすためには、日ごろから会社の業務に関する状況に関心を持ち、資料等の十分な裏づけを取っておくべきである。さらには、調査等に基づいて取締役会や経営会議等の会議で十分に議論をすることが必要である。注意義務の内容は、会社の事業内容、規模や置かれた環境、または取締役の職務等により違いはあるが、経営者としての判断に誠実性、合理性、妥当性が求められている。

そのなかで、経営者としての「経営判断の原則」という考え方が重要である。経営判断の原則とは、もともと米国の判例法でビジネス・ジャッジメント・ルール (Business Judgment Rule) として認められていたものである。日本の判例でも、子会社救済、新規事業進出、M&A等の事件で問題とされてきた。役員員の注意義務のひとつとして、経営判断を取り上げているのである。そして、ほとんどの場合、役員の勝訴という結果となっていた。つまり、会社のために経営の専門家として最善をつくせば、善管注意義務・忠実義務違反にはならないという、経営者にとって有利な原則なのである。しかし、この経営判断の原則が適用にならないケースが最近増加してきている。代表的な具体的判例としては、蛇の目ミシン工業事件判決（最高裁平成18年4月10日）¹、拓銀関連カプトデコム事件判決（最高裁平成20年1月28日）²、アパマンショップホールディングス事件判決（東京高裁平成20年10月29日）³等がある。いずれにしても、優秀だと思われてきた日本の経営者のずさんな実態が、表面化してきたということがいえるのである。

頻発する企業不祥事等を踏まえ、ここにきて取締役には経営の専門家として、十分な分析と検討があらためて要求されている。そして、この経営判断の原則の着実な実行は、そもそも法が要請している取締役の義務の着実な実行によって実現されるはずである。それこそがチーム経営の原型と呼べるものなのである。

4 | チーム経営必要性の経営学的根拠

（1）企業現場でおきていること

筆者は仕事柄、大勢の企業経営者や幹部・社員と意見交換する機会を得ている。そこで、最近一番耳にする内容は、ビジョン・戦略は策定しているが、その実行段階がうまくいっていないというものである。

企業は全社戦略やマーケティング戦略や新規事業戦略の実施に懸命である。しかし、その多くがうまく実行されていない。では、なぜ戦略は策定してもうまく機能していないのであろうか。それは、戦略実行の前段階が不

十分であるからといえる。「戦略とは何か」を簡単に表現すると「現状と目標との間にある差を埋めるために、会社の経営資源全部を有効に使いこなしていくこと」といえる。それは企業を維持（ゴーイングコンサーン）していくための変革プロセスでもある。そして、その変革には段階があるのである。つまり、会社に変革をもたらすための戦略を実行するには、その前に、なぜその戦略を展開する必要があるのかという点について、危機意識を十分に持つ必要がある。たとえ経営者に危機感があっても、それを実行する社員の危機意識が十分でないと、最後の詰めが甘くなったり、気持ちの入れ方が不十分になってしまう。さらにもうひとつ前の段階がある。それは、全社員が危機意識を持つための十分な現状認識をする段階である。この現状認識が、今までと同じであれば戦略も変わらないということになる。戦略をうまく機能させるためには、会社の全員が現状認識をする段階での工夫が必要なのである。経営とは、人に代わりにやってもらう仕組みづくりである。経営者がひとりではできないことには限界がある。だから会社という組織にしてビジネスの可能性を広げているのである。会社にはさまざまな階層、機能別にチーム活動が存在している。今や、このチーム活動の質が問われている。なかでも、経営者のチーム活動が最も重要である。まさに、カリスマ経営から役員等によるチーム経営の転換が求められているのである。

（2）硬直化している企業体質

創業者にはゼロから1をつくり出す力が、2代目以降の事業継承者には1から5や10にする力が必要だといわれている。今の経営者にはすべからず創業者に近い能力が求められている。大きく市場環境が変わってくると、長年継続してきた事業から決別することが必要な場合さえある。新たな事業への取り組み等、大きく企業戦略を転換させなければならない局面が、遅かれ早かれやってくる企業も多いはずである。もちろん、各々の企業の原点である既存事業を立て直し、継続性を高めることの重要性も不変である。

ここ数年、経営者が考える重要な課題として、「新規事

業開発」「原点回帰」「本業強化」「人材育成」等が上位に掲げられている。まさに企業経営者は、そうした課題に取り組んでいるところである。もはや、経営者がひとりで対応することが困難になってきている。しかし、多くの日本企業は時代や外部環境の大きな変化にたいして、必ずしもすばやい対応をしてこなかった。一度起こった危機意識も、のどもとを過ぎれば忘れてしまうものである。なんとかしなければと思っているうちに、心配の種や業績不振の原因がいつのまにか遠のいていってしまうことも多々あったはずである。こちらから問題解決のために積極的に打って出ることをせずに、待ちの姿勢をとってきた。

意思決定や行動のスピードが「売り」であるはずの中堅・中小企業でさえ、かつての成功体験が逆に足かせになり、意識のマンネリ化から抜け出せずにいる。大きく方向を転換しなければならないのに、いわば応急処置的な小さな変化しか起こせず、「どうせ今回もなんとかなる」と思ってしまう。しかし、ここで根本的に対応をしておかなければ、なんともならない場合がやってきて、致命傷になることもありえるのである。それを大きく転換させるには、複数の経営者による意見の交換・議論が必須となる。これこそがチーム経営である。

（３）チーム経営転換の時代的背景①

そもそも、ひとりでできることには限界があるから、企業は組織として経営しているのである。経営者についても例外ではない。その経営者のチーム力が低下している、または中堅・中小企業には存在すらしていない場合もある。高度成長期は、創業経営者の強力なリーダーシップにより、やるべき方向が決められていた。他の役員や経営幹部にすれば、指示は待っていればよく、下りてきた指示だけに打ち込んでいればよかったのである。

日本は高度経済成長を経て、1985年以降、バブル経済の時代に入ってしまった。消費は活発になり、企業は蓄積した資金を不動産や株式等へ投資していった。本業以外での運用によって企業収益を得られると思ったからである。この頃の企業には勢いがあった。しかし、その勢

いは不動産バブル、株式バブルがもたらしたものであった。ところが、そのような企業活力に突然陰りが射してくる。陰りの原因は、バブル経済の崩壊であった。

バブル経済は、1990年3月末に大蔵省銀行局が、金融機関に対して不動産業界向けの融資拡大抑制の目的で出した総量規制が引き金となって崩壊へと向かった。この総量規制と日銀の金融引き締めとの相乗効果により、それまでの積極的な投資活動によって高騰し続けた地価は、本格的に抑えられるようになっていった。これが、バブル崩壊の直接的な引き金になったといわれている。

業績不振に陥った各企業は、その対応におわれた。しかし、主な対応の内容はコスト削減が中心で、多くの経営者は、将来に向けての明確な考え方（ビジョン）を持たなかった。チーム経営が存在し、機能していれば回避できたかもしれない。この期間は、経営者不在の期間だったとさえ言われている。その様子は「社長ごっこ」とさえ表現されている。業績の悪化を他人のせい、環境のせいにして、経営者がチャレンジ精神をもって変化に対応をしなかった。なかば何もしなかったという意味で、その時期は「失われた10年」と呼ばれているのである。中堅・中小企業も例外ではなかった。

（４）チーム経営転換の時代的背景②

バブル崩壊後の効率性の追求は、セクショナリズムを生み、部門最適、部分最適という言葉が頻繁に聞かれた。各役員は他の部門には関心がなく、自分の部門さえよければいいという考え方になっていった。また、専門性を高めるためといった機能分化の考え方が、経営者によるチーム経営をいっそう必要としなくなっていったといえる。さらに、IT化の進展が結束力の弱体化を招いた。ひとりに1台、パソコンが支給されることが当たり前となり、メールでのやり取りがあたりまえになった。出張費の削減ともあいまって、テレビ会議なるものも出現した。以前よりもコミュニケーションが十分行われなくなり、人間関係までが薄くなってきているという指摘さえある。当然、コミュニケーションが取れない取締役会では、そもそもチームでの成果等期待できるわけがない。

日本は、2002年2月から外需先導の景気回復期に入った。この景気は「いざなぎ景気」と呼ばれ、2002年2月から2007年10月まで続き、戦後最長のものになった。

しかし、企業業績は、2008年9月のリーマンショックにより悪化していった。2007年に、米国で低所得者向けの住宅ローンの返済の延滞発生等が顕在化し問題となった「サブプライム問題」が引き金となり世界金融恐慌へとつながった。そして、その影響で景気は急に失速したのである。企業業績は、リーマンショック前と比べて対前年比売上が7割減という企業さえ出た。現在もなお、不況から脱出しようと、中堅・中小企業では懸命の努力がなされている。かつていわれた「失われた10年」は、今では「失われた20年」とさえいわれるようになっている。

（５）経営の多様化への対応

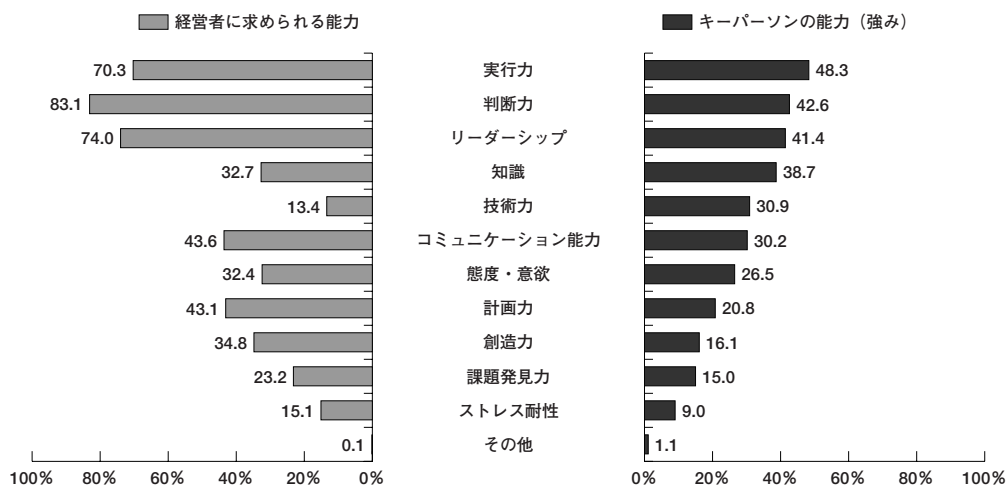
現在、中堅・中小企業を中心として、会社経営は大きな転換期を迎えている。しかし、業績回復のために解決すべき問題は複雑で高度である。もともと経営者が個人でできることには限界がある。そこで、企業を維持しさらなる成長をするには、できるだけ経営者としての個の能力をより大きくさせるような環境を整備していかなければならない。そもそも、戦略を実行していくPDCAサイクルも、ひとりだけでのチェックでは不十分であり、

効率的でもない。最も重要なのは、この環境の複雑化・高度化を乗り切るための、斬新的な発想力である。企業には、新たな価値の創出が求められている。価格競争だけではもはや限界がある。とくに中堅・中小企業は、あらたな提供価値を創造しなければ生き残れない。まさに企業としての底力が求められている。さらに、チームでの経営判断・執行の有効性を見直すことで、忘れかけていた連帯感を取り戻すこともできる。チームは、もともと人間が持っている、どこかへ所属したいという本能的な欲求を満たす場所にもなる。チームを意識することで、他のメンバーからも多くの情報・知識を得たり、気づきがあったり、創り出すことのきっかけも生まれてきてより前向きになれるはずである。

（６）事業承継問題

中堅・中小企業では、事業承継時における後継者問題が切実である。ワンマンカリスマ創業者等から次世代への事業承継には、仕組みで動かす経営への転換が求められている。偉大な創業者のリーダーシップによって築かれた経営基盤を継続、発展させていくことは容易なことではない。とくに創業以来の成功体験を引き継いだ二代目・三代目の後継経営者にとっては、取り組むべき課題もこれまで以上に複雑化・高度化している。そもそも経営者と社員に求められるスキルの内容とその重要度は異

図表１ 経営者の能力と社内キーパーソンの能力



資料：中小企業庁「雇用環境および人材の育成・採用に関する実態調査」（2006年12月）

なってくる。

中小企業庁の調査によれば、経営者と社員に求められる能力が明確に違っている。とくに経営者として最も求められる能力は「判断力」となっている（図表1）。

当然ではあるが、経営者が判断する際の環境を充実させれば、その精度はあがるはずである。その環境として、チーム経営を位置づけることができる。さらに中堅・中小企業経営者の創業者と後継経営者とはそのスキルは違ってくる。しかし、ある程度教育でその差も補完できる。チーム経営は事業承継の際において、チームメンバーの教育の場にもなりうるのである。

以上の理由から、経営者の総合力を最大に発揮することができるチーム経営への転換が不可欠であると考えられる。

5 | チーム経営づくりの要諦

チームという形をつくりさえすれば、チーム活動が自然に機能するわけではない。そのチームの重要性を十分に理解し、いくつかの要件を整えることが必要になる。また、変革をもたらす戦略の実行がチームの自主性に基づいたものでなければならない。それには、明確な目標、チームリーダー、チーム力、「チーム格」を理解する、自主裁量環境を創り出す、ことが要となる。

（1）明確な目標

チームは、「ただつければいい」というものではない。コンサルタントとしての経験から言えることは「質のよいチームこそが、企業の成長戦略には欠かせない」ということである。不況脱却のカギが企業の総合力にあり、「良質なチーム経営への転換」が必要であることをあらためて強調しておきたい。質のよいチーム経営には、明確な目標があり、それが共有化されていなければならない。経験も考え方も価値観も違う人たちが協力して経営をしていくためには、メンバーがひとつの方向に向かうための精神的な方向づけとなるべきビジョンが必要である。その作り方には工夫がいる。カリスマ経営者の時代は、黙っていても自然に、ビジョンや目標は天から降ってき

たはずである。しかし、チーム経営では経営者である複数の構成メンバー全員で議論し、一から作り直すことが望ましい。最終的なアウトプットが従来とさほど変わらなかったとしても、その策定過程に意味があるのである。たとえば筆者は以前に、経済同友会元代表幹事で、富士ゼロックスの社長・会長を歴任した小林陽太郎氏から「ビジョンは共有できるようなものを一緒に作っていくのが非常に重要なことだ」と直接話を聞いている。社長が原案を考え、それを土台にして幹部全員で議論をしたそうである。中堅・中小企業でも、経営者メンバーが当事者意識を持ち一体感を醸成するために、共通のビジョンや目標作りは必須である。

（2）要となるチームリーダー

共通のテーマや目標を持ち、全社的な視点で取り組む3人から5人程度の経営者グループによる経営がここでいう「チーム経営」である。そもそもチームとは、複数の個人が集まって、その人数以上の結果を生み出す仕組みのことである。そして、元一橋大学大学院の伊丹敬之教授が著書の中で「リーダーとは、その組織の求心力の中心となる人物」（伊丹敬之『よき経営者の姿』日本経済新聞出版社）と指摘している。それによれば、考え方によってはチーム経営に参加している経営者メンバー全員がチームリーダーであることも成り立つ。チーム経営におけるチームリーダーとは、社長や専務等の肩書きだけのことではない。実際にチームをそのときに引っ張って行く存在であれば、実態としてチーム経営のリーダーといえるのである。経営学者のドラッカーは著書の中で、「変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用」すべきだ（『イノベーションと企業家精神』上田惇生訳、ダイヤモンド社）と指摘している。つまり経営者メンバー一人ひとりも、変化に対応できるようでなくてはならない。まずは経営者各々が変化し、メンバーへ波及させ、チームとしての結束につながり、チーム経営に関わる人たち全員にとって有益な活動を目指すことに留意していくべきである。経営というチーム活動の中で、構成メンバーが率先して真に自分を活かして、他のメンバーのみなら

ずチーム全体も活かすという考え方が重要である。

（３）チーム力とは総合力

チーム経営への転換と強化が今日の中堅・中小企業の課題である。チーム力とは、チームに参加する人たちが創り出す「総合力」のことである。その総合力は、チームの構成要員である経営者メンバーの協働作業から生み出される。ちなみに、「経営学の母」と呼ばれているバーナードは、チームの基本原則を「協働システム」としている。そして、組織とは、「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」と定義している（チェスター・I・バーナード『新訳 経営者の役割』山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社）。協働からは、相乗効果が生まれる。それを簡単に表現すると、3+3ではなく、3×3になることといえる。企業が成長路線を描くには、よいチームによる経営が不可欠である。質のよいチームとは、「チームを構成するメンバーの能力が最大に引き出せるチーム」のことだと考える。それにはアシストが必要である。アシストにより、経営者メンバーが持つそれぞれの個性を生かしながら、チームとしての能力を最大に引き上げることができるようになる。熱い思いがあり、同じ目標に向かってお互いが助け合い補充し合える関係が構築されていく。取締役であるチームメンバー同士が常に刺激し合い、時には鏡になり、新しい考えが思いつけるようなチーム活動を心がけるのである。そして、新しいやり方で実行し、最後までやりぬき、結果を導き出せるようになる。よいチームとは、メンバーの能力がアップすることで、他のメンバーとチームそのものの能力まで上げてしまう仕組みを持っているチームなのである。そのような関係を生み出すことで、現状のより深い認識が可能となる。そうすることで、結果として戦略実行がうまくいく可能性が高まる。コミュニケーションが活発になることで、硬直した発想力、思考パターンを変えることが可能になってくる。思考の質が高まり、行動に変化がもたらされるようになるのである。違った個性の経営者の集まりこそが、あたかも化学反応を起こすように、新しいものを生み出す土台となる。

（４）「チーム格」を意識する

チーム経営にとって、「チーム格」という考え方を意識することを奨励したい。取締役には、法的にも監視義務等があり、それぞれの取締役が個別の活動をしなければならない印象が強い。確かに、法が要請する活動については確実に実行していかななくてはならない。しかし、チーム経営という視点からは複数の取締役の共同作業が欠かせない。そのときにぜひ意識すべきなのが「チーム格」というコンセプトである。そもそも法律では、個人のことを「自然人」と呼ぶ。それに対して概念上の仕組みに「法人格」を与え、権利の主体とすることを編み出した成果物が法人＝会社である。それと同じような考え方で、実はチーム活動にも「チーム格」というような、あたかもチームという生き物が存在しているような気がしてならない。そこで、あえてチーム経営に臨むメンバーの経営者には、「チーム格」を意識することを提案したい。もちろん、法律的には、「取締役会」という経営者のチームが存在している。しかし、チーム経営とは、狭義の取締役会の活動だけではなく、幅広い企業活動全体に関わる総合的な運営に関わる活動を意味する。したがって、少なくとも経営者の意識の中に、複数の経営者でつくっていくという、チームで行う経営という感覚が生まれることが望まれる。

（５）自主裁量環境を創り出す

中堅・中小企業には、湧き出るような活力が必要である。景気の先行きが不透明な今日だからこそ、目を凝らしてみるとよい。必ず一筋の明かりが見えてくるはずである。もともと中堅・中小企業は、チャレンジ精神が旺盛であった。さまざまなことに挑戦してきた歴史ともいえる。元気でいることが代名詞のようなものである。考えてみれば、元気とは自然に「出る」ものではなく、「出す」ものである。そのためのポイントは、自主裁量権を創り出すことである。

中堅・中小企業は、大手企業の下請け構造に組み込まれていることも多い。たとえば、取引先が大手一社のみであれば、その会社にとって相手の取引先は運命共同体

である。好況のときは安定していいが、不況になるとしわ寄せが来ることもある。打つ手がなくなり、身動きが取れなくなる。つまり、自社独自で生き残る道が考えにくい状況になっている。そのような環境からぜひ脱却したい。時間がかかるかもしれないが、今こそ少しずつでも思い切って舵を切ることが肝心である。しかし、最も問題なのは、その自主裁量環境をもっていることに気づいていない場合である。多くの中堅・中小企業が、ニッチマーケットで生き残っている。自己完結型も多い。つまり自主裁量環境をもっていることが多いのである。自分次第で何とでもなるのである。このことに気づくだけで、大きな一歩を踏み出せるはずである。

チーム経営では、より目のつけどころを工夫することが要諦となる。

6 | 中堅・中小企業経営者の視点

中堅・中小企業の経営者は、ひとりのカリスマ経営者から複数の経営者で構成するチームによる経営に転換することで、今後の環境変化からもたらされるさまざまな困難を乗り切っていくことができる。そのとき、各メンバーが持つべき視点は、「主体者と支援者」「アート型とサイエンス型」「際」である。そして、それらをチームの構成メンバー全員が共有化し、そのうえで各メンバーが

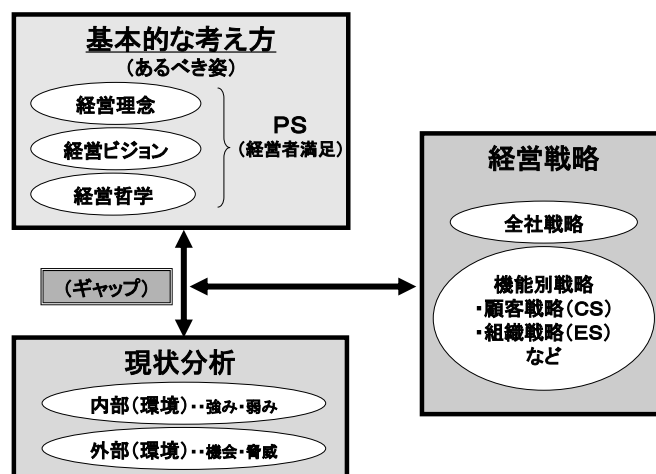
機能を分担することで、よりきめ細かな経営が実現できるようになる。

(1)「主体者と支援者」の視点

チーム経営に参加するメンバーは、主体者と支援者の両面からの視点をもつことが必要である。主体者とは経営者自身であり、支援者とは主に銀行等の金融機関である。自分自身のことと支援してくれるパートナーのことを十分に理解することである。まず、中小企業の経営者の視点は、経営者の満足をどこにおき、いかにバランスよく実現するかにつける。CS（顧客満足）、ES（従業員満足）の取り組みが企業発展になくてはならないものであることは広く認知されてきた。しかし、その大前提としてまず、企業を所有し運営している経営者自身が満足しなければ何もはじまらない。そこで、CS・ESと同様に経営者満足をPS（President Satisfaction）と表現する。新市場開拓、新製品開発、CS・ES、コンプライアンス（法令遵守）、内部統制等、経営者が関心をもつべきことへの広がりや深さに際限はない。あえて経営に優先順位をつけるとすれば間違いなく、はじめに「PS」ありきなのである。具体的に経営者は、自己実現を経営戦略の策定・実行によって達成させる。経営戦略の考え方を単純化すると図表2の通りである。

経営者の役割はこの経営戦略の策定・実行を責任持つ

図表2 経営戦略の概念図とPS（経営者満足）



資料：三菱UFJリサーチ & コンサルティング作成

で行うことにつきる。それには、あらためて経営者の思い、基本的な考え、経営哲学に立ちかえることが求められる。すべてはそこから始まるのである。しかし今日、中堅・中小企業経営者の意識としてPSが明確でないことが多く見うけられる。とくに中堅・中小企業の大きな課題のひとつである事業承継等において顕在化してくる。事業承継経営者は、先代等がもたらした成功基盤に安住し、つい守りに入ってしまうがちになるのである。所有と経営を同一にするオーナー経営者にとって、自分のやりたいことへ思い切り突き進む力は欠かせない。それは、経営に対する経営者自身の基本的な考え方を明確にすることから始まる。

では経営者は何によって満足するのであろうか。売上、利益、現金獲得、サービスをすること、作ること、製品・開発、顧客満足、従業員満足、事業維持、創造、チャレンジ、お家繁栄、社長の立場、所有意識、名誉、自己実現、社会貢献等々、その解は唯一のものではなく多様である。むしろそれこそが経営の醍醐味であり、企業戦略・差別化の本質となりうるものである。また経営者は、企業の支援者、パートナーである銀行等の事情についてもより深い理解をしておくべきである。とくに銀行が企業のどのような点を評価するのか、企業格付けの仕組み等を知っておくとよいであろう。

（２）「アート型とサイエンス型」の視点

創業者は何でも自分でこなし、むしろこなさなければ気がすまないことが多い。事前に綿密な事業計画等もつくり、まずやってみるというタイプが多い。感を重視する感性型「アート型」とも言える。後継経営者は、権限委譲や全社的な仕組みを動かして経営することが必要となる。行動を起こす前に周知な準備・計画をする。論理を積み上げて経営をする理論型「サイエンス型」とも言えよう。二代目以降の後継者が多く該当する。

経営者の最も重要な仕事は、企業継続のために「市場を見つけ続ける」ことである。戦略を策定・実行するなかでは、事業領域（ドメイン）の問題にもなる。これまで、幸いにも多くの企業の意思決定プロセスや戦略実行

プロセスに直接的・間接的に関わってきた。あらためて思うことは、新たな市場を発見するタイプは大きく2通りあるということである。具体的には、経営者ひとりが市場アイデア・商品アイデアを思いつく場合と複数の経営者による議論を経て生まれ出る場合である。結論的には、両方の融合が望ましいが、現実的には経験を理論で補完するサイエンス型を主として、そこにアートの要素が偶然的に加味する形が多くなると思われる。チーム経営では、まずはそのどちらの視点も持ち合わせて臨みたい。

（３）「際」の視点

「際」とは境目のことである。さまざまなところで際が曖昧となり、なくなっている。経済学や法律学等の学問の境目のことを「学際」と読んでいるのが代表的な例である。「最近は学際がなくなっている」というように使われている。もはやひとつの専門性だけでは解決が困難な時代に突入していることを如実に表現している。

そこで、チーム経営を実行するうえで、とくに経営者である各チームメンバーが意識すべき「際」の視点は、「従業者」「業種」「地域」の3つである。「従業者の際」とは、経営者と社員の際である。会社には大きく2種類の人間がいる。経営する側と従事する側である。経営的には、労務問題として身近で重要な問題となっている。経営者は、お互いの利害を理解・調整して、とくに従事者のモチベーション、やりがい等に関心をもちながら経営課題に誠実に取り組むことになる。「業種の際」とは、業種と業種の違いが分かりにくくなってきていることをさす。最近の企業ではいわゆる「何業か」という業種認定が困難な場合も珍しくない。競合が全く予期していないところから突然襲いかかってくることもありうるのである。自社のビジネスモデルは、分かりやすい方が社員としては一丸となりやすい。業種にこだわるというのも今だからこそ逆に特徴が出せて差別化になるのかもしれない。「地域の際」とは、グローバル化（ボーダレス化）である。中堅・中小企業にも単独でアジア市場に進出してビジネスチャンスを掴むことができるまでになっている。国内市場が成熟している状況の中で、グローバ

ル化は企業の成長戦略においてもはや欠かせないものとなっている。しかし、安易な海外進出は禁物で、あくまで自社の強みが活かされることが必要である。

中堅・中小企業のチーム経営に参加する経営者は、これらの3つの際の視点に気を配っていくことが求められる。

7 | おわりに

繰り返しとなるが、経営とは人に代わりにやってもらう仕組みづくりである。どんなに優れた名経営者といえどもひとりのできる範囲には限界がある。そこで、チームで取り組むことの効果が認められることになる。経営の現場では、チームによる活動はさまざまな段階で、さまざまなレベルのものが存在している。つまり、チームには「ヨコ型」と「タテ型」が存在する。最も重要なのが、経営者によるヨコ型のチーム活動である。経営者の役割は、「市場を見つけること」と「責任をとること」といえる。とくに市場を見つける（新たな市場に進出する等）には、豊富な現状分析が必要である。それには複数

の経営者によるチームでの共同作業で取り組んだ方がその精度は高まる。その他ヨコ型には、部長チームや課長チームやプロジェクトチーム等、横断的かつより全社的視点で取り組むべきものがあてはまる。そして、具体的に戦略を浸透させ実行していくのが経営者の責任であれば、タテのチームという意識も必ず必要である。タテ型とは、いわゆる部、課、係等、上から下まで統率していくべき部門チーム等である。経営者にとって、権限委譲を進めながらも、現場の第一線で格闘している社員との関わり方が重要である。ヨコ型チームとタテ型チームは、時として矛盾した立場に立たされることも多い。しかし、全社的視野に立って、それぞれをバランスさせていくことこそがチーム経営そのものといってもよい。いずれにしても、チーム経営によって情報量とその精度・密度や戦略実行の精度が増す可能性は高まることになる。経営環境が一層厳しくなっている今日、カリスマ的経営からチーム経営の転換が企業経営にとって有効となる。

【注】

- ¹ 蛇の目ミシン工業の株主が当時の社長ほか経営者5人に対して、会社に939億円を損害賠償するよう請求した株主代表訴訟。株を取り戻す防衛目的の迂回融資が「利益供与」にあたるかと、暴力的な脅迫により請求に応じた経営者に過失があるかが争われた。「株主の地位を乱用した不当な要求に対し、経営者は警察に届けるなど法令に従った適切な対応をする義務がある」「理不尽な要求に従って巨額のカネを交付した行為の過失は否定できない」と、最高裁は経営者の義務・過失があったとした。
- ² 北海道拓殖銀行の不良債権を引き継いだ整理回収機構は、建設会社カプトデコムの融資に関連し、銀行の旧経営陣に対し総額50億円の損害賠償を求め提訴。最高裁は「財務内容が良好ではなかったカプトデコムを融資先に選んだ判断自体に疑問がある。融資によって関連倒産が回避できたとも考えられない」と経営陣に義務違反ありとし、50億円全額賠償を命じる判決を下した。
- ³ アパマンショップホールディングスの取締役が行った非上場子会社の株式買取について、株式買取価格が不当に高額であり損害を被ったとする個人株主ら3人が取締役ら3人に対し提起した株主代表訴訟。東京高裁は「十分な調査及び検討をすることなく買取価格を設定したにすぎず、取締役の経営上の判断として許された裁量の範囲を逸脱したものである」として、取締役に1億2,640万円の損害賠償を認めた。

【参考文献】

- ・安達幸裕（2010）『変貌するチームリーダー』ダイヤモンド社
- ・伊丹敬之（2007）『よき経営者の姿』日本経済新聞出版社
- ・加護野忠男（2010）『経営の精神』生産性出版
- ・加護野忠男、砂川伸幸、吉村典久（2010）『コーポレート・ガバナンスの経営学』有斐閣
- ・神田秀樹（2006）『会社法入門』岩波書店
- ・小林秀之、高橋均（2010）『会社役員の法的責任とコーポレートガバナンス』同文館出版
- ・近藤光男（1994）『経営判断と取締役の責任』中央経済社
- ・鈴木仁史、鈴木洋子（2006）『会社役員の法律Q&A』日本法令
- ・堀越董（2006）『取締役の義務と責任』税務研究会出版局
- ・中小企業白書2006年版