

経営者の勉強方法を考える

—我が社、我が街から失業者を一名も出さないために—

開倫塾

塾長 林 明夫

1. はじめに

「経営者の勉強」ほど世の中に役立つことはない。自社の業績が伸びるか低迷するかも「経営者の勉強」次第だ。我が社から失業者を出すか否か、更には、我が街から出た失業者を一名でも多く我が社で再雇用できるか否かも、「経営者の勉強」いかんで決まるからだ。

「歴史における個人の役割」という本が岩波文庫にあった。現在のような大不況の時期こそ、経営者の果す我が社・我が街の歴史における役割の大きな時はない。どのような役割を果すことができるかは、すべて「経営者としての勉強」による。

そこで、本稿では、大不況下の「経営者としての勉強方法」を私の経験を通して考える。

2. 経営者の勉強方法を考える

①正社員が100名近くになり、又、パート・アルバイトを含め全社員が200名をこえるようになると、いろいろな団体から経営の勉強会のお誘いを経営者は頂くようになる。出席できそうなものだけ日付順に整理してみると1カ月の大半の日が、2～3の勉強会で埋まってしまうほどだ。現代の経営者ほど、勉強の機会に恵まれた人はいないと言える。

では、一体どこで、どのような勉強を経営者はしたらよいのか。

②例えば、商工中金には「ユース会」という青年経営者の親睦団体がほとんどの支店にある。私は、「足利ユース会」の会長を2年前からおおせつかって、本年で3年目になる。はじめの2年間は現ニューヨーク支店長の植島平治氏と、本年は新支店長の松田享氏や会のメンバーの方々と相談しながら、毎月1回、原則として早朝7時～9時に「ビジネス・スクール」なるものを開催させて頂いている。毎回私が10分程度の経営の話をさせて頂いてから、支店長の短い講話、メインゲストの講演、会員もちまわりのリレー・トーク「私の経営観」と、4本立て。年に1回は、2社訪問の企業視察。最初は7～8名の参加だったが、最近は50余名の会員中、毎回約30名の参加。昨年11月から本年まで、毎月1回、近くの小山市にある白鷗大学の経営学部に、柳川高行教授を訪ね、休み時間なしで1回3時間の5回シリーズで「経営戦略論」のケース・スタディ（大学院レベル）までして頂いた。

このように金融機関の親睦団体であっても、よく計画をし執念をもって臨めば、十分経営者として意味ある勉強はできる。

③経済三団体の一つに経済同友会がある。私は、栃木県と群馬県の両県で仕事をさせて頂いているので、「栃木県経済同友会」と「群馬県経済同友会」の二つに入らせて頂いている。地方においても経済同友会の活動はさかんだ。経営、教育、環境、基盤整備、企業の社会貢献活動、観光、少子高齢化、国際問題等々様々な委員会が活発な調査研究を重ねている。知事宛に提出する場合も

多いので、学者や、行政担当者・実務家から十分話を聞いた上でアンケート調査などで県民各層の意識も調査・現地視察もしながら、時代を読み、実情をふまえた上での政策の議論を重ねることが多い。

県単位で仕事をしたり、従業員 1000 名以上の会社の経営者は何をどう考えているのかを知りたい場合にも、各県の経済同友会は、最高の勉強の場と言える。

④私は、昨年から、思うところがあつて「民営化」の勉強をスタートした。教育の「民営化」は世界各国でどのようにすすめられているのかを知り、自らの仕事に生かしたい。又、現内閣が 10 年以内に公務員の何割かを削減するとの方針を出したので、民間でも「民営化」の勉強をする人が一人でも多い方がよいのではないかとの思いからだ。

昨年 11 月には 2 週間、ワシントン D.C で世界銀行の「民営化」のワークショップに参加。本年 6 月下旬から 3 週間、ハーバード大学ケネディスクール・オブ・ガバメントの一単位である「国際開発研究所」の「民営化」のワークショップに参加。この他、イギリスの雑誌「エコノミスト」を毎週読んでいたので、そこで紹介されている海外での「民営化」に関する会議にほとんど毎月のように出席しつづけている。コスト意識や労働生産性の低い公務員や準公務員が経営する公営企業や公共事業を、どう「民営化」するかという具体的なプロセスの勉強は、瀕死の状態の会社を、どのような手順で再建するかという「ケース・スタディ」としては最高のものだ。「時価会計」、「経営幹部の入れ換え」、「新商品の開発」、「組合問題」と「失業者を社内から 1 名も出さないための企業内創業」つまり「企業内ベンチャービジネスの早期育成」、「業態変更」、「ストロング・マネジメント」、「トランスパランシー（透明性）」や「コーポレートガバナンス（企業統治）」、ついには「アンティ・コラプション（腐敗防止）」などなど、経営を考える上で避けて通れないテーマを「民営化」のプロセスの勉強は具体的な形で提供しつづけてくれる。

外国での「民営化」の勉強会はどこへ行っても、不思議なことに日本人は私一人なので、参加者は親切に各国のかかえる「民営化」のプロセス上の問題点を教えてくれる。知り合いも少しずつできてきた。

3. まとめ—一点突破・全面展開のススメ—

商工中金の「ユース会」でもやり方によってはいくらでも経営者としての勉強は可能だ。又、各地の経済同友会では知事提言を出すレベルまで政策の勉強を重ねている。私は「民営化」の勉強を一つのテーマにしたお陰で、測り知れない経営上の具体的な勉強をすることができるようになった。経営者としての勉強は、自分に無理のない範囲での、自分に最も関心があるテーマに絞りこんでの「一点突破・全面展開の方法」が一番と思う。がんばりましょう。

(1999 年 8 月脱稿)

おわりに—政策立案者のために—

①非常に長くなって恐縮だが、以上の文章は私が執筆した「商工金融」99 年 9 月号（商工総合研究所発行）26 ～ 27 ページからの引用。「雇用の安定」がこの新年からあちこちで言われはじめたので、参考になればと思い引用させて頂いた。

②選挙で選出された市町村長や、議員各位、雇用や経済関係の公務員、団体役員や職員の方々が、もし「雇用の安定」を本気で考えるのなら、やって頂きたいことが一つある。自分の部屋に引きこもって考えたり、顔見知りの会合であいさつの中で雇用の安定を一言申しそえるだけでは、「雇用の安定」は実現できない。では、どうしたらよいか。答えは簡単で、雇用者の多い企業から順に直接訪問させて頂くことだ。その街の発展の上で、一つ一つの企業における雇用の維持がいかに重要であるか、心をこめて企業経営者に説明させて頂くこと。苦しいかも知れないが、全社一丸となって新商品や新サービス、新しい販売方法などを開発して、雇用だけはその街の発展のために維持しつづけてもらいたい旨を説明させて頂くこと。市町村長や議員各位、その街の重要な地位におられる方々が直接企業を訪問。単刀直入に、その会社から1名の失業者を出さないことや、他社から出た失業者を1名でも多く吸収して欲しい旨を頭を下げて求められたら、奮起しない経営者はいない。役所や議場の外に出て、一社一社その街にある会社すべてに「雇用の維持」のおねがいに掛ける経営者を「やる気」にさせることが、最も効果の上がる「雇用の安定」の方法だ。

*ちなみに、我が株式会社開倫塾には200名をこす教職員がいるが、代表取締役である私は「雇用の維持」を要請されたことはいまだに一度もない。定期的に来て下さる公務員は「税務調査」の方々だけだ。

おこられ注意ばかりされ、ほめられ、評価されたことのない子どもと同じ思いをしている経営者は、私だけではないと思う。「しいたげられている」と感じている経営者も多い。だれからも評価されないのなら、この不況時、苦しい思いをして社員を雇いつづけることはない。世間でリストラがすすむのなら我が社でも辞めてもらう社員を増やそうと思う経営者も多いと聴く。選挙で選ばれた人やその街の上に立つ人は、このような経営者の心の奥底をよく理解した方がよい。はじめてのことなので「おっくう・めんどう」かも知れないが各社訪問を一社ずつコツコツとお始めになることを心からおすすめする。

③今月は、政策立案者のために本を2冊紹介させて頂く。1冊目は、八代尚宏著「雇用改革の時代ー働き方はどう変わるかー」中公新書1999年12月20日刊760円。私は、昨年上智大学で八代先生の講義を聴講していた。先生の有名な「日本的雇用慣行の経済学」（日本経済新聞社刊）のつづきの本としてお読みになることをおすすめする。「雇用の安定」を考える人には必読。

④もう1冊は、石黒憲彦著「日本十年後への戦略ー構造改革からネオモデル構築へ」1999年11月15日・日本経済新聞社刊1600円。石黒氏は現通産省産業局政策局新規産業課長。シリコンバレーの近くにあるスタンフォード大学の客員研究員を務めたあと、通産省の情報政策室長やジェトロ・ニューヨークセンター出向の経歴のある方。我が社をどうする、この街をどうするという事に関心のある方なら最初の1ページから最終ページまですべて参考になるおすすめ本。産業政策立案者、首長や経済団体トップの原稿執筆担当者、議員各位の「参考書」としても最適。

⑤107歳を超えても老後のためにお金を貯えたり、ボランティア活動をしている「きんさん・ぎんさん」もえらいが、1月7日足利市通り三丁目のジャズ・スポット「屋根裏」で演奏を聴いた70歳のエルビン・ジョーンズも素晴しかった。さすが世界一のドラマー。エルビンに負けずにがんばらねばと思った。たまには皆さんも生の音楽を聴きに行かれますように。

(1月8日記)