

成長は自動的には起こらない。事業の成功によって自動的にもたらされるものではない。もちろん、適切な時に、適切な市場に向けて、適切な財とサービスを提供しつづけるなければならない。しかし、それらのものは成長のための前提であり、条件であるにすぎない。成長そのものではない。

企業のような社会の組織内においても、生物の組織体と同じように、成長は負荷を伴う緊張状態をもたらす。成長は不連続である。成長のためには、ある段階で自らを変えなければならない。そのとき組織は、人が成人期に経験するのと同様の自己認識の危機に直面する。人と同じように、組織もまた有能であって意欲的であるほど、その危機に苦しむ。

ここで IBM の経験が教訓となる。

■IBM の経験・・・「成長は必要な状況か、必要ならば、トップが真に成長を望んでいるか」

（まず、目指すべきは『よりよい会社』、次に、『そのために成長は必要か』）

1950年の売り上げ1億ドルから70年代初めの80億ドルへと成長したIBMには、何も問題がなかったかに見える。しかし実際には危うく成長の機会を逃すところだった。IBMは、いわば社内クーデターによって、創業者にしてCEOであるデータ処理の先駆者トーマス・J・ワトソン・シニアを引退させることによって、初めて成長の軌道に乗ったのだった。

しかし、もし問題なく円滑に成長しうる企業というものがあるとするならば、それがIBMだった。アメリカの企業史上、IBMほど成長のための準備をし、成長のための人材を育て、成長に向けて方向づけられていた企業はなかった。しかもIBMが成長を意図していた分野が、そもそもの最初から成長産業たるデータ処理だった。

（トーマス・J・ワトソン・シニアは、第一次世界大戦前、まずパンチカードの特許を買い、次いでタイムレコーダーの特許を買った。いずれも事業化は容易ではなかった。第二次世界大戦時にさえ、事務機器業界でささやかな地位を占めるにすぎなかった。

しかし彼は、初めから大企業、それも巨大企業への成長を準備していた。名前までインターナショナル・ビジネス・マシーンなる大げさなものにしていた。当時のIBMは、インターナショナルでもなければ、ビジネス・マシーンと言えるものを扱っているわけでもなかった。

IBMは、アメリカ企業の1つとして思いの及ばなかった頃、さらにはイタリア北部でタイプライター・メーカーを相続したアドリアーノ・オリベッティさえまだその道へ足を踏み出していなかった頃、すでにそのユニークなグラフィックデザインによってデータ処理なるもののイメージを打ち出していた。「シンク・THINK」なるスローガンを掲げ、無数のポスターを配っていた。）

ワトソンは大企業をマネジメントできる組織をつくり、責任を要求することによって誇りある人材を育てた。彼は学び続けることを要求した。やがて IBM そのものとなった人たち、すなわち当時のパンチカードの営業担当マネジャーにとっては、継続学習は日常のことになっていた。

彼らはトップマネジメントにまで育つことを期待された。50年代から60年代にかけて、コンピュータ・メーカーへの変身を担ったのが彼らだった。

ワトソンは、おそらく彼自身が名づけたに違いない『データ処理』なるものに未来があるとしていた。やがて大量のデータを迅速かつ確実に、コストをかけずに処理できる日が来ることを確信していた。

彼は当時誰も気づかなかったことに気づいていた。コンピュータ産業の成立だった。しかも、鍵は技術ではなく「マーケティングにある」と見ていた。「コンピュータが何をできるか」が問題ではなく、「ユーザーがコンピュータから何を得るか」が問題だとした。IBMがコンピュータの巨人となったのは、この洞察のゆえだった。

ワトソンはワンマンだった。家族主義的であるとして批判された。しかし強圧的ではなかった。明確な目標を持っており、「その実現ためには、如何なるマネジメント、姿勢、戦略が必要か」を考えていた。

（ところが彼は、そのために働き準備してきたまさにその成長の機会を捨てようとした。いよいよコンピュータが生まれ夢が実現しかけた途端に、成長を望まなくなった。怖じ気づいた。パンチカード事業に打撃を与える事はすべて避けるようになった。事実、コンピュータはパンチカード事業を脅かした。あるいは脅かすかに見えた。彼はパンチカード事業に害を与える恐れのあることは一切なくなった。

コンピュータの開発と売り込みに力を入れなくなった。日頃から彼は、IBMのエリートたる営業担当マネジャーたちが自慢の種だった。ところが突然、「彼らには準備ができていない」と感じた。

そして何よりも、自らの行動を変えることを拒否した。大企業のトップになろうとしなかった。中堅企業のオーナーのままであろうとした。2人の息子を含め他の誰かが責任をもって意思決定をすることを嫌った。自らすべてを知り、すべてを管理しようとした。事業を自分の子供として、あるいは自分自身の延長として見続けた。

IBMは、ワトソンがもうちょっと長くただけで、成長の機会を失ったに違いなかった。わずか数年の違いだった。1950年代初めのその頃には、大手のユーザーたちがコンピュータを購入し始め、事実上いずれのメーカーがリーダーの地位を得るかが決まりつつあった。すでに初期のモデルをはるかに超えるものが求められていた。

1930年代も終わりに近くになって、ようやく設計担当ではなく生産担当の技術者を雇い入れたという程度のIBMの技術水準では、真空管がトランジスタに代わった50年代の変化の波に乗るだけで精一杯だった。

ワトソンがあと数年いたら、並の企業にしかならなかった。並にすらならなかったかもしれない。そのために準備をしてきたデータ処理の世界で、リーダー的な地位を得るには到底至らなかった。

しかしまさにそのとき、司法省反トラスト局という想像もできない神意が介入した。皮肉なことにパンチカードが重要性を失いつつあるときに、司法省はIBMをパンチカード独占で告発した。彼がずっと恐れていたものが、この反トラスト法だった。若い頃、破滅させられそうになったことがあった。ナショナル金銭登録機の社員だった頃、反トラスト法違反の身代わりに仕立てあげられ、恩赦によって難を免れはしたものの実刑を課されていた。

ワトソンの狼狽のゆえに、2人の息子は彼を退任させることができた。彼らは、直ちにトップマネジメント・チームを編成した。ワトソンが訓練した人材を新しい事業に集中的に投入した。こうしてIBMは、3年を経ずしてコンピュータ事業においてリーダー企業となった。）

IBM物語の変わった点は、結末がハッピーエンドだったということだけである。ほとんどの企業が転換の重圧に負けて挫折する。いかに成長を望んでいたとしても、機会を逸する。事業は窒息させられる。金は垂れ流しとなる。計画だけがつくられる。成果はあがらない。成長は挫折する。

この重圧を無事通り抜けられる企業は少ない。

（フォードでは、大企業になるべき転換点は第一次世界大戦中にやってきた。実はそのとき、長年のパートナー、ジェイムズ・カズンズと財務の相談相手だった義弟のアーネスト・カンツラーが、ヘンリー・フォードに対し、会社の組織とマネジメントの仕方を変えるべきことを進言していた。しかし彼がこの2人を追い出したとき、フォードの凋落が始まった。

5年後にはGMに抜かれ、そのまた5年後の1920年代終わりには、GMのスローンの助言に従って最初から大企業として組織されたウォルター・クライスラーのクライスラーに抜かれ、第二の地位まで失った。

ジーマンズもまた、創立者が亡くなったとき、後を継いだ息子たちが組織構造、マネジメント、経営方針を大企業にふさわしいものにするのをためらったとき、同じ危機に直面した。ジーマンズもまた、そのまま進んだのでは、少なくとも大企業として生き残ることは出来なかった。

AT&Tも同じ危機を経験した。1890年代の終わり、もはや地方の電話会社の持ち株会社としてはやっていけないところまで成長していた。当時50歳だった総支配人セオドア・

N・ヴェイルには問題が見えた。しかし、彼がボストン在住の株主たちにいくつかの計画と提案を行ったところ、話もろくに聞かれずに引退させられた。

10年後、そのツケが回って、あまりの弱体化のゆえにAT&Tの国有化が必至となったとき、株主たちはヴェイルに復帰を要請して全権を与えた。数年後にはAT&Tは立ち直り、国有化されることなく世界最大の民間電話会社となった。

最も印象的な例がシアーズ・ローバックだった。同社は社名に残るリチャード・シアーズが創立した。しかし彼は、会社が中小企業から中堅企業にまで育ったとき、会社を変えようとも自分を変えようともしなかった。

そのため1900年頃には倒産寸前となって、会社をシカゴの衣料販売業者ジュリアス・ローゼンワルドに売却した。ローゼンワルドは直ちにトップマネジメント・チームをつくり、大企業としての組織をつくりあげた。その結果、死にかけていた会社が息を吹き返した。

20年後ローゼンワルドは、「会社もそのマネジメントも再度飛躍する必要がある」と考えた。すでに大企業になっていたが、さらに成長する必要があった。そこで彼は社外に人材を求めロバート・E・ウッドを見つけた。第一次世界大戦中兵站将校として抜群の力を発揮し、戦後はシアーズのライバルのモンゴメリー・ワードで商品開発担当副社長を務めていた。ローゼンワルドはウッドを引き抜いて一兩年観察した後、トップの座を譲って引退した。）

成長には準備が必要である。戦略が必要である。なりたいたいと思うことに焦点を合わせた行動が必要である。だがトップに変革の意思がなければ、いずれも無駄になる。 壮大なビジョンも固い決意も、挫折を招くだけとなる。

■成長は必要か

1950年代と60年代、特に60年代は、企業が成長熱に取り付かれた時代だった。投資先を見つけようとする投資家が求めたものが成長だった。これに対し、年率10%の売上増と年率10%の利益増が、マネジメントが約束したものだ。経済理論において焦点となったものも成長だった。

（ある意味では、これは二つの大戦の間の年月を覆ったスタグフレーションへの反動とも言えた。あの頃は成長などありえないことに思われていた。出来ることといえば、不況対策止まりだった。第二次世界大戦が終結して暗雲が取り払われたとき、人々はようやく一息ついた。その時起こった成長熱は健全だった。

ところが、その成長熱が過熱した。1940年までは不況が当然とされたが、今度は成長が当然とされた。）

当然のことながら、等比級数的な成長を長期にわたって、いわんやそれを永久に維持することは不可能である。仮にある企業が年率10%で成長するならば、やがてその企業は世界と世界の全資源を呑み込むこととなる。あまりに急速かつ長期の成長は不可能である。

資本利得を狙う投資家にとってさえ、成長企業は投資の対象として健全ではない。成長企業は遅かれ早かれ、通常は早く障害にぶつかる。巨大な損失を出し、マネジメント不能となる。健全さを取り戻し、成長力を回復し、利益を生み出すには数年を要する。今日の成長企業が明日の問題児になるという宿命には、ほとんど例外がない。

同じことは成長産業なるものについても言える。成長産業のダイナミクスはすでに知られているとおりでである。投資対象としては極めて不適格である。

膨大な機会が約束された新しい世界が開かれる。参入したものは皆成功するかにみえる。その結果、さらに多くの新規参入者が現れる。まもなく過密となる。そこでふるい落としが不可避となる。30社から40社の参入者のうち、5つか6つ、あるいはせいぜい7つか8つが残る。そのうち3つか4つが、数十年にわたって業界リーダーの地位につく。別の3つか4つが、何がしかのニッチを確保する。他はすべて消える。

しかし、いずれがリーダーとして頭角を現し、いずれが消えるかは予測できない。事情に詳しいとされる者にもわからない。具体的な要因は隠されたままである。とはいえ、それが、成長をマネジメントし、戦略を考える能力であることは間違いない。

（そのよい例がアメリカの草創期の化学産業だった。当時は誰もが、勝ち残るのは主な分野の特許をすべて抑えていたアライド・ケミカルと考えた。デュボンやダウ・ケミカルを選んだ者は何も知らないも同然だった。せいぜいが爆薬や冶金という周辺分野で健闘中の中企業にすぎなかった。

しかしアライド・ケミカルは、既に持っていた強みを生かせなかった。戦略もマネジメントも持たずに泥沼にはまった。リーダー的な地位に躍り出たのはデュボンとダウ・ケミカルだった。

1940年代の終わりから50年代にかけてのアメリカの製薬業界の勃興期にあつて、メルクとファイザーを成長株と見た者はほとんどいなかった。メルクは取るに足りない弱小の製薬会社だったし、ファイザーは製薬会社でさえなく、田舎の酵母会社にすぎなかった。

しかし振り返ってみるならば、この二社には成長のための戦略があり、大企業としての組織をつくりあげ、自らの行動まで変えようとするマネジメントがあつた。）

株式市場は、成長企業の株式を成長企業であるがゆえに高く評価すべきではない。むしろ、その分低く評価すべきである。なぜならば「**成長はリスクだから**」である。

成長そのものを目標にすることは間違いである。大きくなること自体に価値はない。よい企業になることが正しい目標である。成長は適切なマネジメントの結果でなければならない。成長そのものは虚栄に毛の生えたものでしかない。

■公的サービス機関の成長

民間企業では、成長病は再発性の病いである。この100年だけでもアメリカでは三度発症した。1870年代、1920年代、1960年代だった。

公的サービス機関、特に政府機関では、成長病は慢性の病である。それらの組織が、収入を予算に依存する予算型組織であって、人員の多さと予算の大きさが、仕事ぶり、成功度、重要度の基準となっているからである。

しかし、病院、大学、政府機関のいずれであれ、あるいは企業の人事部であれ、研究所であれ、サービス機関もまた、大きいことが優れているわけではない。

公的サービス機関においても規模と活動の間に正の相関関係のないことは、アメリカでも最大級の二つの財団、ロックフェラー財団とフォード財団の例から知ることができる。

（第二次世界大戦前のロックフェラー財団の資産は10億ドルをかなり下回り、フォード財団のそれは30億ドルに近かった。予算不足のゆえに、ロックフェラー財団は職員の数进行を絞り、事業を集中しなければならなかった。その結果、科学と医療の分野で大きな成果をあげた。

これに対しフォード財団は、予算の余裕のゆえに、金のかかるプロジェクトを探し回る仕儀となった。しかも、それらの成果には疑問が寄せられた。）

公的サービス機関においても、企業においてと同様、成長は難事であって多くのことを要求する。多くのことを行えるようになると同時に、行う必要のないことを多く行うようになる。加えて、訓練し、方向づけし、監督し、マネジメントすべき人材をより多く抱える。

公的サービス機関は、自らのウエイト・コントロールに努めなければならない。それは特に、脂肪を筋肉、体重を重要度、多忙を成果と取り違えやすい。

成長をいかにマネジメントするかを知らなければならない。そこにおいて企業と公的サービス機関との間に違いはない。成長のマネジメントとはトップマネジメントの仕事であり、戦略である。

■生存の条件としての成長

成長病の流行も、他の病と同じように終息する。しかし、それでも成長は望ましい目標とされ続ける。それどころか必要不可欠な目標とされ続ける。したがって、たとえ1970年代の初めに予測されたように、経済そのものがゼロ成長に転じ、結果的に20年代や30年

代の不況時代に戻るとしても、「いかに成長をマネジメントするか」は知っておいたほうがよい。

1920年代や30年代の経験が教えるように、経済のゼロ成長期は安定期ではないからである。それは激動期である。

経済の成長期には万事に余裕がある。ピークを過ぎた産業さえ、経済全体の熱気に支えられて、衰退も緩慢である。当然、新産業は急速に伸びる。いかに成長するかを知らずとも、流れに押されて成長していく。

しかし経済が成長期にないとき、変化は突然となり急激となる。成長できない産業と企業は衰退を始める。実はこのような時こそ、成長を意図し、マネジメントするための戦略が必要となる。

今日、環境と資源の制約により、経済成長が終わり、安定経済のもとに生きなければならなくなったかどうかは、本書の範囲外の問題である。しかし、人類の3分の2が未だに貧困の中にあるとき、そのようなことは当然のこととするわけにはいかない。

だがこれからの成長が、これまでのものと違うものになることは大いにありうる。知識産業が主役となる。生産活動に伴うコストの内訳が変わる。これまで無料とされてきた水と空気が、無料どころか極めて高価となる。

途上国の発展パターンも、第二次世界大戦後の日本や1960年代のブラジルのように鉄鋼生産を中心としたものではなくなる。明らかに環境とのやりとりにおいて調和が不可欠となる。このことだけでも、成長の機会はかつてのものとは違うものとなる。

（しかし、ここにもう一つ成長を求める要因がある。見過ごされがちではあるが、高学歴の若者からの要求である。有能で才能ある人材を惹きつけ、動機づけし、とどめる力のない企業は生き残れない。しかもこれからは、惹きつけるべき人材は知識労働者である。

昨日の肉体労働者とは異なり、知識労働者は単に仕事を求めているのではない。仕事のプロとして自ら一流たることを求める。高学歴の若い知識労働者のためには、定年退職によってできる空きポスト以上のものが必要とされる。こうして知識労働者の出現が組織に対し成長を要求する。

■成長の目標

1960年代の成長ブームの崩壊は、成長を欲するだけでは不十分なことを示した。マネジメントたる者は、成長のための経営政策を持たなければならない。単なる欲求ではなく、しっかりとした根拠に基づいた成長の目標を持つ必要がある。

(i) 第一に、マネジメントたる者は「成長の最低限度」を検討しておかなければならない。自らの強みと生命力と成果をあげる能力を維持していくための成長の最低限度はどこ

か。

生きていくための市場地位は確保しなければならない。さもなければ限界的な存在になる。不適切な規模になる。市場が拡大しつつあるならば、自らもまた、生命力を維持するために成長していかなければならない。したがって、時として成長の最低点はかなり高いものとなる。

あらゆる市場が急拡大していた1950年代、60年代の医薬品市場とコンピュータ市場では、自らの市場地位を維持するためだけでも、きわめて大きな成長を示さなければならなかった。

これに対して同時期、先進国の繊維産業はほとんど成長していなかった。そのような場合、繊維産業において実現すべき最低限の成長とは、繊維産業内の最も有望な市場セグメントにおける最低の成長率である。

GEの戦略計画でも、最初に応えるべき問題は、いかなる市場が成長の可能性が最も大きいかではなかった。「製品それぞれの市場において必要とされる最低の成長率はどれだけか」だった。「その成長率をわれわれは実現できるか」だった。低成長の市場においてさえ、問題は「最も大きな機会のある市場セグメントはどこか」だった。

（組織の成長とは、物理用語ではなく経済用語である。量に意味はない。森林害虫のマイマイ蛾にとっては、樹木の年間消費量の増大は楽しみであってよい。しかし製薬会社にとっては、樹木の年間消費量の増大は健全な目標とはなりえない。）

企業にとって意味のあることは、市場経済であれ何経済であれ、経済的な成果をあげ、経済と社会に対して貢献することであり、人、金、材料の生産性を上げ、利益をあげることである。企業は経済的な業績と成果の面で成長して、初めて成長といえる。

売上高10億ドルは正しい目標ではない。企業にとって成長の目標とは、量的な目標ではなく質的な目標でなければならない。

このことは、成長と肥満の混同が危険な間違いであるだけに重要な意味をもつ。実際のところ、企業は業績に貢献しない活動を切り捨てることによって成長する。業績に貢献しない活動は企業の力を枯渇させるだけである。真の成長を傷つけるだけである。

（そこでGEでは常に、活動の中止、売却、手抜きを検討している。GEが長年の低迷から脱したのは1960年代の終わりに、この検討を行うようになってからのことである。）

（ii）したがって、第二に、マネジメントたる者は、「成長の最適点」について検討しておかなければならない。リスクと成果のバランスを考えなければならない。「それ以上成長しようとする」と資源の生産性が犠牲になる点はどこか」「収益性を高めようとする」とリスクが

急激に増大する点はどこか」「リスクを減らそうとすると生産性と収益性が犠牲になる点はどこか」「そして市場地位が危うくなる点はどこか」

成長の最高点ではなく「最適点」こそ成長の上限としなければならない。成長は最低点以上でなければならない。しかし最適点以下でなければならない。事実、最適点を超える成長、すなわち生産性を犠牲にしての市場地位や、逆に市場地位を犠牲にしての生産性を求める成長は、基本的に不健全であって持続しえない。

それは、予想外のことに襲われ続けるであろう成長である。弱み、傷、手の抜けすぎ、管理不行き届き、ひいては挫折を招く成長である。

言い換えるならば、成長に関わる方針は事業に関わる方針である。他の方針と同じである。目標を必要とし、優先順位を必要とし、戦略を必要とする。そして何よりも、目標が実体のものであることを必要とする、財務的な操作ではなく、事業、市場、技術の現実に即したものであることを必要とする。

■成長の準備

成長には準備が必要である。IBMは、トーマス・ワトソン・シニアのもとにあつて何年にもわたって準備させられていたために、ワトソンのくびきを取り除かれたとき離陸することができた。

（もしあのような準備がなかったとしたならば、いかに成長の意志があり、成長には何が必要かを知っていようとも、パンチカードという、高度のエンジニアリング能力とは無縁の単一製品のメーカーがほとんど一夜にして、コンピュータという最先端技術の世界でリーダー的な地位を占めるようになったはずはない。）

成長のための機会がいつ訪れるかは予測できない。しかし準備はしておかなければならない。準備ができていなければ、機会は去り、他所の門を叩く。

IBMの例は、成長するには「継続学習の風土」が必要なことを教える。組織内の全員が、当然のこととして、ためらいなく、より大きな責任を負う気持ちになっていなければならない。企業は人が育つところまでしか成長しない。

もちろん、欧米ではあらゆる種類の人材をスカウトしてきてることができる。しかし成長は、固有の強みを基盤としなければならない。人としての組織が、継続学習の気風と新しいものへの挑戦の気概を身につけていることを必要とする。

もちろん成長には、財務的な下支えの準備も必要である。この準備がなければ、いざ成長というときに財務的な制約が成長を妨げる。このことは小企業に限らず中企業にも言える。

なぜならば、たとえ多少の成長でも、成長はそれまでの財務的な基盤を簡単に越えるからである。それまで誰も気にしていなかった分野に資金需要を発生させる。それまでの資

金構造や運転資金の調達方法を、あつという間に陳腐化させる。財務についての戦略は、製品、技術、市場についての戦略と同じように、成長には不可欠である。

しかし成長の鍵は、あくまでも人間組織が「自ら成長する」ことのできるものになっていることである。

■ トップマネジメントの役割

成長のマネジメントにおいては、トップマネジメントが支配的な要因となる。ここでもIBMが多くを教える。成長するには、トップが「自らと自らの役割、行動、他者との関係を変える意志と能力」を持たなければならない。

しかし、「言うは易く行は難し」。変化すべき人あるいは変化すべき人たちとは、多くの場合、今日までの成功をもたらしてきた人たちである。彼らが成功を収めたまさにそのとき、その成功をもたらした行動を捨て、それまでの習慣を捨てるよう要求される。なぜなら成長というものは、一人ないしは一握りの人間によるトップマネジメントの代わりに、「チームによるトップマネジメントを要求する」からである。

（成長するはずでありながら成長していない企業でも、実はトップマネジメントは、何が必要かは知っているものである。単に彼らは、ワトソンのように、「成長する意志を欠いている」だけである。）

トップマネジメントたる者は、ごく早い時期から成長のための準備をしておかねければならない。特に三つのことを行っておかねばならない。

(i) 基幹活動を明らかにし、それらの活動に取り組むべきトップマネジメント・チームを編成しておく。

(ii) 成長すべきときを知るために、方針と構造と行動の変化を要求する兆候に注意していく。

(iii) 自らが「心底、成長を望んでいるか」を正直に判断する。

（IBMは自社を大物に見せるための努力をしてくれていた。製品やロゴのデザインに力を入れていた。広告やイベントに金を使ったわけではなかった。しかし、何かをやる時には派手にやっていた。

経営は堅実だった。スタッフ部門など持たなかった。研究開発部門さえ持たなかった。あれこれの副社長はいなかった。トップにワトソン1人がいるだけだった。主力は営業部隊だった。そこには1人だけスタッフがいた。教育訓練部長だった。今日では信じられないことだが、IBMがエンジニアリングのわかる人間を初めて雇ったのは、1930年代も終わりに近くなってからだった。

IBMは自社にとっての基幹活動を分析した。1930年代や40年代のまだ一介の中小企業にすぎなかった頃、分不相応の予算をそれらの基幹活動にかけていた。その代わりに、基幹活動以外については何もしなかった。）

成長には、つきもののパラドックスがある。事実、「明日大企業になるつもりならば、今日から大企業のように振るまえ」がワトソンのお気に入りの言葉だった。成長を意図とするならば、基幹活動には、成長後のレベルで力を入れておかなければならない。さもなければ、肝心なときに重要な分野で能力と強みを欠くことになる。

しかしそのような企業は、今日の段階では投入すべき十分な資源を持っていない。したがって、それら「基幹活動以外の活動のすべてを無視する」ことによつてのみ、今日の資金不足と明日のための資金需要との間のパラドックスを解消することができる。

■ トップマネジメント・チームの編成

成長の意欲にあふれた小企業がワンマンでマネジメントできる規模を超えたときにトップが行うべきことが、トップマネジメント・チームの編成である。彼自身がボスからマネジメントに脱皮するために行うべきことが、企業にとっての基幹活動と彼自身の強みを分析することである。

ところが、必ず、トップ本人には合わないが、他の者がよりよく行うことのできる基幹活動というものがある。そのときは、その者がそれを行う。

（シアーズの経営を引き継いだローゼンワルドは、基幹活動を分析して3人からなるトップマネジメント・チームを編成した。もちろんその長はローゼンワルドだった。

しかし、商品配送センターの立地、レイアウト、組織についての決定は、ローゼンワルドではなくオットー・ドアリングが担当した。財務と人事の決定はアルバート・ローブが行った。ローゼンワルドはそれらの決定に口を出した。しかしこの2人は、ローゼンワルドの部下ではなくパートナーだった。

同じように、メルク社のジョージ・メルクが第二次世界大戦が終わったとき、製薬業の発展を予期し、自ら重要な存在となることを決意したとき行ったことが、ヴァニーヴァー・ブッシュを会長として招くことだった。メルクは、自身だけでなくメルク社に科学的な知識が不足していることを痛感して研究開発に力を入れた。メルク社にとっては、研究開発が基幹活動だった。）

成長するには、変化すべきタイミングを知らなければならない。それまでのマネジメントや組織構造、そして何よりもトップの役割では不適切なほど成長したことを教えてくれる兆候を知らなければならない。

ここに確かな兆候がある。急成長を遂げてきた小企業や中企業のトップは、部下を自慢しているものである。それでいながら「どの部下も準備ができていない」と感じるようになる。これこそまさに変化の必要を示す兆候である。

変化すべき時が来ると、部下に大きな責任を与えたり、重要な分野を任せたりすることのできない理由を見つけ出す。「最高だが準備ができていない」という。だがこれは、まさにトップ自身に準備ができていない証拠である。

トップたる者は、成長を望むのならば、自らの役割、行動、他の者との関係を見直さなければならない。

（「トップが変わろうとしないのは歳のせいである」とされる。ヘンリー・フォードとトーマス・ワトソン・シニアも、会社が彼らのマネジメントの仕方では大きくなりすぎた頃、すでにかかなりの歳に達していた。フォードは60代に入っていたし、ワトソンは70代に入っていた。

しかし、成長に応じて自らを変えることに対する抵抗は若い者にも見られる。ジューメンスの後継ぎたちも若かったし、ボストンの投資家たちも若かった。

これに対し、多くの年配者が自らを変化させることができた。ローゼンワルドはロバート・ウッドを招き入れて身を引いたとき、60を過ぎていた。ジョージ・メルクが自らの役割を変えることを決心したとき、同じように60を過ぎていた。）

トップが役割と行動を変えるべき時が来たとき、そのトップが高齢であったならば、吉とすべきである。変わることを拒否する働き盛りのトップに身を引かせるよりも、60代、70代のトップに優雅に身を引いてもらうほうが容易である。

トップに求められるものはあまりに大きい。もはや自らが名演奏家たりえないことを知らなければならない。指揮者とならなければならない。トーマス・ワトソン・シニアのように、社員全員を知り、顧客全員を知り、起こっていることすべてを知り、あらゆる決定を行い、あらゆる問題を解決することを誇りにしていたものが、いまや自己目標管理によってマネジメントしなければならない。

最終審判事だった者が、さらには初級審判事でさえあった者が、今ではマネジメントに任せなければならない。自らがやり方をすべて知っていた者が、今では人にそれぞれの方法でやらせなければならない。

（突如としてこのような変身を行うことは、改宗の奇跡に等しい。しかも考えてみるならば、改宗にさえ長い準備の日時がある。トップたる者、成長を願うならば、成長後の自らの役割をそれが必要となる遥か前に引き受けなければならない。）

何をおいても、「自らが会社の成長を本当に望むか、会社は本当に成長できるか」を考え

なければならない。

社会における中流階級についてと同様、事業における中流階級についてもいろいろなことが言える。大企業にならないことは、時として楽しみも多く、満足も大きいものである。特にトップの人間にとっては、充実感もあり自由度も大きい。「ルクセンブルクやスイスが、超大国と比べて国民にとって幸せの度合いが小さく、自己実現がしにくく、価値がない」と信ずべき理由はない。

いかなる企業といえども、市場の拡大と歩調を合わせていくうえで必要とされる最低限度の成長を越えて、より大きくなろうと懸命になる必要はない。

自らの行っている貢献と自らが仕える市場に満足し、自らの仕事ぶりを是とし、自らのニッチにいる企業が、単に「大きくないから」という理由で、「より大きな企業よりもより優れていない、より価値がない」ということはない。経済的には大企業よりも遥かに生産的なことが極めてしばしばある。

繰り返すならば、目標としての成長は幻影である。アメリカの哲学者ウィリアム・ジェームスは「成功のド女神」と言ったが、今日の事業の哲学者は、「成長のド女神」と言うべきであろう。

しかし、たとえトップが「成長が必要である」と結論したとしても、さらに難しい問題がもう一つある。「私は事業の成長を望むか」である。

（トーマス・ワトソン・シニアは、大企業をつくるべく準備をしてきたにもかかわらず、明らかに大企業で働く気はなかった。「それではどうするか」については、知恵も意志もなかった。

ジュリアス・ローゼンワルドも大企業で働く気はなかった。しかし彼の場合は、「シアーズが大企業になり得るし、なるべきである」ことを知っていた。「自分自身がどうすべきか」も知っていた。）

「成長が必要である」との結論に達しながら、自らと自らの行動を変えることを欲していないことを自覚するにいたったトップには、一つの道しかない。身を引くことである。

法的には企業を所有していても、他人の生活まで所有しているわけではない。組織は子供ではない。子供さえ独立させなければならなくなったことを認めざるをえないときが来る。

企業とは、人がつくりあげるものである。同時に、その法的な所有関係にかかわらず、負託である。責任あるトップは、自らの変化を望まないことを自覚するとき、それまで愛し育ててきた組織を窒息させ、いじけさせ、抑圧するであろうことを悟る。自らのつくりあげてきたものからの要求に応えられないのであれば、身を引くことが自らと組織に対する責務となる。