



The White
Company
Way

社員がイキイキと喜んで働く「ホワイト企業」。そんな会社をつくるためには、経営者は何をすべきか——。ホワイト企業大賞企画委員長を務める天外伺朗氏が、社員の働きがいを重視する「ホワイト企業への道」について語る。

愚者の演出

天外^{てんがい}伺朗^{しろう}



昭和17年(1942年)、兵庫県生まれ。本名:土井利忠。元ソニー(株)上席常務。工学博士。ソニー勤務時代には、CDや犬型ロボットAIBOなどの開発を主導した。平成18年に同社を退職後、新企業経営論「人間性経営学」を樹立し、天外塾を主宰する。ホロボピック・ネットワーク代表。ホワイト企業大賞企画委員長。

一種魔術的な方法

第一回ホワイト企業大賞を受賞されたネットトヨタ南国の創業者・横田^{たひで}英毅^きさんは、「二〇一〇年前期天外塾」に一塾生として突然参加された。すでに業界の有名人であり、私も塾生たちもとても驚いた。ちょうどリーマンショックの直後であり、産業界は疲弊していた。塾生の中に経営コンサルタントが一人

おり「明日にも潰れそうなクライアントが多く、どうアドバイスしていいのか分からない。もし、横田さんがそういう状況になったとしたら、いったいどうするかを教えてください」と質問した。

横田さんの答えは「みんなを集めて『どうしたらいいと思う?』と議論してもらおう」だった。そうすれば、「頑張っても限界があるので、みんなの給料を減らしてなんとか乗り切る」というような、まともな解決策が必ず出てくるという。

これは、普通ではあり得ない。私も二〇〇三年のソニーショックのあとに経験しているが、会社が危機的状況になったとき、議論は非難合戦になりやすい。経営者は焦って次々に解決策を打ち出すが、それがトンチンカンなため、ますます泥沼にはまり込んでいく。

しかし、横田さんがその場にいたなら、そうはならず、まともな議論ができ、解決に向かうだろう。私にはそれが確信できる。泥沼に入る経営者と、しっかりと解決に向かえる

注：ソニーが2003年1～3月期決算の連結営業損益で約140億円の赤字を計上したのをきっかけに、日経平均株価がバブル崩壊後の最安値を記録した出来事

経営者と、いったい何が違うのだろうか？これは意外にも、経営学ではほとんど取り上げられていない。

司馬遼太郎は、小説『坂の上の雲』で、横田さんのようなマネジメント・スタイルを「愚者の演出」と呼んだ。西郷隆盛や日露戦争の総大将・大山巖が行った、愚者を装ってすべてを部下に任せる、というマネジメント・スタイルを指す。

「薩摩には戦国からの伝統として大将になった場合の方法というものがあつた。自分がいかに賢者であつても愚者の大らかさを演出演技するという一種魔術的な方法である」

（『坂の上の雲』⑦文春文庫）

「賢者の演出」の欠点

危機的状況では、ほとんどの経営者は自らの失敗を認めず、必死に解決策を示し、自分に能力があることを証明しようとするだろう。これは「賢者の演出」だ。経営者がそういう態度だと、社員もマインドを閉ざして鎧兜に身を固め、自分は悪く

ないと防衛的になり、ほかに要因を探して攻撃する。

横田さんのように、自分からは解決策を提示せずに「どうしたらいいと思う？」と社員に投げかけることは、簡単なようではなかなかできることではない。解決策を出さない経営者は、無能と見なされる危険性をはらんでいるからだ。

ほとんどの経営者は、「無能と思われたら大変だ」という「恐れ」に駆られて行動している。その恐れを、ものともしないのが「愚者の演出」だ。もちろん常日ごろから、それが

できていないといざというときに機能しないのだが、経営者が常に愚者を装っていれば、社員たちもマインドがオープンになっているため、非難合戦にはならず、本質的な議論に向かう。

ここで注意してほしいのは、同じ「給料を減らして乗り切る」という解決策でも、経営者が上から強要してしまうと、社員は「自分の失敗を俺たちに押し付けて……」と反発し、力を発揮しないという点だ。自分たちが決めた解決策だからこそ、全員が一丸となって燃え、危機を脱することがができる。

だから、「賢者の演出」をしていく経営者の解決策がたとえ理論的に正しかったとしても、その指示で危機を乗り切る可能性はきわめて低い。ここに、合理主義では割り切れない人間心理の微妙な「あや」がある。その「あや」がよく分かっている経営者が、社員のマインドをオープンにさせ、「やる気」「働きがい」を喚起し、その会社をホワイト企業へと導いていくのだろう。

天外伺朗著

「教えないから人が育つ」

横田英毅のリーダー学（講談社）

