

「生え抜き経営者」と「プロ経営者」

COLUMN
県内
大学発

経世済民

「生え抜き経営者」と外からやってくる「プロ経営者」を比較した場合、「プロ経営者」は過去のしがらみと無関係な分、大胆な変革が可能です。その業界自体の経験がないことも多く、業界の慣習などにも縛りられません。客観的な視点で企業や業界を見ることができ、社内の人間には気付かない、その企業が長い間につくり上げた組織文化などへの違和感も敏感に感じ取ります。従って、自らが正しいと思つたことを合理的に実行することが可能です。

一方、一般的な「生え抜き経営者」がそのような変革を行うことは極めて難しくなります。変

革には通常痛みが伴います。自らを育ててくれた組織文化を破壊してでもリストラクチャリングを行い、自分が長年一緒に働いてきた同僚や部下を社外に放出しなければならぬこともあります。次の社長を指名するのは前社長で、その人は実力会長となり、またその上にも実力相談役が居座られていたら、思うように経営手腕を振るえるはずもありません。また、長く企業にいると、企業の論理や利益が世の中の常識や、法律よりも優先してしまつことも容易に起こります。そもそも何がずれているのかさえ、認識するのが難しくなります。たまたに企業は強ず

埼玉学園大 工藤 悟志

経済経営学部 准教授



は欧米のように専門知識・スキルやノウハウを売ったり買ったりしてビジネスを進める風土はないからだといえます。日本型経営のメカニズムと欧米のそれは何がどう違つのかを把握し、なおかつ自社の経営理念や組織文化を再確認し、その上であえて日本型経営にこだわり、「変えずに強みにする部分」と「変えて強みにする部分」を検討すべきです。今の時代、日本企業は「グローバル」で競争しています。過去の「ジャパン」にしがみついているのは、グローバル競争で勝てなくなつてきている。日本企業の「経営者」の在り方も、変化が求められていることに気づかなくてはなりません。

ぎる共同体意識や過度なコミットメントなどが影響し、ゆがんだ企業体質が形成され、それが原因で不祥事を起すことがあります。コーポレートガバナンス（企業統治）の強化、社外取締役設置による外部監督機能の強化の取り組みは進んでいても、十分な抑止力とはなっていないことが分かります。

「プロ経営者」に経営を任せるといつわり方は、日本にはなじまない指摘する人もいます。日本企業の経営のメカニズムにそぐわない、特に日本企業

▼AUCI・AUCUJ 一橋大学大学院商学研究科博士後期課程。大手上場企業、外資系経営コンサルティング会社、東京大学助教、国立研究開発法人産業技術総合研究所（AIST）招聘研究員などを経て、2023年4月より現職。文部科学省科学技術・学術政策研究所客員研究員、東京外国語大学、上智大学非常勤講師などを兼任。現在も経営コンサルティングを手がける。専門は経営戦略、経営管理、イノベーション・マネジメント。