



## 「われわれ(経営者)にできることは人事だけである」 アルフレッド・P・スローン・ジュニア

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート21回目は定本最後の第IV部に入り、まずは第20章「企業という生き物、経営者の役割」。主人公は GM(ゼネラル・モーターズ)を築き上げた偉大な経営者、A・スローンです。今回は、そのトップ・マネジメントに関する究極の一言を噛み締めます。

### その1: 名言の背景

A・スローンは1875年、アメリカのコネチカット生まれ。少年時代はニューヨークで育ち、MIT(マサチューセッツ工科大学)卒業後、技術者として新興ペアリング企業に入りました。とはいえその能力は別格で、製品の開発から製造にまで関り、若くして経営全体に関与することになりました。その後、自社を含む部品企業の三社合併を経て、有力顧客だった GM に吸収されることに伴い、氏もその付属品担当副社長として同社入りしたのです。

またその「マネジメント」の内容は、氏が遺した経営バイブル『GM とともに』(1967)で明らかにされていますが、それより先にコンサルタントとしてそれらを調査し、自らの意見や見解も加えて体系化したのが彼のドラッカーでした。

### その2: 名言の真意

今回の名言は、その役員会を傍聴していたドラッカーが、経営の基本政策でもない、現場に近い一つのポストの人事に何時間もかけたことを質問した際の、氏の返答の一部です。

「GM は重要な決定を行うために、かなりの報酬を私に払っている。あの職長の人事が間違ったら、たくさんの決定が画に描いた餅になる。決定を具体化するのあのポストだ。時間がかかるなど何でもない。正しい人事のために4時間をかけなければ、あとで400時間とられる。そんな時間はない。本当に重要な決定は人事だ。何でもこなせる優秀な人間を手に入れればよいという人がいる。そうではない。われわれにできることは人事だけである。成果をもたらすのは人事である」(ドラッカー著『傍観者の時代』より)

策定した「戦略」を、「組織」が実行できるか否かは、そのポルネックの見極めと対応次第。そしてそれに経営者が直接関与できるのは、「人事」のみ。それこそ正に、「企業は人なり」の実践です。

### 『三々な経営』

- 0-11~13 一流経営人の条件①~③
- 0-14~16 ダメ経営人の特徴①~③
- 0-26 超一流経営人の特長
- E-29 経営人の必須体験

### 『四字熟語』で考える経営戦略

- YF-3 付録「経営資源」ヒト その3

### その3: 定本の確認と発展

定本最後の第IV部は、「企業と経営者」がテーマ。「技術転換体」「情報蓄積体」「資金結合体」である「企業という生き物」を、さまざまな環境の中でマネジメントするのが「経営者の役割」。そこでは火消し役、まとめ役、戦略家、伝道師の4つが求められますが、それに必要な能力と資質は、「事業力」と「人間力」、および「時代性」の3つです。

今回の主人公 A・スローンは、そのすべてを兼ね備えた偉人。「人間力」をあえて省いた『GM と共に』でも、それが仇となったいくつかの自省部分からは、逆にその並外れた「人間力」がひしひしと伝わってきます。また組織内に「公平性」を担保するだけでなく、それを周知するために、社員と一切交際しなかった氏は、生涯にわたり質素な生活を続け、GM の利益の源泉である社会に、その余分を膨大な寄付で還元し続けた超人でもありません。

さて最後は、表記の名言が意味するもう一つの側面、組織の現場から見た「人事」について。それは経営者が発する、究極の「メッセージ」。トップがどんなに立派な方針や戦略を語っても、その重要性や本気度が表れるのは、それに伴う「人事」。そしてそれを最も敏感に感じ取るのは、組織のミドルや現場の社員たちです。

そのことを理解し、実践している人を「経営者」、その自覚すらないトップを「経営屋」と呼びます。

2022年6月27日 実空