

# 100年、200年企業を実現するための 欧米流ファミリービジネスマネジメントのススメ

第19回

原理原則2  
従業員の主体性を  
発揮できるチーム型  
経営を整備せよ



株式会社日本FBMコンサルティング 代表取締役社長 大井 大輔 (おおい だいすけ)



大阪府大阪市生まれ。大阪大学工学部卒業、同大学院工学研究科応用生物学専攻博士前期課程修了。株式会社日本総合研究所の経営コンサルティング部門を経て、2016年にファミリービジネス向けに経営・所有・家族の3つの視点から統合的かつ専門的なコンサルティングサービスを提供すべく、株式会社日本FBMコンサルティングを創業。一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会執行役員、中堅製造業社外取締役、日本生物工学会、日本内部監査協会、神戸経済同友会、近畿税理士会などに所属。

今月は、100年企業を実現するための原理原則2として、従業員の主体性を発揮させることの重要性について説明します。

## 指導者が管理できる限界は150名まで？

多くの創業者は、ご自身で意思決定を行い、事業を推進していくワンマン経営を志向しています。もちろん、創業初期であれば、そのような経営スタイルを貫き、ファミリービジネスを大きくしていく必要があります。しかし、そのような経営スタイルはいつまでも維持できるのでしょうか。

京都大学の総長であり、また、人類学者でもある山極寿一氏によると、人が管理できる人数（群れの大きさ）は、脳の容量と共に増えてきたそう。約150万年前は脳の容量が600ccであり、30〜50名の群れが作れるようになり、約60万年前に脳の容量が1500ccに達して、150名の群れを形成できるようになり、この頃から現代に至るまで脳の容量は変わっておらず、今も人間は「150名の群れ」を管理する脳しか持ち合わせていないそうです。

これはコンサルティングの現場でもそう。ワンマン経営の会社は、従業員が100名を超えた段階で成長が止まっていることが多く、1名のカリスマ経営者が管理できる企業規模の限界を意味しています。つまり、それ以上に企業規模を大きくしたいとなると、自分の分身となる人材を育成しなければならぬのです。これは量的観点からですが、次に質的観点

点から考えてみましょう。

## 勤と経験に基づく経営の限界

カリスマ経営者による勤と経験に基づく、経営スタイルが駄目だとは思いません。そのようなスタイルで経営を行い、立派な成果をあげている企業もたくさんあります。問題としては、そのような経営スタイルを次の世代も承継できるのかどうかです。

これまでファミリービジネスの危機は、事業承継、特に創業者（中興の祖）から後継者に引き継ぐタイミングで訪れると話しました。その際の主な原因は、経営スタイル＝経営の仕組みが引き継ぐことができないからです。

経営スタイルというものが、算数や理科のようなサイエンスであれば、1+1=2のように誰にでも理解でき、容易に共有することが出来ます。しかし、経営スタイルはそのようなサイエンスではなく、文学や社会学といったアートの近い分野です。そのような分野でどのように共有するかといえば、ルールや基準を整備して、制度にしていく必要があります。つまり、カリスマ経営者による勤と経験による経営スタイルから、ルールや基準を設けた、一般的には業績管理制度を整備し、その制度やデータ（事実）に基づいた経営スタイルへの質的な変革を志向しなければならぬのです。

余談にはなりますが、カリスマ経営者による経営スタイルは、言語化されていないアートのなものであり、容易に伝わりません。実際に、

行動を共にすることで共有化（共感）されるもので、その規模の限界が150名ということだと考えています。

## 100年企業を実現するための チーム型経営

継続性＝事業承継をうまく進めるためにも業績管理制度などの仕組みを整備する必要があります。カリスマ経営（ワンマン経営）に代わる経営スタイルとして、チーム型経営を推進していく必要がありますが、そのベースとなる基盤は業績管理制度となります。

具体的な業績管理制度の中身について説明します。業績管理制度とは、経営者や経営幹部が意思決定するために必要となるデータ（事実）を提供し、意思決定した内容を社内に浸透させ、その取り組み状況が把握できる仕組みを意味します。

- ①会社全体の売上・原価（経費）・利益を把握する仕組み
- ②事業別顧客別商品別の売上・原価（経費）・利益を把握する仕組み
- ③実績値に加えて予算を編成し予算と実績値を管理する仕組み（差異分析）
- ④予算を達成するため（差異を解消するため）の行動計画を作成し、その結果を管理する仕組み（行動管理）

このような仕組みを整備して、経営者は経営幹部や中間管理職者に任せることが必要です。もちろん、任せっぱなしでは問題が生じますので、この業績管理制度を通じて、正しい経営活

動ができていないのかを常に把握し、対策を講じなければなりません。

## 従業員の主体性を発揮させる

カリスマ経営者は、基本的には自分の判断が最も正しいと考えており、スピード感も重視しているために、会社に部長、課長などの管理職者がいても、担当者のミスを見つけると、直接叱ることが多いようです。そのような組織のヒエラルキー（序列）を無視して、社長が直接担当者や課長の存在感が薄れてしまいます。そのようなことが続くと、部長や課長の主体性までも奪ってしまい、偉大なるイエスマンになってしまい、社長からの指示待ち人間となります。

カリスマ社長とお話しますと、「当社の社員は指示待ち人間が多い。」とよく言われることがあります。その原因が本人にあることを気づいていないようです。

従業員の主体性を発揮させるには、任せる他ありません。カリスマ経営者は経営幹部（取締役や部長）に任せる、経営幹部は中間管理職者（課長や係長）に任せるといった気概が必要です。そして、業績管理制度を通じて、正しい経営がなされているのかを確認するのです。このようにチーム型経営を新たに導入した会社の社長さんに言うこととしては、口を出したくなくても、とにかく我慢し、口を出さずとも、しかるべきルート（社長→部長→課長→係長など）を遵守すべきだと話します。経営者はこのこと

が最もつらいようですが、いわゆる会社の決裁権限表を整備して、それを遵守し、組織的な活動を推進していかねばならないのです。これまでの経験で言えば、チーム型経営を導入し、遅くとも2年もすれば会社の雰囲気はガラッと変わり、経営幹部がイキイキと仕事をできるようになります。

先

**『経営』承継はまだか** 大井 大輔 著

経営承継ですべきことがわかる  
教科書が発売されました！！

日本ではまだ馴染みの薄い経営承継について、どのような視点を持ち具体的にどう取り組むべきか。経営承継を進めるうえで参考となる欧米のファミリービジネスの研究成果をもとに説明します。

Amazon、全国の書店にて  
お買い求め頂けます。  
Amazon  
<https://amzn.to/345prGN>

欧米の事業承継に学ぶ  
「資産」以外の承継の教科書  
大井 大輔 著

大企業時代は、自社株式などの  
資産承継の巧拙だけでは乗り切れません！  
× 事業承継＝資産承継  
○ 事業承継＝経営承継＋資産承継  
経営承継ですべきことがわかる教科書ができました。

中央経済社 ●EISBN:978-4-521-50000-0