『失敗の本質』から学ぶ 成長企業の条件

大阪商業大学
総合経営学部
教授　**太田 一樹**

おおた　かずき

1958年生まれ。大阪商業大学教授。博士(経営学)、中小企業診断士、中小企業応援士(中小企業基盤整備機構委嘱)、日本中小企業学会理事、日本経営診断学会理事。大阪府立産業能率研究所・研究員、大阪経済大学教授などを経て現職。

主要業績として、『コンサルティングの本質』(共編著、同友館、2023年)、『深化する中小企業研究』(共著、同友館、2022年)、『中小企業研究の新地平』(共著、同友館、2022年)、『生産性向上の取組み事例と支援策』(編著、同友館、2020年)、『1からのグローバル・マーケティング』(共編著、碩学舎、2017年)、『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略』(ミネルヴァ書房、2008年、中小企業研究奨励賞)、「競争優位の持続とビジネスシステムの変容：ケース分析を中心に」(龍谷大学経営学論集第62巻第２号、2022年)など。

『2025年版中小企業白書・小規模企業白書』(以下、白書)では、中小企業は円安・物価高の継続、金利ある世界の到来、構造的な人手不足の厳しい環境下にあり、経営者自らが経営課題を把握し適切な戦略を決定することが重要だと、指摘する。その力を「経営力」と呼び、個人特性面、戦略策定面、組織人材面の観点から分析し、中小企業が成長するには、売上高規模ごとに異なる「成長の壁」を乗り越える力、経営人材等の確保、M&A、イノベーション、海外展開等が有効な手段であることを示している。自社を客観的に把握し未来への改革を実行するためにも、経営者・管理者にはぜひ読んでいただきたい。

小稿では、白書とは逆からの分析である経営不振に陥る企業の特徴を紹介する。成功と失敗という両方の視点からの学びを深めて、経営力の向上に努めてほしい。

戸部・寺本・鎌田・杉之尾・村井・野中『失敗の本質―日本軍の組織論的研究』を読まれた方も多いだろう。日本軍の組織的な失敗を分析した名著で、太平洋戦争(第二次世界大戦)における日本軍の主要ないくつかの敗戦を、軍事学ではなく「組織論・経営学」の視点から分析している。当時の日本におけるエリート集団であった日本軍が、壊滅的な失敗を繰り返した原因は、個人の能力不足ではなく、「組織としての構造的な欠陥」にあったと指摘する。現代の企業経営への示唆も豊かなので、日本軍の失敗要因と共に、企業での現象と改善例も併せて示しておく。

①日本軍の失敗原因は、作戦の目的(何をもって勝利とするか)が不明瞭で、二兎を追うような折衷案が採用されがちだった。「戦力は分散させず集中せよ」という鉄則を無視し、あれもこれもと欲張って目的が曖昧になった。ここでの学びは、自社の強みが最も活きる「特定の市場・特定の顧客」にターゲットを絞り直し、不要な業務や不採算部門をあえて「捨てる」決断をして経営資源を一点集中で投入することである。

②指揮官のメンツや、場のムード(空気)で無謀な作戦が続行されてしまった。ここでの学びは、「数値と事実(ファクト)に基づく会話や会議」の大切さである。態度や声の大きい社員の一言で方針が決まり、周りが「それは無理です」と言えない雰囲気があるのではないだろうか。意思決定の場に必ず「客観的なデータ(顧客アンケート、歩留まり率、市場予測)」を持ち込むルールづくりや、あえて反対意見を述べる役割(デビルズ・アドボケイト)を会議に設け、感情論を排除する仕組みの導入も必要である(注1)。

③かつての白兵戦や大艦巨砲主義にこだわり、航空戦や情報戦への変化に対応できず、学習の欠如(成功体験への固執)があった。ここでの学びは、「先代からこの方法で成功してきたので」との理由で、IT導入や効率化を拒みムリ・ムダ・ムラが多く現場が疲弊しているところも見聞する。守るべきものと変えるべきもの峻別し、「過去のやり方が今の利益を生んでいるか」を定期的に検証しながら(ダブル・ループ学習が望ましい)、情報機器の導入やAI活用など、生産性を高めるための「新しいツール」を積極的に取り入れることが必要である(注2)。

④属人的なつながりを重視し、実力や適性がない人間を重要なポストに据えてしまった。ここでの学びは、社歴が長くトップの覚えがよいとの理由で、マネジメント能力のない社員をマネジャーにした影響でチームの士気が低下しているところも見聞する。「長く在籍しているから」ではなく、「その役職に求められる能力(自律的に動けるか、部下を育成できるか)」を基準とする評価を定着させるために、成果と行動特性に応じた納得感のある評価制度を構築する必要がある。

これらの改革は、組織に掛け声だけをかけるのではなく、経営者自らが覚悟を決め、積極的にリーダーシップを発揮し関与しなければ、その実現は難しい。白書では、「経営力」を高めるには、「経営者ネットワーク」と「経営者のリスキリング」が重要であることを指摘する。特に、異業種や広域地域の「経営者ネットワーク」に参加する経営者ほど、新たなアイデアの取得や成長意欲が高まる傾向にある。また、経営者が新たな知識やスキルを学ぶ「経営者のリスキリング」の効果も従業員の意識向上を介して、売上高や付加価値向上につながる可能性も指摘する。機会も脅威も多い混沌とした世界は、経営力を高めた企業が大きな果実を収穫できるチャンスでもある。

(注1)：
グループで討議するとき、意見の対立なく全員一致で決まる決定は参加者の満足度は高いが決定の質が高いとは限らない。逆に意見の対立(感情ではなく論理的な対立)のある方が満足度は下がるものの決定の質が高いことは、よく経験することだ。つまり、「全員でスムーズに決められた」との一体感や達成感は満足度を高めるものの、連帯集団浅慮や同調圧力が働き決定の質が低下している可能性も否定できない、ということに留意してほしい。

(注2)：
過去の成功体験や既存の枠組みから離れて、目的や前提そのものを一度問い直すことにより、新しい解決策や行動を導き出すための学習のプロセスのこと。売上不振だから営業部門に問題が生じていると安直に考えるのはシングル・ループの視点である。「わが社にとって営業の役割とは何か、なぜ営業が必要なのか」という前提から問い直して考えるのがダブル・ループである。営業部門自体の問題ではなく、市場に向けて組織全体としてブランド力を訴求できず業績不振に陥る企業も多い。その場合はマーケティングの仕組みの強化が本質的な戦略的課題となる。