

経営の失敗に学ぶ

経営研究者やコンサルタントにより書かれた経営書のは半は、経営の成功事例を採り上げる。成功事例を学ぶことで企業経営は改善されるといっわけである。ところがそのような本では、成功の要因と結果との因果関係が必ずしも明確に分析されているわけではない。偶然の結果かもしれないサクセスストーリーがあたかも一般

分の恥となるような本を書くインセンティブも少ない。経営学者やコンサルタントにとっては、その失敗の要因や因果を明確に分析するに手間がかかる。しかし読者にとっては、このような企業経営の失敗事例をきちんと分析した本こそが、同様の失敗を繰り返さないために意味がある。

は、大銀行の旧来の組織の中でデリバティブズという最新の商品設計、売買してきた若手専門家が、経営破

を行い損が出ても新製品の市場導入に後れてもさまざまな言い訳を言いつけるだけで、組織原理が見直されることはなかった。新しい業務に乗り遅れるだけでなく、現場と経営者との間に介在するスタッフ部門が経営の非効率とトップの経営能力の低下や無責任体質の蔓延を招いた。筆者は組織再生のヒントは経営と現場との一体感にあることを強調する。大銀行だけではなく日本の伝統的な大企業の

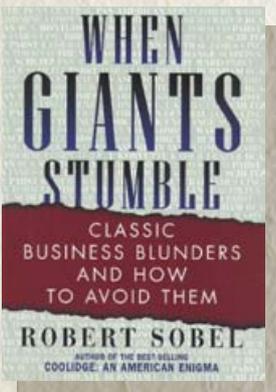
に対する過信を引き金とするマイケティングの失敗が、二世経営者の会社では父親を超えようとする後継者の葛藤が、大きな経営の失敗を招く。ビジネス環境の急速な変化に対応できない傲慢な経営者の多くが自社を競争の敗者にしてしまう。企業は成功を収めた後に大失敗をする。どの失敗事例も後知恵で考えてみれば当然の要因と結果のように見えるが、同様の失敗をする経営者が後を立た



腐った組織を どうやって救うのか

丸瀬遼

日本実業出版社
2004年2月



When Giants Stumble

Robert Sobel
Prentice Hall Press
1999

鈴木主税訳
『大企業の絶滅
経営責任者たちの敗北の歴史』
ピアソン・エデュケーション
2001年6月

にも通用するような形で述べられる。その結果、読者は次々と流行の新しい経営成功の本に付き合わされることになる。

一方で経営の失敗について書かれた本は意外に少ない。成功事例の場合には、高い株価や利益あるいは新製品の流行などで読者の興味を引くのに対し、失敗については新聞の大ユースになつたようなケースを除けば読者も興味を持たないし、失敗の当事者には自

たんの要因のひとつとなつた組織の腐敗要因を抽出する。新しい金融商品の売買という非伝統業務に伝統的な保守的組織原理で対応しようとしたところに、日本の銀行が国際競争に取り残される大きな要因があつた。そのような業務では、リスク・リターンを考慮した瞬時の意思決定とその結果に対する責任を明確にした組織原理が求められる。これに対し大銀行では集団で時間をかけ無責任な意思決定

多くに当てはまる分析である。

一方で、は米国を代表する経営史学者による米国の経営失敗史の定番とも言える本である。米国企業の経営の失敗は組織の問題というより経営者個人の問題であることがRCA、パナメリカン航空、モンゴメリー・ワードなど、それぞれに一時代を画した有名企業一五社の経営失敗事例を淡々と語っていく中で浮き彫りにされる。ベンチャー企業では経営者の商品

ないのは、経営者で失敗事例に学ぶ人が少ないことによるのであろう。原書の英語は読みやすいし、訳書も読みやすい。日本の経営幹部も一度は目を通し、じっくり経営失敗の因果について考えてみるのにとっても良い本である。経営学者には、手間をかけてでも日本企業の経営失敗事例の徹底検証を行い、一般化されるような理論を構築していくことが求められるといえる。