

日本生産性本部 主席経営コンサルタント 加納 良一



(かのう りょういち)
1963年生まれ。東京都出身。慶應義塾大学経済学部卒。慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了。静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究

科博士後期課程修了。博士(学術)、修士(経営学)。組織学会会員。東証プライム上場企業から中小企業までを対象に、全社戦略、事業戦略、営業戦略、人事制度、業績管理、業務効率化などの領域で、現在までに300件を超える経営コンサルティング実績がある。

主な著書として、「企業経営の理論と実践」(編著、学文社)、「実践経営学」(共著、学文社)、「経営学用語辞典」(共編、宣協社)などがある。

査読付論文として、「中小ファミリー企業の長期生存理論フレームワークの構築～進化論アプローチとソーシャル・キャピタル～」(ファミリービジネス学会)、「事例研究：キックマンファミリー企業の長期生存性要因の探求」(ファミリービジネス学会)がある。

積り多くの引き出しを持つことが求められると確信した。また、経営者からの信頼が無ければ、多様な経営課題の解決を頼まれることもない。信頼を得るためには、経営者と同じ風景を観て、最終意思決定者である立場を理解し、経営者が共感できる相手でなくてはならないと実感した。

「日本企業」の経営コンサルタントとして、日本の生産性向上のためには、ゾンビ企業の退出を進め起業を促進し、企業の新陳代謝を高めることが必要だとする考え方があった。この背景には、企業目的は利潤の最大化にあり、そのためには徹底的な競争で他社を撤退させる完全競争市場の原理や、企業をモノや商品のごとく捉える価値観があるように思う。

日本企業の多くを占めるオーナー中小企業の究極の目的は、利潤最大化よりは世代を超えた長期存続にある場合が多い。また、競争しながらも一方で協調し、切磋琢磨しながら共に成長して業界を盛り上げようとする行動も見られる。日本人の意識の古層から蓄積された価値観が、資本主義の市場原理と融合し日本的経営を形成しているのかもしれない。

私は30歳の時に日本生産性本部に入り、今年還暦の60歳を迎えた。節目の年の今回の寄稿を通し、過去30年を振り返りながら経営コンサルタントの在り方を考えてみたい。

30代 顧客が納得する成果への献身的努力

前職でMBAに派遣された経験が経営コンサルタントになること、そして米国の発信の経営に違和感を覚え日本の経営に興味を持つきっかけとなった。

目まぐるしい最初の10年は、企業再生と人事制度の案件が中心であった。再生案件では、経常黒字転換・債務超過解消などを目標とした実行可能な中期計画の

日本の経営者に向き合う経営コンサルタント

作成、人事制度では、経営の方向性を踏まえた現状の課題解決に資する制度の設

計導入が成果である。

10年を終える頃には、顧客の納得する成果を何とか実現できると思えるようになった。同時に、徹夜してでもやり遂げる献身的努力が必要であることを学んだ。

40代 経営者から信頼される経営コンサルタント

約10年間で10テーマ前後の異なる案件に次々と取り組んだ顧客も3社あり、多様な経験を通して経営全般へと案件領域が広がった。経営コンサルタントは

「経営」のコンサルタントである。経営者は経営の全ての最終責任者であり、経

営者に向き合う経営コンサル

タントであるためには、経営の全ての領域をサポートする必要がある。よって、経営コンサルタントには、実践の場での学びを繰り返すことによるノウハウの蓄

50代 経営者固有の課題へのサポート

考察しようとして、51歳の時に博士論文をまとめた

50代を通して、経営者が気付かない視点からの課題

「日本企業」の経営コンサルタントとして

この背景には、企業目的は利潤の最大化にあり、そのためには徹底的な競争で他社を撤退させる完全競争市場の原理や、企業をモノや商品のごとく捉える価値観があるように思う。

日本企業の多くを占める

日本の生産性向上には、低生産性企業の退出を促すのではなく、個別企業の生産性向上を追求することが本筋と信じる。生産性向上に資する経営コンサルティングを実施し、人財と組織力の継続強化による生産性向上の持続的実現(「人財による循環経営モデル」(書籍参照)の経営へと強力にサポートしていきたい。

日本企業の多くを占める

日本企業の多くを占める

15人の経営コンサルタントによる
生産性向上策
～企業の成長と、働く人のウェルビーイングを目指して～

公認顧問 日本生産性本部
コンサルタント 加納 良一

生産性の本質は前述した。明日は今日に勝るといふ精神が、世界を動かす。なまなかだ良いかへ、かしてでも何へ。企業の成長と、働く人のウェルビーイングを目指して。あなたの明日は、どんなだろう。いっしょに前へ。

公認顧問 日本生産性本部
コンサルタント 加納 良一

Chapter 6:
持続的生産性向上を実現する企業～人財による循環経営モデル～
企業活動を「リソースを価値創造プロセスにより価値へと変換するシステム」と捉えた場合「①人財と人財に体化されるノウハウ②価値創造プロセスの最適化③価値創造分野の選択」の3側面で生産性向上が可能となる。特に人財は、高い価値を産み出す源泉であり産出されたリソースを体化する存在でもある。長期間の人財の価値創造プロセスを通じたノウハウ蓄積の継続が循環経営モデルの基底となり、持続的生産性向上を可能とする。

(連載終了)