

## 「小さな会社の課題」

### 1. 小さな会社の実情

右掲は、小さな組織のリーダーが部下を勢いよくリードしている絵です。この絵が持つ意味合いは深いものがあります。ある時、お客様から「先生の会社は何故大きくならないのか？」と問われた事がありました。この時、返事に窮したのですが、答えた内容は右の絵のような事でした。私は、1人で起業して22年の経歴を持ちますが、当然、その間に、会社は景気の山谷を経験したのです。最初の内は、右の絵のように少ない社員なので私の掛け声に各自が応えてくれたのですが、人数が増えるにつれてコントロールが効かなくなり、9.11テロ事件やリーマンショックなどの外的要因で売上が減少して、大赤字を出したのです。その度に社員が去って行ったという悲しい思い出があります。



業種・業態と言いますが、それぞれによって会社規模別の特長があります。例えば、製造業でも下請け加工業の場合は数名という規模が圧倒的に多く、少し装置が多くなるにつれて人数も多くなりますが30名未満が多く、それを超える企業はグッと少なくなります。ざっくりとした数字ですが、中小企業が99.7%でその従業員数は69%であり、その付加価値生産は53%と言われており、この中小企業の中でも小規模事業者(20人未満)が85%を超えており、9名未満が80%ほどに達して数としては圧倒しているのです。おそらく規模が小さくなるにつれて付加価値生産額が小さくなると推測されます。

### 2. 管理の限界

なぜ、9名未満の企業が圧倒的に多いのかという事です。右掲は、戦略・戦術・戦闘という3段階を表していますが、従業員が少数な企業では経営者は1~3まで同時に行っているケースが多く、実際に、戦闘レベルに多くの時間を割いているケースが多いのです。従って、目の前の仕事を片付ける事に追われてしまい、戦術(組織や装備・仕掛け)を考える時間が少なく、戦略(方針)などを考える余裕すらないという状態なのです。こんな状況では、1の戦闘レベルで「やってみせ」で自分の成果を挙げるのが目的となって、2の戦術を考えて組織全体の生産性を向上させるとか3の戦略を練るという時間が持てないので、1人の自分が部下8人を管理するのが精一杯の状態になるのです。

- 3. 戦略(方針)段階
- 2. 戦術(組織)段階
- 1. 戦闘(技能)段階

この部下8人がコントロール・スパンの基準と言われているので、組織として成長するには経営者が1の戦闘レベルでの時間を可能な限り少なくして、部下8人の中からリーダーシップをとれる人材を育成して2の戦術レベルでの管理を任せるようにすれば、9人の壁を突破できるのです。すなわち、右腕として任せられる人を育てるのです。この右腕の方が期待通りであれば、この人に8人の部下を託すことが可能になるのです。一般的には、グループ編成してグループ長に任命する訳です。経営者はグループ長を通じて指示を出すように心掛けるのです。

このようにしてグループ長を育成して行けば、8人のグループ長まで経営者一人で管理が可能なのですが、実際には8人まで行かないケースが多いのです。中小零細企業には9人の壁の次は30人の壁と言われますが、管理する人数が5人とすると5つのグループが出来て5人のグループ長と経営者が対話して会社経営をする事になるのです。例えば、事務系のグループ長(役員もありえる)が5名、営業系のグループ長が5名、そして、現場系のグループ長が3名いて、それぞれ5名を見るという構図でほぼ30名の組織になるのです。

### 3. マネジメントの3大スキル

右掲は従来から言われている「マネジメントの3大スキル」を表しています。経営者は、この3つのスキルを併せ持つ事が望まれるのですが、現実には、個人差があって、どれかのスキルに優れるケースが多く、特に、創業者は1の業務遂行に長けた方が多く対人関係や概念化の能力が少し難点があるケースがよくみられます。カリスマ性と呼ばばカッコ良いですが、ある意味ゴーマンな面が強くなります。

#### マネジメントの3大スキル

1. テクニカルスキル(業務遂行能力)
2. ヒューマンスキル(対人関係能力)
3. コンセプチュアルスキル(概念化能力)

松下幸之助翁の話に従業員が300人を超えると把握するのは困難になり、ある意味神頼みになってしまったというものがあります。ゴーマンな性格の創業者が事業を拡大するには、業務能力だけでは不足するので、部下とのコミュニケーションをはかる対人能力と新しいことを示唆する概念化能力が重要になって来ます。最初のうちは阿吽の呼吸で意思疎通がはかれていても人が多くなるにつれて自分から意思疎通を仕掛けないと難しくなるのです。部下の方から言ってくるだろうと思っていると殆ど何も情報が入って来ないのです。

最近、グループウェアを導入されている企業も多くなっていますが、隣にいる人とのコミュニケーションもグループウェアを介して行うという奇妙な現象が起こっています。少し離れた席ならほぼ見知らぬ人って言う感じのコミュニケーション状態なのです。これでは、対人関係が正常って言えないように思います。私のサラリーマン時代は、朝のミーティングを行って今日の予定を確認していたのですが、最近はグループウェアで行う事が多くなって自筆でもない書き言葉が飛び交うので「情」という物が通わないのです。

こんな状況では、「マネジメントの3大スキル」、特に中核になる対人関係スキルが向上するとは思えないのです。これでは真のリーダーシップが発揮されるのだろうかかと懸念します。

### 4. 戦略は絵に描いた餅

実際に、私も創業して22年になり人数的には最大8名になった時期もありましたが、「9.11テロ事件」や「リーマン・ショック」などで景気が後退して収益構造が悪化して縮小しており、現在は私と三男が社員で、次男の嫁になったアルバイト1名、事情があって外注として来てもらっているサラリーマン時代の部下1名の計4名になっています。上昇期は戦略を考えて「攻め」の経営が出来ましたが、十分な蓄えがなかったので景気変動で社員を失う結果になったのです。

現在は、経済全般を見ても市場の減衰が厳しく、金融機関は都市銀行から地銀、信金など各レベルで合併統合を繰り返して対応しています。この現象は、他の業界の先行モデルなのですが、中小零細企業は簡単には合併とは進まない事情があります。資本は個人が持っているのです。企業間での話し合いの機会が持てないのです。例えば、A社とB社としても双方の事情をよく知っている金融機関が持ちかけない限り、相互はライバル関係があるので迂闊には持ちかけられないのです。

戦略・戦術・戦闘という3つのレベルがありますが、結局、現実の戦闘結果(売上)に追われて、戦術として商品・技術・サービスの向上すら後回しになっているので、戦略という未来図を描いても絵に描いた餅に過ぎないのです。経営者は、当然の如く未来図を描こうとは思いますが、現実のプレッシャーが強いので「攻め」ではなく「守り」になりがちです。これでは、企業が拡大する訳がありません。新しい人材も入って来ない状況では、時間とともに構成員が高齢化して時代の先端から遠くなっていくので先行きが不安です。この課題が重くのしかかり、企業毎に対応策を練り実行する必要があります。