

「社長は自分でするな」

1. よい経営者とは

右掲は、中小企業家同友会の「3つの目的」と言われている物です。まず、「よい会社」を目指すには「自主的近代化と強靱な財務体質」が基本になります。一般の中小零細企業の弱点は「近代化」と「財務」なので的を射ています。弊社について言えば、自主的近代化をお手伝いする立場なので、お客様にとって「近代化」になる範囲で貢献しています。例えば、ホームページのメンテも行いますし、情報発信のデザインも行い、業務改善のソフトも制作して貢献しています。次の「よい経営者」は、弊社では「人材育成」がキーワードとしており、お客様の経営理念に基づき「経営指針書」づくりに貢献して、社員の方々の自主的行動へのサポートをしています。最後の「よい経営環境」ですが、なんと言っても協力的なパートナーが重要であり、仕入先・外注先・金融機関などとの関係性構築に貢献しています。

中小企業家同友会「3つの目的」

1. よい会社を目指そう
2. よい経営者になろう
3. よい経営環境を目指そう

これらを通して実感する事は、「よい会社」には「よい経営者」がいて「よい経営環境」を持っておられるという事です。つまり、「よい経営者」が中心になるのです。経営者次第で会社の業績も経営環境も大きく変化するのです。仮に、「よい経営者」でないケースを考えると典型的なのは「ぼんぼん」というタイプです。人に揉まれることなく育った方で自分では何もせず、周囲の努力で会社が維持されている状況が目に見えます。このケースの場合、有能な番頭がいないと悲惨な結果になります。仮に、有能な番頭がいたとしても、人間なので加齢によって退職や病気によって休職などという状況もあるので、最低限、次の番頭を育成する能力が必要になります。

しかしながら、「人材育成」や「ヘッドハンティング」によって「番頭」を養成しようとすると非常に困難な状況になります。人は経営者の本質を見抜く能力を持っているのです。よく、「3日で経営者の本質を見抜く」と言われるように、経営者にとっては厳しいものという事が言えます。経営者の魅力とは何かと考えると「ぼんぼん」タイプでは「尊敬できる点」を見つけ出すのに苦労するのです。特に、バブル期に後継者として入社した2世・3世の方々は、殆ど苦労しないうちに業績になっていたのが真の現場感覚に基づく経営理念が持てない傾向があります。この点が非常に厳しくなり、強いては経営環境が悪化するという憂き目にあうことになります。

2. 経営者は自分で業務をするな

中には、経営者でありながら社員を活かす事ができずに黙々と自分で仕事をして会社を維持している方もいらっしゃいます。このタイプの方は「アリの眼」になりやすいのです。現場が中心の方ですから目先の問題に強いですが、全体感がないので社員に依頼することもなく黙々と業務を行うだけに終始しているのです。中には、自分の特殊な能力を自負しておられる方もいらっしゃいますが、その特殊性に埋没してしまう傾向が強いのです。これでは、「職人」の域から出ないので人材育成も覚束ないのです。

あるコンサルタントの方は、「社長は業務をするな」と主張されています。それを実現するには「人材育成」がベースになければなりません。つまり、社員とのコミュニケーション能力がベースになります。右掲は古典的なカツ博士の「3つのスキル」ですが、単にコミュニケーションと言っても「ヒューマン」としての会話力が重要なのです。「よい経営者になろう」という事は、まず、自身の人格を上げる必要があるのです。つまり、「人間性」という大きな課題なのです。「自分の姿」は実際に自分が思うものではなく、他人には違って見えるものなのです。このギャップをアドバイスしてくれる友人や社員が大切なのです。「テクニカル」に優れていても、また、「コンセプチュアル」つまり発想力に優れていても、ご本人の人格が備わらなくてはうまく行かないのです。「受容力」という器の大きさがポイントになり、その上で社員や他人に任せることが可能になると思います。

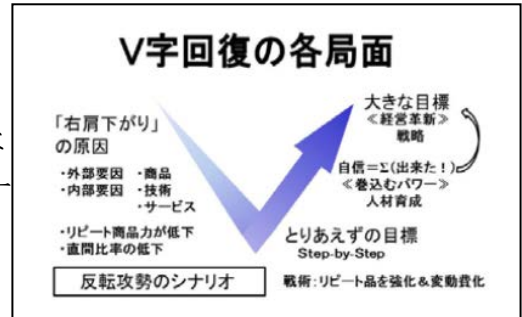
3つのスキル

- ・テクニカル・スキル
- ・ヒューマン・スキル
- ・コンセプチュアル・スキル

3. 「V字回復」とコア業務・コア顧客

私は、お客様に「コア業務」や「コアお客様」は自分が関与する事が大切だと言っています。前途が不透明な時代になっていますから、業績悪化で規模縮小という事態になったり、あるいは、突然、幹部になるような有能な社員がお客様を持って退職・独立という事態もあり得ますので、コア業務やコア顧客は自分で守れるようにしておくこと、つまり、経営者のBCP対策です。経営者と言っても千差万別ですから得意分野は当然違う訳ですが、少なくともトップ営業としてコア客との関係性を密に保つ努力を怠る訳にはいかないのです。

右掲は「V字回復のシナリオ」を表していますが、まずは、縮小均衡策を取る必要があります。その重要なポイントは、自社の有力なお客様・商品・技術・サービスを確保して、ベースを固める事から始めるのです。この下げ止まり策がキーなのです。「お客様」と「商品・技術・サービス」の関係性を明確に把握しておく事で最悪の事態に遭遇しても自社のベース事業に集中して「強味」を發揮する流れをメイクする事が最重要課題になります。



このV字回復のけん引力を發揮するのはトップである社長が望ましいのです。小さな会社は社長の姿が丸見えですから、その取組む姿勢が社員の目にハッキリ映ってしまうのです。従って、自らが方針を打ち出して、まずは低迷から反転する事に全力を注力する必要があります。社長にもいろんなタイプがありますが、確実に重要なのはコアのお客様をベースに反転攻勢のシナリオを描き、そのシナリオの中で自分が果たす役割を明確化する必要があります。その役目には「人・物・金・情報」の4種類がありますが、いずれにしても「即効果」でなければ「やってみせ」にはならないのです。「やってみせ」が出来てこそ集団が動き始めるのです。この点を考え違いされている方がいらっしゃるのです。まずは自分がモデルになる事が大切です。

4. 「アリの眼、トリの眼、サカナの眼」

右掲は何度も取り上げている山本五十六元帥の有名な言葉です。つまりは、この言葉を実践できれば、リーダーシップが發揮できる訳です。ところが、中には他人に仕事を任すことが出来ずに自分でヒタスラ行っており、他の事が見えにくくなっている方がいらっしゃるのです。こんなに極端でなかっても現実の仕事しか見えない経営者がいらっしゃるのです。これでは「アリの眼」なので、向かっている方向性すら覚束なくなります。

山本五十六元帥
やってみせ、
言ってみせて、
させてみせ、
褒めてやらねば
人は動かじ

少なくとも、自分の果たすべき事を持ちながら社員とコミュニケーションを保ち場合によっては助言や支援する事ができる事が大切です。この現場のコミュニケーションで社員との心のつながりが生まれて精神的なエネルギーとなりロイヤリティへ高まっていくのです。この関係性を維持しながら、全体の問題点を把握して、口先だけではなく「一緒に」改善する方策を考えることが重要なポイントなのです。「トリの眼」と言いますが、まずは身近な課題を発見する能力がベースとして必要であり、その解決と一緒に動いていく姿が社員の心を掴むのです。

その上に「サカナの眼」として、時流を見る能力と判断・実行力が必要なのです。私の経験では、サラリーマン時代に故福井社長が会社が非常な危機に晒された際に「再建5か年委員会」をつくられて、重要なポイントを示されたのです。そのポイントの一つに「車検DM」があり、当時、IBMシステム/32というオフコンでバッチ処理していたのですが、車検期の新車注文書から住所氏名を入力して発信して新車販売が前年比半減の中、修理部門が150%になり会社の窮地を救った経験があります。このように、具体的な指示が必要であり、その指示を忠実に実行する社員をつくっておく事が大事なのです。こんな「サカナの眼」も重要だと思います。