

# 熱狂する組織

## 第5回 尊敬と畏怖の存在



### ■「結果」が全ての世界

今回は本シリーズの最終回として、「熱狂する組織」になれるかどうかの鍵を握っている「社長」をテーマに述べてみたいと思います。当たり前のことですが、会社の中で社長は一人しかいません。ただ、社長が「唯一無二の存在」であることは、その肩書きからくるものではありません。社長として欠かせない個人特性や、組織内での特別な役割があります。

時折、「これだけ頑張っているのに、なぜ結果が出ないのだろう。」という言葉で簡単に発する社長に遭遇します。厳しい言い方になりませんが、「まだ頑張りが足りない証拠」としか私は思いません。私は日頃から、「努力は必要条件、結果は十分条件」という言葉を自分に言い聞かせています。頑張れば、結果が出る訳ではありません。逆に言えば、結果が出た時にはじめて、相応の頑張りがあったと言えると思います。

私は前職において、どれだけ努力をしても、退社を余儀なくされた同僚を数多く見てきました。今となつては、厳しい環境だったんだなと思いますが、そこで若い時期を過ごしてきたことは幸運であったと感じます。社員であればプロセス（過程）を評価されてもよいのですが、経営者は会社の業績と完全に運命共同体ですから、結果（業績）でしか評価されません。結果を出すことが社長の使命であり、ここから逃れる時は、社長を辞める時です。

あえて言わなくても、社長になればこの厳しさを痛感する出来事が待っています。だからこそ、社員や取引先、その他の関係者に対して、社員が持ち合わせていないような厳しさをぶつけてしまうのでしょう。良い悪いを論じるのではなく、これは無理のないことだと思えます。この姿により、社長は周囲から「恐怖の存在」として映る可能性があります。特に、年配の創業社長の中には「恐れられている社長」が多いです。

### ■「情熱なき経営者は去れ。」

もう一つ、経営者として欠かせない特性があります。それは、「事業に対する情熱」です。社員と比べて圧倒的な差を有していなければならないのも、この「事業に対する情熱」です。私は「戦略×実行×情熱＝結果」というオリジナルの公式を組んでいます。戦略や実行がどれほど優れたとしても、最後は紙一重の勝負に突入することになります。そこで勝敗を分けるのは、「心の持ち方」つまり、「情熱の度合い」に帰結すると信じています。

しかし、世の中には、強烈なまでの「後ろ向き経営者」もいるのです。「どうしたらいいと思う？」と経営相談を持ちかけられ、経営課題の解決案を求めてくるのですが、あらゆる可能性を探り、共に状況打開策を生み出そうと取り組み始めても、途中から「解決抵抗者」に変身してしまう社長がいます。このような社長は「それは難しいと思うよ。」という典型的な台詞を連発します。「できない理由」を抽出する能力は、まさに天下一品です。

確かに、現状把握という意味で、できること、できないことを分析することは重要なことです。しかし、難しいのであれば、その「できないこと」を乗り越える方法、また、別の打開策を検討することに全精力を集中するべきではないでしょうか。できない理由を探すより、できる方法を見出して実行するほうが格段に難しいです。私は、「難しい理由を述べるなら、必ず対案を出してからにしてください」と社長に直言したことも多々あります。

そう簡単に打開策は見えてきませんが、その追求のためにはまず、「事業に対する情熱」が不可欠となります。一部の資格制度が存在する業界を除けば、ほとんどの業種において、社長になるのは簡単です。資本金を1円とし、初期費用で30万円程度かければ、約2週間後には社長になっていきます。ただ、社長としての資質が不適合であれば、経済原理により自然淘汰されていきます。

### ■苦楽の両輪

それでも、経営者は「つらい職業」であると感じます。どれだけ努力しても、結果でしか評価されません。皆の「よりどころ」を作るために、一人で悶々と向き合わなければなりません。答えの分からない問題について難しい決断をしなければなりません。社員も含め、他人からの非難を受けることも多々あります。陰口を叩かれるのは当たり前です。また、事業に投下した個人の資産を失うリスクもあります。

これだけ、つらい状況があつても、なぜ経営者になるのでしょうか。この答えが一つではないことは重々承知しています。しかし、私がこれまでに会って来た経営者の方々の顔を想像すると、それは、個人と組織において生み出される「奇跡」を求め続けているのではないかと、思わずにいられます。

「奇跡」は、そう簡単に起きません。努力を重ねても、奇跡は起きるとは限りません。しかし、今生き残っている企業には、必ずといって良い程、過去の「奇跡」が積み重なっています。実際に、現場で奇跡を起こしているのは、一部の社員であるかもしれませんが、そこに至るまでのプロセスに全情熱を注いだ経営者の存在は、とても大きなものであるはずで

多くの経営者は、他の社員にはできないことを実現することができている人です。だからこそ、経営者は「尊敬」の対象とされるのではないのでしょうか。社長はどんな状況においても、「なんとかする力」が無限に大きくなければなりません。手段は問わず、結果を生み出すことを求められた場合、それは社長がなんとかしなければならぬのです。

### ■未来の経営者はどこに

私がクライアントの社員の方々と話をしていると、なんだかんだ社長の愚痴を言っている、最後には、「うちの社長は凄いや。」「社長の世にはいないでしょう。どちらかと言えば、中小企業の社長は破天荒で、気性が荒く、とっつきづらいタイプの方がほとんどです。しかし、程度の差はあれ、社長は他者の「未来への希望」を生み出す存在になつていくことが多いのです。

そして、それ以上に、社長として不適合であるのは、情熱がないということです。情熱がなければ、次に掲げていくような、組織内における役割を担うことができません。

社長の役割を全うできない社長がいる会社は、悲劇を生み出します。個人企業であればそれほど問題ありませんが、企業には社員がいます。その社員やその社員の家族にまで、その悲劇の輪を広げてしまうなら、始めから取りかからないほうがよいと思います。情熱が中途半端で、心が結びつくような協力者が現れてくるのでしょうか。

### ■「よりどころ」を創る。

経営には「よりどころ」が必要なのです。それは、経営が人間の集合体により実行されるからです。「よりどころ」に引力がなければ、見た目で何人の社員がいても、結局はバラバラの状態で、実績を生み出すことは難しくなります。この「よりどころ」を創れるのは、最高経営責任者である社長しかいません。

「よりどころ」は、3つの要素で構成されます。一点目は、「経営理念」です。「なぜこの会社が存在するのか」という、組織の存在意義です。二点目は、「経営戦略」です。「経営理念を実現し続けるための方法」のことです。三点目は、「目標値」です。組織活動の「到達水準」を示すもので、通常は、売上高目標、利益目標、社員数など、様々な数値目標のことです。

この3つは密接に関連しており、一つでも欠かすことができません。3つの要素を全て盛り込んだものを、「経営計画書」と呼んでいます。今後1年間を対象とするなら、これを「年度経営計画書」、今後5年間を対象とするなら、これを「中期経営計画書」と呼びます。経営の「よりどころ」とは、ズバリ、「経営計画書」です。私は仕事柄、中小企業の「経営計画書」を目にします。しかし、その大部分が、この3要素の全てについて述べられていないのです。ま

現在、「将来的に社長になりたい」と思っている人はどのくらいいるのでしょうか？最近の街頭インタビューでは、「疲弊感」「疲弊感」「閉塞感」という類いの言葉をよく聞きます。

私は先日、中国の各都市へビジネスの視察に行ってきました。今後のビジネス戦略を検討する際、企業規模は問わず、中国をはじめとしたアジア圏の経済動向は無視できません。日本から海外に進出しなくても、海外から日本に経済力が流入する時代に突入しています。

最近では、単なる労働力の流入だけでなく、日本企業の買収という形でアジア企業の経営権による進出が増加しています。今後、このような傾向は益々強まり、社長が外国人というケースも増えることでしょう。

中国を中心としたアジア各国は、今、高度成長期にあります。現地の20代、30代の若者の多くが、「将来、社長になりたい」とストリートに発言します。一方、日本人の同年代の若者はどうでしょうか。この対比は明らかであり、目の輝きや「未来に対する希望」の格差はとても大きいと実感しました。日本はこのままで良い訳がありません。

極論かもしれませんが、日本の将来は、日本の社長が作り出すものと考えています。社長で居続け、上記の特性や役割を全うすることはそう簡単なことではありません。ただ、今、どんな役職でどんな仕事をしていますか、この中から、将来の社長が生まれてこなければなりません。今後、一社でも多く、日本に「熱狂する組織」を作り出すことができるかが、日本の将来の姿に投影していくと感じます。将来において「情熱」と「覚悟」を持ち合わせた社長になる方が、一人でも多く登場してくれることを切に願いつつ、この「熱狂する組織」を締めくくりたいと思います。



【著者略歴】  
ヒスアシスト株式会社  
代表取締役 野原 健太郎

【著者略歴】 県立浦和高校、東京大学卒業。外資系経営コンサルティングファームであるアクセンチュア株式会社や株式会社ヘッドストロング・ジャパンにおいて、国内大手の製造業、通信業、中小企業の数々の経営改革プロジェクトに参画。収支改善・経営計画策定・新規事業開発等を推進。2006年9月より現職。父親の経営する野原税理士事務所IT・経営支援室室長を兼務。決算書分析や事業計画策定・資金繰り対策に関する財務コンサルティングやWebサイト構築・活用に関するITコンサルティングを提供。これまでに本会報誌にて「新社長創造記」「続・新社長創造記」を連載。

たは、この3要素の関係がとれていない状況に陥っています。不完全でブレている「よりどころ」に、皆で寄りかかることは危険です。私はこの状況から脱却させるための事業を手がけています。経営の方向性は複数考えられますが、正しいアプローチで「よりどころ」の作成や立て直しをすることは、根本的な経営課題解決の第一歩です。もっとも、「経営計画書」がない会社が多いこともあり、こうした状況をみると、経営者の怠慢としか思えません。

### ■「士気」の指揮者

「経営計画書」を社員に公表している企業は、さらに激減します。経営者の頭には「よりどころ」があつても、組織全体の「よりどころ」になっていないのです。「よりどころ」があり、しっかりと共有されている組織のモチベーションが高いのは一目瞭然です。

経営者は、組織の作曲家、兼、指揮者に相当します。経営計画という「よりどころ」を生み出しても、それだけでは組織の「士気」は上がりません。「よりどころ」の浸透にも継続的な取り組みが欠かせません。大変な役割ですが、ここに経営者の醍醐味があると思います。

先日、なでしこジャパンが女子サッカーのワールドカップで優勝しました。私も決勝戦をテレビの生放送で観戦しました。試合展開は最後までつれにもつれ、非常に厳しい内容でした。私は試合途中で「負けたかな」と思いました。あれほどまでの劇的な逆転劇につなげ、優勝できた要因がすぐに浮かびませんでした。ただ、選手全員が、勝利に対する執念を最後まで持ち続け、諦めなかつたと思います。チームの士気は、最高であつたと思います。

私自身も小さい時から、野球やサッカーなどのチームスポーツをしてきました。また、社会に出てからは、コンサルティング会社にて、常にプロジェクト形式で、多種多様な人間が集まり、一つの目標達成に向けて昼夜仕事をしました。道のりを考えると、苦しいことがほとんどであつたと思います。しかし、いま思い出せる場面は、いつも目標を達成した後の「打ち上げ会」の光景です。馬鹿騒ぎして、酒をどれだけ飲んだか覚えていませんが、その場にいた皆の笑顔だけは今も鮮明に覚えています。

個人で目標を達成しても、その喜びはその個人のものでしかないのです。しかし、チームでの目標達成は、個人での目標達成の何倍もの大きな喜びを生み出してくれると思います。会社は間違いない、ひとつのチームであるはずで、チームでの結果は、業績という形で現れます。そのチームでの喜びを最高に味わう