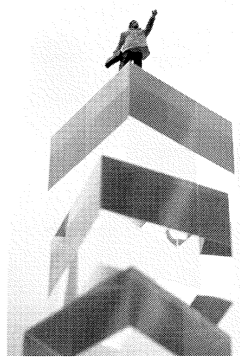


続・新社長創造記 第六回 錦の御旗



■経営理念は本当に存在するのか？

「経営理念」とは、会社にとつての「錦の御旗」である。かつて、戦場では、各部隊がそれぞれの旗を掲げて戦った。いつの世にも、個人個人の利害はあつたはずだが、それを超越して、大義名分があり、その集団には戦うための信念が貫かれていたはずである。その号令をかけたのが、部隊を率いる総大将であり、その掛け声の象徴が「御旗」であつたといえる。まして、官軍として、正義の象徴である「錦の御旗」を掲げるその集団にとつては、命を掛けてでも戦う大きな原動力であつたと考えられる。

現代、どの会社組織もビジネスという戦場で戦っている。さすがに命までとられるというリスクは少ないにしても、集団戦であるのに、「錦の御旗」なくして、まともな戦いのできるであろうか？ 正直なところ、そんなものはない。でもビジネスはできる。ただ、その集団が躍動するような戦いをするには、「錦の御旗」が欠かせないと思う。

私は仕事上、クライアント企業の中期経営計画策定のお手伝いをさせていただいているが、必ず、冒頭に、「経営理念・経営ビジョンは何であるか」という記載を求めるところにしている。この時、ほとんどの会社の社長は、「ああ、そこにあるよ。」と云つて、社長室の壁に掲げてある茶色い額縁に入った紙を指す。

そこで私は、「これはどのくらい会社に浸透しているのでしょうか？」と聞く。すると、ある社長は、「まあ、一応なるとカッパつかないからね。」と答える。ある社長は、「昔からあるんだから、みんな知つてると思うよ。」と答える。また、ある社長は、「ウチは毎朝、朝礼でみんなで唱和してゐるんだから、必ず知つてゐる。」と胸を張つて答える。

そこで、私は社員の方に聞いてみる。「会社の経営理念って、どんな内容ですか？」

という質問を受ける。人件費に関する代表的な財務指標として、労働分配率というのがある。これは、財務分析という領域でよく着目される指標で、限界利益（というと小難しくなるので、ここでは「粗利」と置き換える）に占める人件費（給料・賞与・法定福利費等）の割合を示す数値である。一般的には、中小企業経営において、60%を超えると人件費の比重が高いとみられる。また、この指標の数値が低いほど、収益性の高い会社であると評価される。人件費のコントロールは、財務上、非常に重要な点であるが、数値は結果に過ぎない。もつと着目すべき点は、その数値に至る前の段階ではないだろうか。

■もつとつつの労働分配率

私は労働分配率という指標よりも、会社経営において、もつと重要な指標があると思つている。それは、「もうひとつの労働分配率」にあたるものであり、私は勝手に「朗働分配率」と名付けている。

「朗働分配率」とは、全社員のうち、先に述べたような「朗働」状態で仕事に取り組んでいる人の割合がどのくらいあるのかという視点で測定する。労働分配率とは異なり、この指標の数値が高ければ高いほど、優れた会社であるという評価を受けることになるであらうし、その会社の業績と比例関係にあると信じている。

仕事の生産性を高めるためには、業務効率化・IT化の推進など、様々な手法があるが、最も効果的な改善手法は、いまそこにいる働く人のモチベーションを高めるといふことである。この環境整備は、経営者が担つていなければならない。責任である。

それでは、「朗働分配率」の数値を高めるには、何が必要か。それは、社員に「ここで働く理由」が浸透しており、会社自体がそれを実現する器となつていなければならない。そして、その号令をかけて徹底していくのは、間違いなく、経営者しかない。

■歴史は「承継」の連続

個人的な話で恐縮であるが、私は今年放映されているNHK大河ドラマ「龍馬伝」に夢中であり、日曜日の放映を観ないと気合いの入つた月曜日を迎えられない。ドラマで

すると、その社員の方は、「社長室に置いてありますよ。」と答えるか、経営理念の文章をそのまま一字一句間違わずに読み上げる。これで本当に経営理念と言えるのか。通常、このような会社は業績が低迷していることが多い。反対に、納得のいく回答をする会社は、業績が良いことが多い。これはあくまでも私の経験則なので、裏付けする証拠というものはない。

■「錦の御旗」の効果

こんなやりとりをする上で、社長からまた違った言葉を聞くことがある。「ウチみたいな小さい会社に、経営理念もクソもないよ。それより目先の売上のほうが大事だよ。」

確かにこの言葉は正しいかもしれない。売上が減少し、キャッシュが尽きれば、経営理念を掲げる主体が消滅してしまう。また、経営理念を掲げたからと言って、すぐに効果が表れるか、といえは甚だ疑問である。

しかし、あえて、経営理念は最重要であると言いたい。なぜなら、経営理念が浸透すれば、必ず効果は表れてくるからである。

まず、「人材多様化時代の志」として機能する。会社には、10代から60代くらいまでの社員がひとつの会社に存在する可能性がある。60歳の社員には「減私奉公」が通用しても、20歳の若手社員には通用しない。40歳の管理職社員はパブル期にどれだけ勢いがあつたかを語るが、30歳の中堅社員は、就職氷河期の思い出を語る。それぞれが今日までに至る時代背景や経験・考え方が異なるので、価値観が統一されないのは自然である。しかし、会社という一つの船を運航していくためには、必ず、価値観を束ねるモノが必要である。それは、「何のために我々は働くのか？」というその一点である。それを「経営理念」という四文字で表現しているに過ぎない。さらに効果を挙げれば、「社外からの信頼」というものも

あるので、幾分、事実と異なっていたり、脚色が入っていることは承知の上であるが、いつもあのドラマから多くのことを考えさせられる。幕末や明治維新の頃の人々の、血と汗と涙と夢の上に、私達が存在しているということは事実である。企業でいえば、企業の存続は、事業承継の繰り返しである。歴史であれば、過去の人々の夢や意思や犠牲の承継を繰り返すことにより、「今」が与えられていると言える。あの頃の日本人がこの国を良くし、人々に笑つて暮らせる生活を生み出そうと悪戦苦闘していた姿と、今の自分自身を比較したときに、自信を持つて胸を張ることはできない。この点は恥ずかしい限りである。

会社経営についても同じことが言えよう。過去に、先代の経営者をはじめ、当時の社員の方々が苦勞してこれまで会社を築きあげてきたからこそ、今があるに違いない。そこには、会社の信念がなかつたということはない。そう簡単に、その灯を消してはならないのは当然のことである。また、今のあり方が、次世代に残されるものも間違いなく。この一瞬一瞬をどのように捉え、未来に向かってどんな指針を貫いていくのか。会社であれば、経営者が経営理念や経営戦略というものを描き、その陣頭指揮をとり、周囲を巻き込んでいく。実際、事業承継には事件がつきもので、幕末・明治維新に相当する大変な時期なのかもしれないが、何かが内部革新される時期でもある。

■会社DNAの承継

本年は、全6回に渡つて、前回のシリーズに引き続き、「事業承継」という中小企業経営における大きなテーマの中で、会社を引き継ぐ側の観点から連載をさせていただいた。

最後に、結局のところ、「事業承継とは何なのか？」という非常に難しい問いに、あえて一言で答えてみたい。

それは、「会社のDNAを新社長が承継するということ」である。事業承継とは、個人的財産・経営権・税金・人間関係と様々なテーマが複合的に絡み合う非常に難しい問題であるが、どの企業にとつても避けては通れない一大イベントである。

日本の中小企業は同族経営であることが多いので、現社長（親）と新社長（子）にのみ焦点をあてて考えられることが多いが、実は、事業承継という問題の利害関係者は、自社の

得ることができる。経営理念が浸透していれば、社員の行動に表れる。なぜ、あの会社の社員達はそういう動きをするのかという話は、取引先でよく出る話題である。言行一致していることで、会社の姿が浮かび上がり、信頼感につながる。

また、人材採用の面でも効果を期待することができる。これも主観ではあるが、本当に優れた人材は、報酬目当てで転職を繰り返す人は少ない。優れた人材は、生き生きと働く場を求めている。よつて、働く場がどのような理念に基づいている環境なのか、事前によく観察する。面接しているりとやりとりするのであろうが、何よりも優れた人材の嗅覚は鋭い。その嗅覚に見合う何かがあるにしなければ、優れた人材が戦力として加入する日は来ないだろう。

■3つの労働スタイル

様々な場面で、「企業は人なり。」と言われる。経営理念を実現するのも、反故にするのも、機械や金ではなく、人である。人が働いて経営が存続している。「働く」ということを表現する言葉として、3つ挙げてみたい。それは、①牢働・②労働・③朗働である。①牢働とは、牢屋の中で足を鎖で繋がれ、鞭で叩かれながら嫌々ながら酷使されている働き方である。②労働は、牢働ほど酷使されている状態ではないが、ただ仕事に取り組み、自らの労働時間が報酬という対価に結びつく働き方である。③朗働とは、働きたい姿であるか、言うに及ばない。「やらされ感」と「やりた感」のどちらの比重が高いのか。その一点で社員の労働状態を容易に判断することができる。

よく、経営者から、「ウチの会社の人件費は高いのかね？」

社員も含め、取引先企業、顧客でもある。

企業はその利害関係者達の生活に少なからず影響を与えており、継続的に持続・発展していかなければならない。経営とは、継業（ケイエイ）である。

しかし、現代の厳しい経営環境は、この継業をしていくだけで大変困難な状況にあるのも事実である。これまでの経営者が直面してきた時代とは、テクノロジ・政治・法律・国際情勢・人々の価値観など、異なるものを挙げればキリがない。

しかし、本質的には、会社のリーダーである「社長」というものは、本質的に変わらないのではないかと感じる。誰よりも情熱を持ち、その情熱を会社に伝播させていく。これはいつの世にも必要なリーダー像である。

これから会社を引き継ぐ新社長が、どのような経営を行うべきなのか。そのヒントを、本シリーズの中から少しでも得ていただければ大変嬉しい。

次世代の経営者は、会社のDNAを承継しつつも、新しい経営者として、社内・社外に向けて「メッセージ」を伝えていかなければならない。合わせて、そのメッセージを実現するための具体的な方法を示し、リードしていかなくてはならないのである。

組織に魂を注入していく。企業継業のために、ここだけは、先代の経営者に絶対に負けてはならない。



【著者略歴】
「著者略歴」
ピズアシスト株式会社
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タント・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タントやITコンサルタントを提供。経済産業省認定J-Start操作指導員。2008年、本誌にて前編「新社長創造記」を連載。