

～壮大な経営ビジョン・夢を描こう～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

経営者の会社経営に対する強い想いは、社員や第三者を動かす強い磁力(求心力)を創り出します。会社経営への想いや熱意が微弱だと、会社には求心力とは反対の遠心力が働くようになります。強い遠心力は「全社や他部署のことは無関心、自部署と自分がよければよし」の悪しき風潮を産み出します。今月は経営者の想いや熱意の効果について考えてみます。

1. ビジョンや夢を語り続けると正夢となり現実化する

うっすらと終息の気配が見え始めたものの、令和2年3月以降のコロナ下で「壮大な経営ビジョンを掲げ会社の未来や夢を語ろう」をテーマに論を進めるに多少の勇気が必要でした。しかしこの様な条件下だからこそ、経営トップが経営ビジョンや夢を持ち社内外へ発信し続けることが重要なことではないかと考え直しました。

会社は順風満帆に成長しているとします。しかし「経営者は寡黙は善なるもの」と考え、社員に多くは語りません。そして「ただ今!の仕事のみに集中」しています。そのような社長をみて従業員はどのような想いを抱くでしょうか。「うちの会社は順調だけど、社長は将来会社をどのような姿にしたいと考えているのだろうか」と考える社員もいるかも知れませんが、その人数はほんの僅かだと思います。何故なら、過半の社員は今しか考えない思考体系に染まっているからです。社長がそのような風土、社風にしてしまったのです。

[今しか考えない会社]と[「将来はこういう会社にしたい」と社長が会社の未来像をことある度に語っている会社]。何れの会社が、社員の心中に「この会社で頑張りたい」という思いを芽生えさせるのでしょうか。そう、後者である確率がとても高いと私は考えるのです。

昭和20年(1945年)8月の敗戦後に、日本は国の有り方を大きく変えました。経済を主体に発展、繁栄をすることを選択しました。その時期に創業した会社で、今は大企業として育った会社が幾つかあります。その1つがソニーで、令和3年3月期のソニーGの決算は売上高9兆円、純利益1.1兆円でした。井深大と盛田昭夫の名経営者2名の二人三脚で設立した会社は、明日も知れぬ弱小な町工場からのスタートです。しかし、井深大は「真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由豁达にして愉快なる理想工場の建設」を掲げた設立趣意書を起草し発表しました(瀬謙輔)。ここに今のソニーの礎があったのです。

どんな企業でも最初の一步はとても小さいのです。その後大きく飛躍するか否かは、創業経営者が壮大なビジョンを持ち、いつも「こういう会社にしたい」という夢を周囲の人々に語り続けているのです。「ソニーだからできた」ではありません。貴社でもできる!のです。「壮大なビジョンや夢を実現しようという動力がソニーの今を創った」のです。

2. 諦めない心が会社を成長させる原動力に

会社には艱難辛苦が必ず襲い掛かってきます。想定内の事件は事前に予想できます。食事に例えると少し辛いラーメンを食べた位の影響でしょうか。舌は異常をきたさず直ぐに元に復します。しかし汗が噴き出す超激辛ラーメンを食べると、舌の味覚が異常をきたし当分

の間は正常に戻りません。このような超異常な状態が艱難辛苦であり、「予想外、想定外のリスク」です。会社が艱難辛苦に遭遇すると一時的に機能停止状態になる可能性もあります。

その事件が目の前に襲い掛かってきたとき、経営者である貴方はどの様な対応をされますか。「みんな同じ目に遭っているから」と半分諦めますか。それとも、「天命であれば仕方ないが、運命であれば自分の考え（意識）と行動により変えることはできる」と考えて、正面突破を行いますか。いずれも取りうる経営意思決定ではあります。しかし、その貴方の意思決定を現場に伝え、考働に移す時は大きな違いとなって表れることは自明の理です。

後者は「諦めない、いや諦めてはいけない」と経営者自身や社員達を叱咤激励する意思決定です。このような判断を下せるには、「こうありたい」「こうしたい」というビジョンや夢を経営者が持っているからです。ビジョンや夢の大切さや重要性、有効性は、会社や経営者が困難な時期に直面した時ほど、より強く実感することになるのです。

3. ビジョンや夢をより平易に具体的に。それが目標や方針となる

ビジョンや夢は、時間軸でいうと数年ではなく数十年のタイムで考えるものです。だからこそ、社風や風土を形作るバックボーンとなりうるのです。しかし、この数十年という期間は余りにも長すぎます。場合によっては、経営者や経営管理者が総入れ替えという場面もあるかも知れません。

壮大なビジョンや夢は具体的にありません。先のソニーの設立趣意書でも「愉快なる理想工場の建設」を目指すと謳っていますが、「愉快なる」ということをより具体的に噛み砕いて表現する必要があります。そうでなければ、ダイバーシティ化が進んでいく日本企業にとって、社員の理解力に大きな差異が発生し究極的には吸引力が弱まり、会社としての一体感が徐々に失われていくに違いありません。

従って、今から数年程度のタイムでビジョンや夢を分かり易く書き換えなければなりません。この書換えは「目標や方針」という形で明文化されます。目標や方針は数年単位や数か月単位で設定されます。数年単位であっても、数十年を単位とする壮大なビジョン・夢からすれば、時間軸としては短期になります。このように数十年を数年、数か月へと細分化していく中で、壮大なビジョン・夢と現在の経営や働き方とを紐づけていくのです。

4. ビジョンや夢は伝承され続け、そして企業風土として根付いていく

会社は設立された以上は、その生命を将来へと繋げて行かなくてはなりません。経営者や経営管理者、そして社員が順次入れ替わっていったとしても、会社は五重塔の芯柱のように、吸引力を維持して行く必要があります。芯柱構造は634mの高さを誇る東京スカイツリーでも採用されています。台風による強風や大地震でも倒壊しないのは芯柱があるからです。

会社での芯柱は何でしょうか。経営者や全社員が共通して身に付けている発想の仕方や方法、考え方が芯柱と言えそうです。企業風土と呼ばれるものです。中高層建物では堅固かつ柔軟な基礎です。企業風土や文化が良い意味での金太郎飴的な社員を産み出します。良い思考体系をもった金太郎飴的な社員を多数輩出して下さい。壮大なビジョンや夢がその基礎エネルギーとしてマグマ溜りを造り、順次社内へ供給し続けていくのです。