

～経営者は誰よりも働こう～

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

「経営者は孤独である」と言われます。しかし心配しないで下さい。創業期だと“生きるか死ぬかの生存競争”を創業期のメンバーが共に戦っています。成長期では社長の右腕左腕となりうるナンバー2が育っています(と期待しています)。安定期(成熟期)では会社の組織基盤が確立し上手く運用してくれるスタッフ陣が揃ってきます(と思っています)。しかし成長フェーズのどの段階でも「社長が昼夜頑張っているから」と社長の後ろ姿を社員が観(察)ているからこそ、社員達は期待以上の働きを示してくれるのです。

1. 社長は倒れてはいけない。しかし倒れるかも知れないと周囲を心配させるほど働こう。

創業期の社長は頭(頭脳)を使うと共に全身の筋肉をフルに使っています。自分の体を酷使することを厭いません。寝食忘れてというほどに仕事に没頭しています。就寝中も営業の夢をみています。「お金が足りない!倒産する!」と寝汗をかいて目覚めた経験も。

成長期ではある程度の余裕が出来たことや紆余曲折を経ながらも成長し続けていることから、現場で筋力を使う場面は少なくなってきました。その一方で、頭はフル回転をしているはずです。いやフル回転して頭から湯気が出る位に集中していなければなりません。急成長時に罹る企業病に金欠病があります。売上による入金と原価や費用の支払いによる出金のバランスが崩れて、「お金が足りない!」が常態化するのです。その為に社長は資金対策に動かないといけません。頭脳はフル回転しないと金欠病は治せません。

安定期では経営基盤が固まってきます。売上等営業面では心安らかな時間を過ごすことができます。しかし安定は次の大動乱の始まりでもあるのです。社内に大企業病に近い慢性病(成人病)がはびこってきます。この病に罹患すると会社に襲い掛かってくる社内外のリスクの感知度と理解度が急激に低下してきます。社長はこの症状に陥らないように、社内に向けて大声で警告を発し続けなければなりません。その警告の方法も手を変え品を変えなければなりません。オオカミ少年の類になってはいけません。その為の知恵出して頭はフル活動しなければなりません。

現場で筋肉(体力)を使う時間帯は概ね日中でしょう。しかし頭を使うのに時間の制限はありません。人は重量比で僅か2%の脳がエネルギーの20%を使っているそうです。毎日かつ終日、頭がフル活動していれば、その日の仕事が終える時間帯にはへとへとになってきます。その社長の姿を社員がみて、「社長、大丈夫ですか?!」と声をかけてくるほどに会社経営に全力を投入し続けなければならないのです。これが社長の務めなのです。

2. 最初はがむしゃらに。しかし会社の成長と共に働き方を変えていこう。

創業期は無茶苦茶に働きましょう。寝ている時間などありません。やるべきことは沢山あります。今日処理しなければならない仕事を明日に延ばしてはいけません。その隙に乗じて競争相手が襲い掛かってきます。創業後1年間で事業を閉鎖する率(死亡率)は約30%という調査結果があります(生存率は約70%)。経年と共に死亡率は高まり、5年後の死亡率は約60%、10年後は75%にもなるようです。別の調査結果では10年後の生存率は約

10%だそうです。数値に特段の意味がないとしても、創業した会社が経年と共に事業継続を断念し、ほんの少数しか生存できないという事実を否定することはできません。

このような事実を知った上で、自分の会社を生き残らせる努力をしなければなりません。会社が生存する為に必要となる手段は多種多彩ですが、会社の成長フェーズによってその重要度は異なっています。創業期は現場一線での全力投球、成長期は会社の基盤造り、安定期は次の成長曲線に乗せるための新分野進出等、社長の働き方の重心は移動させていくべきです。創業期と同じく、「俺は現場で汗を流すのが好きだ」と言い続けていると、経営管理や会計・経理を任せている幹部社員から裏切られるかもしれません。社長は自分の働き方の重心・支点を常に変えていくという原則を忘れないようにしてほしいものです。

3. 最初は自分の為に働こう。その後は「傍（はた）を楽に」を信念にしよう。

創業時にどのような方針、理念を掲げましたか。多数の社長の回答は「そんなことはしなかった」ではないでしょうか。「一旗揚げる」という意気込みで事業を起こしたと思います。「事業を通じて社会貢献を行う」などと高尚な経営理念を掲げた社長はほとんどいなかったでしょう。高尚な経営理念を掲げていたとしても、「売上が欲しい」「お金が必要だ」と東奔西走する創業者の頭からは、一時的にその経営理念は忘れ去られています。その位、今日、明日、明後日という時間軸で生き残ることに必死だったのです。

高尚な経営理念でなくてもOKです。「お金持ちになる」「この業界でトップになってやる」「従業員数100人を超える会社の社長になる」でもOKです。反社会的なまた法令等規範に違反しなければ、どんな商行為をしても許されるのが経済社会です。どんな経営理念を掲げようが、第三者から「あの会社のやり方は特殊だ」と揶揄されたとしてもOKです。他者は他者のやり方があり、自社には自社の考え方があるからです。そしてその考え方に基づいて必死に頑張りぬく。その結果は数年後でも生き残っており、5年後も会社はあり、10年後には市場から一目置かれる会社に育っている。そうあれば万事が良しなのです。会社は創業した後に生き残り続けること、それが地域社会に対する最大の貢献なのですから。

「経営者である自分の為に働く」ということ、私は創業期はこれでOKと結論づけました。しかし創業期から成長期へ、成長期から安定期へと成長フェーズが変化してくれば、社長の考え方（や経営理念）は変えていくべきなのです。会社が成長するにつれて多種多彩な人財が入社してきます。これらの人財は相互に化学反応を起こし、会社で働くことの意味について社長へ提案してくるようになります。最近の若者の間では、労働条件については「給与が高い」という選択肢の重要度が低下し、「休日や休暇日数」「少ない時間外労働」「定時の出退勤」などの要求度が高まっています。「自分の考えていた職場と違っていたので退職します」と退職届を入社数か月を待たずして提出する若者もいます。

社長はこのような社員を心ひとつにまとめ上げ、強力な求心力をもって統率をしていかなくってはなりません。「傍（はた）を楽に」も一つの選択肢でしょう。他者への共感や貢献したいという意欲は若者も持っています。自分の居所、活躍の場所が明確になれば会社への貢献意欲は高まります。傍（はた）とは自分を中心に関係する全ての人達を指しています。「周囲の人達に貢献したい」という考え方や経営理念、働き方は全ての社員の支持が得られることは間違いありません。