

～祖業時の理念を大事にしつつ自己変革で“X方よし”の実現～

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

「同じ釜の飯を食った仲間」という言葉があります。仕事を通じて苦楽を共にすることで強い絆と仲間意識が自然と醸成されていきます。「二兎を追うものは一兎をも得ず」と言います。創業時は1つの事業（祖業）だけに全力集中し、やっとのことで会社を成長軌道に乗せることができました。祖業があってこそ現在があると考えて、創業時のビジネスモデルを変えずにいます。しかし経営環境は刻々と変化しています。経営環境が創業時とは180度劇的に変わっている可能性もあります。会社が成長し続けるには自らを変えなくてはなりません。昆虫の変態のように意識して事業を創り変えていくべきなのです。

1. 祖業の精神は信用と信頼の源泉であり捨て去ってはいけない

人（自然人）は1人でこの世に生まれますが、誰の助けもなく成長していくのではありません。生物学的には両親がいてこの世に産声をあげます。慈母・慈父を中心とした家族の愛情に包まれてすくすくと育っていきます。両親の「この子はこのように育てよう」という想いの一致があって子育てに取り組みます。にもかかわらず「親の心子知らず」というように、子どもは両親の愛情を素直に受け取ってくれません。反抗的な態度をとる時期もあります。そして成人して自分が親になって初めて、「ここまで育ててくれて有り難う」と素直な気持ちで両親と向かい合えるようになります。

以上の人生ドラマは会社の創業から成長、そして事業承継に至るシーンにおいても繰り返されると考えて良いのです。まずは創業です。人であればオギャーと産声を上げること。人は自治体への届出で権利義務の主体となります。会社は法務局での登記で法人格を得ます。個人企業の場合は税務署等への所定の届出で立派な事業体として認知されます。

創業者は自分の会社を「こんな会社になりたい」という願望、大望を持っています。これを社員や社外の人達にも話します。表現力が豊かな経営者であれば経営理念等で文書化し、日々心新たに肝に銘じて仕事に精進します。創業期の混乱を経て成長期に入ると多種多様な能力を持った社員達が入社してきます。入社時の面接試験では社長が最終面接者として臨みます。「当社はこんな事業をやっている。こんなコトを実現したいんだ」と心を込めて訴えて入社を勧めるでしょう。社長の発言の背景には必ず経営理念があるのです。

時は流れ、創業者には肉体的精神的な疲れが蓄積し、「いつかはハッピーリタイアを」と望むようになります。理想の承継者は子どもやその他の身内でしょう。次善の策としては経営幹部へ事業を譲ることです。子ども達は「親が大変だったので跡を継がない」という意思を示すかもしれません。その一方で「親の仕事は大変だけど、やってみても良いかな」と考える人も必ずいます。後者の人は考えます。「親と同じことをしたくない」と。

しかし考えてみれば、現時点の会社には多くの社員を雇用しお取引先も存在します。これら利害関係者は「〇〇社はこういう会社だ」と社風や企業風土について一定の認識を抱いています。この企業風土とは創業者が事業を通じて築き上げてきた精神性なのです。この社内外利害関係者の評価が肯定的であれば、それを利用しない手はありません。いやそれを利用して後継者は更に社内外利害関係者の信用と信頼を深めていけば良いのです。

2. 次世代に任せるのではなく経営者が自分の代で見直し改定することもまたよし

前項で後継者は創業者が築き上げた精神性を上手に活用しようと提案しました。それでは創業者は一度決めて文章化した経営理念を、一言一句変えずに維持していけば良いのでしょうか。答えは否です。私は必要に応じて変えていくべきだと考えています。

人にとって衣食住の安定は生活する上での基本中の基本です。その中で住は「家を建てることは一生に一度の大きな買い物」と言われるほどに、慎重に意思決定をしなければなりません。家には土台・基礎があって柱や屋根が取り付けられ、そして建具等内装を施して完成です。昨今ではリフォームやリノベーションが花盛りです。土台・基礎や柱、屋根という骨格部分はそのままだと、建具等内装を全面的にまた一部を取り換えるのです。

家における土台・基礎や柱、屋根は、会社経営では経営理念やビジョンに当たります。今風の表現を使うとパーパス（志）となるでしょうか。土台・基礎等を変えてしまつては、全く別の家になります。この家の例と同じように、経営理念等を全く新規に全面的に作り変えるのであれば、全く異なる別の会社へ変質してしまいます。そうしたいのであれば、新会社を設立して新たな挑戦を行うべきでしょう。

経営理念等の精神性を維持した上で一部を変更するとは、経営理念等の表現やマーク、社章等の見直しをすることです。この変更作業を通じて社内の雰囲気を変えることができます。爽やかな変化の風が社内に流れ込みます。経営環境は時空の経過と共に緩やかに又は急激に変わります。「昔の流儀で仕事をしています」ではなく、「時流にあったスタイルで仕事をしています」という方が収益性や生産性は良くなります。事情承継を契機とせず現経営者の代で改定・変更をする位の積極的な意識を持って欲しいものです。

3. 自己変革は最終的に“X方よし”の実現に繋がると信じよう

変わることを怖がらない人は少数派だと思います。大半の人は変えることを怖がります。これは経営者であっても同じです。今の経営スタイルを未来永劫取り続けていることの方が安全かつ安心だと信じています。変えることは相当なエネルギーが必要です。経営者本人が変えるということでも労力が必要なのに、「(幹部)社員や社外の関係者にも変わってもらわないといけない」と考えると、悩みが深くなりうつ状態に陥るかもしれません。

変化を怖がるのは何故か。「誰も未来を予想する(観る)ことができない」からです。しかし古い仕組みと発想で今後も会社経営ができると考えている経営者に未来はやって来ません。その未来とは経営者、社員、取引先、お客様等々、三方よしではなくX方よしが実現している姿です。X方よしとは会社に関係する多数の多面的な利害関係者のほぼ全員が良とすることを意味しています。多数の多面的な利害関係者から「あの会社は良い会社だ」と評価されれば、会社はその評価の波にしっかりと乗って確実に前進することができます。

自己(自社)を変えることは社内をゼロベースで見つめ直すことでもあります。経営理念等を再構築するためには現場の声を真摯に聴き、お客様の声に心から耳を傾け、取引先のニーズを感知することが求められます。これらの経験を重ねることで経営者は「路傍の石と思っていた社員が宝石となりうる原石であった」という事実にも気が付きます。これら原石が宝石へと変貌する工程が経営理念等の再構築なのだとも言えます。宝石となった社員は、多数の多面的な利害関係者を念頭に会社のX方よしを実現する原動力となるのです。