

単純な“拡大”意識では語れない 経営に力を与える成長“新”感覚

◇◆◇ 大切なのは“何かが育っている”という実感 ◇◆◇

◆本レポートの内容◆

- 【1】 事業成長がピンと来ない時代の“成長”課題 …………… 1 頁
- 【2】 将来に向けて何かが育っている～それが大事！ …………… 2 頁
- 【3】 “成長＝規模拡大”という視点はもはや危険？ …………… 3 頁
- 【4】 “衰退”に飲み込まれないマネジメント“感覚” …………… 4 頁
- 【5】 “成長”をシリーズで考えて行く狙いと意味！ …………… 5 頁

事業の成長というと規模の拡大だと考えがちだ。
そのため“成長”にピンと来ない時が増えたとし、
規模にこだわり過ぎて、危険を招くこともある。
しかし事業成長を“現代感覚”で見直すならば、
規模にはとらわれない“経営視点”が顔を出す。
それが衰退を排除して発展する新たな力になる！

経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106 新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : info@sr-tokimeki.jp

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

SR・MIC ヒューマン・マネジメント研究会

ときめきレポート36号



【1】事業成長がピンと来ない時代の“成長”課題

1》“成長”の意味を見失う…？

企業や事業が“成長する”というのは、考えるまでもないほど重要な経営テーマです。しかし、時としてその“成長”の意味や意義を見失うことがあるようです。

たとえば、経営指導の専門家が集まったはずの経営コンサルティング会社で、経営者の方から、こんな話を聞いたことがあるからです。それは、つまり、

**経営コンサルタントの人数を増やして売上を拡大したけれど
ただ忙しさばかりが増えて、最近では赤字転落さえをも気に
しながら経営している。この事業には適正規模があるようだ**

というものです。その後、外見上は組織規模も売上も順調に伸びているように見えた同社で『成長って何だ？成長には意味があるのか？』という本質論的な議論が巻き起こったのだそうです。

2》大切な“成長”という言葉の現代的解釈

同じような疑問、つまり『成長って何だ？』という問いは、異なる事業でも見られます。たとえば、商売の“器”が決まってしまっているような店舗や料亭からは、

**うちはフランチャイズをしないから“成長”にはピンと来ない
という言葉聞きますし、一部の経営者の皆様からは、**

**利益を犠牲にしてまで売上を増やす時代ではないよ
という声も聞こえます。**

しかし“成長”を軽視していると、いつの間にか窮地に追い込まれるのも現実でしょう。実は“成長”という言葉にピンと来ないのでも、成長路線に問題があるのでもなく、**成長という言葉の現代的な解釈**自体を見直す必要があるのかも知れません。

3》経営者が最も注目した言葉

経営コンサルティング会社のA社では、社長が『適正規模がある』と発言した際、役員会で猛反発があったそうです。それは概ね、規模縮小は事業の後退を意味するとか、ユーザーの信用を失墜させるとか、従業員のモチベーションを下げるなどという類のものでしたが、社長が一番心にひっかかったのは、

**それではこれまで積み上げて来たものが壊れてしまう
という専務の発言だったそうです。**



【2】将来に向けて何かが育っている～それが大事！

1》いったい何が問題なのか…？

役員会が終わった夜、社長は専務の言葉をかみしめていました。そしてその言葉を、一言ずつ味わい直したのだそうです。

その中で残った疑問が、

“今まで何を積み上げて来たのだろうか” というものと

“それが壊れるとはどういうことだろうか” というもの

でした。

翌日社長は、一人の経営コンサルタントを社長室に呼んで、雑談を始めました。その人材には大企業の戦略部門でリストラ計画を作り、その実行に取り組んだ経験があったからです。

2》事業が積み上げるべきもの

その人材は、長い対話の後、こう言い切ったそうです。それは、

企業が積み上げるべき最も重要なものは“事業を継続する力”

であり、それ以外のモノが壊れても大した問題ではない

というものです。そして『大企業のリストラも、その思いの中で取り組んだし、中堅中小企業向けコンサルティングでは、なおさら、その思いが重要だと痛感する』とも指摘しました。

しかし“事業を継続する力”とは何でしょうか。それは企業によって様々だと断った上で、そのコンサルタントは、

将来に向けて“育っている”という実感を持たせるもの

だと言ったそうです。

3》“育っている”という実感を持たせるもの

その経営コンサルティング会社では当時、ある特殊分野で同業他社を圧倒するノウハウが育ちかけていました。そして、その人材によれば、そのノウハウの成長を“①促進するもの”“②邪魔するもの”“③どちらとも言えないもの”に三分割し、

③をドライに儲かるか儲からないかで選定し、②を排除する方法を考えると、①の強化体制が無理なくできる

し、それが次の成長を促す素なのだというわけです。

そしてその発想から、植物が増殖するように、整理すべき古い部分と新しい芽が区別できるようになるために、そこに“事業を継続する力”が生まれるのではないかと言うのです。

『なるほど』と社長は考えました。



【3】“成長＝規模拡大”という視点はもはや危険？

1》成長は必ずしも“規模拡大”ではない！

一方、専務には確かに“**規模拡大＝事業成長**”という思い込みがありました。高度経済成長の中で育った専務には、やむを得ない感覚ですが、その感覚では現在の成功企業の成功要因を、必ずしも的確には説明できません。

たとえば同業者を圧倒するほどの“格式”と“質”を実現した料亭などでは、数年前と比べると大きな“**成長（良い方向への変化）**”を達成しているように見えますが、決して規模を拡大してはいません。逆に、急速に組織員の人数を増やした企業では、

組織やサービスの質の低下

を招いて、数年前よりも“顧客の評価が後退している”ケースも少なくないのです。

2》複雑な時代の新しい指標？

規模拡大が、そのまま力の拡大につながり、それが質の向上や社会的な信用力につながった“**経済成長の時代**”ならともかく、

市場も企業も大人になって、単純な量拡大に踊れない

昨今では、

事業の成長にも異なった視点が必要だ

と言えるのかも知れません。

そして、その成長視点が“将来に向けて育っているという実感を持たせるもの”を大切にすることだという発想は、確かに

単純な規模拡大が難しくなった昨今の新しい成長指標

になり得るかも知れないとも感じるのです。

3》経営コンサルティングのA社は…

経営コンサルティング会社のA社は、その後、将来に向けて育ちそうなノウハウを商品化するための研究所を作り、その研究所の成果を受け止めて発展させる方向で、組織を大改編したそうです。その中で、確かに一部、いわゆる“リストラ”もあったそうですが、組織規模は意外にも『縮小する必要はなかった』のだそうです。

組織規模に適正・不適正があったのではなく、“成長の芽”や“成長を図る基準の置き方”に問題があったということなのかも知れません。



【4】“衰退”に飲み込まれないマネジメント“感覚”

1》“質”が“規模”にとって代わった？

もちろん、上記A社の専務が“規模拡大＝事業成長”と考えたこと自体が間違っているのではないでしょう。特に、経済全体が勢いよく拡大していた時代には、

拡大路線を外れることは事業の衰退（継続不能）を意味したとさえ言えるからです。

そして、それと同じ意味で、経済全体の拡大勢いが衰え、規模より**質が問われる時代**を迎えて、

“質向上”路線から外れることが事業の衰退を意味するようになったと考えるべきなのが“現代”なのです。

その意味では、拡大に無関係の料亭が料理の質向上で客を引き付け続ける一方、現場の質を落としてまで拡大に走る企業が、窮地に陥る傾向が強いのは当然なのでしょう。

2》ただ経営環境は決してシンプルではない！

ただし、量拡大が質向上に変わったと言い切れるほど、現代の経営環境はシンプルではありません。現実には様々な形態や歴史を持つ事業が存在する上に、それぞれの事業の“事情”によって、事業を継続する力を生み出す成長の素は異なるからです。

そのため“成長”テーマには、2つの課題が生まれるのです。その1つは当然、規模拡大や質向上などの表面的なものより、

①成長は“事業の継続力を増す力”を育てる取り組みだと捉える**一般的なマネジメント感覚**であり、もう1つは、

②それは事業や事情によって違ってくるという**個別感覚**です。

3》個別要素の共通視点

ただ、その個別感覚にも“共通する要素”があります。それは“同業者を圧倒するようなノウハウ”を見つけた経営コンサルティング会社のように、

これを大事に育てたい

という思いであるし、そう思わせる対象そのものなのでしょう。

そして、そうした思いや対象を持った時、私たちは非常にシンプルに頑張ることができるし、夢中で事業に没頭することもできるのでないでしょうか。



【5】“成長”をシリーズで考えて行く狙いと意味！

1》スポーツのようにシンプルにする…？

私どもは、経営は確かに複雑で難しいものだけれども、それがたとえば“**スポーツの勝負**”のような**シンプルさ**を持った時に、非常に大きな力が生まれるのではないかと感じています。

たとえば、創業企業が“**とにかくにも業績の黒字化を果たしたい**”とする時や、“**競争相手に負けたくない**”と頑張る時、あるいは、企業の年商や経営者の方の年収の目標を決めた時など、

達成したかどうかが**シンプルに見える状況**にある

時、マネジメントは非常に大きな活力を持つということです。

ただ、経済全体が、そうした単純な目標や数値を、本気で追いかける“**若さ**”に頼れなくなった今日では、もっと

静かで確かなエネルギー源

が必要になると感じています。

2》何かが育っているという実感

そして、そのエネルギー源こそが、

事業の中に、あるいは組織の中に何かが育っている

という実感を大切にし、その育っているものを注意深く育て続けるマネジメントの目、つまり

真の成長を促す経営視点

ではないかと考えるわけです。

そこで、本レポートのシリーズを“**成長に一步踏み出す経営シリーズ**”として、今後“**経営の活力源**”を、様々な事例を捉えながら考えて行きたいと思うのです。

3》成長とともに気を配るべきこと

その際、特に、現代らしい“**組織形成**”や“**人材育成**”についても、様々な角度からとり上げて行きたいと考えます。

ただ、それ以前に、最近、人材の入退社時の手続きや、一般の処遇などについて、トラブルが発生する傾向があります。労働関係の法律や従業員救済事例をインターネットで調べて、それを濫用する人材も、いないとは限りません。

レポートでは前向きに“**成長**”を考えますが、人材や組織に関するトラブルに関しては、別途、お気軽にご相談ください。ご一緒に対処法を考えさせていただきます。 以上

