

## コンサルティングレポート

## 中堅・中小オーナー企業の「見えない経営課題」への対処法【後編】

経営戦略部 [大阪ビジネスユニット] チーフコンサルタント 遠藤慎良

我々では民間企業における「中期経営計画」の策定と、その実行をご支援させていただく機会が非常に多くあります。この活動の中では、企業の経営課題をいかに正確に捉えるかが極めて重要な要素となりますが、オーナー企業の場合、一般企業(非同族企業)と比べて、その経営課題の設定に特に注意を払わなければならないポイントがあります。それはオーナー企業であるが故に表立って議論や検討がしづらい課題でもあります。しかし企業の継続的発展のためには目を背けてはならない課題でもあります。本稿ではこのような「見えない経営課題」、言い換えればオーナー企業において「踏み込みにくい経営課題」への対処方法をまとめます。

【前編】では「見えない経営課題」とはどういったものなのか、についてご説明しました。

【後編】ではこの種の課題をいかにして特定し、どのようにして“個”から“組織”へ移管すべきかについてまとめます。

### 1. 自社における「見えない経営課題」の特定 ～オーナーの決断が肝要～

自社の継続的発展のために解決しなければならない「見えない経営課題」を、どのように特定するかについて説明します。まず端緒としては、幹部、社員からの声を吸い上げるという方法が考えられます。ただ長年勤務してきた古参幹部の場合、オーナーが“個”で発現している機能ありきで、長い期間業務を行ってきたため、当たり前存在する機能として空気のように認識すること自体が難しくなっている可能性があります。またあまりに若い社員でもこれが当社スタイルだと先輩から言われれば、それほど深く考えることはないでしょう。では誰が気付くのでしょうか？それはこの機能を近い将来、自分たちで発揮しなければならないと自覚している中堅社員クラスです。年齢的な問題もあって同一オーナーが永遠に存在することはありえないと思い、いずれ世代交代した場合には自分たちで同レベル以上の機能を発揮しなければ会社を維持、発展できないと考え始めている社員です。このような世代を集めて、自社の経営課題についてワイガヤの会を持たれることをお勧めします。もちろんオーナーが出席することはNGです。だれが言ったのかマスキングする条件で、リラックスした環境下で実施してみてください。そこで出された意見の中には、本質を突いた課題が表現されているかもしれません。

しかし我々の経験では、上述したように社員からの声を収集するまでもなく、オーナー自身が誰よりも強くこの経営課題を認識されている企業の方が多いようにも感じます。これは企業の継続性を第一義に考えておられるオーナーの立場からすれば至極あたり前のことなのかもしれません。ただこの意識を経営課題としてオフィシャルに取り上げるタイミングが難しいのです。つつい目の前の業務課題の解決に集中してしまい、そこへ全力投球する。その業務課題が大きいほど、どうしても社員へ任すことが出来ずに自身が先頭に立って走ってしまう。いつかは自身が担っている機能を組織へ移管したいとの想いはあるが、そのための一手は先延ばしとなっている、というオーナーが多いようにも感じます。したがって課題特定のポイントはその内容や特定方法ではなく、オーナー自身がその課題認識を公的に宣言するかどうか、つまりはオーナーの決断に依存するものだと捉えています。

## 2. 「見えない経営課題」への対処方法

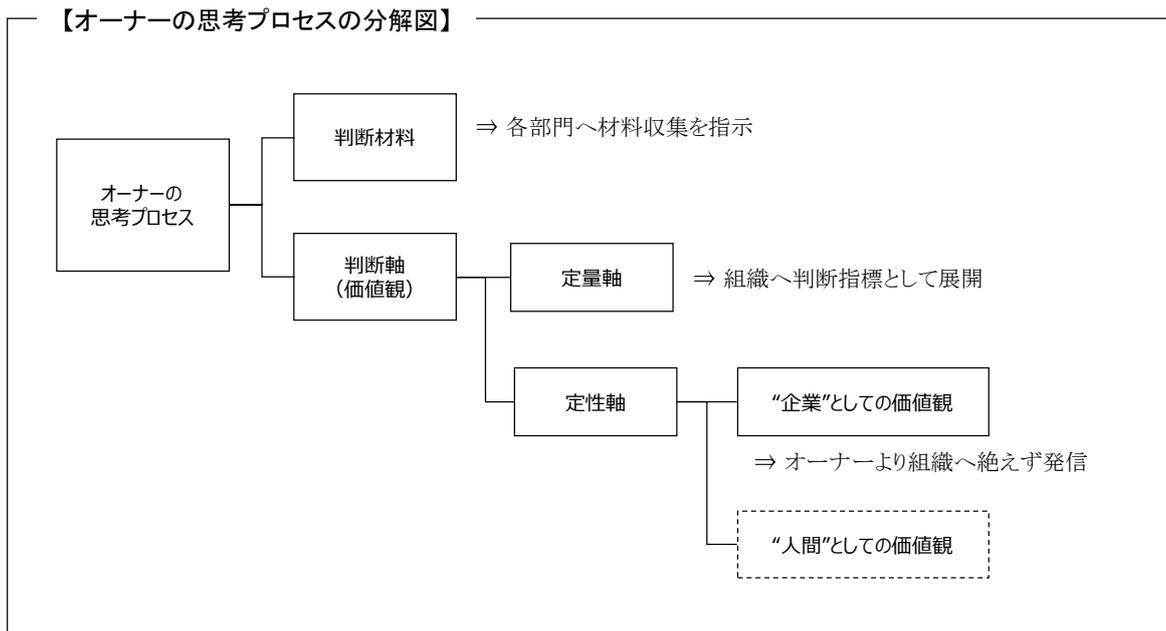
上述したようにオーナーが自身に依存している機能を特定し、次世代へ引き継ごうと決断された場合、オーナーは自分の頭の中で描かれている“思考回路の見える化”に取り組む必要があります。何をインプットしてどのような回路を経由してアウトプットしているのか、その一連の流れを社員が理解できるレベルで表現しなければなりません。この見える化への取り組みをイメージとしてお伝えするなら“演劇”を想像してみてください。オーナーが日々、無言で巡らせている思考を、複数の役者を使って演劇として見える形に落とし込む作業です。ここではオーナーが舞台監督であり、社員が役者、舞台は会議室です。舞台監督であるオーナーが、社員一人ひとりの役割とセリフを決める。そして役者は脚本にそって最後の着地まで演劇を進める。途中で役者の発言や振る舞いが間違っている際にはオーナーが注意、指導するイメージです。

これを先例の「新製品開発力」の組織移管に当てはめると、舞台は「来期の新製品開発会議」、役者は「営業担当者、技術開発担当者、生産担当者、経理担当者」となります。舞台監督であるオーナーは、「営業担当者」には A) ユーザー動向に関する情報を、「技術担当者」には B) 提供できる機能とその背景技術に関する情報を、「生産担当者」には C) ものづくりにおける品質とコストに関する情報を、「経理担当者」には D) 期待収益に関する情報を、それぞれが“役割・セリフ”として事前準備し、会議体へ臨むことを指示しておきます。そして監督の脚本通りに各担当者が役割を果たし、最後の結論にまで至らせる。オーナーからすると結論ありきの会議であるため面白みも刺激もない作業にはなるのですが、役者である社員は自身の役割とセリフの意味を実感できますし、なによりも全体シナリオを通して経験できるため、オーナーが日々何を考えているのか疑似体験をすることができます。この経験を多く積むほど、オーナーの思考回路が理解できるようになる、結果として組織として機能を引き継ぐことができるようになります。

ただし、上記の工程を繰り返したとしても現オーナーと同一レベルのアウトプットを組織が確実に出せるのか、と言われると、事はそれほど単純ではありません。オーナーがアウトプットに対して必要としている判断材料は、その収集を社員や部門へ指示することは比較的容易です。問題は判断材料を集めた後、ある判断軸(価値観)をもって決断を下すところにあります。この判断軸(価値観)を組織へ移管していくところが難しいのです。判断軸(価値観)には定量的に表現できるものと、感覚的なウェイトの高い定性的なものが共存するためです。例えば新製品開発の場合、粗利益率 40%以上でなければ上市しない、デモサンプルでユーザー評価が 80 点以上でなければ上市しない、といった定量的な判断軸は移管可能です。しかし、その製品が“美しく”なければ上市しないと言われると、それはオーナーの感覚による定性的な判断軸であり、この基準を正しく理解するためにはオーナーの企業理念や背景哲学にまで踏み込んで把握・共有しなければなりません。

この定性的な判断軸、言い換えれば価値観を移管するにはさらに一步踏み込んだオーナーの工夫が必要となります。それは価値観を「人間としての価値観」と「企業としての価値観」に分割して整理することです。「人間としての価値観」はオーナーが生まれてから現在に至るまでのすべてが反映されています。一方の「企業としての価値観」は経営者としてみずからの会社において実践している価値観です。そして企業が組織として共有できるのは後者の価値観ではないでしょうか。オーナーはあくまで会社として大切にしている考え方や方針の共有を目指すべきです。ここに人間としての価値観共有まで求めることは現実的ではありません。なぜならオーナーが一般社員と共有している時間と場所が「会社」に限定されているためです。

また、この「企業としての価値観」を共有するための努力はオーナーにしかできません。前述した会議体での発信、指導はもちろんですが、ことあるごとに意識的に言い続けてください。それも口頭発信だけではなく、できれば紙媒体、電子媒体等を活用して“読み物”として発信されることをお勧めします。見た目や体裁にこだわる必要はなく、ご自身の言葉で社員へ伝えたいことをストレートに表現されることが大切だと考えます。



### 3. まとめ

本稿ではオーナーという“個”に依存している機能をいかにして“組織”へ展開するかを説明してきました。しかし、繰り返しのようになりますが、オーナーの個人能力はその企業の「強みの源泉」でもあり、他の人間が容易に模倣できるものではありません。その能力のすべてを組織へ移管することは不可能です。ただ企業を継続的に発展させるための基本的な思考や守るべきルールは確実に踏襲させるべきですし、それはオーナーであるが故の責務でもあります。そのためには、日頃からご自身の思考回路を分析し、その中身をできるだけ平易な言葉で組織へ説明するよう意図して努めるべき、と考えます。

#### － ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。