

地方創生と中小企業の果たすべき役割

自治体の地方版総合戦略が出揃うなど、地域活性化に向けた国家戦略「地方創生」の取り組みが今年度から本格的にスタートする。地域の雇用創出と経済活性化に重要な役割を果たす中小企業の再生には、経営者の決意と使命に基づく自覚が重要と説く経営戦略コンサルタント田中義郎氏。中小企業経営者への豊富な指導経験をもとに、地域経済活性化と地域企業発展の道筋を探るシリーズ。

第3回 経営の二面性

企業の中期的利益

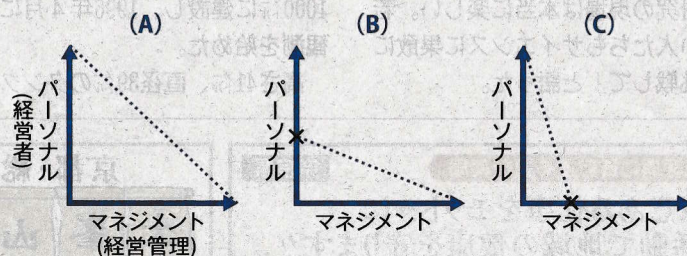
大企業と中小企業の間に、大きな差がついているのは「人」である。

人とは頭数ではない。成長のスピードである。「社員の成長を加速させる環境」が整っているかどうか。中小企業が発展するためには、この環境をいかに整えられるかにかかっている。

経営者の成長と企業の成長は比例する。企業は経営者の「器」を超えて発展することはできない。換言すれば、中小企業は経営者のパーソナルで未来が決まるということだ。前回、経営者の自覚について触れたが、成長に対する自覚のない経営者に明るい未来は望めないだろう。なぜなら、社員に成長を求めないからだ。

企業の中期的利益は「人」から創られる。これは経営の「自然の法則」であり、この経営の

グラフ:経営の二面性



原点を忘れてはならない。

中小企業経営の原点

経営は、パーソナルとマネジメントの2つの側面から構成されている。(グラフ参照)

両者はバランスさせなければならないが、経営の「主役」は経営者のパーソナルであり、主役を支えるのがマネジメントである。

トップダウンで効率を求めても社員の心は動かない。マネジメントだけで社員を動かすことは難しい。マネジメント(特に管理)が整備され、規律が守ら

れている企業であっても、経営者の心が伝わってこない、社員は自発的に行動しない。建前に終始し、ポジティブな姿勢は生まれない(グラフB)。

社員の心が動くのは、経営者の(経営に賭ける)熱い「思い」や、ひたむきな「自助努力」に接したときである。しかし、管理レベルが低ければ、社員は自らの能力を発揮する機会を見つけないことができず、徐々にやる気を失っていく(グラフC)。

経営者が日々、自身のパーソナルを磨く努力を積み重ねてい

けば、呼応してマネジメントのレベルも上がり、徐々に両者はバランスしていく(グラフA)。

両者がバランスして最も成果が現れるのは、企業の「進路」を決める意思決定、すなわちトレードオフ(一方を得ると他方を失う両立し得ない関係性)の意思決定である。

企業は、進路が明確でなくてはならない。進路とは、企業が目指すゴール(目的地)、または、現在向かっている「目標」だ。当社はどこに向かっているか。進んでいる方向が不明確では、現在の歩みが正しい方向に向かっているかどうかの判断ができず、迷走するしかない。

トレードオフの意思決定は、「二兎を追う者は一兎をも得ず」のことわざ通り、二兎を追わない「一兎戦略」である。「あれもこれも」ではなく、成果の集中を図る意思決定である。中小企業経営に常時立ちはだかる意思決定である。

両者がバランスしてくると、経営の「質」は著しく向上する。経営者・社員のベクトルが

整い、社内のエネルギーが1つに束ねられる。新しい成果は社員のモチベーションを著しく高める。

模倣経営は失敗する

パーソナルとマネジメントがバランスしないと模倣経営に陥りやすい。バランスより目先が優先されるからだ。「成功事例セミナー」や成功事例を求めて「視察」などに熱心な経営者を多く見かけるが、期待通りの成果は得られていないはずである。かえって、成功事例の固定観念が入り込み、創造力を阻害する可能性が高いからだ。

経営は(経営者の)パーソナルで創り上げていくものだ。何をおいても、まず自らのパーソナルを磨く。模倣では一時的な成果は得られても、それ以上のものは望めない。社員も育たない。一夜漬けの学習と変わらないのだ。

今回のテーマは「『企業は人なり』の実践①～成長の芽を育てる」。7月13日に掲載



田中義郎(たなか・よしろう)
経営戦略コンサルタント
有限会社C³ 代表取締役
<http://www.c3c3.jp/>