

本論文は

世界経済評論 2020年1/2月号

(2020年1月発行)

掲載の記事です



世界経済評論

定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店

トレード・オフからトレード・オンへ

株式会社 国際ビジネスブレイン代表取締役 **新将命**

一見対立するよう見える二つの概念があった時に、どちらか一つを犠牲にして一つだけを重視することを、英語では“トレード・オフ (trade-off)”と言う。「あちら立てればこちら立たず」ということである。逆に対立する二つの概念を両立させることを、“トレード・オン (trade-on)”と呼ぶ。「あちらも立ててこちらも立てる」ということである。

優れた経営者は、トレード・オンが出来るバランス感覚の持ち主である。

それでは経営を行うに際して、どのような種類のバランス感覚が求められるのか。

以下、とかくトレード・オフになりがちないくつかの例を述べてみる。

ビッグ (big) か? グッド (good) か?

ほとんどの経営者は我が社をビッグ (大きく) にしたいと思っている。現在の年商が10億円ならゆくゆくは20億円に、出来ることなら50億円に、それ以上に、と

ビッグであるということは社会的影響力も大であり、自分の思ったこともやり易くなる。正に「大きいことはよいことだ」なのだが、やみくもにビッグを狙っていると、つつい会社の体質を強くするという基本が疎かになる。経営や財務を強固なものにする、人財を育成する、既存客との関係を改善してパートナーシップを実現する、そして何よりも社員の満足度を高める等、我が社をグッド (良い) な会社にするという原点を忘れがちになる。「ビッグ」が「グッド」を凌駕してしまう。よく考えてみると、ビッグ (成長) と考えていたものの実態は、内容の空疎な「バブル (膨張)」であったということになる。一寸針で突くとはいじけてしまう。

グッドをないがしろにしたビッグには何の意味も無いどころか、膨張した会社がいつバブルのようにパン!とはじけてしまうかも知れないという危険が伴う。経営者には“ビッグ”と“グッド”の間にバランスをとるという能力が求められる。ビッグになるためには、その前にグッドである必要がある。

長期 (long) か? 短期 (short) か?

会社の経営は長期視点で考えるべきか? それとも短期決戦で勝負をすべきか? という素朴な疑問がある。答えは勿論、“両方”ということだ。

アメリカ式経営というと「(短期)株主資本主義」とか、四半期経営 (quarterly management) という言葉が頭に浮かぶ。3年先、5年先では遠すぎる。とりあえず今年、いや今期、今月の利益を最大化しよう。それにより株主の期待に応えよう、という短期株主至上主義である。今年の売り上げ、今期の利益、今月の代金回収という目先にばかり溺れ、将来、即ち長期を考えない企業は、目的地と航路図の無い船のように迷走する。沈没 (倒産) という運命が待ち構えている。“短期は損気”なのである。

“Learn to walk before you can run.” (走る前に、歩け) という英語の諺がある。

歩けとは、短期の目標を達成して結果を出すということである。対する長期とは3年、5年先を見据えた企業理念や、目標や戦略があるということである。

「誰でも短期だけをマネージすることは出来る。誰でも長期のみを語ることは出来る。肝心なのはこの2つの間にバランスをとることだ」。ピーター・F・ドラッカーの言葉である。

社員満足 (ES) か？ 顧客満足 (CS) か？

新入社員でも理解できる理屈だが、顧客満足
の無い会社は長続きしない。

お客様が我が社の商品やサービスに「バ
リュウ・フォー・マネー」(支払ったお金に対
して得ることの出来る価値)を認めるがゆえに
財布の紐を緩めてお金を払ってくれるのであ
る。成功している会社は価格で勝負をしていな
い。顧客に対する価値の提供で勝負をする。

「勝ち組会社は価値組会社」なのである。

それならば——、いったいその価値は誰が提
供するかといえば、経営者を含む全社員が顧客
満足の実現を図る主役であり当事者である。社
員こそが顧客満足を果たす張本人なのである。

「顧客満足の前には社員満足が無ければなら
ない」という考え方が優れた経営の鉄則であ
る。

そして、ここでもう一つ要注意。

社員満足には良い満足と悪い満足の2種類が
ある、ということである。

悪い満足 (complacency : 自己満足) とは「容
易な現状是認」という意味である。大阪弁で言
えば「マアええやんか」と言った感じだ。我が
社の業績が低迷している、目標達成もおぼつか
ない、下手をすると前年実績を割ってしまう、
だがこれは仕方がない、世間の景気が悪い、消
費者の財布の紐は固い。だがそのうち景気が良
くなれば我が社の業績もよくなるだろう。「そ
のうち吹くだろう福の神風」といった感じであ
る。こういう悪い満足感が会社を滅ぼす根本原
因 (root cause) である。

悪い満足とは「安易な現状是認」。もうひと
つの特徴は「危機意識の欠如」ということであ
る。「会社はいつ潰れるかも知れない」という
危機意識がなくなると、「茹で蛙症候群」に陥
る羽目になる。

対するに、良い満足 (satisfaction) で何より

も重要なのは社員が働いている会社や仕事に誇
りを感じているということである。我が社は年
商何千億という大企業ではない。規模は小さい
が、バリュウ・フォー・マネーの高い良い商品
やサービスをお客様に提供してお客様から
評価され感謝されている。世のため人のために
役に立っている、という気持ちである。正しい
社員満足は正しい顧客満足を生む。

経営者がこの両方のバランスを利かせた時に
会社は単なる膨張ではなく、正しい成長への道
を歩み始める。

民主的か？ 独裁的か？

民主主義の原則はたとえ一票でも多く票を
取った意見が選択されるということだ。

企業経営の場合だと、賛成が8人で反対が7人
時に、8人の意見が採用される。だがそんなこ
とでは経営は成り立たない。多数決で決めるな
ら社長の存在理由はどこにあるのだろうか？
企業理念、目標、戦略等の経営上の最重要事項
については、最後は社長が一人で決めなければ
ならない。一人で決めることを独裁という。だ
が、人間は人間であり神様ではない。間違うこ
ともある。だから独裁の前には部下や社員の声
に十分耳を傾け、皆でワイガヤと議論する場を
持つ必要がある。「衆議」を行うことにより、
「独裁」の弊害を最小化することができる。

「衆議独裁」(Democratic Autocracy=民主
的独裁主義)こそが正しい経営の要諦である。

(あたらし まさみ)