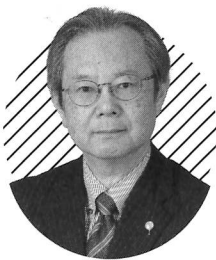


対談 次世代経営リーダーへの提言 最終回 吉岡憲章氏 (未来事業株式会社 取締役会長)



瀬本博一

「企業はヒトなり」の「ヒト」とは 経営リーダー自身のことだ!!

外部環境の変化が激しく、成功パターンも見えない今日、中小企業経営者は既存ビジネスに行き詰まりを感じ、その生産性の低さを感じつつ、自社の未来に「不安」を抱いている。このような状況のなかで、経営リーダーは自身の思考・行動をどう変革させればよいのだろうか。国内屈指の企業再生の専門家である未来事業(株)の吉岡憲章会長に聞いた。

「不安」はあっても「危機感」がない経営者

瀬本 吉岡さんは日本ではじめて中小企業の再生支援をはじめた先達です。80代になった今でも企業支援の最前線に立ち、日本全国を回りながら、企業再生の第一線で活躍されています。しかもその間に大学院で博士号を取得するなど自分磨きにも余念がなく、個人的にも大変尊敬しています。これまで国内でもっとも多く(約1100社)の企業再生を成し遂げた経験を通して、今、中小企業の経営者にとってどのような意識・行動の変革が必要だと思いますか。

吉岡 ひと言でいえば「危機感」を持ち、それを解決するための行動を起こす「決断力」を持つことです。本年はこれまで以上に社会的にも、経済的にも変化が激しい年になるでしょう。にもかかわらず、今の経営者がそのあたりをあまり自覚していません。現にここ数年、中小企業の実業性の低さを指摘する声が国内外からあがっていますが、それを自分事として真剣に受け止めている経営者はまだまだ少数です。

瀬本 ズルズルと業績が落ちている中小企業に共通してみられる現象がふたつあります。ひとつ目は「経営者や幹部社員が忙しい、忙しいと走り回っている」こと。ふたつ目は「社員がいつも人を増やしてくれといっている」ことです。このふたつの原因は同じで、社長から社員まで全員が既存の仕事のやり方、ビジネススタイ

ルから脱却できていないからです。これからはそのような会社には人が集まらなくなるし、もともといた社員からも見放されてしまうでしょう。

吉岡 その根本的な原因こそ、経営者の「危機感」のなさなのです。経営者は皆「将来どうなるのだろうか」という漠然とした「不安」を持っています。だからこそ、本来は自社の経営課題を明確にしてそれを解決するための行動を起こす必要があるのですが、多くの場合、経営課題はある程度わかっている、それを実行に移す「決断」ができずに今にいたっています。つまり、「不安」はあっても真の「危機感」を持っていないのです。

経営リーダーが自身を磨き「危機感」を共有することが大事

瀬本 「危機感」があるならすぐに行動に移すでしょうし、それを全社員と共有するはずですが、大事なのは真の「危機感」を持つこと、そして「共有する力」を磨くことなのではないでしょうか。

吉岡 経営課題を解決する核心は「社長自身」にあります。「企業はヒトなり」とよくいわれますが、この「ヒト」とは第一義的には「社長」のことなのです。「うちにはヒトがない」という社長の嘆きをよく聞きますが、まずは社長自身がおのれを磨いているかを自分の胸に手を当てて考えてみるのです。そのうえで「危機感」を持ち、経営課題を明確にし、その解決のための方向性と将来へのビジョ

吉岡憲章氏
よしおか・けんしょう未来事業株式会社
取締役会長

早稲田大学理工学部卒、多摩大学大学院で博士号取得。国内ではじめて中小企業の企業再生指導に着手。独特の経営指導手法により「常識破りの再生請負人」と称され、これまでに約1100社の中小企業の経営を再生・成長へと導いている。著書に『定年博士』(きずな出版)、『会社が赤字!?!』とわかったとき読む本』(PHP研究所)、『社長の器』など多数。

ンを持つことで、はじめて社員に「共有」する資格が得られるのではないのでしょうか。瀬本 ところが、「経営者自身がすべてをきめて、すべてのことにかかわるべき」と勘違いしている経営者も数多く存在します。結果、社長の指示がなければ動けなかったり、チャレンジするリスクを避けたりする社員が増えてしまうのです。同時に、そのような風土の会社になっていることに「危機感」を持たずに、目先の課題解決のために走り回っている経営者が非常に多いようにも思います。

吉岡 経営リーダーの役割は「全社員が危機感を共有し、会社を進化・成長させるために、ベクトルを合わせてチャレンジする風土を創ること」だとあらためて認識してほしいですね。

瀬本 そのためにも経営リーダーは足元の課題解決は幹部社員に任せ、みずからは中長期的視点に立ってビジネスモデルを進化・変化させられるようにしていかなければなりませんね。

「せもとひろかず」NPO法人プレネット21代表理事、中小企業事業継続支援機構理事長(株)CES代表取締役。組織変革の第一人者として過去30年にわたって中小企業の成長・進化を支援。著書に『C・I・S・J・Mの時代』(東方通信社)ほか。