

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第79回

非常識な実践経営アドバイス



Question

経営者の役割として、最も重要なことは何でしょうか？

(東京都 46歳 会社経営)

Answer

利益とは社会に貢献している価値の測定手段

明治の政治家、後藤新平は、「財を残すは下、業を残すは中、人を残すは上」と言いました。法的に会社は株主の私的財産であり、経営者は株主から経営を委任されている立場です。し

たがって、株主のためにより多くの利益をあげ、お金を残し、それを配当するが求められています。その意味では、会社はお金を生み出すための単なる手段にかすぎません。財を残すことこそ第1に考えるべきこととなります。

また、お金がなければ企業運

営を続けることはできません。経営者の中には利益を上げ、企業を継続させることこそ会社の目的と考えている人は少なからずいます。

これに対して、P・F・ドラッカーは、「企業とは何かを問われると、たいていの企業人は利益を得るための組織と答える。たいていの経済学者も同じように答える。この答えは間違いだけではない。的外れである」と考え、欧米流の価値観を真っ向か

ら否定しています。利益とは社会に貢献している価値の測定手段にすぎないのです。

このように考えると、経営者の第1の役割は、業を通じて社会や顧客に貢献すること。利益は、事業を継続的に続けるための手段であり、顧客への価値提供を客観的価値として測定できる「道具」と考えられます。

事業を通じて社会に価値を提供することこそ、経営者の主たる役割と考えれば、「業を残すこ

と「こそ最も重要なことであり、「人を残すこと」も、そのための手段にすぎないのではないでしようか？」

しかし、なぜ後藤新平は冒頭に紹介したような言葉を残したのでしょうか。私は経営者の「本来の役割」は、事業を通じて顧客や社会に貢献することだと思いません。

しかし経営者には、もうひとつの重要な役割があります。経営者の「社会的役割」と呼ぶべきものです。これは「教師」として「人を残す」役割です。会社のために人を育てるのではなく、広く社会のために人材育成を行うことを意味します。

経営者の役割を、「業を残す」本来の役割と、「人を残す」教師としての役割の2つとすれば、大きな矛盾があることに気がきます。業を残すためには、経営効率を高める必要がありますが、そのためには「社員の強み」に着目し、それを伸ばす努力をしなければ社会的貢献を高めること

はできません。

人を育てられない医者は多くの患者を救えない

一方で、人を残すことに注力すれば、「社員の弱み」の克服も重要なテーマとなり、より多くのチャンス社員に与える必要があり。弱みの克服は、経営効率を損ない、ある意味顧客の犠牲の上に成り立つものです。

日本の経営の特徴であるジョブ・ローテーションは、ジェネラリストを育てる上では非常に有効ですが、スペシャリストを育成し、経験値を高めて効率化させることと相反します。いわば、短期利益と長期利益の選択の問題とも考えられます。

例えば、「ゴッド・ハンド」と呼ばれる心臓外科の名医がいたとします。この医者のもとには多くの患者が集まり、彼の手術を受けるためには何年も待たなくてはなりません。より多くの患者を救うため、この医師は休む暇なく手術を続けました。

彼が執刀医を務めることこそ最も効率的であり、手術の失敗も少ないからです。現在の効率性を考えるだけであれば、最も強みを発揮する人がその業務を行えばよいのです。

しかし、この名医も年齢と共に体力は衰えます。後人を育てない限り、その技術は継承されず、結果として多くの患者を犠牲にしてしまうのです。

ここで大きな決断に迫られます。執刀医が代われば、手術を失敗する危険性が高まります。将来の患者のために、目の前にいる患者を犠牲にすることができると試されるのです。多くの人は、まだ見ぬ

患者より、目の前の患者のほうが気がかりです。人材育成の重要性は分かっているけれども、目の前の患者を殺すことはできません。情に流され

た医者は技術を継承できず、さらに大きな犠牲を招くのです。人を育てられない医者は、手術を待ち望んだ多くの患者を結局は、救うことができないのです。

ここに後藤新平がいう「人を残すは上」の真意があります。人を残すこととは、短期的な効率性の犠牲、つまり、現在の顧客の犠牲に成り立つものです。この相矛盾する役割を成し遂げられる人こそが真の名経営者となるのでしよう。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)

[プロフィール]

久野康成(くの・やすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼 CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス ウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて「第2の会計事務所として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。