

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第80回

非常識な実践経営アドバイス



Question

全社員参加型経営で運営しようと考えましたが、意見がまとまらず、苦慮しています。

(愛知県 51歳 会社社長)

Answer

社員の意見を聞くのは大事だが、決断は経営者が

トップダウン経営は、早い意思決定はできませんが、顧客に最も近いところで働いている社員の意見を吸い上げることが難しくなることがあります、ボトムアップ経営の一環として全社員参加

型経営が考えられました。社員はトップからの命令に単に従うだけの立場ではなく、自らの意思を持つて経営に参画し、積極的に意見を述べ、それに従い行動する方がモチベーションも上がり、結果として成果も出やすいと考えられます。

社員には、それぞれに「個人目

標」が存在します。これは「組織目標」を社員にブレイクダウンしたという意味ではなく、社員それぞれが思い描く個人の目標です。この個人が持つ夢は、決して組織目標と一致しているわけではありません。

しかし、これを一致しないまま放置すれば、組織の中でお互いが協力しあう文化も形成されず、個人主義に陥ることがあります。組織の効率化を高めるためには、会社の目標を社員と調

整し、共有させることが不可欠です。その問題を解決する方法の1つとして、全社員参加型経営があるのです。これは一般に、経営者が「社員の意見」を聞き、それを積極的に経営に取り入れていくことと考えられています。私のやり方は、全く逆です。私が考える全社員参加型経営とは、社員が「経営者の意見」を直接聞き、考え、自分自身の意見と照らし合わせ、何が問題かを明確にして、納得し、行動する経営

手法です。つまり経営者の立場で考えさせるもので、ボトムアップではなく、トップダウン型と言えるでしょう。

社員や顧客の意見を聞くことはもちろん大切です。しかし、それに従ってはいけません。その意見を経営者自身が咀嚼し、自分で考えて判断を下げばいいのです。ましてや、社員との意見調整などもつての外で、調整すべきは社員自身です。ここで妥協すれば、組織目標が浸透することはありません。

貴社で起きたように、社員が自分勝手な意見を述べ、まとめあげることができなければ、リーダー不在の状態に陥るだけです。変化の激しい現在の経営環境において重要なのは、経営者の動物的感性や直観に基づく早い意思決定と行動です。顧客の意見を聞いて行動するようでは既に遅いのです。顧客より先回りしてこそ、真に顧客に受け入れられる製品・サービスが提供できるのです。その意味で、現在

の経営環境においては、ボトムアップは、トップダウン経営を補完する手法にしか過ぎないのです。

経営者には強いリーダーシップが求められる

社員の意見を聞くことは一見、いいことのように見えますが、大きな落とし穴があります。政治の世界では、民主党がマニフェストを作り、政策を国民に選ばせようとした。その結果、国民から支持を得やすい高速道路の無料化、子ども手当、農家への戸別所得補償制度などが提案されました。しかし国民に

少しでも反対されれば、厚生年金「68歳支給法案」は国会提出すら先送りします。反対のない改革などあり得ません。理念なき政治家や経営者は、国民や社員の反対の声に揺らぐのです。国民の意見を政治に反映させることは、いいことのように聞こえますが、実際は間接民主主義の根底を覆し、多数決主義となり、

ポピュリズムに陥ります。

これは、株主と経営者との関係と同じです。法的に会社は株主の所有物であっても、経営の専門家ではない株主に経営判断をさせれば、短期志向に陥り、長期的視点に基づく投資・内部留保ができなくなります。経営は、社員や株主ではなく、経営の専門家である経営者が行うべきなのです。

民主党は、政治の専門家ではない国民に政治を行わせているようなものです。重要なことは、どんな政策を国民に選ばせるのではなく、国民と国家ビジョン・長期目標を共有することです。その上で、目標を達成するため

の政策は、専門家である政治家に信任されるべきなのです。国民は政策ではなく、結果を評価すべきです。その意味で橋下

徹、前大阪府知事の「独裁者が必要」という発言は、政治にも強いリーダーシップが必要という意味なのでしょう。社員や国民の意見を聞くことを悪いことだと否定する人はいません。だから、大きな失敗を招くのです。経営者や政治家は、自分自身が専門家であることを忘れてはいけません。社員や国民が真に専門家に望むことは、結果の妥当性であり、プロセスではないのです。

（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。