

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第46回

非常識な実践経営アドバイス



## Question

業績悪化により、株式公開中止だけでなく、会社にとって重要な経営企画室まで廃止され途方に暮れています。  
 (元経営企画室長 中小企業診断士 女性)

## Answer

機能が不十分なら経営企画室は真つ先に廃止される

株式公開準備を進め、来年には公開可能と言っている会社の中でも、実際に公開できるのは20社に1社ほどしかないのが厳しい現実です。

公開準備を進める中で、公開

基準を満たす組織作りが要求されます。社長は、不要と思っても社外監査役を雇い、内部監査室を設置し、牽制機能を働かせるために小さな会社であっても経理担当と財務担当の職務分掌がなされます。そのような中で、経営企画室も設置されたのでしょうか。

経営企画室の役割は、中期事業計画、年度予算、新規事業計画の策定に留まらず、経営者とビジョンを深く共有し、その実現のために戦略を構築すると同時に関係部署の人を動かしていかなければいけません。この意味で、経営企画室は会社にとって最も重要な部門と言っても過言ではないでしょう。

しかし、そのような重要な部門をなぜ、会社は廃止したのか？ ここが問題です。廃止さ

れた経営企画室は、本当に会社にとって重要な部門だったのか、それとも、あなたにとって重要な部門だったのでしょうか？

経営企画室の重要性は、それが十分に機能していることが前提です。もし、絵に描いた餅の中の事業計画、数字を羅列しただけの事業計画、統制機能のない予算制度の策定だけを行っているような、単に株式公開の形式要件を満たすだけの存在と経営者が思っていたとすれば、業績

悪化でコスト削減が必要になった時には、内部監査室と一緒に真つ先に廃止されることになるでしょう。

経営者の意を汲んで、十分に機能していたなら決して廃止されることはなかったと思えます。それはまさしく、会社にとって最も重要な部門だからです。だから今回、あなたの会社の経営企画室が廃止されたのは、厳しい言い方ですが、あなたに対する社長の評価を伝えたにすぎないのではないのでしょうか。

業績が悪化し、株式公開準備を中止せざるを得なかったということは、「有事」と言えます。このような時、経営者には早い意思決定と強いリーダーシップが要求されます。

平時の時であれば、時間をかけて社員の言葉にも耳を傾けることもあります。これは、社員の話が重要だからではなく、話を聴くことによって、「信頼関係」を構築することが目的だからです。

### どんな時も経営者と価値観を共有させることが重要

しかしながら、有事の時は、社員の取るに足らない話など聞いている暇などありません。もともと会社の方向性が共有できていない社員と、合意のための調整時間を使っている間に会社が潰れてしまつては大変です。有事の時は、経営者の経験や感性で意思決定をし、社員に行動を促さなければなりません。社員からすれば、全く耳を傾けてくれない傲慢な経営者と映り、信頼関係を破壊する行為と思われるかもしれません。

しかし信頼関係とは、有事の時に時間をかけて構築するものではありません。平時の時に構築されてきたものが、有事の時に現れるだけです。本当に経営者とビジョンや思考法を共有していれば、このような時でも会社をサポートしていく方法はあるはずですが、経営企画室があるか否かは形式に過ぎません。今

は「考えることより行動せよ」という経営者からのメッセージのような気がします。

もちろん「考えること」は重要です。しかし、今はこの役割を経営者自身が負っているのです。平時の時であれば、エンパワメントにより経営企画室に「考えること」が権限移譲されたかもしれませんが、有事の時は、もう一度、経営者に全権を戻し、早い意思決定をすることが合理的なことと思います。つまり、既に考えることは済んでおり、あとは行動することだけが残されているのです。創業経営者は往々にして、ワンマン経営者であり、

身勝手で何を考えているか良く理解できないところがあると思われるかもしれませんが、しかしそれは、自分の価値観で相手を評価した結果です。ある意味、リ

スクを取ることを厭わず、企業を立ち上げる人間は、普通の人からすれば特殊な存在で、変わっているのが普通でしょう。しかし、経営者は、そんな人たちがかりです。自分が経営者に合わせることでなければ、どんな会社に転職しようとも、また同じ問題が発生します。

今、本当に自分が何をすべきだったのか、「価値観の共有」の真の意味を理解する時だと思えます。

(このコーナーでは、経営に関するよる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。