

# 理想の会社作りⅡ

日本には百年以上続いている会社が二万一千社ある(東京商工リサーチ社調査)。世界には二百年以上続いている会社が約五千六百社あるがそのうち三千社(五六%)が日本の会社である(韓国銀行調査)。理想の会社作りの第一の条件「外向き、内向き、変幻自在の組織に」を続ける。

経営管理講座 278 染谷和巳

## 死して名を残した消極的な専務

ある住宅メーカー。住宅プレハブ化のブームに乗って急成長し、二十年たらずで全国に販売拠点を持つトップメーカーになった。経済誌は創業者である三井社長の手腕を讃えた。

会社の実情をよく知る人は成功の原因は、三井社長と女房役の広沢専務の二人三脚にあると語っていた。

「広沢専務がいなくなると会社はよくならない」と報じた。露骨には言わないがその原因は広沢専務にあり、自分のアイデアを練り直した。

経済誌は近年この会社は冒険をしなくなったと報じた。露骨には言わないがその原因は広沢専務にあることをおぼせさせた。

広沢専務は保守的で頑固。マスコミは陰で、ブレッキの広沢、潰しの広沢と評した。三井社長の斬新なアイデアをつぎつぎに潰した。三井社長の積極的な拡大策にどれだけ水を差したかわからない。会社が華やかさをなくし、成長が鈍化しているのは広沢専務の存在によると断じる業界誌記者も多かった。

「広沢専務がいなくなると会社はよくならない」と報じた。露骨には言わないがその原因は広沢専務にあり、自分のアイデアを練り直した。

経済誌は近年この会社は冒険をしなくなったと報じた。露骨には言わないがその原因は広沢専務にあることをおぼせさせた。

広沢専務は保守的で頑固。マスコミは陰で、ブレッキの広沢、潰しの広沢と評した。三井社長の斬新なアイデアをつぎつぎに潰した。三井社長の積極的な拡大策にどれだけ水を差したかわからない。会社が華やかさをなくし、成長が鈍化しているのは広沢専務の存在によると断じる業界誌記者も多かった。

## 守備は攻撃と同等の価値あり

三井社長は天才肌のトップで、常識をくつがえす新しい住宅を開発した。またこの業界ではじめてフランチャイズ方式を採用して、短期間で販売網を作り上げた。雑誌や新聞は三井社長を時代の寵児として扱ってはやめた。

アイデア型のトップにありがちなことだが、思いついたことはすぐやってみないと気がすまない。広沢専務に意見を求める。専務は渋い顔で「感心しませんな」「いい考えですが誰に任せるのですか、まだウチは人が育っていません」「手の広げ過ぎです。本業に専念すべきでしょう」と答える。

外向き、内向きを言い替えば攻撃と守備である。スポーツは攻撃と守備がある。野球やアメリカンフットボールのように攻撃と守備がはっきり分かれて交互に行われるゲームもあるが、大半のスポーツは攻撃と守備が明確に分かれていない。攻めた守り守ったりする。

攻撃でいくらか点を獲っても、守備が疎かであればそれ以上を獲られれば試合は負けになる。したがってスポーツでは攻撃と全く同等に守備を大事にする。守備の練習を積んで守備の能力を高めなければ勝てない。

織田信長は状況に応じて柔軟に攻撃と守備を変えられる統率者であった。危険を感じた時はなりふりかまわず逃げた。臆病と言われようと、無様であろうと一目散に逃げた。この逃げ足の早さによって信長は天下をとったと、タイム技研の丹羽会長は評している。

一般に攻撃型の経営者は守りが下手である。急成長してあつという間に消えていく会社は、こうした経営者が多い。

順調に成長を続ける会社は、攻撃型の社長のかたわらに、広沢専務のような女房役の人がいる。

三井社長は専務の意見を尊重した。かつとなつて「君は反対ばかりする、消極的だ」とどなつたこともある。時には専務に相談しないで独走したこともある。しかしこうして独断で行ったことはほと

戦争も同じ。勇猛果敢な指揮官は、攻めて攻めて攻めまくる、敵陣深く進軍する。後方の兵站部から遠く離れてしまう。兵の食糧や弾薬が届かなくなると、前進、前進、前進、また前進」と刷り込んでいた地方の中

い守備は苦手である。しっかりした会社、信頼できる会社に共通するのは、守備が優れている点である。客が電話をかける。電話に出た女子社員が要領よく用件を処理する。客が質問する。答えをすばやく用意して、客に伝える。客が苦情をいう。重役がすぐ飛んで行き、謝罪し、補償を約束し、客の気持ちをよくしてしまふ。客は「なかなかしっかりした会社だ」と思う。

優良企業が次第に精彩を失い、広沢専務が亡くなって五年も経つ頃には、経営危機が噂されるまで

名刺の頭に「前進、前進、また前進」と刷り込んでいた地方の中

有能な経営者が、一人で大きくできる会社の規模は限界がある。販売系の会社は社員数百人、年商五十億円が限度だろう。それ以上一人で大きくしようとする、攻守のバランスが崩れ、組織の崩壊が始まる。

攻撃一辺倒の会社は伸びきったゴム紐の状態でははらはらする。いつプツリと切れてもおかしくない。こうした会社には守備の人、守りの重要性を訴える人が必要である。拡大発展よりも、社員能力と質を高めることに力を入れる人が必要である。

三井社長は専務の意見を尊重した。かつとなつて「君は反対ばかりする、消極的だ」とどなつたこともある。時には専務に相談しないで独走したこともある。しかしこうして独断で行ったことはほと

名刺の頭に「前進、前進、また前進」と刷り込んでいた地方の中

守備を軽視して百年以上続いた会社は一つもない。もちろん町の商店のように守備ばかりで外に向けて攻撃しない会社は戦いに負けて消えていくが、攻撃と守備、外向きと内向きが柔軟にバランスよくできる会社が堅実に伸びる会社である。

成長期の会社が一つの節目を乗り越えるためには、その守備力、すなわち社内守りの部隊は優秀か、社長の女房役は健在か、にか