

事務所からのひとこと

日に日に秋が深まる季節となりましたが、皆様お元気にお過ごしでしょうか。

心地よい風が吹くこの時期は、旅行やお出かけに最適な季節です。

秋と言えば、温泉や紅葉狩りがこの時期ならではの観光スポットではないでしょうか。

その中でも「温泉」は古くから、ケガや病気の治療として利用されてきました。最近では、疲労回復をはじめ生活習慣病や糖尿病の予防などを目的とした、湯治的な利用が主となっている温泉地が多くなっているそうです。

また、全国各地には無料の「足湯スポット」が設けられ、着替えいらずで気軽に「足湯」が利用できる施設も増えています。

ストレスや運動不足、冷えなどの対策にも有効な「温泉」。是非、元気をもらいに温泉に足を運んでみてはいかがでしょうか。

COLUMN

先憂後楽

今ここにコップがあるとすると。水が半分入っている。「水が半分も入っている」といえば、「水が半分しか入っていない」ともいえる。積極的に見るか、消極的に見るかである。経営者は積極的に見る。マイナス材料でもプラス材料を捜し求め、希望を捨ててはいけぬ。

厳しい経済環境になれば、企業は悲観材料の続出になる。しかし、これは経営者にとっては腕を試す試練期でもある。働く社員に対し、この苦境を乗り切る具体案を発表せずして悲観材料を並べないことだ。社員の知りたいことは、この難局をどう判断し、どう解決するのかという経営者の考え方と不退転の決意なのである。

苦しい時には自分が先に苦しむ。楽しみは後から。これが経営者の信条でなくてはならない。事業経営の成果というものは、もともと長期的成果のもので、経営者なら成果は後からいただくという長期的な考え方なくてはならない。

「先に憂いて後で楽しむ」。これは理屈ではない。ものの考え方である。一流の経営者を目指すなら、この考え方生活に切り替えなくては成功は難しい。それは経営者の根性でもある。

明日への指針

明日の繁栄のために計画費用を計上せよ

死んでも生命があるように——経営者の代が変わろうと企業は不滅でありたいものだ。経営者は目のことと同様、長期的な見方も忘れてはいけぬ。

企業はつぶれるようにできているから、絶えず現状はどうか、今の環境にうまく適応しているかをチェックする。今が儲かっているからといって、安心することはできない。利益の正体を見ることがだ。

人間というもの、自分の都合の良いように物事を解釈しがちだ。今の利益は、好況に支えられて同業者もみんな儲かっている環境要因か。それとも企業内の経営努力により生まれたものか。先輩が築いてくれた信用や商品で食っているのか。冷静に率直に利益の要因を見直すことが肝心だ。

儲かっているといっても、今日の繁栄は明日を保証してくれない。貧乏人は昨日のために今日働き、金持ちは明日のために今日働く。

明日の繁栄のために必要な費用（計画費用と呼ぶ）——例えば、人材教育費、研究開発費、販売促進費、市場調査費、企業PR費——を十分に使った上で儲けが出ているかどうか。もし、この計画費用を計上せずに目先の利益にこだわっていったら、3年先には会社は消えうせているかもしれない。

「日計足らずして歳計余りあり」という中国の諺があるように、この計画費用はインスタントの効果は生まないけれど、日々使うことによって歳月を味方にしてやがて大きく育つものだ。

顕微鏡と望遠鏡、この2つを持って行動するのが経営者である。今儲かっていると思っても、他議はどうか。誰か泣いていないか。経営者の報酬、社員の給料は果たして世間並みか、業界一か。払うべきものを十分払わないで、儲かっているといっても実質赤字ではないか。

利益の正体を鋭く分析すると、「外部要因か内部要因か」「未来への適応は十分か」「誰かを犠牲にしているか」を修正した利益が浮き彫りになってくる。

現状は過去の反映であるから、NOWを分析してNEXTに備えて自己の体質に何が欠けているかを発見し、生まれ変わってNEWに取り組む。この3つの「N」が企業永続の課題である。

明日への準備、明日に何が待ち構えているか、明日にどう対処しようとするのか。働く人を惑わしてはいけぬ。明日のプランの発表と計画費用の計上が重要である。

「悪い話が上がってこない」ことを自覚できるか

社長の権力の怖さを示す「危険な兆候」は多い。例えば「悪い情報が上がってこない」というケースだ。情報の流れは、組織を動かすための毛細血管のようなものである。血が頭まで届かなくなると脳死状態になるように、情報の流れの停滞は会社を危険な状態にさせる。そこで大事なことは、社長がそうした前触れをいかにキャッチできるかだ。

ある企業の社長は、自身の経験をこう話す。「以前なら、幹部は電話などで情報をすぐに報告してくれていた。それが報告書という資料の形で上がってくるようになった。今では、携帯電話のメールになった」と言うのである。「最初はその変化に全く鈍感だった。ところがよく考えてみたら、これは大変なことだ。直接、私の耳に入っていた情報が、無機質な文字で伝わってくるようになった。これは危険なサインではないかと思った」。

情報を上げることはよい。だが、その社長は社内の風通しをよくするため、重要だと思われる情報は、なるべく自分にダイレクトに電話で報告するよう幹部へ指示していた。話で聞いたほうが、報告内容の切迫感や重要度合いの感触が、相手の声の調子からつかめるからである。それがメールになったことで、現場の雰囲気から遠ざかり、幹部との心理的な距離も離れ、自分が「裸の王様」になっていくのではないかと危惧(きぐ)したのだ。危険を感じ取った社長は、ただちに重要な情報については、伝達方法を従来のように直接、電話で報告するように徹底させたという。

このケースが示すように、「社長が知りたい情報」は伝わりにくいものだ。ましてや「悪い情報」となるとなかなか上がってこない。この弊害の最た

るものが、増加傾向にある「企業不祥事」だろう。その要因の多くは、コトが表沙汰になるまで社長が事実を知らなかったことだ(知っていながら黙認していたのかもしれないが)。現場で起きた「マズイこと」が、社長まで上がってこなかったのである。

確かに社長も人間だから、「悪い情報」が上がってくると気分が悪い。幹部や部下は、社長の機嫌を損ねたくない。だから、そうした情報はなるべく隠そうとする。そしてその代わりに、社長が喜びそうな良い情報だけを報告する、あるいはオブラートに包んで大したことのない情報であるかのように加工するのである。

人間関係は、本音むき出しの話だけをぶつ合っていたらギクシャクし、互いに疲れてしまう。加工された「建前」の情報が、潤滑油の役割を果たすこともある。しかし、悪い話をオーバーに、良い話を控えめに“脚色”する程度ならまだよい。そこに“粉飾”した情報が入り込んでくると、会社がおかしなことになってくる。「仕事の実態」が正確に伝わらなくなるからである。

実は、「悪い報告が上がってこない」という問題を解決する妙案はない。普段から口酸っぱく「悪い報告から先に上げてほしい」と幹部や社員に頼み続けるか、社内の情報パイプをオープンにするなど、開放的なシステムをつくっておくことだ。だが、それでも「悪い報告」は上がってこないものである。

だから、自らが率先して現場に出向き、現品を見て、現実を知ることが大切になる。社長という職業は、何もしなければ“裸の王様”になってしまうのだ。これを自覚しているか否かが大事である。