

## 木村会計事務所

東京都練馬区石神井町3-25-24 MMビル2階  
TEL 03-5923-9411 FAX 03-5923-9422  
mail skimura@kimuracpa.com  
http://www.kimuracpa.com/

偉大な経営者とは、  
人を育て得た人である

## 事務所からのひとこと

陽春の候、皆様におかれましては風邪など召されずお過ごしでしょうか。

次第に寒さも弱まり、肌で春の訪れを感じるようになってきました。気温も心地良いこの季節を待ちに待っていた方も多いのではないのでしょうか。

さて最近では、健康志向やエコロジーの高まりに合わせて「自転車」での移動を選ぶ方が増えているそうです。自転車は、全国に7,000万台あると言われており、日本だけでなく世界的にも自転車が再評価されています。日本の観光地でも「レンタル自転車」を取り入れている地域も多く、立ち寄りスポットなど施設整備を行い、国内外の観光客の取り込みにも成功している地域もあります。

また設置可能な道路には、車道に「自転車専用レーン」が設けられ、観光地以外でも整備が進んでいます。

休日のリフレッシュを兼ねて、普段の移動手段を「自転車」に変え、いつもとは違う景色を楽しみに出掛けてみてはいかがでしょうか。

## COLUMN

## 社内は効率化、社外は非効率化

さまざまな業界の企業を訪問すると分かることだが、業績が好調な企業ほど社内の効率化を徹底している。ただし、よく見ると社外では、つまりお客様に対しては非効率なのである。

自動車ディーラーであれば、既存のお客様をこまめにフォローし、結果としてリピート・紹介を得ている。ハウスメーカーであれば、OB施主に定期的にアプローチし、購入後の安心感を与えている。

「効率と非効率の妙」、このバランスをしっかりと考えていただきたい。仕事がうまく回らない場合、このバランスを崩しているケースが多い。もしあなたが顧客の立場で、営業担当者から効率性ばかりを追求されたら、どんな気持ちができるだろうか？

社内では徹底した効率化を進め、ムリ・ムラ・ムダをなくすことに全力を傾けていても、長年の得意先やヘビーユーザーには効率性に目をつぶってでも臨機応変な対応をする。これを心がけることこそが、良い縁をつくり、さらに顧客に支持していただくための近道となる。

## 明日への指針

## 貴社の幹部は部下を正しく叱り、育てることができているか

「叱る」ことのできる幹部は頼もしい。叱ることのできない幹部は部下社員から“逆選別”をされかねない。「頼りない」「いざという時に信頼できない」と軽視されることも多いからだ。

叱ることのできる幹部には、3つの特徴がある。

第1に愛情。叱るといふ真意には「よくなってもらいたい」という愛情が前提になければならない。

第2に、観察。叱れる幹部は、長所と欠点を観察して知っている。だから、長所を叱ることができる。欠点を指摘することは誰でもできる。せっかくの長所を活かし切れない努力不足を叱ることで、部下は「しっかりと見てくれている」と感じ、それが幹部への信頼に結び付く。

第3は自信だ。自信と過信は違う。過信の言動に部下は共感しない。共感がないから納得できない。幹部の自信とは、過去の自らの正しい体験に裏打ちされたものでなければならぬ。

「叩かれて強くなり、叱られて正しくなり、笑われて自己を知る」と言われるが、これは人を育てる上での指標でもある。

特に近年、若い社員はビジネスマナーを教えてもらう機会が少ない。昔前は、宴席（酒席）で上司・先輩から叩かれ、叱られ、笑われたものである。例えば「ごちそうさまでした」と言えない部下が周りにいたら、上司である幹部が教えるべきだ。「そんな細かいことまで……」と躊躇してはならない。恐ろしいことにその部下は、お客様にも同じ態度を取ってしまうからだ。

「教える」ことのできる幹部は尊い。そうした幹部の教訓を挙げてみよう。「可愛くば、五つ教えて、三つ褒め、二つ叱って、良き人とせよ」（二宮尊徳）。この句は奥深い。部下を育てる教訓を余すところなく示している。

「可愛くば」の枕詞に、部下への基本姿勢である愛情が表現されている。それに続き、学ぶべきポイントは、「教える」「褒める」「叱る」のバランスだ。叱ることは全体の20%、褒めることが30%。可愛かったら、叱るときでも、一呼吸おいて、まず良いところを3つ見つけて、それを褒める。その後2つくらいの割合で叱れという意味であろうが、叱ることよりも褒めることのほうが数段難しい。その根拠は褒めるポイントの難しさにある。

そして、人を育てる50%は教えることにある。しかし、教える段階にも深さがある。「知らないこと」を教えて知らせる。または、「知っているも分かっていない」なら分からせる。あるいは「分かっているも実行していない」状態であれば実行させるなどである。

部下の育成に当たり、幹部が自戒すべきポイントがある。「『これだけ言えば理解しているはずだ』という姿勢は通用しないことを念頭に置いて教え続けなければ、部下は育たない」ということである。教えるということは、忍耐がなければできないことではない。幹部とは、「部下を育てることに情熱を注ぐことのできる人」を言うのだ。

## 経営者の決断力

経営者が仕事を円滑に進めながら、成果を上げていくためには、正しい意志決定が決め手となる。そのためには経営者の判断力と決断力のレベルアップが求められる。今回は意思決定の中で、より難しい「決断力」について記載する。

「判断」とは、情報が充分に入手された上で理性的、確率・統計的になされる意思決定である。一方、「決断」とは情報が不足した状況下であったり、もしくは自社の命運を左右する二者択一のテーマへの対応であったりする、より難しい意思決定である。

「決断」を迫られるのは時間的余裕がないときであり、もし余裕があるなら、あえて性急な意思決定はすべきではない。なぜなら、正しく成果を生む意思決定こそが重要であり、必ずしもスピードそのものは目的ではないからである。従って時間的余裕のある重要な検討課題については、十分な情報収集を行い、「判断」の領域にシフトすることが肝心である。

これらを前提としたうえで、決断力を向上させるには、次のことを心がける必要がある。

### (1) あくまで理性的に考察する

- ① 瞬時の理性的考察を行うには、常日頃から正しい思考習慣、行動習慣を身に付けておく。
- ② 最優先すべき判断基準をハッキリさせておく。社会的信用、人命、品質など。
- ③ 最悪のケースを想定し、その場合のリカバリー策を考慮する。リカバリーが困難と思える時は、その選択をしない。

### (2) 事後のクイック・レスポンスで軌道修正を図る

- ① 一旦、決断し実行に移したあとに、推進状況のタイムリーなチェックを行ない、果敢に修復を図ることで成果に近づける。
- ② 撤退基準を設け、その基準に達したときは直ちにやめる。目標期間、数値などのボーダーラインを設定し運用する。

### (3) 衆知独裁システムを構築する

- ① 取締役会を中心として、会社の重要な意思決定を正しく行うためにシステム化を図る。
- ② 個々の取締役の判断力向上に加えて、審議を行うことによりメンバーのベクトルを一致させ「意思」を整理する。
- ③ その上で、トップ(経営責任者)が自らの「意志」により最終決定を行う。これを「衆知独裁システム」と呼び、取締役会をベースとする「決断」システムである。
- ④ 取締役会の運営がトップのワンマンショーにならないように、他の取締役の見識と主張が必要であり、トップの充分に意見を出せるムードづくりが重要となる。

### (4) 「こだわり」と「わりきり」を使い分け、スピードを上げる

- ① スピードは目的ではないが、多忙の中にあって、時間資源を有効に使うためには必要なことである。
- ② 決断のスピードを上げるためには「こだわり」と「わりきり」に自らの基準を設けておく。大きなカテゴリーごとに絶対ゆずれない「こだわり項目」を明らかにし、それに合致しない項目をふるいにかけることである。