

# 絆通信



税理士法人 コモンズ

99号

〒540-0038 大阪市中央区内淡路町 3-2-15-403

TEL (06) 6224-3050・FAX (06) 6224-3055

平成27年 2月

## 役職から「長」が消える

階層組織は、軍隊組織から発展した組織形態です。競合各社が特定できる経営環境においては、階層組織が秩序ある行動を保ちながらその組織力を発揮できました。しかし、階層組織は、競合他社を特定することができず、あらゆるところに伏兵がいる場合、その命令系統が十分に機能しません。例えば、ゲリラ戦には極めて不向きです。常に周囲に気を配り、その場に応じた最も適切な判断を下さなければ、目の前に現れた敵にやられてしまいます。

現在は、世界レベルでの大競争と、ベンチャー企業の台頭によるゲリラ戦の両方を強いられています。「健全なる経済発展は競争によって生まれる」という経済思想のもと、世界レベルでの競争が加速しています。さらに、インターネットがその流れに拍車をかけているのです。全員がほどほどの勝者になるために、秩序ある競争を維持してきた日本企業も大競争時代へと突入したのです。競合他社を特定できない現在、階層組織が通用しなくなってきたのです。

世界レベルでの経済競争と同時に、ゲリラ戦を戦い抜くにはどうすればよいのでしょうか。それは、階層組織の弊害である組織の秩序を過大評価する単純な命令系統を捨てることです。そして「分権統合型」を目指すことです。分権統合型とは、全体の方向性を維持しながら、目的に合わせてそれぞれが責任と権限をもって業務を推進する概念です。

一見バラバラな活動に見えても、全体としては一貫した方向に向かわせるためには、共通の価値観と指針が必要になります。それが経営理念や経営戦略であり、今後の日本企業に不可欠な視点です。

このことを組織戦略に置き換えると、階層組織をできるだけ単純化することが必要になります。組織を単純にしておいて、いつでもゲリラ戦に立ち向かえる体制を整えておくことです。ゲリラ戦は、特定の経営目的を達成するためのプロジェクトと考えればよいでしょう。目的を達成するためには、組織が柔軟に形を変えて最適なフォーメーションを形成します。これが今最も日



本企業に求められている経営組織形態です。

組織を単純化すると、部下への管理が行き届かないという見方があります。しかし、指示命令しかならない管理者よりも、第一線で戦える管理職(プレイングマネージャー)のほうが、企業にとってははるかに有益です。管理者自らが行動しなければ、ゲリラ戦での適切な判断ができなくなるからです。

また、役職から「長」を消す企業が増えています。長がつくと、指示命令者ばかり増えて、アウトプットを出さない管理職ばかりが増加するからです。その結果、管理コストが増大するばかりか、組織は硬直化していきます。

そこでプレイングマネージャーを意識して、長を消しているのです。長がなくなれば上下関係も曖昧になり、目的に応じた組織形態をとることができます。「文鎮型組織」「くし型組織」と呼ばれるフラットな組織を前提とした組織を作ることが今必要となっています。

### 不況に強いかかわかる「4つの数字」

不況抵抗力を身につけよう！

できる社長は皆、ビジネス成長を目指しています。ただ単純に売上がアップし、社員数が増えることが「会社成長」といえるのか？

不況抵抗力の伴わない成長では、売上拡大 = リスク拡大につながりかねません。

100年に一度の経済危機といわれる今日こそ、このことを真剣に問う必要があります。

すね。

4つの数字で「不況抵抗力」がわかる！  
あなたの会社に不況抵抗力があるかを示す数字があります。

会社の健康診断を受ける意味で、下記の数字をまずチェックしてみてください。

会社の預金残高はいくら？ … (A)

収支分岐点はいくら？ … (B)

$\therefore (A) \div (B) = 2.0$ 以上？

(B)の収支分岐点とは、会社の資金繰りのうえで、1ヶ月に必要なお金。人件費や銀行借入返済を含め、1ヶ月に必要な支出額です。

この収支分岐点の2ヶ月分以上の預金残高があれば、不況を乗り切れるだけの最低限の手持ち資金は確保できているといえます。名経営者の金言として、土俵の真ん中で相撲を取る経営 by 稲盛和夫  
ダム経営 by 松下幸之助  
というものがあありますが、具体的な数字で示すと上記のようになるわけです。

次に、下記の数字もチェックしてみてください。

年商はいくら？ … (C)

銀行融資残高はいくら？ … (D)

$\therefore (C) \div (D) \times 100 = 33.1\%$ 以下？

つまり、銀行融資残高が年商の3分の1以下なら、健全だということです。

別の表現をすれば、平均月商の4ヶ月以下なら健全ライン。

銀行の融資担当者は、この基準をベースに融資の余地があるかどうか判断しているケ



ースが多いでしょう。

借入金が月商の6倍、つまり年商の半分以上になると「危ない会社」という評価が行われます。

このラインとにらめっこしながら、借入金と付き合いのが社長の銀行対策のキモです。手持ち資金が収支分岐点の2ヶ月分以下しかなく、銀行融資残高は年商の3分の1以下。もしこういう状況なら、銀行融資という「輸血」を受けることも検討してよいでしょう。

土俵の真ん中で相撲を取らなければ、資金繰りに追われていては、良いビジネスアイデアは浮かびませんよね。悪循環となって、不況の波に飲み込まれては元も子もありません。

不況抵抗力を常に念頭に置いて会社を成長させていける経営者は“シブい社長”と言えるでしょう。何事も「現状把握」から始まります。

以上、4つの数字を一度チェックしてみてください。

### (今月の言葉)

人は言葉に励まされ 癒される

天よ 私に力を与えてください

変えることのできないものを受け入れる  
冷静さと

変えることのできるものを変える勇気を  
そして その二つを見分けるための知恵を

### 思 草 (しぐさ)

「思草」とは、生き方の哲学、心構えといったことを意味します

日本の強さは生産管理と品質管理にある

1980年代のアメリカは、日本の経済成長を尻目に経済不況にあえいでいました。『ジャパン・アズ・ナンバーワン』が出版されて、日本の強さが脚光を浴びた頃でした。当時、アメリカの経営者や経営学者は、盛んに日本の強さを分析・研究していたのです。

かたや日本は好景気をに踊り、なぜ日本経済が強いのかを忘れて、産業構造の転換、新規技術の開発等よりも土地や株式投資に熱中していったのです。そのときに最も大切なのは「なぜ成功したのか」を謙虚に分析することが必要だったのです。孫子いわく「敵を知り己を知れば、百戦危うからず」です。しかし、その時代の日本企業は己も忘れ、適も見失ってしまったのです。

アメリカは日本の強さの研究から、いくつかの理論を生み出しました。これがアメリカの強いところでもあります。その結果、1980年代のアメリカの経済成長につながっていきました。その理論の一部として、例えばSCM（サプライチェーンマネジメント）は、トヨタに代表される日本の系列の取引関係の優れた点を取り入れた理論でした。企業が目的のために協働することは、まさに系列の発想だったのです。

また、シックス・シグマは日本のTQCから学んだものでした。QCの7つ道具を使いこなすことは日本のメーカーでは盛んに

行われていましたが、企業の経営戦略の中での位置付けが不明確でしたが、シックス・シグマはその点を改善しました。生産部門から間接部門への品質管理の応用も、日本を研究することで数々の経営革新をアメリカは成し遂げたのです。その点、日本はいまだ間接部門の経営革新はそれほど進んではいません。

ここで、「改善」と「改革」について考えてみます。改善と改革はよく混同されますが、両者は根本的に異なる概念です。ただし、改善と改革が一体化してはじめてその効果が最大化することに留意する必要があります。

改革は現状の延長線上からジャンプして、新しい方向性を開拓する取組です。従来の戦略、組織、ルール、評価基準などを大幅に変更することを改革と言います。一方、改善は現状の延長線上を前提に、できるかぎりよりよい方向に調整していくことを言います。

改革を実施したあとには、改善を継続して進めることが必要です。絶え間ない改善が、改革をより効果の高いものにするのです。そして再び改革を行い、その後改善を繰り返していきます。いわば、改革は病気を治す外科手術であり、改善は外科手術後のリハビリのようなものです。そのことから分かるように、企業における病巣が発見されたら、改革と改善を繰り返し強い企業体質を作り上げていくことが必要です。

## 「働く」ということ

『何故働かないって、そりゃ僕が悪いんじゃない。つまり世の中が悪いのだ。……食うための職業は、誠実にや出来にくい』  
夏目漱石「それから」明治42年 より

いつの時代も、「働く」ということは常に問題にされます。一人ひとりが「どう生きるか」という根源的な問題が問われ、「働くということ」を真剣に考えなければなりません。経済環境が大きく変化する時代のなかであって、働くということが改めて問われています。

激しさを増す国際競争の前に苦境に陥り、企業は苛烈なまでのリストラをおし進めています。成果主義や競争社会が、働く人々の価値観を揺さぶっています。

## 他人の限界

それまで車椅子の状態だったが、病院で名医に診てもらい歩けるようになった。すると、すべての人は「先生に治してもらった」と言いますが、それはまったく違います。

医者とは、頑張れば歩けるまでの体に戻してくれただけで、ちゃんと歩けるようになったのは、あなたの努力の賜物です。

つまり、医者とは「一の状態を±0にすること」しかできません。±0になった。そこから先は本人の努力でしかできません。

そして、それは医者に限ったことではありません。会社の経営状況が悪くなり、税理士や経営コンサルタントに相談した。すると、見る見るうちに売上げが右肩上がり

となり、昨日までの赤字が真っ黒クロスケになってきました。

しかしそれは、税理士や経営コンサルタントのおかげではありません。他人は、どれだけ高額報酬をもらったところで、一を±0の状態にすることしかできないのです。傷口をふさぎ、流れる血を止めるのがやっとです。

それも、とてつもなく優秀な他人だった場合です。どんなスペシャリストでも、目の前の相手に対してできることは、±0にすることがせいぜいです。

「歩けるようにして下さい」

「赤字を黒字にして下さい」

それは、無理。

「頑張れば普通に歩けるまでの元の体に戻してあげられる」

「頑張れば黒字にできるまでの基礎を構築してあげられる」それが他人の限界です。

そこから先は、100%本人にしかできっこありません。私が税理士事務所で、悲壮な顔で相談してきた顧問先の社長さんに向かって何度となく言っていた内容です。

### 出处進退

人の出处進退ほど複雑で、かつ微妙なものはないであろう。

出处進退は、人間の業のように、どこでも普遍的に繰り返されているが、常に問題を投げかけている。

中国の古書『菜根譚』には、人の出处進退について次の件がある。

「事ヲ謝スルニハ常ニ正盛ノ時ニ謝スベシ

身ヲ居クハ宜シク独後ノ地ニ居クベシ」

(意訳)

「隠居するなら惜しまれるうちに決めるべきである。もし隠居の身になるなら、他人の邪魔にならぬところに退くべきである」

この『菜根譚』の一節を、二代目経団連会長の石坂泰三は座右の銘としていたといわれる。また、越後長岡藩の家老・河井継之助の「進むときには人まかせ、退くときは自ら決する」という言葉も多くの経営者たちの心を打ったそうである。

だが、実際に人間は自らのリタイア、そして理想の後継者を選ぶことは至難の業である。とくに「老境」に入ったことを自覚するのは人間として辛いことである。また、せっかく築き上げた地位や、命をかけて手に入れた権力を手放して隠居を決意するのも生易しいことではない。

いっさいの束縛を断ち切るというのは、よほどの人間的な修養が必要となる。こうした境地に達することは難しい。より近い心境に達することで良しとしなければならない。

