



大野 尚著  
最小の力で最大の成果を出す20のマネージメントスキル

### 「小さい会社を強い会社に変える方法」

深見 透

イチロー選手の活躍や記録は、今さらいうまでもないが、会社にたとえたら、超のつく優良企業である。この優良企業の「経営方針」は、決して恵まれていたとはいえない自分の体の特徴を、徹底的に生かすところにある。振り子打法といわれる独特のスイングも、手足の長さを利用してパワー不足を補うものだ。また普通なら凡打に過ぎない内野ゴロも脚力を生かしてヒットに変える。自分の体の特徴を冷静に分析し、パワー不足というその弱点をむしろ生かして、それを自分の強みに変えることに徹する。その戦い方は、まさに中小企業の経営の手法である。

### ■小さい会社を強い会社を目指す

大企業と中小企業を比較すると、大企業は、①ヒト、②カネ、③モノ、④情報のすべてにおいて中小より豊富である。つまり、圧倒的

ようなものだ。しかし、イチロー選手が相手にするのは強打者ではない。彼が一番集中して戦う相手は自分自身だと語っている。非力である自分の特徴を生かすために、心と体のマネージメントに最大の力を注いでいるのである。小さくても強い会社をつくるのは、規模が小さいという弱点を生かし、それを強みに変えるようなマネージメントである。「強い会社」とは、第一に「収益力」の高い会社である。規模やシェア、売上げの大小にかかわらず、「より小さなエネルギーで、より大きな成果を上げる」ことが収益力の高さである。さらに、「強い会社」には、もう一つ「成長力」がある。収益力が現在の力とすれば、成長力は将来的にもっと伸ばさなければならぬものだ。中小企業の成長力＝営業力・販売力アップさせるのは、社員であり、今いる一人ひとりの成長である。成長する会社は三つの特徴がある。①社員全員が高いモチベーションを持っている。②社員一人ひとりが仕事を理解し、「何をやるか」をわかっている。③社員がモチベーションを高めて、仕事を理解するための「仕組み」がある。仕組みとは、作業のシステム化、行動のマニュアル化といわれるが、人の心をつくり、心を動かし、実行する仕組みこそが大切なのである。

### ■大手にない三つの武器を身につける

中小企業の経営では、自分の実力を正しく知り、「身の丈」に合った経営を心がけることが重要だ。中小の強みは、①目の前で起きているリアルタイムの状況をすぐ経営に活かせる。②顧客のさまざまな声を経営に活かせる。③自分の経験や知識、知恵を活かして臨機応変に対応できる——である。

にパワーがあるのである。中小企業は大企業に比して、明らかにそのパワーは貧弱であり、劣っている。もしパワーで戦おうとしたら勝敗は明らかである。大リーグの強打者を相手に、体格で劣るイチロー選手がホームラン競争を挑む

### (2) 知恵・工夫——問題の解決を仕組化する

人脈づくりで得た知的情報は、それだけでは「知恵」ではない。「知恵」は生み出す材料である。材料は多いほどいい。知恵・工夫が生まれるのは問題が生じたときであり、壁にぶつかったときだ。つまり、知恵・工夫を出せる人間は、いつも危機感を持っている。

知恵・工夫を引き出す手順は、まず「問題に気づく」ことである。次にその「問題を明確にする」とこと。そして、多くの意見に耳を傾け、それらの「意見を集約する」ことだ。知恵・工夫にはリスクが伴う。しかし「完璧を旨とすよりトライする」ことだ。知恵・工夫は仕組み化されなければ意味がない。再び問題が生じないように仕組みをつくるのが大切である。

経験で一番大切なのは「集中」と「量(経験数)」だ。とくに「集中」は経験の質を高める。経験にもう一つ大切なのが、「トライ(やってみる)」である。最初の経験はみんなトライである。毎日の仕事もトライの連続だ。工夫しながらトライし続ける。それが中小企業の宿命であり、働くこととの面白さもそこにあるのだ。トライを評価する企業文化を育てることが望まれる。

### ■会社の未来を変える経営術

中小企業の一つの特徴は、社長の存在が圧倒的な役割を果たしていることである。社長の個人的な体験、知識や知恵、そこから生まれる経営勘がものをいう。経営にも「運」や「ツキ」がある。会社の「運」「ツキ」を良くするのは経営努力の積み重ねである。経営に「運」「ツキ」があるのは、事業には常に不確定要素がつきまとうからである。いかに綿密な計画も絶対に成功するという確証はない。この「あやふや」を「確信」

「場の空気」はいろいろなことを教えてくれる。大事なものは「いつ」との違いに気づくことである。取引先の空気。「与信管理」にも役立つ。社内の空気。ヒトの保守点検も大切だ。交渉の空気。相手の気持ちを探る。

### 【経営術2】 数学的な差異に気づく

財政状況は必ず把握すること。経営者が特に注意しなければならぬのは「管理会計」である。それに関わる変動費や販売管理費、利益をしっかりと把握することだ。貸借対照表(B/S)と損益計算書(P/L)は、前年、前々年とさかのぼって月次で比較し、今年とどうかを見る。とりわけ大きく数字がブレている勘定科目には注意する。予算実績対比表は目標と実績のギャップがひと目で分かる。

### 【経営術3】 未来を予測する

「現状」をしっかりとつかむことと同時に、「未来」を予測する。時代を読む勉強も欠かせない。会社の力はヒューマン(人材)マネージメントで決まる。人が自ら動きたくなる仕組みをつくる

「危機管理」は本来、問題が生じる以前に回避することだが、それには「先見の明」(経営勘)が求められる。「危機管理」の解決には、この経営勘と問題を掘り下げ、改善・改良に活かす「問題解決能力」の二つが必要である。

経営術には以下の三つがある。

### 【経営術1】 場の空気を読む

会社の内外で触れるさまざまな

「経験豊富」というが、長い年月で培った実力の経験値の一つである。しかし、必ずしも時間の長さ

と実力・成果はイコールではない。

事業計画を立てて、立てた計画通

【現代書林 一四七〇円】