

# What is compromise in corporate management?

トップの決断力が求められる!

## 企業経営における「妥協」は どうすればいい?

トップやリーダーは日々経営判断や意思決定を求められる。中でも重要な局面をまねくことになるかもしれない「妥協」をどこまで譲歩すればいいかは難しい。やってもいい妥協とやってはいけない妥協の見分け方があれば、どれだけ案件はスムーズに運ぶことだろう。経営コンサルタントの大庭真一郎氏に経営における妥協について伺った。

### 「一般的な「妥協」とは？」

妥協という言葉は「複数の意見が対立している場合に、互いに折れあつて穏やかに話をまとめる(新明解国語辞典)」という意味があります。世間一般では、ある課題に対していろんな意見や見解が出て対立した時、みんなが穏やかに話し合つて歩み寄ります。そして「自分の意見に沿わないけれど、今回はキミの言うことに従うよ!」というのが妥協です。

### 企業経営における「妥協」とは？」

こういった妥協する場面は、企業経営、ビジネス現場でも多々生じます。そもそも企業経営とは、環境変化に対応しながら、常に最善な意思決定を下し、会社を良い方向に導くことを続けていくことです。ところが想定外の結果や状況の変化などが生じたことで、すでに意思決定したことを貫き通すことが難し

くなることはよくあることです。その場合、他の選択肢を実行することを新たに意思決定する必要があるかもしれません。

例えば新製品開発のために設備投資を計画したが思うように資金調達ができなかったとか。方針を打ち出してしまったものの従業員からの反発が生じてしまった、など。そういう時は、もう一回考え直して新しい選択肢を選ぶうとします。それが、企業経営における妥協です。

経営者の決断力だと考えています。意思決定したことが想定した結果にならないことが明らかになった場合は、その方針を変えなくてはなりません。会社において意思決定は経営者の役割であり、かつ責任です。経営者は、意思決定することへの役割と責任を果たすために、変更する決断をしなければなりません——妥協は経営者の決断力によるのです。

となると、経営者は、「妥協を行うための正しい判断基準」を知っておく必要があります。

### やってもいい妥協と やらないほうがいい妥協の基準は？

企業経営における妥協で、やってもいい妥協とやらないほうがいい妥協というのがあると思います。では、その境目、判断基準はどのようなことでしょうか？

やってもいい妥協とは「最善な判断であるという確証を持てる場合」であり、やらないほうがいい妥協とは「最善な判断であるという確証を持ってない場合」だと私は考えています。それでは、それぞれを詳しく見ていきましょう。

い

### やってもいい妥協とは

ブレてはいけない部分がブレない妥協は○

企業経営において、ブレてはいけない部分というものがあります。例えば企業理念とか、会社全体で共有すべき価値観がそうです。

「当社は、お客様にご満足いただける商品の提供を第一としております」と謳いながら、原価率がいいからと粗悪品だとわかつていても売ろうとするような判断を下したり。ブレてはならない部分がブレた妥協をしてしまうと、企業イメージの失墜につながるようになります。

### Principle



原理・原則、理念、価値観と照らし合わせる

また、従業員にすれば売上的ためならあつちの商品に手をつけたり、こ

ちの商品を売ったり、フラフラして「うちはこの方向に行こう」としているのか?と不安と猜疑心でモチベーションは低下してしまうでしょう。

ブレてはならない部分がブレないようにしつつ、目の前の状況に応じて意思決定を変化させることが最善な経営判断であるのなら、それは許される妥協だといえるでしょう。

### 全体の損得勘定を明確にした上での妥協は○

妥協するということは、要するに判断を変えることです。当然、判断を下した後、損する部分と得する部分が生じます。

損をする部分よりも得をする部分のほうが、全体を見て明らかに大きいと計算できた上での妥協はOKとしてもいいでしょう。それは企業経営上、最善な結果を得るための判断であり、許される妥協だと思えます。

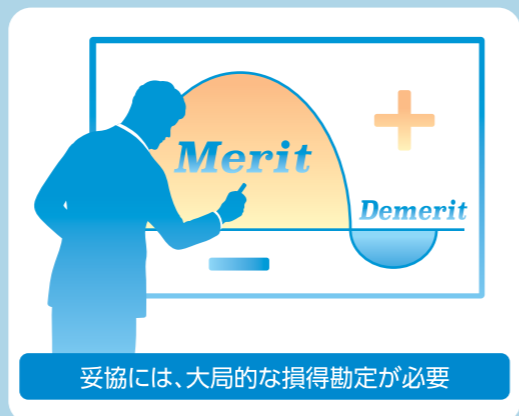
それは妥協というか、端的に言えば、得をするほうへと意思決定を変えたわけです。企業存続の第一条件は利益追求なので、そのための妥協は許されるものだと考えてもいいでしょう。

### 企業経営における妥協とは 経営者の決断力である

私はそもそも企業経営での妥協は、



Part 1



妥協には、大局的な損得勘定が必要

### 妥協した後の展開を想定できる妥協は○

妥協をするということは、一度行った意思決定を覆すこととなります。それに伴って、経営方針や取るべき戦略などを変えなければならなくなる場合があります。

方針や戦略が変われば、事業展開そのものも変わってくるでしょう。となると従業員が取るべき行動とか、目標も変化することになります。

妥協することで変わってしまうであろう事業展開を想定しないまま妥協をしてしまうと、どのように行動すればいいのか、今ある目標はどうしたらいいのかと社内に混乱をきたすことになり

# Acceptable and unacceptable compromises.

妥協した後の展開が想定できて、「方針や戦略はこのように変わります」「皆さんの行動もこのように変わってください」「目標はこうして変えてください」といった妥協後の社内対策を明確にできる妥協であればOKでしょう。



**やらないほうがいい妥協とは**

感情論だけで  
決断する妥協は×

次は、やらないほうがいい妥協について見ていきましょう。

述べました。でも、目の前のいい結果だけに飛び付いて急にコロッと方向性を変えるような、近視眼的な損得勘定だけで判断した妥協は避けましょう。

「えいやー」で  
決断する妥協は×

次は中小企業の経営者はよくやってしまいがちな妥協です。選択肢が多くて絞りきれない、意見がまとまらず、考えても答えが出ない時に経営者が「えいやー」で決断してしまう妥協があります。

「今回の件はこのへんでもいいか」といったような感覚で決断し、「望ましく



経営活動を行う中で、経営者としての理性よりも、人間としての感情の部分が先行してしまう場面であるとあります。

営業に関して結果を出せずにいるチームリーダーに対して、「いつになったら数字は上がってくるんだ？理由を聞いても言い訳めいたことしか言わないし。担当から外すべきではないか」と感情論的な思考が湧いてきたとします。

その思考の中で生じた判断を、正しい価値観であると錯覚してしまうと、感情の趣くまま、物事を進めてしまうことはよくあります。つまり、感情に酔った妥協をしてしまうわけです。



ない結果が生じた場合は、そのときに対処すればいい」といったような感覚で妥協してしまうわけです。この妥協もNGといえます。なぜなら「えいやー」には、将来の最善結果を創造するためのプロセスという概念が存在しないからです。博打ではないので経営に「出たとこ勝負」はご法度といえます。一か八かの妥協は避けましょう。

周囲の意見に流されて  
決断する妥協は×

経営者の周りには、顧問の専門家や役員、幹部社員など、直接意見をしてくれる存在が数は少ないとしてもいるかと思えます。

経営者が孤独にならない、裸の王様にならないためにも周囲の意見に耳を貸す環境があることは、望ましいことです。ところが、経営者が周囲の意見に流されて妥協してしまうケースが多々見受けられます。

周囲の意見は、客観的な視点からの見解であるという側面もあります。短期的な視点や特定の利害に基づいた見解であることも多いのです。いわゆる「総論賛成・各論反対」で

経営者の判断は最終的な判断であり、会社全体の道標となります。感情的な気分である時に限って第三者から「担当者を変えたほうがいいのではないですか」と短絡的な意見があったりするのは、「おお、自分の意見と同じだ」と気を良くして安易に妥協してしまう。それは良くありません。

結果は出せていないけれど、彼は聞き上手で得意先のニーズを掴むのに長けているかもしれません。得意先はそんな彼にはなんでも話せると気に入っているとしたら——彼が外れると同時に、得意先も離れてしまうことになりかねません。

判断を下す前に経営者として感情的になつていないかを自問しましょう。「この判断で本当に正しいのか？」と何度も自分に問い直してみる。そういった姿勢が経営者には大切だと思います。

目先の損得勘定だけで  
決断する妥協は×

企業経営というのは、将来に向かうプロセスに基づいて結果を創造する活動であるといえます。そのプロセスの中から最善の結果を創造し続けるのが経営者の役割です。



すね。会社の業績を上げることには賛成でも、そのために自分の所属部署が統合・廃止になるようなら異議を唱えるみたいだ。

企業経営上、最善な決断を行うために、そうした各論反対に振り回されたり、周囲の意見に流されたりしないように注意しなければなりません。周囲の意見も頭の中できちんと整理して総合的な見解の中から、会社にとって何が最適なのかという妥協——最終的な意思決定——を行うという姿勢が大切です。

これらよくない4つの妥協は、中小企業の経営者はよくやってしまいがち



そうした活動の起点となるものが、目の前の結果です。目の前の結果の善し悪しは、将来に向かうプロセスや結果と一体化した中で判断する必要があります。ある商品を安くしたらよく売れた。それならおそれなく商品は成り立たないでしょう。

つまり、目先の結果に一喜一憂して目を奪われ妥協してしまうと、将来につながる構想を失い、会社の存続基盤を破壊することにつながりかねません。

繰り返しますが、経営者は、将来とのつながりを見極めた上で、全体の損得勘定が明確になる妥協ならいいと

な妥協です。読者の中にも心当たりがあるのではないのでしょうか。

総論的に申し上げたいのは、経営者の判断というのはイコール会社の最終判断であり、会社の方向性を形づくるものです。

会社にとって最適な判断かどうかを精査することなく、ただ雰囲気とか、状況とか、感情とかに後押しされて安易に妥協することは避けなくてはなりません。安易な妥協ばかりしていると、会社の将来像を設計できなくなってしまう。

次回は、安易な妥協により、残念な結果を招いた事例を紹介します。

◎プロフィール  
大庭 真一郎氏  
Ooba Shinichirou

東京生まれ。中小企業診断士、社会保険労務士。東京理科大学卒業後、民間企業勤務を経て、大庭経営労務相談所を設立。「支援企業のペースで共に行動を」をモットーに、企業に対する経営支援業務を展開。支援実績多数。