

What is compromise in corporate management?

安易な妥協は会社をダメにする!

企業経営における「妥協」はどうすればいい? 事例編 Part 2



前号では経営判断や意思決定で求められる「許される妥協(やってもいい妥協)」と「許されない妥協(やらないほうがいい妥協)」を見てきた。今回は再び経営コンサルタントの大庭真一郎氏による、4つの局面での妥協の見分け方と実際に起こった事例をおしえて、同じ轍を踏まないための参考にさせていただきたい。

■方針を変更する
このフェーズでの妥協について
企業経営において、当初の方針が状況の変化で変更することは妥協を

伴う判断になることが多いです。全社一丸となって同じベクトルで事業を推進している会社は、ベンチャー企業やIT企業でよく見られるように短期間で成長しますし、強い会社と

いえませす。同じベクトルを向いてやっていくために何が必要かというところ「うちの会社はこういう方向を目指してやっていく」という明確な方針です。とはいえ、ビジネス環境は目まぐるしく変化しますから、当然、その変化に応じて柔軟に方針を変えていく必要があります。

方針の変更で許される妥協と、許されない妥協とは?

方針を変更した後も全社一丸となって頑張ることができる源は、「理念」や「価値観」となります。それがブレて、周囲の理解を得られない状態で方針の変更を打ち出しても、全社一丸となるのは難しいでしょう。つまり、共有すべき理念や価値観がブレることなく、柔軟な発想で、新たな方針を打ち出す——そういう方針の変更は許される妥協といえるでしょう。

一方で、共有すべき理念や価値観がブレてしまい、周囲の理解も得られないまま、新たな方針を打ち出す——この方針の変更は許されない妥協だと私は考えます。

A社の事例
社員と共有していた価値観を撤回する方針を打ち出してしまい、優秀な社員の離職を招き、顧客も離れてしまった

販促グッズの企画販売を行うA社の社長は、常々社員に「我が社は企画力とデザイン力で勝負しており、安易に値下げはするな」と公言していました。その言葉は社員たちの心に浸透し、社内での優秀なデザイナーたちは誇り

を持って働いていたのです。とはいえ競合他社も多く、価格競争も熾烈。制作内容よりも安価なライバル社に仕事が奪われていき、社長は焦りと不安からつい値下げを決定してしまつたのです。

社員たちは猛反発。これまでの方針と真逆の妥協に、社員には価値観を捨てたように映り、不信感を招いたのでした。優秀なデザイナーは離職してしまい、それにより主要な顧客もA社から離れていってしまいました。

share our philosophy
ブレない理念・価値観の共有

change of policy
共有理念・価値観の撤回

■事業を撤退する
このフェーズでの妥協について

事業計画を立てるときは、成功するイメージを頭の中で思い描いていきます。その計画で最善の結果を生み出すためには、成功とは逆の「事業の撤退」という選択肢も考えておかなければなりません。それは環境の変化に対応した経営を行うためにも大切なことです。成果が出ていないのにいつまでも撤退すべき決断を躊躇してしまうと、取り返しのつかないダメージを被ることになるかもしれません。

事業の撤退で許される妥協と、許されない妥協とは?

新しい事業に取り組み、厳しい状況が続いてうまくいかないときは、スバツと撤退することも大切な経営判断といえます。そんな事業の撤退で許される妥協とは、事業の見極め時期をあらかじめ決めた上で、その時期に状況が思わしくない場合に撤退を決意することです。半年後と決めたのなら、半年経った際に結果を出せそうにない場合は、撤退を決意すべきです。それ

withdraw from C!
事業の見極め

は許される妥協でしょう。一方で、事業の見極め時期もなく、結果を出せそうにもないのに、撤退を躊躇してズルズルと事業を続けていく。これは許されない妥協といえます。

B社の事例
社長が夢を捨て切れず、廃業に追い込まれてしまったケース
飲食業を営んでいたB社。社長は、

unacceptable compromises.

妻が中国人ということもあり、日本と中国の懸け橋となるような事業を行うことが夢でした。

本業が順調だったので、長年の夢を執行。社長が考えたのは、中国人の日本での就業を支援する事業でした。折しも外国人を新たな労働力に活用する機運がありました。競合は激しく、様々な規制もあって、なかなかハイリステク事業といえませんでした。

社長はこの事業を立ち上げる際、軌道に乗るか乗らないかを見極める時期を設定。結果が出せそうにもない場合は撤退すると周囲とも約束していたのです。

ところが、見極めの時期には失敗の状況なのに、社長は未練からズルズルと事業を続けていったのです。撤退の判断を下せない、許されない妥協をしてしまった結果、本業も廃業に追い込まれることになってしまいました。

■人事を実行するこのフェーズでの妥協について

人事の問題で、昇格とか昇給といった前向きな人事なら制度に則って迷うことなく決断できるもの。しかし、配置転換や降格といったネガティブな

人事の場合は、躊躇してしまい、決断に移せなくなってしまうことも多いようです。

最善の経営結果は経営資源の効果的な配分によって導かれるものですが、中でも経営者が意のままに操ることのできないヒトの配分が最も大きく影響します。情にほだされた感情論で決断した妥協は、会社の衰退へとつながってしまうこともあるのです。

人事の実行で許される妥協と、許されない妥協とは？

当初は期待大で仕事を任せたのに全く成果を出せていない場合、「人事の実行」を決断せねばなりません。配置転換、降格、解雇等を、いきなりバサツと行うのではなく、もう一回トライできる時間的猶予を与える経営者も多いでしょう。

時間的猶予を与えるのは悪くはありません。いつまでにこれだけのことができるようにと成長目標を設けて、設定した時期が来てダメだったら人事を実行する。そんな妥協なら許されるでしょう。

一方、社員の成長目標や決断時期を設けず、情にほだされて猶予期間を設けることは、よくない妥協です。

成果の得られない状態が続き、新規商材への投資も回収できません。やがて大幅に事業を縮小する事態に陥ってしまったのです。

■給与を決定するこのフェーズでの妥協について

社員の「給与の決定」も、値決めと同様に経営者の重要な業務です。給与というのは社員のモチベーションを左右する重要な労働条件であるだけに、給与の決定は、会社にとって大きな事業リスクに直結する要素であるといえます。

中小企業の実態では「えいやー」の感覚で、給与を決定してしまうことは少なくないでしょう。給与規定や人事評価制度があるのに、経営者の一存とか鶴の一声で決定されるわけです。独断で給与を上げたことが周囲に知られたら不満が生じ、減らせば本人はやる気を失い、へたをすれば本人はやる気せず、後々トラブルに発展してしまいうケースが後を絶ちません。

給与の決定で許される妥協と、許されない妥協とは？

給与制度外で決める場合、周囲を

C社の事例
能力不足の営業担当を外すことができず、大幅な事業縮小を余儀なくされた

C社はホームページの制作やネットワーク環境構築支援などの事業を展開しています。

この業界も競争が激しく、事業存続の危機に立たされていました。社長は本業の付加価値を高め競争力を強化することが急務であるとし、アプリなどの新規商材を確保し、そ

の提案営業を行って新規顧客を開拓する方針を打ち立てました。

新規営業要員としてK君を採用したのですが、成果は得られませんでした。もちろん社長はいろいろと指導しますが、K君は社長の指導どおりの行動ができなかったのです。

社長はK君を解雇し、新たな営業要員を確保する選択肢が浮かびましたが、K君の何度も「死ぬ気で頑張ります！」という言葉に囚われ、ズルズルと雇い続けるという妥協をしてしまったのです。

human resources failure

人事の失敗による事業の縮小

績で決める給与制度がありますが、是が非でも欲しい人材です。社長はE氏の希望を聞き入れた給与を決定。つまり、「えいやー」と、許されない妥協をしてしまったわけです。鳴り物入りで入社したE氏。雑誌で「これくらいもらっていますよ」と周囲に漏らしてしまい、E氏の高額な給与のことが知った社員からは不満が出ました。

それは当然のこと。実はE氏は期待ほどの実績を上げていないことはみ

んな知っていたのです。なのに自分たちよりもいい給料をもらっていたら不満も出るでしょう。

このことがあって以来、営業部全体の士気の低下を招き、D社の売上も下降の一途を辿ってしまったのです。

これら4つの事例に近いことは、中小企業ならきつとあるはず。許される妥協か、それとも許されない妥協か。そのどちらかを見分けるポイントを要約してみました。

- ・共有する理念、価値観はブレていないか
- ・決断した方針の見極め(評価)を行う時期をあらかじめ決めておく
- ・客観的に説明できる妥協の理由があるか
- ・こうして「許される妥協」経営判断を行うことが、持続可能な企業経営には重要だといえます。

D社の事例
中途採用者に過大な給与を設定したこと、社員の士気低下を招くこと

機械部品の卸売を事業とするD社。営業力の強化が常に最重要課題としてあり、営業職の中途採用に力を入れていました。すると、同じ業界での営業経験のあるE氏が応募。社長は喜びました。

給与の希望を聞くとE氏は想定以上の額を希望。D社には業務役割や実

determination of salary

給与の裁量と社員の士気

◎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。「支援企業のベースで共に行動を」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。