

# Meinan Management Review

1

## 特集 混迷の時代！これからの リーダーに求められるもの

- 永井晶也のトップインタビュー
- 業績不振企業のリーダーに共通するもの
- 次世代リーダーを育成するためのポイント
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

## 企業経営とリーダー

日経平均株価は、39,000円前後を行ったり来たりと（総じて）高い水準で推移をしていますが、こうした数字と現場で感じる実際の景況感には、いささか隔たりがあるように感じます。

ここへきて、新聞等でも上半期の上場製造業の業績が芳しくない等の報道も出ており、まだまだ楽観できる状況ではないように感じます。加えて、急激な高齢化や労働人口の減少、政府主導による急激な賃上げトレンド等、中長期的に見ても、企業経営を取り巻く環境はまだまだ厳しさを増していくことになるでしょう。

企業経営において、こうした環境の変化は業績にも大きな影響を及ぼします。ただ、直接的に影響するというより、こうした経営環境の変化を受け、トップがどういう経営判断を行ったかによって、その先の業績に何らかの影響が出ることになるのです。

どんなに厳しい状況におかれても、トップの優れたリーダーシップにより起死回生を果たした企業は、これまでも数多く存在しています。一方で、トップの迷走により廃業に追い込まれた企業も決して少なくありません。たった一人であっても、組織の頂点に君臨するリーダーの存在は企業にとっていかに大きなものであるのかを正しく理解し、そうしたリーダーとしてのあるべき姿を追求し続けなければいけません。まずはその自覚を持つことから始める必要があります。

## 優れたリーダーとは

私どもでは、日頃のコンサルティングの中で、クライアントである企業経営者に対して、次のような見解を持っています。

『優秀な経営者とは、いま自分が何を為すべきかを正しく理解しており、その為すべきことに最大限の時間と労力を投下している経営者である』

すべての企業において、（最低限）共通する目的は「社会に必要とされ、存続し続けること」であります。すべての経営者は、その実現に向けて、各企業が固有の目標を掲げ、組織を率いていかなければいけません。そうした中で、常に組織の状況を正しく把握し、いま自分が為すべきことは何かを問い続けなければいけません。その上で、いま自分が為すべきことを定め、そこに最大限の時間と労力を投下することができていれば、企業は間違いなく持続的に

成長・発展できているはずで。

もちろん、売上高や利益を上げることだけが経営の目的や目標ではありませんが、結果的に企業（及び企業に属する社員）の成長・発展が伴っていないければ、残念ながら存在価値を高めたとは言えないでしょう。優れた経営者は、必ず結果を伴った革新ができるものです。

## トップに求められるリーダーシップ

では、経営者は自身の経営者としての優秀さをどのように判断すればよいでしょう。リーダーシップの観点から言えば、その指標は「社員の満足」と「業績の達成レベル」の2つです。社員満足と業績達成はトレードオフの関係ではありません。両立することができます。この2つを高いレベルで持続的に発展させられる経営者は、いまの時代に求められている経営者であり、まさしく優秀な経営者と言えるでしょう。

社員満足の観点から言えば、稲盛和夫氏の「物心両面の幸福」が参考になります。経済的な安定や豊かさ（賃金等の待遇）だけでなく、仕事に対する誇りややりがいといった心の豊かさを両立するという事です。いま待遇面では、大きな転換点に来ています。最低賃金の急激な上昇が見込まれる中、持続的に待遇の改善を図っていかなければいけません。インフレの時代に入り、これからは賃金が上がる事が当たり前の時代になります。他に見劣りしない待遇改善を、持続的に実現できる企業体質がより強く求められるようになるでしょう。同時に、社員の心の満足（やりがいや働きがいの充実）を実現できなければ、社員は早晚企業を離れていく事になるでしょう。

こうした社員満足を実現しつつ、同時に業績達成を高いレベルで実現することこそ、リーダーシップに求められる要件です。複雑に変化を続ける企業環境に身を置きながら、この2つの要件を高い次元で実現できる企業だけが、これからも持続的に勝ち残っていくことでしょう。

企業とは何か。その本質を正しく理解し、その本質を追及することができるリーダーこそ、企業の存在価値を高め、そこに所属する多くの社員に夢と希望を与えることができるのだと思います。いまトップに求められているリーダーシップとは、まさにそういうものなのです。

名南コンサルティングネットワーク

永井 晶也

## ✓ 業績不振企業のリーダーに共通するもの

企業の倒産件数がここ数年増加傾向にあります（図表1）、業績不振に陥って、経営が苦しい企業からのご相談が増えています。業績不振の要因としては、新規事業などの投資の失敗によるもの、原価高騰や競合他社との競争激化による収益悪化、技術革新や法改正、人口減少等の環境変化への対応の遅れなど、実に様々ですが、業績不振に陥る企業にはいくつか共通する特徴を見出すことができます。

新たな投資において正しく意思決定を行うためには、費用対効果、リスク等の見極めが重要です。自社だけで見極めを行うことができれば、外部の専門家を活用するなど、十分な検討が必要です。しかしながら、業績不振企業のリーダーは、検討が不十分なまま、感覚のみで意思決定を行い、大きな損失を被ることが少なくありません。

また、企業の持続的成長を実現するためには、新たな投資だけではなく、社内を変革する必要も生じます。変革を進める上では、経営状況をしっかりと「数値」で把握する力、将来を予測して企業の方向性を決める力、社員を巻き込んで施策を実行する力がリーダーには求められます。しかしながら、業績不振企業のリーダーは、そもそも経営状況を正しく把握できていないことが多く、問題に気付くタイミングが遅れ、問題に気が付いたときには時すでに遅し、ということが少なくありません。厳しい現実から目を背けて、手をこまねいては、状況は悪くなるばかりです。業績不振に陥らないためにも、まずはリーダーが現実を正しく把握し、不転の決意と成果に対するこだわりを持ち、為すべきことに全力を注ぐことが重要です。

## ✓ 次世代リーダーを育成するためのポイント

2023年における経営者の平均年齢は60.5歳であり、過去最高年齢を更新しています。廃業理由の約3割が「後継者難」と言われている昨今においては、次世代リーダー（経営者）を計画的に育成できるかどうか、企業存続の鍵になります。

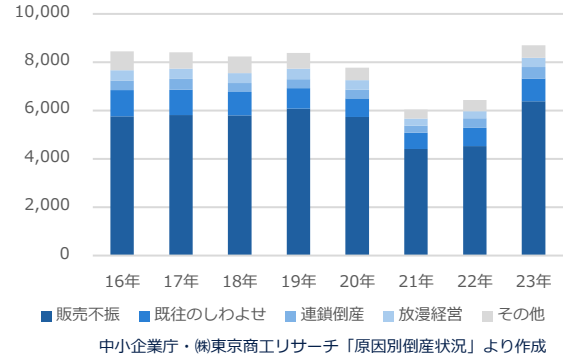
### ■ リーダーに求められる資質と中小企業の現状

一般的にリーダーに求められる資質は、技量（経営全般に関する基本的な知識と時流を見極める「目」）と器量（確固たる「信念」と「志」）の二つを挙げることができます。しかしながら、中小企業の後継者は、長年に亘り創業者（先代）が経営の舵取りをしてきたため、自らの意思で大きな決断をした経験が少ない傾向があります。また、親会社や元請け会社の要望に応えていれば安定した経営ができたという時代背景も手伝い、技量と器量を磨くことなく今日まで過ごしてきた方も多く、経営能力の向上は喫緊の課題と言えます。

### ■ 経営を任せる覚悟を持てるかどうか

しかしながら、経営能力は一朝一夕に高まるものではありません。実践を通じてはじめて「能力」は高まるものです。そういった意味において「教えて育てる」という考え方よりも、育つための時間と場所を提供し、経営者としての経験（失敗体験・成功体験）を一つでも多く積ませることの方が重要だと言えます。近くで見ていると、詰めの甘さや検討不足が気になり、どうしても口を挟みたくなるのは仕方のないことです。しかし、指導する側（譲る側）が任せて見守る、といった「覚悟」を持たなければ、次世代リーダーは育たないということを理解し、成長のために必要な機会を与えていきたいものです。

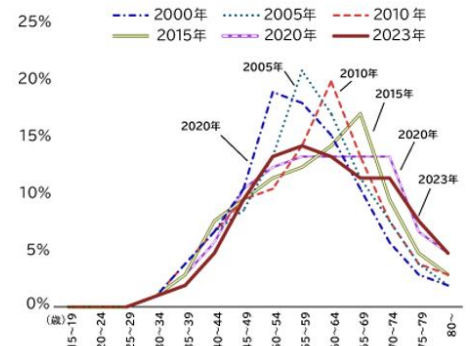
【図表1】原因別倒産状況



【図表2】業績不振企業に見られる傾向

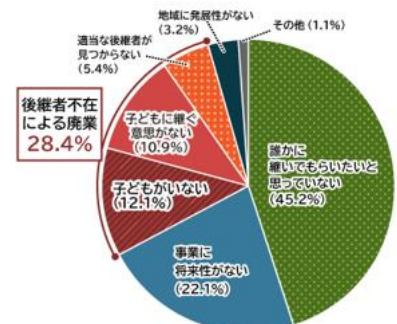
経営管理	<input type="checkbox"/> 経営計画を策定していない <input type="checkbox"/> 管理指標がない、管理機能が弱い <input type="checkbox"/> 販路開拓や研究開発をしていない <input type="checkbox"/> 過剰な投資をしている
リーダー	<input type="checkbox"/> 決算書を読めない、経営数値を見ない <input type="checkbox"/> 優柔不断で決断を先延ばししている <input type="checkbox"/> 決めたことを実行しない <input type="checkbox"/> 社員への確かな指示をしていない
組織	<input type="checkbox"/> 社長の右腕となる幹部がいない <input type="checkbox"/> 幹部社員同士のコミュニケーションが悪い <input type="checkbox"/> 風通しが悪く危機感が醸成されていない <input type="checkbox"/> 社員の教育制度や評価制度がない

【図表3】経営者年齢の変化



出典 中小企業庁ホームページより

【図表4】廃業理由(廃業予定企業・2023年)



出典 中小企業庁ホームページより

## ✓ ワンポイントアドバイス

### 強い組織の「ホウレンソウ」

会社組織の中には、様々なコミュニケーション（相互意思疎通）があり、その代表に「報告」「連絡」「相談」（報連相）があります。報連相が組織の中で正しく認識され、組織構成員の間で適切に行われれば組織は円滑に動くでしょう。なぜなら、報連相（特に報告）によって、組織は正しい方向に進んでいるかを判断することができるからです。一方で、コミュニケーションが悪ければ正しい状況判断ができず、組織に損失をもたらすこともありえます。強い組織を構築するために、適切な報連相を行うことは必須条件であると言えるでしょう。

ではなぜ多くの企業で報連相が課題になるのでしょうか。原因は種々ありますが、必要性が十分に認識されていないことと、日常業務の中で報連相に対する意識が薄くなりやすいといったことが挙げられます。その意味では、必要性を啓蒙するとともに、忘れないように常に見える場所に掲示するといった対策は効果的です。当社で新しくポスターを作成しましたのでぜひご活用下さい。



社員教育に活用できるポスター  
1枚1,800円 3枚4,800円 ※税別、郵送代別

## 採用難時代の若手育成のポイント

新卒採用は、永らく売手市場が続いており、人口動態を見ると、今後も中小企業の労働市場の人手不足は続いていくと想定されます。こうした採用難の時代においては、若手の育成（定着と成長）はますます重要な経営課題となります。企業が若手の早期戦力化を図るとき、「専門スキル」の教育ばかりに力を入れるケースが見受けられます。しかし、本来若手のうちに教育しなければならない内容は「会社の価値観の理解」「仕事を行う上での好ましい習慣や態度」「人間関係構築力」です。いかに専門スキルを身に付けたとしても、仕事をする上で欠かすことのできない基礎が身に付いていなければ、持続的な成果や本当の意味でのやりがい、働きがいを得ることができません。結果として、この会社で働く意味を見出せず、離職に繋がってしまいます。仕事の基礎をしっかりと教育しつつ、仕事を通じてどのように成長を実現できるのか、将来的なキャリアパスを明確にすることも重要です。もちろん、会社として社員の働く環境をよりよく改善していくことも忘れてはなりません。自社の状況を振り返り、優先順位を付けながら取り組むことをおすすめします。

## ✓ 今後のセミナー案内

### 今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



#### 【有料研修】

- 12月17日(火)  
管理者パワーアッププログラム 第3講
- 12月19日(木)  
2025年度 内定者研修  
仲間と共に「働く」を考える
- 1月21日(火)  
管理者パワーアッププログラム 第4講

#### 【無料セミナー】

- 1月24日(金)  
中小企業におけるリスキング成功のカギ
- 1月30日(木)  
中小企業が営業DXを成功させる3つのポイント
- 2月5日(水)  
インナーブランディングによる企業文化の強化  
社員の行動を“劇的”に変革する具体策
- 2月20日(木)  
6期経営者大学オリエンテーション

#### 【無料相談会】

- 12月10日(火) / 12月24日(火)  
ブランディング個別無料相談会  
組織力の向上と独自価値の創出の実現に向けて
- 12月18日(水) / 1月16日(木)  
プライバシーマーク取得・更新無料相談会  
ISMS取得・更新無料相談会

Meinan Management Review Vol.137

令和6年11月20日発行 (通巻第137号)

発行人: 永井晶也 編集: 水谷マミ

執筆: 永井晶也、寺西崇、山田亮太、  
渡邊圭蔵、三軒佳

名南コンサルティングネットワーク

マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市中村区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781