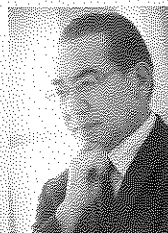


～ 昨日の風 明日の風 ～  
**経営コンサルタント  
 独白録**

[第107回] 「韋持ち」を選べ!



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、(株)経営改善支援センター(福岡市、URL <http://sien.co.jp/>)代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

ある方から「建設業界からこうした経営に関わる仕事に転身したきっかけは何だったのですか?」と尋ねられたことがあります。地方の小さな建設会社で、主に現場監督を行いながら、身内でもあったため早くから社内の管理業務を任されていました。30歳前後で部長職を務め、その後常務の肩書も貰いました。このように早くから経営の中枢にいらさせてもらったという経験が現在の仕事につながっているのかもしれませんが。しかしながら、本当の原点は若い頃の「韋持ち」の経験がありました。

### 経営者同士の会話

田舎の小さい建設会社ながら、経営者である叔父は多忙でした。業界が業界だけに、様々な付き合いも多く、会社にいないことの方が多かったような気がします。特に夜の付き合いは欠かせませんでした。今から40年ほど前のことです。当時運転代行業という職業もなく、夕方になると社長である叔父を会合の場所まで車で連れて行かなければなりません。その時、途中で叔父が親しくしている社長たちの自宅を回らなければならぬことがよくありました。

そして、乗り込んだ社長たちは車内という密室の中で実にざっくばらんな会話を交わします。時代が時代だけに、今であればありえないような会話が車の中で交わされていました。

### 経営の本質

工事の受注に関しても当時は談合が当たり前でしたから、「誰が希望しているのか」「誰がごねているのか」「天の声(発注機関の意向)はどうか」「誰が鉄砲(談合破り)を打ちそうか」など生々しい話が交わされます。選挙時期になれば「誰が誰を推しているのか」「誰が誰にいくら金を渡したか」「宗教団体が金(億単位)で寝返った」などにわかには信じられないような会話を淡々としています。良く名前を聞く経営者のスキャンダルや、発注機関がひた隠す不祥事の話も少なくありませんでした。

当時25、6歳の「ガキ」にはかなり刺激の強すぎる話で、耳がダンボとなりながらひたすら前を向いてハンドルを握っていたものでした。若いなりに私が知ることができたのは「競争」などという生易しいものではなく、企業の「生き死に」をかけた「闘争」の世界でした。目的地的につき、車を降りる際、ある社長が私にこう声をかけました。

「今日の話は外に漏らすな。そして、いずれお前もそうした“食うか食われるか”の世界に足を踏み出していかなければならないのだ。覚悟して自分を磨け!」

### 現場以外の世界

20代半ばから30代の手前くらいまで、そうした社長達に私は可愛がられました。そして、現場以外の世界を多く教えてもらいました。地元の国会議員事務所に叔父とともに出かけこともあり、県会議長と叔父の密談の席に韋持ちとして立ち合いました。現場での技術を磨くだけではなく、会計の知識等とともに、業界を問わない幅広いネットワークを築かなければならないことも知りました。

今思えば、若い時期にそうした経験を積んだことが、40代を過ぎていましたが、この業界への転身につながったのではないかと考えます。

### 次世代人材の育成

会社の中には2種類の幹部が必要です。ひとつは業務幹部というそれぞれの現場を任せられる実務責任者としての人材と、経営幹部と言う組織の未来を担うマネジメント人材です。そして、そのマネジメント人材は会社での日々の業務からだけでは育ちません。どこかの時期に、業務から離れた【経営の本質】を知る現場に立たせ、視界を広げてやる必要があります。そうしたことを決断できるのは、組織の中では唯一経営者です。経営者がどのように組織の未来を考えるかによって会社の将来が決まります。

### 後継者とは違う枠組み

ひとりの経営者が組織を引っ張って行くわけではありません。組織的階層として複数人の経営幹部が必要です。そうした人材を若いうちに選抜してマネジメントの世界を教えなければなりません。

見込みのありそうな若い世代に「韋持ち」をさせてみてください。経営者が他の経営者とのような会話を交わしているか。経営者が顧客や取引先とのような態度で接しているか。経営者がどのような思考で会社運営を考えているか…。そうした事は業務の中からだけで教えることはできません。変化の激しい時代を生き抜くには、組織の舵取りを行う後継者とは別の枠組みの中で、「経営の本質を知る」幹部を同時に育てることが必要ではないでしょうか。