

会社の成長期に立ちはだかる壁 次のステージに進むためにすべきこととは？

◇◆◇ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◇◆◇

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

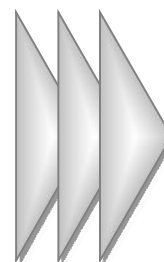
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】 次のステージに立ちはだかる壁
- 【2】 成長が止まったのは不況のせい？
- 【3】 うちもそろそろ……が裏目？
- 【4】 組織改編の目的とは？
- 【5】 原点を見直せば自ずと道は見えてくる！



【今月のハイライト】

会社という生き物には、その成長段階に応じて、立ちはだかる壁が存在します。「昨期までは順調だったのに、どうして今期は急に？」と感じたら、それが壁です。この壁を乗り越えられるか否かで、次のステージに進めるかどうかが決まってきます。なぜ、壁は急に出現するのでしょうか。今月は、壁の出現とその乗り越え方について事例を通じて考えます。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】 〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

【1】次のステージに立ちはだかる壁

1》成長のステージ

不思議なもので、**会社には成長段階に応じて立ちはだかる「特有の壁」がある**といいます。すべての会社に当てはまるわけではありませんが、売上高や社員数、あるいは創業年数がある段階に差し掛かると、

これまでの右肩上がりの成長がピタリと止んでしまう

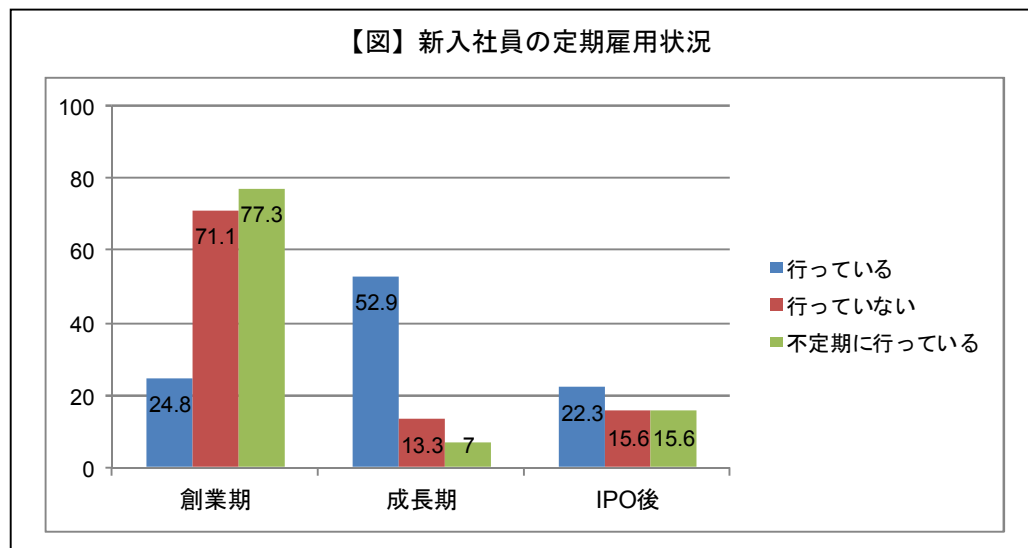
というのです。

例えば、社員を30名から50名に増やしたにも拘わらず、売上は変わらないという状況があります。明らかに生産性が落ちていきます。どんな原因が考えられるでしょうか。

2》社員の採用状況から

下図は（財）中小企業総合研究機構が行った「ベンチャー企業の経営戦略に関する調査研究」からの一部抜粋です。

成長段階に応じて、社員の定期採用状況がどのように変わるかを調べたデータです。



3》「成長期」の特徴

「成長期」に定期採用を急激に伸ばす傾向が見て取れます。となると、創業期の思いを同じくしたメンバーの中に、いきなり思いの共有が不十分な社員が入ってくるということです。

このあたりに成長期に特有のジレンマがあり、かつ成長段階に応じて立ちはだかる「特有の壁」の正体があるかもしれません。

ある成長期の企業の事例を以下にご紹介します。



【2】成長が止まったのは不況のせい？

1》A社長の悩み、あるいは疑問

A社は創業8年の若い会社です。事業内容はIT関連のシステムの設計・開発・運用・保守までを一括して請け負ういわゆるシステムインテグレータだそうです。

代表を務めるA社長は大手のIT系企業から独立してA社を立ち上げ、以来ひたすら突っ走ってきました。売上は毎年順調に伸びて、当初は3人だった社員が50名近くにまで増えています。

ここまでは至って順調だった、はずです。ところが、実は

A社長には悩みがあるのです。解けぬ疑問と言ってもいいかもしれません。

売上の点からいえば成長を続けてきたA社ですが、ここ1年ばかり、ピタッと伸びが止まってしまったのです。

2》答えは足元に

最初は景気のせいと単純に思っていたようです。しかし最近、単純にそればかりとは思えなくなってきているそうです。

部下に任せていた取引先に久しぶりに顔を出してみると、相談から発注へと話は転がり、

需要がないとは思えないからです。

そうしたわけで、A社長は「どうしてだろう」と考え続けてきたのですが、意外にも答えは足元にあったようです。

その日は営業のテコ入れの意味合いで、新規の取引先に同行していたといいます。

3》取引先の古いシステム

担当者から話を聞いて、実際にシステムの現状を確かめてみるとA社長にはいかにも古く感じられました。

しかし、担当者としては

今のシステムを大きく変えることに抵抗があるらしいことが話の端々に窺われます。

慣れもあるのですが、A社長はその会社が自ら成長の機会を放棄しているように感じられて仕方なかったそうです。

なぜなら、疲弊したシステムに固執しているからです。

と、このように考えてA社長はハッとしたそうです。



【3】うちもそろそろ……が裏目？

1》組織が経年劣化？

というのも、A社自体もそうなのではないかと直感したからです。もちろん、商売柄A社のITシステムは最新のものです。そうではなくて、A社の人間関係までも含めた

全社的な組織の在り方が経年劣化している

のかもしれないと思えたのです。

A社は3年前、社員が30名を超えた時期に、組織をいじっています。それまではA社長を中心に、全員が営業部員であり、全員が開発部員であり、という感じだったそうです。

つまりは、誰もが何でもやる体制だったのです。

2》組織改編が機能していない

しかし、社員が30名を超え売上も安定してくると、さすがにこれでは会社としてお粗末じゃないかということで、

A社長を頂点としたピラミッド組織を構築

したのです。

その際、創業社員は重要な位置を占めました。営業、管理、企画開発といった部署を作った上で、3人の創業メンバーの特性を考えながら、その部署の長に配置したのです。

そして彼らと相談しつつ、他の社員をどこの部署に配属するかを慎重に決めていったといいます。しかし、**実際に成長が止まっているのですから、この組織が機能していないのは明らか**でした。

3》「思い」と離れた組織

そもそも、A社長が組織の在り方に疑問を感じたのは、売上がある時期を境にピタリと伸びなくなったからです。

そうなった分かりやすい原因は、A社長が営業に出る機会が少なくなったからです。決して自惚れではなく、

実際A社長が会社一番の営業マン

だったのです。

A社長が最前線の営業マンであることをやめたのは、「社員を育てたい」との思いからです。A社長が常々思うのは「自分の代わりができる人材がいれば」ということです。

それを実現するために、現場に出ることを控え、組織をいじったのです。しかし、「自分の代わり」は実現できなかったのです。



【4】組織改編の目的とは？

1》「中心」から「トップ」への変化

ということは、組織作りと組織に対する自分の関与の仕方が間違っていたのではないか。それがA社長の結論でした。

A社長としては、自分の代わりとなる人材を育てたいとの一念につきます。それが次のステージにきつとつながるはずですから。ここを疎かにせず、再度の組織見直しにA社長は着手したのです。

以前と今の組織でいちばん違うのは、

A社長がトップに立った

ということでした。

かつてA社長は会社の中心に存在したというイメージです。それを既存の企業社会のあるべき組織図を安易に援用してしまったために現状があると気付いたのです。

2》「トップ」から「中心」への回帰

ですから、A社長は自分の思いを社員と共有できる組織を目指そうと考えたそうです。それは自分が

「トップ」に立つ組織ではなく、「中心」にいるような組織

でした。

下ではなく、周りに幹部を配置し、日々自分の思いを伝えたい。それと同じ構図を幹部の階層でも再現することができれば、無駄な行動が減る（生産性が上がる）のではないかと考えたのです。

即刻、**A社長は組織のイメージの再変更と共に、各自がその目的を汲んで行動してもらいたい旨を全社員に伝えた**そうです。

3》組織改編の目的を見直す

A社長が語った目的というのは、停滞している売上をもう一段上のステージに上げることに他なりません。ただ、それは

A社長の会社に対する思いとワンセット

でした。

つまり、A社の経営理念である「人間のためのIT」を先に進めたいとの思いです。

理念を実現するためには売上を上げていかなければなりませんし、売上を上げるためには理念の強い共有が必要というのがA社長の出した答えでした。両方がうまく結びつく組織であるべきとA社長は考えたのです。



【5】原点を見直せば自ずと道は見えてくる！

1》A社長の宣言

だから自分はトップではなく中心にいることにしたとA社長は説明したのです。そして、今後は自分の思いを徹底的に伝えていくつもりだから覚悟しろと挑発するように笑ったのです。それは「この会社はこれからだ」との宣言に違いありませんでした。

実際、A社長はメール、SNS、ツイッター、朝礼、社員への声掛け、飲み会の実施など、

コミュニケーションを深めるための手段であれば何でも利用したそうです。こうして、A社は新たな一体感を醸成していったといいます。

2》「共有する」ための組織形態

まだまだ満足はできませんが、自分の周りに自分の代わりができて、またその周りに自分の代わりが育っており、各々が「社長だったらどう考えるか」を意識しているとA社長は感じています。伝えるという行為は、

しつこいと思えるほどやって、ようやく効果がある場合があります。経営理念などはその典型と言えるでしょう。そして、「**思いを共有する**」ために**最適な組織の在り方がある**はずです。それは企業によってまちまちなのかもしれません。その在り方を模索し、決断するのも経営者の仕事だと思われるのです。

3》数字が教えてくれる

会社には超えなくてはならない壁があると言われます。これを超えないと次のステージには行けず、さらなる発展は望めません。それは売上3億円、5億円、あるいは社員50人、100人といった具合に数字がある程度まで教えてくれます。

壁に打ち当たった際、
これまでのやり方の一切を見直してみる
というのが、壁を越えていく秘訣ではないでしょうか。そのやり方ではそこまでしか行けないと数字が教えてくれているのです。ただ、捨て去るには勇気が必要です。そこに躊躇が生じたら、原点を見直してみてもどうでしょう。原点を失うことの怖さを思えば、大概のものは捨てられるのではないのでしょうか。 以上

