



読むだけでアップする!

人事担当者の 基礎体力養成講座

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

～御用聞き人事から脱して、経営に貢献する覚悟と知恵をつけろ～

【5】「新規事業が育たない」評価を巡る諸課題

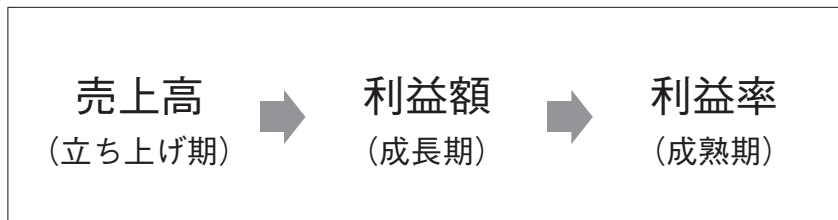
■ 新規事業の立ち上げを 阻害するものは何か

組織や事業を評価する「モノサシ」の観点から、今回は、多くの会社において起こりがちな新規事業が育たない理由を考えていく。

ここでまず問いたい。新規事業を立ち上げて成長軌道に乗せていくうえで、何より大切な「モノサシ」とは何であろうか？ それは間違いなく「売上」である。なぜならどんな事業であっても、その事業の儲けの仕組みに応じて一定の規模にまで売上を引っ張っていかなければ、赤字の解消ができないからだ。その事業の固定費と変動費の割合、損益分岐点分析などを理解していれば誰にも明らかである。だが実際には、そのようなセオリーを無視した新規事業の立ち上げを目の当たりにすることがよくある。理由は、事業を評価する立場にある者が非常に欲張りだからだ。

新規事業が成長軌道に乗るか否かは時間との戦いであるし、事業の立ち上げに熟達した会社であれば、「3年以内の黒字化、黒字化できなければ……」など撤退基準も設けているはずである。この時間との戦いのなかで、立ち上げに携わる社員や責任者は全力で駆け抜けなければならない。しかし、

図表 事業の成長ステージに応じたモノサシの変化



彼らの苦勞の甲斐が実り、少しずつ事業が軌道に乗り始めると「売上もそうだが利益も……」と欲を出してしまうのである。事業を立ち上げる場合は、本来であればまずは売上であるし、事業を再生する場合は、まずは費用の通減であるはずなのだが、モノサシを多くあてがい、いたずらに現場を混乱させ、社員の瞬発力を削いでしまう評価者が実際に多くいる。

また、既存事業に携わる社員の無理解も、組織内に新規事業が育たない体質や雰囲気醸成する。成熟した事業であれば、評価のモノサシは「売上高」から「利益額」、そして「利益率」へと移行していくので(図表)、成熟した事業に携わり、「利益率」というモノサシで管理されている社員は、新規事業に対して「あれだけ費用をかければ売上もあがるよな」「赤字のくせに広告宣伝費をドブに捨てている」と見てしまうのだ。

会社において赤字の事業は肩身が狭い。しかし、マーケティング

の観点でいえば、新規顧客を獲得するための費用は、既存顧客に商品・サービスを買ってもらうための費用の数倍かかるのだ。そこを理解せずに、費用の節減ばかりを考え、結果として新規事業を鳴かず飛ばずのままウヤムヤにしていってしまう場面には、これまでに何度も遭遇した。

■ 誤ったモノサシは 風土に悪影響を及ぼす

実際にこんな会社もあった。

その会社は教育サービスの業界で複数の事業を手がけていたのだが、いかなるステージにある事業もかけられる広告宣伝費は売上の何%と決まっていた。これは、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM: Product Portfolio Management / ポストン・コンサルティング・グループが、経営資源を最適に配分することを目的として1970年代に提唱したマネジメント手法) の考え方から大きく逸脱している。



■新井健一：1972年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、大手重機メーカー、外資系コンサルティング会社、ビジネススクール責任者、医療・ITベンチャー企業役員を経て独立。大企業向けの人事コンサルティングから起業支援まで幅広い経験を活かしたコンサルティング・セミナーを全国で展開。著書に『日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』（すばる舎リネージュ）、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』（かんき出版）。

■株式会社アジア・ひと・しくみ研究所 ●URL <http://ahsi.jp/> ●Email : info@ahsi.jp

読むだけでアツくなる！
人事担当者の
基礎体力養成講座

業界の特性として自社内にマーケティング部門が存在しないことと、事業への投資額が比較的小さいということも影響していたと思われるが、このような特異なモノサシを設けることの弊害は、その組織風土にも表れていた。社内では上層部が「売上だ」「コストだ」「新規事業だ」と叫んでも、誰も本気で苦勞を買って出ようとはしない。仮にそのような社員がいたとしても周囲が足を引っ張って潰してしまう。会議は頻繁に行われるものの何も決まらない、決めようとしな。つまり「何もしない、ゼロであることが最良である」という文化が根付いてしまっているのだ。新規事業コンテストが毎年開催されながら、社長賞を受賞したアイデアであっても実行されることはなかった。その会社は厳しい経営環境のなかで、ついにはリストラを断行せざるをえなくなったが、そこまで追い詰められるまで、問題社員をクビにすることもできなかったのだ。

■モノサシを曖昧にする 愚かなマネジメントに注意

こんな評価者もいる。

あえてモノサシを曖昧にしたり、非公式なモノサシを独善的・属人的に設定したりすることで、自分の影響力を誇示しようとする評価者だ。日本企業と外資系企業

の両方を経験した立場からすると、このような愚かなマネジャーはどちらかといえば日本企業に多かった。またマネジメントを“技術的”にとらえていないマネジャーが多いのも日本企業のほうだ。

以前にリーダーシップについて鬼か仏かという議論があり、そのようなタイトルの書籍が出版された時期があった。

父性的／鬼のリーダーシップとは、序列や権威など組織の規律を重んじるスタイルであり、目標達成を重視する。このタイプのリーダーは目標とした業績の達成など条件付きでメンバーを承認し、評価は客観的であることを好む場合も多い。また意思決定は、必ずしも周囲の同意や承認を重視せず、独断で下される場合もある。このようなリーダーシップが行き過ぎた場合、メンバーとのコミュニケーションが阻害され“メンバーのモチベーションが下がる”“メンバーが失敗を隠すようになる”“メンバーから反発を招く”など問題が生じうる。

一方、母性的／仏のリーダーシップとは、協調や寛容など組織の調和を重んじるスタイルであり、集団維持を重視する。このタイプのリーダーは目標とした業績の達成などとは関係なくメンバーを無条件に承認し、評価は主観的である場合も多い。また意思決定では、

周囲の同意や承認を重視する傾向がある。このようなリーダーシップが行き過ぎた場合、組織内の秩序が保たれず“メンバーのモラルが下がる”“組織的な意思決定が遅延する”“組織的な権限や責任の所在が不明確になる”など問題が生じる。

この異なるスタイルのリーダーシップについて、筆者はどちらが優れているかといった議論はしない。だが、どちらにも問題があるとすれば、それは職場に示すべき基準を逸脱していることだ。父性的／鬼のリーダーは、ともすれば基準をはるかに超えた要求を部下にしようとし、母性的／仏のリーダーは基準に満たない要求を部下にしようとする。

さらに悪いのは、基準を操作してしまうタイプのリーダーである。そのようなリーダーは仕事で明快な成果を出そうとする部下を潰してしまうか、メンタルヘルス不全に追い込む。人事担当者は、自社内にメンタルヘルス不全に陥った社員がいる場合、その社員のケアはもちろんであるが、その組織を評価するモノサシが妥当であるか、愚かなマネジャーに悪用されていないかを、よく観察する必要がある。特に新規事業のように負荷の高い仕事を任せられた社員が潰れてしまわないよう、目配りと対応は欠かせない。