**古典学習陶冶会会員のための経済・経営講座　第9回「社長の役割（1）」**

**古典学習陶冶会会長補佐　志水達也税理士事務所所長　志水達也**

前回は、「５Ｓ」にせよ「経営理念」にせよ、それが、頭だけの理解ではなく、大きな安心感を伴った理解になるまで、愚鈍に躾る（しつける）ことが大事であることを述べました。この「躾」によって身につく生活態度を、マックス・ヴェーバーは「エートス」と言っています。エートスとは、ギリシア語で、個人の「ひととなり」のことで外観・道徳・慣習・習俗などをさします。一時的な感情はパトスといい、エートスとは区別されます。ここで、「ひととなり」は、「為人」と書いて「人となる」という意味をもちます。また「為人」と書いて「人たること」と読み、さらにこの意味は「人の形（なり）」と書いて、人の外観に派生していきます。ヴェーバーは「エートス」を社会科学の用語として「個人を内面から特定の行動へと駆り立て、社会をして特定の行動をとらせる各個人の内面的規律と定義しました。つまり、人はまず内面的規範に基づいて成長し、その結果として外見がその人らしくなるということでしょうか。

このエートスを会社に置き換えてみると「会社をして特定の行動をとらせる個人の内面的規律」ということになります。このように考えると、今回のテーマである「社長の役割」とは、第一に会社の特定の行動を明確にすること、そして、第二にその行動をとらせる内面的規律を醸成することといえます。

まず、第一の特定の行動とは何か。つまり、会社に集まった人々が文句も言わずある特定の行動をとるその行動とは何か。答えは簡単で「お客様の要求を満たす行動」です。第７回で「企業活動とは、市場においてお客様を奪い合う活動」と言い、「お客様第一主義」と言ったのと同じ意味です。例をあげます。昔は食料品から日用雑貨まで扱う小売店「よろずや」が全国いたるところにありました。しかし、今ではコンビニに席巻されています。「よろずや」はお客様のある要求に応えられなくて消滅したのですがその要求とは何でしょうか？それは、早朝と深夜に買い物がしたいという要求です。そのような要求は日常的にお客様が口にしていたはずなので、全国の「よろずや」さんは皆知っていたことです。なのに、何故それに応えなかったのでしょうか？早朝・深夜の営業は面倒くさく、経費がかかるからです。そして、お客様の全ての要求に応えていたら、逆に全ての要求に応えられなくなると思ったからです。会社の経営とはこのように二律背反の選択肢から無理やり一つを選ばなくてはいけないその連続です。「よろずや」の店主は、その決定ができなかった。というより、その決定を優柔不断に先延ばしにしてきたといわざるとえません。我が社のどんな事業でお客様のどんな要求をみたすのか。背反する選択肢から一つを決定すること、すなわち「わが社の事業の定義」を明確にすること、それが社長の第一の役割といえます。

では、どうすれば「わが社の事業の定義」を明確にできるのか。そのためには社長がお客様を訪問する必要があります。つまり、お客様、さらにその先のエンドユーザーの現場で、自社の商品がどのように扱われているか、現物を見て、脚色の無い現実を知る必要があります。この訪問について一倉定氏は６個の極意を教えています。①朝会社によらず直行する②アポなし③社長一人で④こちらの要望は言わない⑤何回も繰り返し⑥１０分以内。この社長のお客様訪問によって社長はお客様の要求を知ることができます。

お客様の要求を聞いたら、次はその要求を正しく理解することです。例えば、お客様は、「卸価格を下げて欲しい」と口にするかもしれません。しかし、それは、「売れ筋商品を教えてくれないなら」という前文が抜けている可能性があります。つまり、「何が売れるかアドバイスがもらえるなら、もう少し高くてもいい」と心の中で言っているのかもしれません。担当の営業マンにはこれは聞こえません。だから、社長が一人で何回も行く必要があるのです。何回も行くためには、お願い事やアポなどとれないし、長時間居たら嫌われるから１０分以内なのです。

「お客様第一主義」と口先でいうことは簡単ですが、ここまでやらなければ「お客様第一主義」を口にする資格はないと思いますがいかがでしょうか。朝会社に行くと毎日面倒な相談事が待ってます。その相談事に巻き込まれないようにお客様のところに直行しましょう。これは、面倒なことを上手く解決するのではなく、面倒なことが起こらないようにするための秘法です。