

シリーズ「変革への第一歩」 経営における知行合一①



# 失敗が我が社を成長させる

100年企業創り合同会社  
小野 知己・日高 安則・林 浩史

## はじめに

今回7月号より「変革への第一歩」シリーズの第二弾「経営における知行合一」が始まる。「知行合一」とは“知っていることやわかっていることと行動”を一致させること、あるいは“言っていることと行動”を一致させることである。中小企業が変革への第一歩を踏み出すとき、経営者の「知行合一」が非常に重要である。なぜならば、社員だけでなく顧客も社会も、経営者の行動の変化から変革への本気度を知るからである。

「経営における知行合一」では、12の視点から変革に向けた経営者の「知行合一」への取り組みを解説するとともに、自社に取り入れる場合の道筋を提供する。そのために、本文の構成を 1. 今回の着眼点 2. 「経営における知行合一」の考え方 3. 事例研究 4. まとめと「知行合一」への提言 としている。

## 1 今回の着眼点

第一回目は「失敗が我が社を成長させる」。

企業が変革するということは、過去の慣習から脱皮して“今までに経験したことの無い取り組みに挑戦する”ということである。経験したことの無い取り組みを行う場合、当初、その取り組みにおける成功確率(想定したレベル以上の成果を上げられる確率)は、どの程度であろうか。筆者のコンサルタントとしての経験則でいうと、周到な準備をしたとしても20%を超えない。経験したことの無い取り組みに挑戦するわけである

から、成功よりも失敗(想定したレベルに達しない)確率の方が高いのは当たり前である。言い方を換えると、変革への第一歩は、失敗することが前提と考えるべきなのである。

一方、失敗した経験のある企業のその後の対応をみると、①変革を意図しながら、同じ失敗を繰り返す企業、②失敗から変革をあきらめる企業がある。その一方では、③失敗しても変革を続け、成果に結びつける企業がある。①あるいは②の企業と、③の企業を分けるものは何か。

それは、失敗から学べるか、学べないかである。

※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

## 2 「経営における知行合一」の考え方

### (1) “挑戦しろ”というけれど…

「新しいことに果敢に挑戦しよう」と、経営者である“あなた”はコトあるごとに社員に言っている。一人の社員が「社長がそこまで言うのならば、一度新しい販売方法に挑戦してみよう」と、今までにないキャンペーンを企画、新しいチラシも作ってキャンペーンを実施したとしよう。その企画では、チラシの印刷代等10万円の経費を使って、150万円の売上高を見込んでいた。しかし、結果は50万円の売上高しか達成できず、キャンペーンは失敗に終わってしまった。このような報告を受けたとき、あなたはどのような対応をするだろうか。

もしも、あなたが「なんだ、たった50万円の売り上げか。これでは、赤字ではないか。この経費をどこで回収するつもりなのだ」という反応をしたら、社員はどのように感じるだろうか。「なんだ、社長は、挑戦したことより結果が大事なのだ。社長の言うとおりに挑戦して叱られるのだったら、何もしないほうがマシだ」。あなたの「本音」を敏感に感じ取った社員は、新しい挑戦に取り組む意欲を失くすのである。

### (2) 失敗を認め、原因を考えさせる

決して、資金的に余裕のある状況でない中での失敗。あなたは、すぐに損益を計算して、この経費の回収方法を考え、社員への叱責の言葉が出てくる。しかし冷静に考えてもらいたい。あなたは「新しいこと