

# 経営 Management



## 「凡事徹底の経営① ～チームの再興～」

「凡事徹底」…当たり前のことを当たり前にする。まさに、「言うは易く行うは難し」である。会社経営で「凡事を徹底する」とはどういうことか？会社は、数多くの人々が、ある一定の目的を持って集まった利益追求型の集団。従って、組織成員は、各々役割を担っており、その役割が確実に果たされることによって組織目標は達成される。しかし、この営みは、経営の基盤となる約束事が確実に遵守されて初めて実現する。これこそが会社における「凡事徹底」ではないか。しかし、現実の会社はこのようにはなっていない。本稿では、この点を改めて解き明かすことと致したい。

### はじめに

業績不振会社の立直しが筆者の本来業務ですが、コンサルティング開始時、決まって同じ状況に出くわします。まず、①会社に電話しますが、なかなか繋がらない、②やっと繋がってもその対応が悪く、伝言しても本人に伝わらない。③訪問時、敷地に入ると草は生え放題、④会社の看板等はペイントが剥げ落ちたまま、⑤社屋に近づき、車を止めようと駐車場を探すが駐車スペースも定められていない始末。⑥事務所・工場内は雑然とし、⑦当然初対面の筆者に対する挨拶もほぼ無い状態。⑧社長は部下を信用せず、部下も社長をあてにしていない。⑨各部門は勝手仕放題に仕事をし、組織成員はそれで良いと思っており、⑩部門間のコミュニケーションも非常に悪く、⑪本誌4月号・7月号で述べた基本的価値観やそれを具現化した経営理念、経営目標や経営戦略も描かれていない。

ただ、日々出社して、その日暮らしの仕事を打算的に行い、時間だけがいたずらに過ぎていく。上司は上司で何の解決策も出さず、ただ怒鳴り散らしている…このような会社には未来はあるのでしょうか？

### チームの再興

「職場が荒れている」…職場は活力が第一のはず。しかし、それを維持することは非常に困難です。会社は、一定の目的を達成するために集まった人の集団ですが、近年の経営は、目先の利益追求に心を奪われ、人の大切さを軽視しすぎてきたのではないのでしょうか？

筆者は、人の力、活力をいかに高めるかをテーマに経営することが何よりも大切だと確信しております。まさに、「チームの再興」です。

職場は、他人の集まりで、20歳前後から70歳前後までの様々な価値観を持った人々が一緒になって仕事をしているのですから、余程自分以外の相手を思いやる気持ちを持たなければ上手くいくはずは無いのです。しかし、その第一歩が忘れられています。①上司・先輩に対する敬意や配慮、部下に対する愛情があってしかるべきです。また、②各人は、他人に甘えることなく自己を確立し、組織集団としての規律を守る規範意識が必要です。とりわけ上司による「職場におけるけじめの実践」は組織を維持するうえで大切です。③役職に応じた役割があるはずですから、その地位に就いた者は、職位の役割を理解し、十分に果たす必要があります。しかし、現実には全く逆です。特に地位の高い者が、自身の地位に甘え、為すべき

ことを行っていない姿をよく見かけます。

特に、経営幹部は、価値基準を明確化し、中長期のビジョンを提示しなければなりません。そのために、外部環境の変化を敏感に察知するとともに、自社の強みと弱みを常に分析しながら、ベストの方向性を導き出すことに心血を注ぐべきです。中間管理職は、部下と協働して、それらを具体化していかなければなりません。また、各職場の上司は、部下がのびのびと仕事ができるよう環境を整え、部下が困っているときは親身になってアドバイスし、場合によっては障害を取り除く必要があります。顧客からの要求が高度化・スピード化した現代だからこそ、これらが重要なのです。当然、決裁は、何物にも優先することで、会社の意思決定のスピードを上司自らが低下させることのないよう配慮しなければならないのは言うまでもありません。

また、職場の雰囲気を作っているのは上司であることを自覚しなければなりません。不振企業の上司はいつも難しい顔をしています。組織運営において、「笑顔」は非常に大切です。上司は、意見の言い易い、情報の伝わり易い自由闊達な組織づくりに邁進しなければなりません。方法は簡単、いつも「笑顔」で、上司側から積極的に「会話」することです。これだけで、組織は大きく変わります。

部下は、上司を信じ、上司から指示されたことは責任を持って果たし、「ハウ・レン・ソウ」を怠ってはなりません。マイナス情報が最速で伝わる会社が理想の姿です。

しかし、バブル崩壊以降、年功序列の廃止や成果主義人事制度の導入、単年度事業成果の追求などで目先の利益に経営者の関心が移ってしまい、組織成員の全てが担当者のごとく行動するようになり、依然として、会社組織は崩壊の危機にあります。その点、これら制度の見直しは急務と言ってもよいでしょう。

## 凡事徹底

組織目標を達成するために習慣づけなければならないことは、本テーマである、「凡事徹底」で

す。「凡事徹底」には、「挨拶の励行」・「規律の遵守」・「5 Sの徹底」・「ハウ・レン・ソウの徹底」・「情報の見える化」の5つがあります。

1つ目の「挨拶の励行」は、前述の通り上司が常に笑顔で心がけることと大きな声で挨拶をすることで達成されます。

2つ目の「規律の遵守」については、社内の決まりごとをしっかりと作るとともに、上司自身がそれを確実に守ることで、職場の遵守レベルを高めていく必要があります。また、もし違反が発生した場合は直ちに注意し異常な状態を取り除かなければなりません。

3つ目は「5 Sの徹底」です。「5 S」は、「整理・整頓・清掃・清潔・躰」の頭文字をとったもので、モノづくりの会社では、常に取り組みできているものですが、「5 S」を単なる掃除と理解している会社が数多く存在します。「5 S」は捨てることから始めなくてはなりません。そして、必要なもの（将来必要なもの…経営目標・経営戦略が描かれていないと選択不能）を選別し整頓する、整頓された状態がいつまでも続くように、組織成員に躰をし、その状態を保つのです。

4つ目は「ハウ・レン・ソウの徹底」です。最新の現場情報が常に経営層に伝わり、戦略が組める状態を作り上げることが重要です。

5つ目は、「情報の見える化」です。情報機器等を活用し、経営情報や顧客情報など会社運営に必要な情報を社内でオープン化することで、組織成員が自主的に考えられる状態を確立しなければなりません。

## 結びに

皆様の会社では、人を中心に据えた経営が行われていますか？是非「チームの再興」に焦点を当ててみてください。

次回から、「凡事徹底」の具体策について、掘り下げて解説することで、皆様の会社運営に関するご理解を深めていただきたいと思います。

三重銀総研 取締役コンサルティング部長 伊藤 公昭