

経営 Management

「凡事徹底の経営③ ～規律の遵守～」

組織には守らなければならない決まり事があります。組織レベルの高い会社は、P-D-C-Aのマネジメントサイクルを回し、その遵守レベルをあげ、優れた組織として企業文化を形成していきます。しかし、このような会社は稀で、決まっていなければならないはずの決まり事が無い会社や決まり事をうまく運用できていない会社をよく目にします。お客様の要求レベルが高度化している今、改めてこの事に焦点を当てる意義を感じ、今回は、「規律」について考えることとします。

はじめに

仕事柄業績不振会社を訪問する事が多いのですが、決まって目にするのは、本誌「凡事徹底の経営①」(2013年10月号)の「はじめに」で述べたような、各部門・各人の身勝手な振舞いです。彼らの振舞いに社長は立腹し、その解決を経営コンサルタントである筆者に委ねるのですが、そもそも決まり事が無い為に組織成員の善悪判断にバラつきが生じている場合や決まり事があっても上司が守っていない場合、更には、部下の不遜な振舞いに対し上司が見て見ぬふりをし、結果その行為があたかも是認されたかのような状態になっている場合がほとんどです。従いまして、私の仕事は、現状を調査し、betterな状態を探り、決まり事を作り、社内に浸透させることから始まるのです。正常な状態が社内で一般化されていなければ、異常の把握やそれへの対策は到底打てるはずは無いのですから。

職場でよく見かける事例

会社の決まり事、特に仕事をする上で守らなければならない規律は、当然全員が守らなければなりません。以下は、私が頻繁に目にする事例です。出退勤について、①始業時刻ぎりぎりの出社(会社敷地内に入る)、②始業時刻の制服への着替え

未済、③机上に書類を放置したままの退社、④突然の早退・遅刻・休暇申し出、⑤繁忙期における身勝手な休暇申し出、⑥遅刻・早退・休暇後の事務引継ぎ不作為、⑦休暇など取得後の上司や同僚へのお礼や挨拶の不作為などです。次に、服装について、①アクセサリ・時計や髪形・爪・香水など職場に不必要・不釣り合いなものの所持・振舞い、②作業現場における制服のボタン・帽子や安全靴などの不着用・不完全着用などです。また、社有物の私物化について、①貸与携帯電話や会社電話の私的使用、②ゴルフ・飲み会など接待におけるプライベート部分の経費使用、③接待目的をはるかに超える豪華な接待、④社有車など社有財産の乱暴な扱いなどです。恥ずかしい話ですが、経営幹部が規律を守っていない場合も結構あります。オーナー経営者は、会社財産そのものが自身のものという認識で、業績悪化時も自身が責任を取るのですから、ある程度は許されるとは思いますが、目に余るのが、サラリーマン幹部のそれです。経営幹部である以上、オーナー経営者同様、「会社の財産＝自身の財産」という気概を持って仕事に励んでもらいたいものです。

しかし、現実には、自身の振舞いには大変甘く、部下には厳しくしている光景をよく見かけます。品性に関わる大変恥ずかしい事です。幹部ほど規律を守り組織を適正に維持する、「規律を守らない事＝恥ずべき事」という社内風土構築に向けて行動しなければならないのです。

決まり事の制定

会社には様々な決まり事が必要です。①就業に関する事、②生産に関する事、③事務に関する事、④人事に関する事、⑤顧客管理に関する事など様々です。

①については、次項で詳しく述べます。②について、受注管理、生産・加工、品質管理や外注管理、検品・配送に至るまで、最低在庫量や作業管理板、作業手順書や目標原価率などそれぞれの会社に応じて必要な決まり事があってしかるべきですが、結構無いところがあります。

③について、事務手順書や現金管理手順書、④について、公正な処遇実現のための人事制度や能力開発のためのルール、⑤について、顧客情報蓄積や個人情報取扱い基準などが必要です。要は、これらが決まっていなかったために、社員が自身の時間軸や価値観で仕事をし、クレームや機会ロスを発生させ、結果として、不振企業の仲間入りをしているのです。国道を自動車でするのに、制限速度が無かったらかえって走りにくく無いのですか？制限速度があることで、秩序が保たれているのです。そして、シートベルトのように、無意識のうちに着用している、そんな、規律の守られた会社にしなければならないのです。また、決まり事を制定する時は、P-D-C-Aの仕組みを必ず入れておくことでレベル向上を果たします。

就業に関する規律の遵守

新入社員に申し上げるような話ですが、職場内での規律として8つの項目を記します。

①出退勤の規律②遅刻・早退の規律③休憩の規律④休暇の規律⑤離席の規律⑥服装の規律⑦物・お金の規律⑧時間の規律です。

①の出勤について、始業時刻には仕事に取り掛かれるよう余裕を持って出勤、大きな声で全員に笑顔で挨拶、退社時は、重要物の確実な保管と机

上やごみ箱など身の回りの片づけ、残業者への挨拶の励行。②の遅刻・早退について、確定次第一日も早い上司への申し出と了解、業務の引継ぎが必要な場合の実行、出勤時における上司・同僚へのお礼の励行。③の休憩について、時間の厳守とその後の仕事に向けての体の休養。④の休暇について、繁忙期は避けると共に、休暇計画段階での上司への相談。業務停滞を起こさない確実な引継ぎの実行、休暇前と取得後の上司・同僚へのお礼の励行。⑤の離席について、机上などの重要物の保管、行き場所の周りへの告知、携帯電話の所持。⑥の服装について、機能性を重視し、規律ある身なりの実行。⑦の物・お金について、社有財産の自物以上の丁寧な扱い。⑧の時間について、ロスの発生しない効率的な使い方の実践などです。特に時間の使い方は重要で、私は、年間収入に間接人件費を足して、年間勤務日数で割り、さらに8で割ることにより時給を計算します。もう一度60で割って分給を出します。わが国は、終身雇用が一般的ですから、時給換算や分給換算でものを考える感覚は無いのですが、これにより、自身の時間の使い方が如何に甘いか見えてきます。当然労働コスト分だけ儲ければ良いわけではなく、地位が高くなればなるほど、その数倍もの収益を生まなければ会社の存続はおぼつかないのです。従って、年間・月間・週間・1日の計画、段取り決めが大切になるのです。

結びに

決まり事が無いと必要以上にロスを発生させます。経営者・経営幹部の皆様、日程業務は、皆様が不在でも問題なく回っていますか？同種類のクレームは発生していませんか？他社と比較して利益率は低くないですか？必要なことは徹底的に手間を掛けてもよいですが、それ以外は、大河を流れる川の水の如く、波の無い悠然たる組織運営が理想です。どうぞ、自社を見渡してみてください。

三重銀総研 取締役コンサルティング部長 伊藤 公昭