

真・自立型経営への転換 94

続・懲りない面々

またしても企業の不祥事です。日本を代表するような企業が、立て続けに新聞紙上を賑わせています。商工中金による不正融資問題。製造業では、日産自動車の無資格者検査（その後、SUBARUも）に続き、神戸製鋼所で品質データ改ざんが発覚しました。

これほどまでにコンプライアンスの重視が叫ばれている昨今、こうした立派な企業における組織的不正はどうして無くならないのでしょうか。そこには、企業経営における本質的で、根深い問題があるように思えてなりません。

こうした事件が後を絶たない背景の解釈には、様々な見解がありますが、そのひとつに過度な競争環境の中、その競争力の源泉を現場に頼り過ぎたという見方があります。すなわち、戦術に終始するあまり、戦略的な転換に後れを取ったという見解です。日本の製造業の“カイゼン”は、そのまま海外の辞書にも掲載されるほど、世界に認知された優れた経営手法ですが、その“カイゼン”に頼りすぎるあまり、大きな変化への対応が遅れてしまったのではないかという仮説です。結果、(海外の競合との競争に後れを取る中で)顧客や株主(自社の経営層)からの厳しい要求に対応するために、過度な負担が現場にかかり、管理者の目の行き届かないところで、こうした不正が横行しているのではないかという指摘もあります。

根本的な原因は定かではありませんが、本質論でいえば企業を「社会の公器」とするならば、企業にとって最も重要な社会を欺くような行為は何より重大な背任行為であると同時に、背信行為です。その結果、このような事象を招いたとしても、それはまさに自業自得と言わざるを得ないでしょう。

戦略の失敗は・・・

一方で世界に目を向けると、日本の製造業の競争力はこの20年あまりで大きく後退していることが分かります。日本生産性本部が調べた、国別の生産性指標を見れば一目瞭然です。もちろん、為替や物価等、様々な要素がありますが、単純にそのまま比較することが正解とは言い切れませんが、それでも海外の企業に比べて、革新の度合いに見劣りがあることは否めません。日本の現場改善が、世界の革新に徐々に水をあげられてきた証が、こうした数字にも表れているのかもしれない。

企業経営には、「戦略の失敗は、戦術では取り返せない」という言葉があります。大きな革新(戦略)の前には、小さな改善(戦術)の積み重ねだけでは、どうしても限界があるというこ

とに似ています。例えば、珠算が得意だったとしても、日夜の訓練により電卓に勝つことはできるようになるかもしれませんが、スーパーコンピュータに勝つということは、ほとんど不可能でしょう。

それゆえ、優れた経営を実践するためには、戦略レベルでの取り組みと戦術レベルでの取り組みをしっかりと分別して、それぞれの責任において、目標を達成していくという流れが欠かせません。戦略的な取り組みをないがしろにして、戦術的な取り組みにいくら力を入れても、どこかで大逆転されてしまいます。あるいは、勝負にすらならないかもしれません。

我々経営者は、こうした事例を正しく認識し、自社の戦略と戦術に活かしていかなければいけません。「戦略の失敗は戦術では取り返せない」、これは大企業でも中小企業でも同じことです。企業である限り、同じリスクにさらされていると理解すべきでしょう。

事業領域を定める

大きな変化の最中において、企業が自らの存在価値を高めていくには、自らが成長できる存在領域を見つけ出すほかありません。自社を何業と定義すれば、社会は我々の存続を認めてくれるのでしょうか。その答えは、誰も教えてくれません。自ら見出すしかないのです。

ただし、事業領域を決める際、経営者の“経営の動機”が非常に重要だと思うのです。その動機が社会の貢献に向かえば、より広く社会の動きやニーズを見出すことができるでしょう。そして、その結果、より好ましい事業領域を特定することができるはずですが、反面、その動機の根本が利己的な心情に向かえば、どうしても近視眼的になり、社会のニーズを見誤る可能性が高いと思うのです。

弊グループは、創業以来、「中堅・中小企業経営の総合パートナー」として、成長を望む中堅・中小企業を支援するための様々な手法をもって、総合的に磨きをかけてまいりました。それでも、そこに社会の発展のために成長しようという強い想いを持った企業、企業経営者が存在しなければ、我々の事業領域も成り立たなかったはずですが、日本経済の発展のために無くてはならない、成長発展を望む中堅・中小企業の優れた動機があり、そこに着目できたからこそ、今の我々も存在することを許されているのだと思います。

驕ることなく、真に社会に役立つために、自らの人生を賭けることができるような事業領域とはいかなるものか、真剣に向き合う必要があるのです。

名南コンサルティングネットワーク

永井 晶也

【MANAGEMENT FOCUS】 セルフコーチングの奨め⑤ ～フィジカルトレーニング～

フィジカルトレーニング

ここで表現するフィジカルトレーニングとは、身体機能をつかって、自身をより望ましい状態へ、キユア(解決、治癒)・ケア(世話)することを言います。その方法は様々です。

- ①手先を使う
 - ・反復する手の動き(キータッチ、楽器の演奏など)
 - ・手描き(文字を書く、スケッチするなど)
 - ・手触り(柔らかさ、温もりを感じるようなものに触れるなど)
- ②複式呼吸
 - ・身体のを抜いて深くゆっくり呼吸する
 - ・意識の重心を丹田に持っていく
 - ・一定のリズムで循環させる
- ③リズム感
 - ・心地良いと感じる一定のリズムを刻む
(ウォーキング、ランニング等)
 - ・音楽や楽器など、お気に入りの拍数や響きを身体で刻む

いかがでしょう。直ぐにできることです。はじめは、セルフコーチングのフィジカルトレーニングであることを意識して、ポジティブな言葉をのせながら繰り返し実践し、さもあたかもそうであるようにイメージを持って時間を過ごし、身体に落とし込んでいくことが効果的です。いつしか、書いているとき・呼吸しているとき・音楽を聴いたときなどに、自然に自分の可能性を解放できるようになるでしょう。

前号(Vol.93)で述べたように、コーチングでは、自分自身の細胞に至るまで、ポジティブな思考が行き渡るよう落とし込みをかけることが重要です。なぜなら、自分の限界を決めているのは自分、自分の行動を遮るのも自分、夢を夢のままに終わらせるのも自分。ですから、とにかく時間をかけて、可能思考・達成思考を自然に馴染ませ、セルフイメージを良いものに変えることです。それが生産的であり、パワフルなコーチングの活用方法です。しかし、ポジティブな思考と感情を定着させることは、自分が思うほどスムーズには行きません。根気良く、継続的に取り組んでいただきたいと思います。前号では、私が視界を広げたフィジカルトレーニングを紹介しました。実は、それだけでは充分ではなく、他のフィジカルトレーニングも併せて実践しました。

その一つは、手を動かして書くことです。現在は、PCやタブレットの普及で字を書く機会は減りました。なかには、ペンをしっかり持てない人や非常に筆圧が弱い方がいます。しかし、手先の感覚は脳に刺激を与えます。私は、自分が取り入れたいポジティブな考え方、そうでありたい自分の振る舞いや行動を一人称(自分を主語とする)の形式で毎日少しづつ書き続けました。お気に入りの文章は、“私は必要とされている”です。交通事故で死亡した長男に代わって、(長女であることを無かったこととして)長男としての役割を望まれた私は、幾度となく心理的に自分の居場所を見失いかけてきました。誰も言ってはくれないこの言葉を自分で繰り返し文字におこし、自分をケアすることを覚えた私は、自分で自分を育てる術を磨き、家族をケアすることに回り、今ここにいます。どんな境遇であっても、セルフケアの術を磨けば、恐怖に陥らず一歩を踏み出せるときがきっと来るのです。(水谷 マミ)

【中小企業診断士の経営改善のポイント】 経営診断の切り口

我々は、健康を維持するために、定期的に健康診断や人間ドックを受診します。自分では健康なつもりでも、気が付かないところで体に変調を来していることもありますので、定期診断は欠かすことができません。

会社についても同様です。「自分の会社のことは、自分が一番よくわかっている」「今まで何事もなくやってこれたのだから、これから先も大丈夫」などと高を括っていると、ある日突然、資金繰りの悪化、社内の不正発覚、不良品の市場流出といった会社の存続を揺るがしかねない大問題に見舞われるかもしれません。そうしたリスクを早期に発見するためにも、定期的な経営診断を行うことをお勧めしています。

経営診断には健康診断と同様に、いくつかのセオリーがあります。そのうちのいくつかをご紹介します。

[セオリー①:指標(数値)化すること]

経営資源(人、物、金、情報など)や業務プロセス(受注→仕入→生産→出荷)ごとに、その状況を数値で表すことで、良い悪いの判断をすること。競合企業や業界標準との比較をすることで、自社のレベルを把握することができる。

[セオリー②:定点観測すること]

一定のサイクル(日次、月次、年次など)でデータを取り続けることで、状態の変化を読み取る。

弊社では、「経営指数」「人材・組織」「業務プロセス」「経営リスク」という大きく4つの切り口で経営診断を行っていますが、先の2つのセオリーを最も活用している診断が「経営指数」の中の「財務診断」です。

「財務診断」は、3年から5年分の決算書を基にして、「収益性(稼ぐ力)」「安全性(返済能力)」「生産性(人や設備の活用度)」がどのような状況になっているかを分析し、問題点や課題を明らかにします。

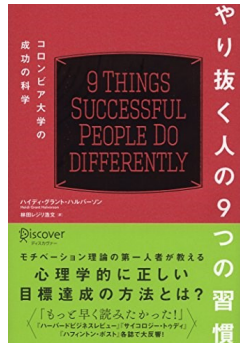
収益性は、主に投資(総資本)に対する利益の水準を診ます。「総資本経常利益率(=経常利益÷総資本)」は最も一般的な指標で、全業種の平均値は3%前後と言われています。これは、自己資本と他人資本(借入金など)を事業に投資した結果、どの程度のリターン(利益)が得られた、つまり、投資に対してどの程度の利回りがあるかを表しています。例えば、預金利率や、金融商品の利回りより低いようだと、自社に投資するよりも、銀行に預けていた方が投資効率が良いということになります。もし、利回りが低いとするならば、その結果には必ず原因があります。総資本経常利益率を「資産回転率(資産の活用度合い)」と「売上高利益率」に分解し、さらに分解していくことで、どこに問題があるのか、原因はどこにあるのかが明らかになります。決算書に基づく分析は、毎年実施することで、会社の状況の変化を見ることができます。しかしながら、外部の専門家による客観的な分析を行うことで、新たな課題を見つけることができるかも知れません。

(中小企業診断士 木島 知也)

【コンサルタントお勧めの1冊】

『やり抜く人の9つの習慣』～コロンビア大学の成功の科学～

(著者:ハイディ・グラント・ハルバーソン 出版社:ディスカバートウエンティワン)



目標を達成できる人と達成できない人との違いはどこにあるのでしょうか。目標を達成するために、多くの人々や組織で検討されてきたテーマであります。

本書では、「目標達成は、才能によって成し遂げられるのではなく、成功する人にはある種の思考や行動のパターンがある」と説いています。コロンビア大学で社会心理学を修めた著者は、この思考や行動のパターンを9つにまとめ、具体的な例を挙げつつ、「目標を達成

するための考え方や行動」を明らかにしています。

また、目標を達成するための「9つの習慣」を行動に展開する手法として、「if-thenプランニング」等の具体的実施方法も述べられており、社会心理学的な切り口からデータに基づいた説明がなされています。

「目標は立てるものの、達成できない」「実行しても、振り返りができていない」などとお悩みの方、組織において同様の悩みを持つ管理者の方々にお勧めの一冊です。目標達成の考え方や手法を見つめ直すために是非一読下さい。(五十嵐 勇人)

孫子の兵法の名言

夫れ、将は国の輔なり。輔、周なれば則ち国必ず強く、輔、隙あれば則ち国必ず弱し

前号に引き続き、「孫子」より、企業経営のヒントとなる名言を紹介します。

孫武は、著書『孫子』の中で、「夫將者國之輔也、輔周則國必強、輔隙則國必弱」と記し、將軍は國の補佐役であり、君主と將軍の關係が親密(意思疎通ができていれば)であれば國は強くなり、君主と將軍の間に気持ちの隔たりがあれば、國は弱くなると述べています。これは、現代の企業経営にも当てはめて考えることができます。

「孫子」の中の君主は經營者、將軍は管理職として置き換えると、「輔周則國必強」とは、經營者が管理職に經營理念や經營ビジョンを示し、管理職はその理念やビジョンに共感している状態(または共感した上で、その実現に向けて行動している状態)を意味します。また「輔隙則國必弱」とは、經營者と管理職の間で実現したいものや目指すべき方向性について、考え方や認識にギャップがある状態を意味します。後者の状態では、企業として永續していくことはできません。經營者は、經營理念や經營ビジョンが明らかになっていない場合は明確にして、その理念やビジョンを管理職と共有できるまで、自ら繰り返して伝え、導くことが必要です。管理職は、經營者の心情を理解し、經營者の立場に立って物事を考えて行動することが重要です。

皆さんの会社では、經營者と管理職の間の經營理念や經營ビジョンの共有ができていますでしょうか。一度、振り返ってみて下さい。

(渡邊 圭蔵)

【セミナー・研修案内】平成30年度 新入社員研修

弊社マネジメントコンサルティング事業部主催「新入社員研修」は、学生から社会人への意識の切り替えと、ビジネスマナーについて徹底的に体得して頂く研修です。3月下旬～4月上旬に前期研修を行い、5月上旬に後期研修として、前期研修の振り返りを含めたコース別研修を行う流れとなっています。今年も100名の新入社員の方が当研修を受講し、社会人としての第一歩を踏み出しています。平成30年度「新入社員研修」について、以下の通り、企画致しましたので、ご検討下さい。

【講義内容】

◆前期研修

- ・学習の場の心得と規律
- ・私にとって仕事とは

- ・幸せな人生とは
- ・ビジネスマナー(挨拶、お辞儀、敬語、電話・応接対応、名刺交換、ビジネス文書)
- ・企業経営の目的
- ・好ましい指示の受け方と報告
- ◆後期研修/前期の振り返りとコース別内容
- 【開催要項】
- ◆前期研修(宿泊) 9:00～翌18:00
 - ・A日程 3月27日(火)～28日(水)
 - ・B日程 4月 3日(火)～ 4日(水)
- ◆後期研修(1日) 9:00～18:00
 - ・営業基礎・店舗接客コース 5月 7日(月)
 - ・女性マナーコース 5月 8日(火)
 - ・現場作業・製造事務コース 5月 9日(水)
- ※詳しくは、同封のチラシをご覧ください

【生産性向上を実現するためのポイント⑥】 組織風土改善による生産性向上

今回は、組織における風土改善による生産性向上のポイントをお伝えします。

組織を構成する社員の態度・言動は、一人ひとりの個性よりも、組織が形成する「組織風土」によって左右されます。例えば、決まったことが守れない(続かない)、指示しないと動かない(指示したことしかやらない)、といった状況は、その会社の「組織風土」が生み出しているものです。「組織風土」は、社員の動機付けや不満足に影響を与える、組織特有の性格と言うことができますが、皆様の会社では、どのような風土が形成されているのでしょうか。

生産性向上の観点において、組織風土の改善ポイントの一つとして、「報告・連絡・相談」が挙げられます。「報連相」が上手く機能していない組織においては、確実にムダが発生します。それでは、「報連相」を上手く機能させる

ためには、具体的にどうすれば良いのでしょうか。「報告」は、「できない報告」「失敗報告」等が正確かつ迅速に上がる風土を創ることが必要です。5W2Hの観点を持たせ、適切な内容、頻度、タイミングで報告するよう、報告の重要性を教育し、厳しく義務付けましょう。

「連絡」は、どのような情報を、いつ、どのように流すのかをきちんとルール化しておくことが重要です。朝礼、会議等において、どのような情報を流すのかを予め決めておき、情報伝達に漏れがないようにしましょう。

「相談」は、相談する側とされる側の信頼関係に大きく影響されるものです。部下が相談しやすい環境、雰囲気を作るためにも、相談を受ける側の意識・行動改革が必要です。

自社の組織風土について、生産性の観点で、一度見直してみたいかがでしょうか。

(三軒 佳)



名南コンサルティングネットワーク
マネジメントコンサルティング事業部

Meinan Management Review Vol.95
平成29年11月20日発行 (通巻第95号)

発行人：永井晶也
編集：渡邊圭蔵、長谷部千彰、牧野礼子
執筆：永井晶也、水谷マミ、木島知也、
五十嵐勇人、三軒佳、渡邊圭蔵、
伊藤淳、川内健

名南コンサルティングネットワーク
マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334
名古屋市名東区名駅一丁目1番1号
JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784

FAX 052(589)2781

ホームページもご覧下さい
<http://www.meinan.net/>

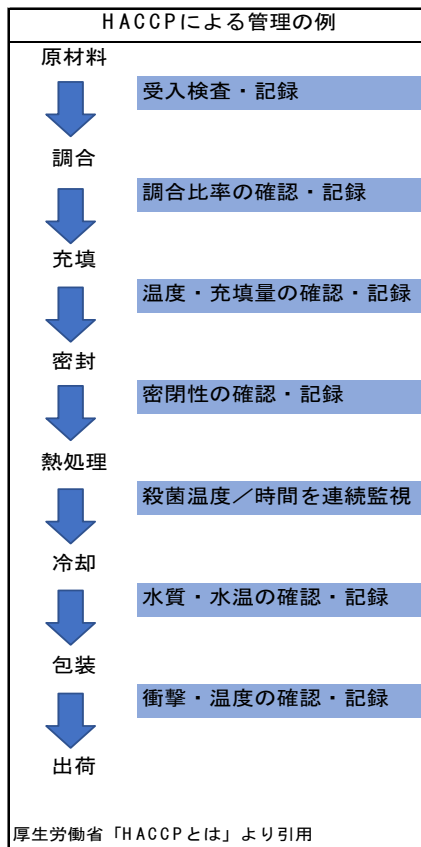
名南経営 で検索！



MEINAN
Meinan Consulting Network

【主任研究員のコラム】 HACCPの義務化

HACCPという言葉をご存知でしょうか？東京オリンピックが始まる2020年に向けて義務化が検討されている食品安全管理の手法です。このHACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point:ハサップ)とは、食品の製造・出荷の工程で、どの段階で微生物汚染や異物混入が起きやすいかという危害をあらかじめ予測の上、分析し、被害を未然に防ぐ方法です。昨今の国内での食品事情に目を転じると、異物混入やO-157等の発生など、企業の存続を揺るがす事件が多々発生しております。このようなリスクを避けるために、食品を扱う工場でも、徹底した衛生管理体制が取られていますが、HACCPはそんな衛生管理システムの一つです。HACCPの導入は、企業の倒産にもつながりかねない食品事故を未然に防ぎ、自社の企業価値や製品のイメージの向上につながります。日本ではHACCPの認証は、今のところ企業の自主性に任されていますが、近い将来義務化される可能性が高くなっています。すでに欧米では義務化されており、一部欧米向けの輸出では、HACCP認定施設で製造された食品以外は輸出できない等、厳しい規制があり注意が必要です。このように、以前と比較して安全・安心に対する要求は、厳しさを増しています。早めの情報の収集を行い、いざという時に、対応が図れるようにしておきたいものです。



(伊藤 淳)

教育教材 ～販売情報～

～社内でスグに展開できる教育DVD～

- 入社3年目までに身に付けておくべき習慣シリーズ
- Vol.1 好ましい「叱られ方」、「褒められ方」
 - Vol.2 遅すぎた報告
 - Vol.3 段取り不足が招く、周囲への迷惑
 - Vol.4 5Sの観点で見直す、仕事の「しまい方」と“周囲への思いやり”
 - Vol.5 “仕事”と“作業”の違い

【セット内容】

- ・DVD・・・映像:約40分
- ・CDR・・・レジュメデータ、進行マニュアル

【価格】 各Vol 1セット 9,000円(税抜)

15分で学ぶ社会人の基本シリーズ

- Vol.1 気付かないうちにしていませんか？
身近に潜む「守秘義務違反」
- Vol.2 他社訪問と来客応対
- Vol.3 正しい電話応対の仕方

【セット内容】

- ・DVD・・・映像:約15分

【価格】 各Vol 1セット 4,000円(税抜)

MBC特別講座 エイベックス株式会社 代表取締役会長 加藤 明彦氏 がお送りする『～社員が輝く、中小企業の人材づくり～誰もが活躍できる人づくり、組織づくり』

先月、名南ビジネスカレッジ特別講座を開催致しました。本年は、エイベックス株式会社 代表取締役会長 加藤 明彦氏を講師にお招き致しました。加藤氏は「社員の成長こそ企業の発展」と位置づけ、社員誰もが活躍できる企業の実現に取り組まれています。加藤氏より経営者・経営幹部が企業経営をする上で参考となる人づくり、組織づくりについてお話し頂きました。以下に本講座のエッセンスをご紹介します。少しでもご参考にして頂ければ幸いです。



(川内 健)

○経営者のあるべき姿

経営者は、困難な時も社員やお客を言い訳にせず、自ら責任をとる覚悟を持つことが必要です。私が一番分かっている、私が一番正しいと自惚れると社員が問題に気づいても何も言えない風土をつくってしまいます。このような風土では会社の発展は望めません。自分の考えを押し付けるのではなく、社員へ目的を説明し、意見を求めることが重要です。この働きかけを続けることにより、自ら考え、自主的に行動する社員づくりが実現できます。

○経営指針による人づくり、組織づくり

今いる社員は、必ずいなくなります。人手不足だからこそ、魅力ある企業づくりとして、採用力・定着力の向上と人材育成は重要です。魅力ある企業づくりのベースは、働きやすい企業風土と未来が見えるビジョン(経営指針)です。経営指針を全社員と共有していく過程が最大の共育(共に育てあう教育)と考え、浸透を進めています。その過程で社員は自身の役割を確認し、働きがい生まれ、自分の存在価値を認識できます。また、経営指針にて社内のベクトルを合わせ、目標に対しPDCAサイクルを回すことによって、共通認識を深め、社員全員が力を発揮する組織になってゆきます。