

伸び続ける会社の極意

組織を育て 成長する会社へ導く

第1回 伸び続ける会社が必ずやっている「共通の取り組み」

第2回 伸び続ける会社の人材育成

第3回 伸び続ける会社の組織づくり

No.116 (SEP.2018) -118 (NOV.2018) 掲載

『Monthly Report』は、MJS税経システム研究所が制作するユーザー向け月刊誌です。
毎号、税務・商事法・会計・経営などの最新トレンドと実務ノウハウをタイムリーにお届けしています。
この冊子は、本誌の記事を抜粋し、1テーマをコンパクトにまとめた特別版です。
ぜひお役立てください。

Monthly Report

No.116 (SEP.2018) - No.118 (NOV.2018)

Contents

連 載

伸び続ける会社の極意

組織を育て成長する会社へ導く

..... 株式会社クリエイション 内海 政嘉
中小企業診断士

- 2 第1回 伸び続ける会社が必ずやっている「共通の取り組み」 (No.116 (2018.9) 掲載)
- 5 第2回 伸び続ける会社の人材育成 (No.117 (2018.10) 掲載)
- 8 第3回 伸び続ける会社の組織づくり (No.118 (2018.11) 掲載)

組織を育て 成長する会社へ導く

第1回 伸び続ける会社が必ずやっている 「共通の取り組み」

筆者

内海 政嘉

株式会社クリエイション
中小企業診断士

今は昔と異なり、経営のかじ取りが難しくなっています。どのような取組みをすればよいのか、思い悩む経営者も多いことでしょう。

平成28年、経営改革や現場改善の仕事に取り組む過程で、ある赤字で苦しんでいた会社が、見違えるほど元気な黒字企業になりました。また現状から大きく飛躍を遂げた会社や、業界屈指の企業へと成長している会社もあります。その反面、改革が進まず、失敗に終わった会社も数多く見してきました。

経営改革や現場改善の仕事をしているうちに、会社が継続的に成長し、成功するためには、どのような取組みが必要なのか、次第に鮮明になってきました。そこで、「会社を成功に導くために社長が取り組むべきこと」として、50項目を「経営の極意」としてまとめ、コンサルタントとして支援をしてきた会社100社以上に導入しました。その結果として9割以上の会社が、成長し発展してまいりました。

そこで、その「経営の極意」の中から一部を、以下の3回に分けてご紹介いたします。

第1回：伸び続ける会社が必ずやっている
「共通の取り組み」

第2回：伸び続ける会社の人材育成

第3回：伸び続ける会社の組織づくり

1 | 夢・ビジョンを思い描き 社員に伝える

まずは、社長として「将来この会社をどのような会社にしたいのか」「会社を通して何をしたいのか」このような会社に掛ける夢をビジョンとして具体化し、社員に向かってビジョンへの熱い想いを本音で伝えることです。これが会社成功へのスタートです。

ビジョンが社員に浸透していない会社では、多くの社員が会社や仕事に対して不安感を持ちます。また、社員にとって働くことは生活のための手段となり、仕事に対して苦しさはあっても、やりがいなどは感じられません。また、社員間のつながりも希薄で、組織としての一体感も失われます。このような状態では、社員が力を発揮しにくく、会社が成長し続けるといったことは困難です。

ここで大切なことは、会社側に立った一方的なビジョンではなく、社員にとってもやりがいのある、社員から共感を得られるような、ワクワクするようなビジョンを思い描くことです。

私の顧客企業の一つに、金属材料の卸会社があります。経営改革に取り組む前に組織のモチベーション調査を行った結果、会社に対する不満、社長に対する疑心、仕事に対する不満や不安を抱く社員の多い会社でした。しかし、これらの多くは、社長と社員とのコミュニケーション不足に原因があることがわかりました。

社員にとってどんな会社になりたいのか、お客様にとってどんな存在でありたいのか、どんな社員に成長してもらいたいのか。社長の本心や社員への強い想いをビジョンとして文書にし、熱心に繰り返し伝えました。そのことにより、ビジョンは社員にとっても実現したい強い想いに代わり、目指すべき方向も共有されました。同時に社長の考えや行動に対する誤解も解けていきました。そして、「よし、やるぞ」といった社員の気持ちが行動に現れ、暗い沈んだ組織から、明るく活発な組織へと変わり始めたのです。

2 | ビジョン実現に向け PDCAを回し続ける

次にビジョンを実現するために、各部門をはじめ全社員を巻き込むことです。部門長を中心に、ビジョンを実現するための部門目標を作成し、全社員が自部門の目標を達成するための取り組みを行い継続させることです。そのためにも、PDCA(自主的改善サイクル:Plan、Do、Check、Action)が回り続ける仕組みをつくるのが大切となります。

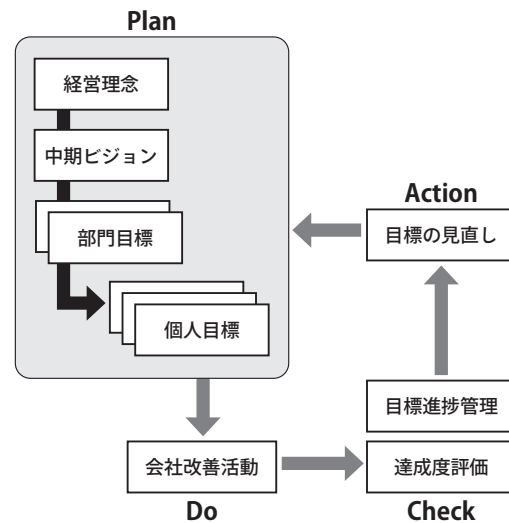
私の顧客企業の多くが、月に一度、部門ごとに集まる「進捗会議」と、社長をはじめ、全部門長以上が集まる「戦略会議」を開いています。この会議の目的は、計画に対しての進捗状況の把握および発生する問題の解決や、成果の共有です。このような場を仕組みとして設け、10年以上、20年以上、この会議が継続しています。その間、一度たりともこれらの会議が中止されたことはありません。逆に言えば、これらの仕組みがあるからこそ、改善が継続されてきました。改善にプラス効果はあってもマイナス効果はありません。いずれの会社も成長し続け、なかには業界屈指の会社に成長している会社もあります。

3 | 社員全員で日々、ひたすら工夫を繰り返す

世の中は日々進歩し変化を繰り返しています。今までと同じことを同じようにしては、その進歩に取り残されてしまいます。しかし、現実には、同じモノを同じやり方で製造する、同じサービスを同じように提供する、一つの業務をずっと同じやり方で行っているといった会社が多く見受けられます。

「もっと製品やサービスに特徴を持たせることができないか」「もっと簡単にできるやり方がないか」「もっと楽にできる方法はないか」など、社員全員が互いに協力し合い、ひたすら工夫を繰り返すこと、つまり、改善を継続していくことで会社も変わってゆかなければなりません。変われば、組織は硬直化し、顧客も離れてゆきます。

この改善活動の継続こそが、社員を鍛え、変化に対応できる柔軟な組織へと変えるために大切なことです。不断の改善こそが、変化に対応できる組織へと変わる要になるのです。



私が2年前から、現場改善を主導している紙のパッケージを製造する会社があります。年々高まる品質やコストダウンの要求に対応できず、6年間連続の赤字状態が続いていました。パッケージの製造方法は、過去の経験から今の方法がベストとの考えによって固定化し、若い人からの提案を受け入れることもなかったのです。そのため、組織は硬直化し、社員はコミュニケーションをとることもなく、黙々と同じことを繰り返す毎日でした。また、会社や仕事に対して、不満や不安を持つ社員が多く、やる気などは全く見受けられませんでした。

社員全員で改善に取り組み始めてからは、改善で得られた成果によってモチベーションが高まり、自信を持てるようになりました。また、互いが協力し合って改善に取り組むなど、一人ひとりの行動に大きな変化が現れ始めました。その結果、さらに改善が進み、みごと1年で黒字に転換を果たしました。

このように、現場の改善を通じて、社員は鍛えられ、変化に対応できる柔軟で一体感のある組織へと変わってゆきました。その結果、1年で赤字から黒字へと転換することにつながりました。

4 | 尖ったものを創り出すのに 知恵を絞る

ここでいう尖ったものとは、メーカー・部品加工・サービスといった業種にかかわらず、機能・品質・サービス・価格などにおける、他社と比較したときの強みのことです。このような強みがないと、結局は価格だけの勝負となり、収益的に苦しくなるだけです。また、他社に仕事を取られたり、海外に仕事を持っていかれたりといったことにもなりかねません。これでは、成長どころか、会社の存続すらも危ぶまれます。

そこで、大切なことは、日頃から強みを作ることや、その強みを生かすことを常に考え、新しい製品開発やサービスづくりにトライしておくことです。新製品の場合、最初から開発製品が決まっているケースはほとんど見たことがありません。多くの会社において、新製品と言われても何を作ったらよいのか、見当もつかないのが常です。だからこそ、日頃から社長が中心になり、他社との交流を深めたり、顧客や取引先からの意見を聞いたり、展示会に出かけたりすることが必要なのです。そのような動きの中から、顧客やユーザーから何を求められているのか、他との違いをどこに見出すのかについて、常に社員と協議する場を持つことです。このような取り組みを続ける中で、ふしぎと新製品のアイデアが湧いてくるものです。

私どもの顧客企業で、ラベラー（化粧品や薬瓶などにシールを貼りつける機械）を製造している会社があります。近い将来、ラベラーの収益が落ちてくることを事前に察知し、日頃から新製品開発に向けて取り組んできました。シールを破ることなく、傷をつけることなく、正確な位置に貼る技術を自社の強みとして位置付け、情報収集する中で、携帯電話の表示パネルに画像を映すためのフィルムを貼りつける装置に活かせることに気付きました。そこから、2年間試行錯誤を繰り返し、貼る技術を更に進化させていきました。その技術を生かし、表示パネルに自動でフィルムを貼りつける装置（当時は、フィルムへの少しのキズや破れなどにより文字や画像が映らなくなるた

め手動で時間をかけて貼りつけていました）の製品化にこぎつけました。大型の液晶テレビなどへもフィルムの貼りつけができるようになり、国内だけでなく海外との取引へと市場が広がっています。そして今では、ラベラーに代わる新たな収益事業に成長しています。

次回は、「伸び続ける会社の人材育成」について取り上げます。会社を成功に導くための取り組みを行うのは人です。人が育っていないと、せっかくの取り組みも徒労に終わり、成果へと結びつきません。そこで、成功している会社の社長は人材を育てるのにどのような取り組みをしているのかについて、ご紹介いたします。

※参考URL

株式会社クリエイション (<http://www.creation-net.co.jp/>)

一般社団法人 ダイエット経営 (<http://www.diet-keiei.jp/>)

組織を育て 成長する会社へ導く

第2回 伸び続ける会社の人材育成

筆者

内海 政嘉

株式会社クリエイション
中小企業診断士

顧客企業からの今までにはない厳しい品質要求や消費者ニーズの多様化、技術の進歩や強豪ライバルの出現など、世の中は目まぐるしく変化しています。現状に安住しては近い将来顧客を失いかねません。変化に適応し顧客を維持し続けるためには、会社も変わらなければなりません。たとえば、次のような変革が考えられます。

- ・「やり方・作り方・提供の仕方」を変える
- ・提供する「製品やサービス」を変える
- ・品質などに対する「考え方」や「管理の仕方」を変える
- ・下請形態からメーカーへ「業態」を変える
- ・社員の「考え方」や「組織風土」までも変える

第1回では、伸び続ける会社は共通して、会社を変えてゆくために10年、20年と途切れることなくPDCAを回し続け、「変革改善」に取り組んでいること、そして、変革改善とは社長が「基本理念」を作成し、その理念に沿った「ビジョン」の実現に向けた全員参加による取り組みであることを述べました。

第1回：伸び続ける会社が必ずやっている「共通の取り組み」

第2回：伸び続ける会社の人材育成

第3回：伸び続ける会社の組織づくり

今回は、伸び続ける会社の人材育成についてです。変革改善であれ、品質改善や生産性向上といった現場改善であれ、改善を実行するのは人であり組織です。人や組織に力がなければ改善は頓挫します。それでは、伸び続ける会社ではどのような人材育成が行われているかを紹介いたします。

1 | 自社の「価値観」を根付かせる

人材育成で最も大切なことは、基本理念が社員の行動の中で実践されるまで心の奥深く浸透させることです。人材育成の要であり、経営者にしかできません。基本理念とは社長が経営をしてゆくうえでの信念と、自分たちが何者で、何のために存在し何をしているかといった会社の存在目的を示したものです。環境がどれだけ変わろうとぶれることがない、利益を超えた最も大切な会社の「価値観」を言います。

唱和をいくら繰り返しても理念は浸透しません。経営者が理念に沿った行動の範を示すことです。そして、「基本理念に沿った行動が利益を超えて重要である」ことを社員に理解させ、その行動をほかの何よりも評価することが重要です。

理念に沿ったぶれない取り組みは顧客からの信頼を得ることにつながり、結果として利益をもたらします。また、社員の間で価値観が共有されれば、組織の一体感は強固となり、困難な問題や経営の危機に直面したとき、みんなが協力し合うことで乗り越えてゆくことができます。留意すべき点は、社員にとって誇らしげであり深く共感できる理念であることです。会社側の一方的な考えや、意味の分からない抽象的な内容では社員の共感を得ることができません。

例として図表1に、改革支援をしてきた食肉加工品会社の基本理念の一部をご紹介します。

図表1 ある食肉加工メーカーの基本理念

- ・わが社は“生き物の命”で商売させていただいている
- ・私どもは、お客様の「健康」を心から願うとともに、「おいしさ」を追求し続ける
- ・社員を一人の人間として尊重する
- ・自主性の発揮を奨励する

この会社では1年間に2,000頭以上の牛から食肉加工品を製造しています。社長は、「多くの命をいただいていることを決して忘れてはならない」、「その命に応えるためにも、お肉の最高の旨みを引き出すことが私たちの使命である」、「利益を追い求めるあまり、お肉を粗末に扱ってはならない」と、すべての社員に繰り返し説き、社長自らも実行し社員に範を示しています。

この会社には賞味期限という言葉はありません。お肉を最も美味しくいただける「旨み期限」がお肉を加工するときの基準になっています。旨み期限までお肉をじっくり寝かせ、また効率が上がるからといって、一度にたくさんのお肉を煮炊きしたり強火でその時間を早めたりすることは決してありません。理念が見事に実践され社員の行動に表れています。

2 | リーダーの「柔軟思考」を育てる

現場改善の成否は改善を主導するリーダー（中間管理職）で決まると言っても過言ではありません。固定概念が強く、部下の意見や考えを聞くことがなければ取り上げもしない。そんなリーダーのもとでは、部下のリーダーに対する不満や不信感が膨らむばかりで、決して改善が進むことはありません。改善を実施してゆくうえで、リーダーの柔軟思考を高めることは極めて重要なことなのです。

柔軟思考を高めるには、外部研修や他社の改善視察など外に出して研鑽を積ませることが効果的です。同じ職場や会社の中では、どうしてもよく似た考えや発想になりがちだからです。私は外部研修に参加してきた人からの話をよく聞きま

す。多くの方が、「会社や業種が異なると発想や考え方が全く違う」、「自分が常識と思っていたことが常識ではなかった」といったことを口にします。ものごとには色々な見方や考え方があり、自分の考えはその中の一つに過ぎない。そんなことに改めて気付かされたのでしょうか。このような考え方が身につけば、たとえ部下の意見が自分と異なっても柔軟に受け止めることができます。こうなれば、現場改善は俄然加速をつけ一気に進み始めます。

あるコンベアメーカーで現場改善を進めていた時のことです。製造部門のリーダーは部下の意見が自分の考えと異なると、部下が何を提案しても聞き入れることがありませんでした。そのため多くの者が不満を持ち、改善に対するやる気も失せ、製造部門の改善は頓挫しました。残念なことですが、このようなことは多くの会社でしばしばあることです。

3 | 社員の「自主性」を育てる

時々、社長やリーダーだけで現場改善に取り組んでいる光景を目にしますが、改善は限られた人だけで行っても成果は望むべくもありません。そもそも改善は社員全員で行う活動であり、全員だからこそ成果にもつながるのです。このような観点からも、社員一人一人が自分で考えて行動するといった自主性が改善には欠かせません。

しかし、数々の成功体験があり仕事のことから何でも知っているスーパー社長や、専門知識が豊富で加工技術に長けたスーパーリーダーのもとでは、人が育ちにくいものです。問題に直面したとき、社員や部下の意見を聞く間もなく先に指示をしがちです。社員や部下もスーパーと認めているだけに、反論することもできず指示に従うばかりです。

このようなことが何年も続くと、指示されたことや言われたことだけを忠実に行うようになり、やがて社員の思考回路が遮断され自分で考えることができなくなってきます。こんな社員が増えると現場改善は即刻立ち行かなくなります。

自主性を高めるには、社員の経験や専門知識を信じて任せることです。問題が起きたときには、「あなたならどうする？」と社員に問いかけ、考えさせることが大切です。そうすることによって、自分で考えることが習慣となり行動も変わってきます。中には同じ人物とは思えないほどリーダーシップを発揮する人が育ってくることも珍しくありません。

京都で計測器を製造販売している会社があります。以前は上司が部下に細かなことまで指示をするような会社でした。会社が順調だったときは同じ製品を同じようなやり方で作ればよかったので、特に問題にはなりませんでした。今から数年前のことですが、経営が悪化したため社長の号令で会社を挙げて経営改革に取り組むことになりました。

改革を実現するには、従来製品の改良や新製品の開発、コストを抑えるための作り方など、個々の社員が自分たちで考え解決してゆかなければなりません。しかし社員は上司からの指示を待つばかりで、現場改善は成果に繋がることなく、経営は悪化を辿るばかりでした。

これらの経緯から、社長は社員の行動に対し大きな危機感を持つようになり、「何事に対しても自分で考えさせよう」と、会社方針として社員に指示することをやめたのです。狙い通り次第に自分たちで考えて行動するようになり、多くの問題や課題を解決し、改善が軌道に乗り始めたのです。

④ | マルチスキル人材(多能工)を育てる

マルチスキル人材とは、1人が1つの作業や業務だけを受け持つのではなく、1人で複数の異なる作業を受け持つことができる人のことを言い、製造業では多能工と呼ばれています。多能工は現場改善の中でも特に生産性の改善に大きな成果をもたらします。特定の人にしかその業務をできない、特定の人にしかその機械を使えないといった職場では、当人に仕事が集中したときや不在の折には仕事が滞ってしまいます。

そこで、普段から仕事のローテーションを行

うことによって、多能工を育成しておくことが大切になります。多能工の活躍により、仕事は停滞することなく、生産性もグッと高まります。ただし、ローテーションは職場から戦力が出てゆく一方、他の職場から新たな人を受け入れ育てなければなりません。一時的に大変な手間と労力がかかります。だからこそ場当たりではなく、しっかりと計画を組んだ上でローテーションを行うことが必要なのです。

次の最終回では、「伸び続ける会社の組織づくり」について取り上げます。実際に改善に取り組むのは人であり組織です。一人一人の社員に力が備わっても、組織がバラバラで一体感や連帯感がないと改善の成果には結びつきません。そこで、伸び続ける会社ではどのようにして強い組織をつくっているのかについて紹介いたします。

※参考 URL

株式会社クリエイション (<http://www.creation-net.co.jp/>)

一般社団法人 ダイエット経営 (<http://www.diet-keiei.jp/>)

組織を育て 成長する会社へ導く

第3回 伸び続ける会社の組織づくり

筆者

内海 政嘉

株式会社クリエイション
中小企業診断士

会社が伸び続けるためには、「変革改善」に取り組むことが必須要件であることは、第1回・第2回ですでに述べてきました。今回（連載最終回）は、伸び続ける会社の組織づくりについてです。変革改善であれ、現場改善であれ、改善を実行するのは人であり組織です。たとえ一人ひとりに力があっても組織がバラバラな状態では改善は頓挫します。それでは、伸び続ける会社ではどのようにして社員が一体化した力強い組織をつくっているのかについて紹介いたします。

第1回：伸び続ける会社が必ずやっている
「共通の取り組み」

第2回：伸び続ける会社の人材育成

第3回：伸び続ける会社の組織づくり

1 | 社員を心から大切にする

社長が社員を大切にすることは、強い組織をつくっていくための基本要件といっても過言ではありません。社員は自分たちが大切にされているか、そうでないかを敏感に感じ取っているものです。いくら社長が美辞麗句を並べても社員はその本心を見抜いています。

ある社長は、「社員あっての会社」、「自分は社

員を大切に思う」などとよく口にします。しかし実態は、気温40度をはるかに超える現場、危険個所の放置、体力的にきつい作業、古くて暗い食堂などが見受けられ、社員を大切にしているとは思えないような状況でした。当時この会社は開発した製品の大当たりで業績もよく、他の会社と比べて賞与も高く、一見順風満帆のように見えました。その後、製品の売上が悪化し、業績が落ち込み始めたとき、早々に社員は離散し始めました。社員の多くは社長や会社への愛着などはなく、賃金を得るためにのみ働いていたわけです。

このような脆弱な組織では、一時の隆盛はあっても会社の変革や現場改善など、とても成し遂げられるものではありません。

この会社とは反対に、社員の健康を考えた手厚い福利厚生や食事への配慮、職場への安全対策、社員の成長を願っての教育投資など、社員のためにはお金や手間を惜しまない会社があります。社員は自分たちが大切にされていると感じ取り、「社長のため、会社のために頑張ろう」といった思いで働いています。

社長の社員を大切にする姿勢が、会社への貢献意欲や帰属意識を高め、みんなで協力して様々な難題にも立ち向かえる組織力を育てるのです。

2 | 現場改善で成功体験を積みさせる

現場改善とは、「もっとやり易い方法はないか」、「もっと楽にできるやり方はないか」といった問題や課題を見つけ、自分でまたは周りの人と一緒に考えることによって、新たな手立てを考え実行してゆく取り組みです。改善の成果によって得られた達成感によって社員のモチベーションが高まり、また成果や成功体験を積み重ねることによって、社員にとって大きな自信となります。このようにして組織に主体性が養われます。

クッキーやチョコレートなどのお菓子を製造している会社の社長から相談を受けた時のことです。社長は、「うちは社員研修に熱心に取り組む、何人もの社員を外部研修に繰り返し参加させてきました」、「それでも自分から動こうとせず以

前と何も変わりません……教育することに効果があるのでしょうか？」と話されました。会社に何うと社員はまじめで、一生懸命仕事をされています。しかし、毎日が同じことの繰り返しで現場改善には取り組まれていませんでした。これでは、せっかく研修で学んでも、その知識や経験を活かせる場がありません。

知識や経験は活かされてこそ、実践で役立つ知恵に変わってゆきます。現場改善のプロセスこそ打ってつけの場です。改善を通じて自分で考え行動する、主体性のある組織を作り上げましょう。

③ | 自らの目標は自らがつくる

私は経営コンサルタントとして、色々な会社のそして多くの人と深く関わってきました。その間つくづく思ったことは、「人は人から言われたことはやるけれど、それに本気になって取り組むことはない」ということです。社長や上司から言われたことは、仕事ですからしっかりとやろうとはします。しかし、言われたことに対して、持てる力を存分に発揮し懸命になって取り組もうとはしないものです。しかし、自分で考え、やろうと決めたことに対しては、無意識のうちに責任意識が働き、四苦八苦しながらも最後までやり遂げようとします。

私が以前改革を主導していた従業員140名の弁当・総菜の製造・販売会社があります。社長一代でお弁当や総菜だけで、最盛期には売り上げ55億円の会社にまで成長させて来られました。しかし、私が初めて伺った頃は、コンビニエンスストアなどとの競争激化により、業績がどんどん悪化している状況でした。社長は何としてもこの危機を乗り切ろうと、会社の改革に取り組んだのですが、社長の危機感が社員には届かないのか、困難な問題が起こると、言い訳ばかりが先行してすぐに諦めてしまう状態が続いていました。

各部門の部門長からじっくりと話を伺うと、「すべて社長が決め、社長から指示されたことに対して自分たちはやるだけ」、「自分の考えを述べることもできず、ましてや異を唱えるなどは論外

のこと」といった言葉が多く返ってきました。そこで、社長から部門長に対して、改めて業績や競合状態など、会社が置かれた状況について話をさせていただきました。状況を理解した上で、今の危機を脱するために、自分たちは何をすればよいのかについて、部門長同士がひざを交え、本気で意見を戦わせる場を何度も持ちました。そうして出来上がったのが危機を脱出するための計画である、「我らのチャレンジ目標」でした。

自分たちで決めたことには、自分たちの考えや熱い思いが込められています。この目標が出来上がったとき、部門長の表情には、どんなことがあっても達成するといった並々な強い意志がみなぎっていました。計画が実行されてからも様々な難題が生じましたが、諦めることなく改革に取り組み続け、危機を乗り越えることができました。

自分たちがやるべきことは自分たちが決める。このことが、最後までやり遂げようとする、決してあきらめない粘り強い組織を作り上げたのです。

④ | 「互いを理解し合う場」で協力し合える部門関係を築く

製造業であれ、流通業であれ、職場単位の現場改善と違って、会社の変革は、仕入れ、設計、製造、販売、管理（品質保証や工程管理）といった部門間の協力なくして成功することはあり得ません。「新しい製品やサービスを開発する」、「もっと品質を良くする」、「コストダウンをしたい」など、いずれの取り組みも一つの部門で成し遂げられることなく、部門間の協力や連携した取り組みが欠かせません。

紙のパッケージを製造している会社から収益改善の依頼を受け、初めて伺ったときのことです。本社のすぐ近くにある3つある工場から工場長と管理部門のスタッフが出て来られました。お会いしたときの印象は、「この人たちは本当に同じ会社の人たちなのか……他人のようにしか見えない」ということでした。社長からの話は、「収益改善に取り組み始めましたが、隣の工場が多忙であっても定時でさっさと帰ってしまい協力しよ

うとしない」、「工場で問題があれば営業のせい、管理部門のせい……」、「他の部門に無関心で、協力し合うといった姿勢もなく改善が進みません」ということでした。

現場の声を聞いてみると、無関心と言うよりも、日頃まったくコミュニケーションが取られていないため、他の部門が何をしているのか、どんな人がいるのかなど、ほとんど何も知らないという実態がわかりました。そこで、まずはお互いのことをもっと知り理解しようとする「場」を持つことを始めました。

例えば、毎年1回、部門長が合宿をして1年間の改善計画を作成する場です。一緒に計画を作成する過程で、今まで知らなかった他の部門のことを知るようになりました。また「同じ釜の飯を食う」といったことわざがありますが、日常とは異なるリラックスした雰囲気の中で、部門長同士の連帯が生まれ、お互いに協力し合えるようにもなりました。その他、部門間でお互いの改善成果を共有したり、一緒になって問題解決について協議したりするなど、多くの「理解し合う場」を持つことで、1年経過したころから組織に変化が始め、今ではまるで別会社のように協力し合える組織に生まれ変わっています。

人は相手に関心がなければ気に掛けることも心配することはありません。しかし相手のことを知れば知るほど関心が高まり、何か問題が起きたときには協力しようとし、一緒になって取り組みたいという気持ちも沸いてきます。このようにお互いの部門のことを理解し合うことを通じて、チームワークと一体感のある組織が作られるのです。

この連載も最終回となりますが、会社が伸び続けるために、経営者として心得ていなければならない経営の極意があり、そのいくつかを紹介してきました。ただ、そのようことはわかっていると思われる読者もおられることでしょう。しかし、わかっているのと実行しているのとでは大違いです。改善には、「できることからやる」といった基本的な考えがあります。いくら素晴らしい改善策を持っていたとしても、実行しなければただの絵に

描いた餅です。まずはできることから実行していただくことを切に願い、筆をおくことにします。

※参考URL

株式会社クリエイション (<http://www.creation-net.co.jp/>)

一般社団法人 ダイエット経営 (<http://www.diet-keiei.jp/>)

● MEMO ●

● MEMO ●

[執筆者紹介]

内 海 政 嘉
(うつみ まさよし)

MJS 税経システム研究所 客員講師。中小企業診断士。
株式会社クリエーション代表取締役。大手電機メーカーで、新事業プロジェクトで生産性改善や品質改善を担当し、QC や5S 推進リーダーに従事。その後、会計事務所勤務を経て、1994 年株式会社クリエーションを設立し現在に至る。主な著書に、『ラクして 10 倍速くなる！超最速仕事術』（コスミック出版）、『現場の「やり抜く力」一決めたことを守り通す組織作りのために』（日刊工業新聞社）などがある。

※執筆者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。
<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/>

[初出]

第 1 回 …… 2018 年 9 月 (No.116)
第 2 回 …… 2018 年 10 月 (No.117)
第 3 回 …… 2018 年 11 月 (No.118)

Monthly Report 特別版

伸び続ける会社の極意 組織を育て成長する会社へ導く | 全 3 回
(No.116-No.118 より抜粋)

2022 年 10 月 31 日発行

編 集：MJS税経システム研究所

〒160-0004 東京都新宿区四谷 4-30-13 クロスシー新宿御苑前ビル 6 階

TEL：03(6626)9060

本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。
https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info

本誌掲載記事の無断転載・複写を禁じます。



株式会社ミロク情報サービス

編集 MJS税経システム研究所