

遠藤隆浩税理士事務所

〒506-0055 岐阜県高山市上岡本町3丁目418 垣越ビル4階

TEL 0577-32-1770 FAX 0577-32-7179

言行一致は
管理者の絶対条件

事務所からのひとこと

ようやく寒くなってきましたが、皆様には風邪などひかれてはいないでしょうか。

我が事務所も9月4日の台風による被災以来、皆様には大変ご迷惑をおかけし、また大変ご心配をおかけしましたが、なんとか移転先に平常営業を行っています。ぜひ一度機会があればお寄りいただき今後とも変わらぬご愛顧をよろしく願いたします。

さて台風の被害者は、それがくるとい報道がなされた時点ではまさか自分が被害者になるとは思っていないはずです。私自身がまさにそうでした。従業員一同必死にブルーシートを敷き幸いIOA機器や書類等を守ることができました。

また各業者様にはすぐに駆けつけいただきまして大変感謝しております。翌日に引っ越しができたのは今思えば奇跡のようなもので有難いことです。

それと同時に文書保存の一層の電子化等問題も顕在化しました。何が起るかわからない世の中、多方面において危機管理をしなければならないことを痛切に感じました。

所長 遠藤隆浩

COLUMN

社員を軽視していないか？
パートナーとして扱っているか？

あなたが、困難が予想される山登りのチームに加わり、リーダー係として任命されたとしよう。計画はリーダーが立て、各担当からリーダーに情報が集まる。あなたもリーダーから頻りにリーダーの報告が求められる。しかし、リーダーから何の説明なく「あーしろ」「こーしろ」「こう決めた!」と伝わってくる。あなたは不安ではないだろうか？あるいは、やる気がわいてくるだろうか？

まず上司(経営者)は、方針や計画、諸施策の決定経過を説明することだ。説明なしに進めること自体、社員に対して失礼である。上司は「報連相をしろ」と言うが、報連相を一番求められるのは上司である。説明する上司の基本姿勢は、「部下をパートナーとして見る」ことである。

人材育成も同じである。よく、上司が「ウチの社員は何度説明しても分からないんです、理解力がないんです」と言うのを聞く。それに対して、「それはあなたの説明の仕方が悪いのです。あなたは子供を教える時でも『どうせ説明しても分からない』と言ってあきらめるのですか?」と忠告する。上から見下ろすような目線で見ていると、部下はついてこない。共に目標を目指す「パートナー」として扱うことである。

明日への指針

「一事が万事」は基本動作の乱れからおこる

「一事が万事」という諺(ことわざ)がある。一つの物事から、他の全てのことを推測できるという意味だ。会社の場合は、「一事」である基本動作(挨拶、整理整頓、報告・連絡・相談など)の乱れが、業績不振という「万事」に通じることが多い。

企業を訪問する際、まずチェックするのは、基本動作のレベル(徹底度合い)である。基本動作のような常識的なことすら徹底できない社風では、経営理念や方針、事業計画が浸透しているはずもない。

中小企業における組織運営のかなりの部分は、躰(しつけ)教育でカバーできる。大企業をまねて系統的にコミュニケーションを構築しようとしても、うまく機能しない。それよりも「気配り」「気づき」「報連相」などの基本動作の徹底により、連携プレーを強化することが大切なのだ。

それは、野球の「守備」に似ている。中小企業がルール通り9人で守っているとしたら、大企業は同じ範囲を20人ぐらいで守っているようなものである。無駄も多いがエラーは少ない。

一方、中小企業はルール通りの9人野球だ。状況によっては、6人ぐらいで試合をしているのが現実である。エラーをしないためには、各選手があらゆるプレーを想

定して互いにカバーできるよう高度な連携プレーを実践しなければならない。すなわち、「1人3役主義の連携プレー集団」である「少数精鋭」が求められるのである。

万年赤字のA社を調査したときのことである。決算書の分析後、各営業所の業務監査を行った。訪問してみると、監査どころのレベルではなかった。就業時間だということに机上にはごみが散乱しており、挨拶もしない。また、会社とは思えないほどの公私混同がはびこっていた。

A社では、毎月本社に幹部を集めて経営会議を実施していた。しかし、意識レベルの低い幹部と何十回、何百回と業績会議を開いても、真の対策など出てくるはずがなかった。業績対策は常に上滑りな議論であった。

このような状態の会社は、「会議でトップが現場の報告を聞く」というレベルではない。トップ自らが現場を回り、陣頭指揮を執って、現場の従業員と真剣勝負で改善指示をしなければならないのである。

現場主義という基本を怠り「会議ごっこ」をしている間に、A社の組織はむしばまれていった。整理整頓や挨拶ができない、決めたことを守れない。こうした、誰が見ても正しいと思う常識的なことすらできない「基本動作の乱れ」は、企業体質悪化の第一の兆候であり、業績不振企業の共通の症状であることを肝に銘じていただきたい。

経営者の心得

「見えないものは実現しない」社員に ビジョンを示せ

先行きが見えにくい時代こそ、経営者の先見力が必要となる。先が見えない中であっても、「これからの環境変化に合わせて自社をどのように変えていくか」を考えるのは、経営者にしかできない仕事だからである。実際、中期ビジョンや戦略について、経営者と話す機会も多い。

利益率を変えていきたい。そのために、付加価値の高い商品・サービスを売っていきたい。従来のやり方をこのように変化させたい。こうしたことを実現するために、経営者はさまざまなアイデアを浮かべる。誰よりも先を見て、誰よりも全体を見ているからこそ、見える景色が変わるたびに、自社を変革するためのアイデアが湧いてくるのだ。

しかし、このアイデアは、ひらめきと直感によるものであることが多い。故に、社員からすると「思い付き」に見えてしまう。

ある会社では、創業経営者から矢継ぎ早に現場へ指示が飛ぶ。社員にしてみれば、今やっていることに加え、次々と新しい業務が降ってくる。現状の戦力では実現が難しいことも多いため、現場は消化不良を起こし、実行度が上がらない。創業経営者の考えを理解できないまま、言われたことだけを実行しているというケースも多い。

こうした場合、「社長がおっしゃっていることは、どこに書いてありますか?」と経営者に質問をする。すると、大抵「どこにも書いていない」と

の答えが返ってくる。口頭で伝えるだけなので、社員の受け取り方にバラつきが発生してしまい、混乱を招いているのだ。

これを防ぐ第1段階として、見えないことを見える形にすることが必要である。「見えないことは実現しない」からだ。見える形とは「ビジョン」である。将来の自社のあるべき姿を可視化し、経営者のメッセージとして発信する。社員の理解を促し、成果を上げるための行動へとつなげるのだ。「見える」から伝わるのである。

第2段階として、「勝ち方」を示す。この勝ち方が「戦略」だ。経営者が新たな取り組みを指示するのは、戦い方が変化しているときであり、戦場でのルールが変わってきているときである。

第3段階は、この戦略を「どのように現場に落とし込んでいく」のか。これが「戦術」になる。「現場へ落とし込む力＝社員の理解度」を上げていく必要がある。

また、経営者の頭の中を整理する必要もある。自社が取り組むべきことは何かと考えるときは、「顧客が必要としているコト」かつ「自社が実現できるコト」に集中すべきである。これが自社の強みを発揮できる場であり、勝てる場だからだ。さらに、「顧客が必要としているコト」で「自社が実現できないコト」に対しては、中長期の取り組みで解決していかなければならない。

ぜひ社長の思い・ビジョンを社員の見える形にしていきたい。

今月のことば

人材の成長、発展のために最も有効な方法は、直接の上司による“意識的な実施指導”である。