

元 氣 の 源 通 信

人事労務・社会保険等手続き・助成金・給与計算

特定社会保険労務士・経営士 深川順次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582

(今月の言葉)

- ① 経営者が登頂アタッカーとなる
- ② 目標を定めルートを明確にする
- ③ 成果に貢献する人材を育成する

2011年新年号(第98号)

「閉塞感を打破して未来を切り開こう」

政治の混乱、経済の停滞と消費の低迷。主要メディアはこぞって、打開の道を「自由貿易の更なる推進-T P Pへの参加、世界で戦えるグローバル企業・グローバル人材の育成、消費税の値上げ、政界再編」に求めています。これらの点についてはいろんな議論があるかと思えます。

同時に、打開の道の一つとして忘れてはならないのが、日本社会の底辺を支えている中小企業の活性化です。中小企業の活性化抜きには、閉塞感を打破することはできないと思えます。

『日経トップリーダー』は1月号で「2011年中小企業予測 大倒産時代の到来 立ち上がれ経営者!」というセンセーショナルなタイトルで特集を組んでいます。志が中途半端であったり、方向性が不明瞭だったり、準備がおろそかであればたちどころに遭難する時代です。今こそ、一人一人が未来を切り開くために立ち上がる時です。それは経営者の双肩にかかっていると言っても過言ではないと思えます。

今こそ攻めの経営で未来を切り開こう

経営者が登頂アタッカーになる

「トップが先頭に立ち続けるべき」(アイリスオーヤマ大山社長)

経営者のスタンスが大きく作用するときがあります。かつて阪神を率いた星野監督が2年目で優勝に導いたときです。その前年、阪神が春先に快進撃を続けたときに、次のように書きました(「通信」2002年5月号)

「一言で言えば、野村前監督はベースキャンプから指揮し、星野監督は自ら登頂アタッカーとなって指揮していることです。

ペナントを制すること、日本一になることはいわば世界一高いエベレスト登頂に成功するようなものです。野村は何度も成功している名隊長であることは間違いありません。しかしヤクルト隊は、古田隊員を初めとした名隊員に恵まれていたからこそ実現できたことです。それゆえ得意のIDを駆使してベースキャンプから指揮しても成功したわけです。

しかし阪神隊は、全く違います。この20年間登頂は試みるものの一度として成功していない、しかも他の隊のほとんどが8000メートルまで登るのに、阪神隊は7000メートルまでしか登ることができず無力感におおわれていました。野村はこの無力感を克服して何とか登頂させるために心のもち方や技術を伝授しようとしたが、失敗しました。それは野村があくまでもベースキャンプから指揮したからです。(野村が指揮した3年間は最下位)

星野は自ら登頂アタッカーとなることによって、選手の中にある無力感をたたきなおそうとしてきました。このスタンスの差は決定的です。片岡がいみじくも言ったように、監督自らが「命がけ」で戦っていることです。監督自らがコーチ、選手を鼓舞激励し、命がけで登頂=優勝を目指している、この姿勢に選手たちが奮起し、必死になって応えようとしていることです」

もちろんベースキャンプから指揮することもできます。しかし消費低迷の厳しい今日、経営者の志の強さを社員にしめすためには、自らが登頂アタッカーになり指揮することではないでしょうか。経営者が現場に張り付き、顧客や従業員の声に耳を傾けることではないでしょうか。「**真実は現場にしかない**」のですから。

目標を定めルートを明確にする

求められているのは、志の強さだけではありません。目標と目標に到達する方向性を鮮明にすること、登頂ルートを指し示すことです。

「顧客満足の追求で新しい需要を生み出す 2011 年は高付加価値の LED 照明を強化する」「中国で新市場開拓 日本で強さを磨いたプラスチック製品を投入する」(以上大山社長)「今こそ社員にコスト意識をもたせよ 店長の経営感覚を組織的に高める」(パーク・コーポレーション井上社長)「勝ちたければ、社員をもっと理解せよ」(武蔵野小山社長)

元気の良い企業には3つの特徴があります。

- ① 経営者が、変化に対応して目的、目標・戦略(方向性)をしっかりと指し示し、情熱も持って語りかけている

未来に向けたプラスのエネルギーを発しつつづけている

- ② コスト意識、数字にシビア、冷徹である

月々の決算書に目を通し、数字としてあらわれている問題点をあきらかにする、数値化できるものはすべて数値化し、その意味するものを読み解いている。

- ③ 従業員が、それを共有し、力を合わせている

物心両面から、従業員のモチベーションを高める仕掛けをつくりあげている。

特に、危機の時代こそ原点に戻り、事業目的を鮮明にすることが問われています。なんのために事業を行っているのかという企業の存在意義です。これが企業価値を高め、同時に従業員に仕事の誇りを待たせることにつながります。また、目標は売上(利益)という定量目標だけではなく、顧客満足、従業員満足という観点からも目標を定めることが大切です。そうでなければ、売上(利益)第一主義の近視眼に陥ってしまいます。

成果に貢献する人材を育成する

もちろん登頂に成功するためには、それに貢献する社員を育成する必要があります。ドラッカーは成果をあげる能力は修得できるとして次の5つを上げています。

- (1) 何に自分の時間がとられているかを知ること

つまり時間管理です。時間こそ人間に平等に与えられた最大の資源です。それゆえ時間管理に無頓着な人は成果を上げることはできない。「時間に対する愛情ある態度ほど、成果を上げている人を際立たせるものはない」とまで言い切っています。

- (2) 外の世界に対する貢献に焦点を合わせていること

貢献に焦点を合わせることは、組織全体の成果に注力することであり、成果の存在する唯一の場所である外(顧客、競争相手、機会や脅威など)の世界に注意を向けることです。

- (3) 強みを基盤とすること

強みこそ機会(チャンス)です。「組織の役割は、人間一人ひとりの強みを、共同の事業のための建設用ブロックとして使う」ところにあります。ここに組織の利点があります。ここにシナジー効果があります。

- (4) 成果を上げる領域に力を集中すること

優先順位を決めそれを守るように強制することです。「集中とは、『真に意味あることは何か』『最も重要なことは何か』という観点から、時間と仕事について、自ら意思決定する勇気のこと」です。

- (5) 成果を上げるように意思決定すること

「決定とは、つまるところ手順の問題」です。

以上の5点から成果に貢献する人材を育成することです。その手始めは「私は、あなたは何をもって貢献するのか」自らに問い、相手に問いかけることです。