

これで安心!

# 経営革新・虎の巻

—プラス志向の出口戦略—

第8回

## 社風改革で従業員を活性化

経営承継研究会

中小企業診断士 長谷川 勇

### Question

私は、物流関連用品を扱う中堅専門商社の三代目経営者です。経営承継後の6年間に、2つの新事業進出を試みましたが期待した成果を上げていません。今回は、3回目のチャレンジに先立ち、事業DDをしっかりと行い、また社長の趣味が始まったと傍観している従業員を巻き込み、経営革新計画をはじめから着実に実行できる体制を築きたく、アドバイスをお願いいたします。

#### 1 現場から遊離する経営者

創業経営者は、ゼロからの出発ですから、一般従業員と共に汗を流して企業を大きく成長させました。2代目、3代目となるに従い、経営者の席が約束され高等教育を受けて就任するため、現場従業員との距離が広がります。経営方針は、公式な会議での発言で決定されることとなります。現場と断絶し、コミュニケーションの壁が高くなります。

#### 2 フラットな組織では従業員は育たない

変化の激しい業界では、大企業であってもスピード重視から、トップの指示で全員が1つの方向に動くフラットな組織が目立っていました。しかし、指示待ちの従業員、誰も同僚・部下の面倒を見ない、ヒトが育たないなどの弊害が生じて、話題にならなくなりました。

中小企業では、いまだに経営者への権限集中で、組織図のないフラットな組織が多くなり

られます。そのような経営者は、人材が育たない、自律的に従業員が働かない等と嘆いています。スパンオブコントロール(管理限界)原則に従えば、当然の結果です。

従業員数が管理限界を超えた場合、幹部・従業員に権限移譲を行い、ピラミッド型組織に移行します。ピラミッド型組織では、組織図に基づき権限と責任と報告を明確にします。管理者には、責任に見合う権限を与えます。

上司は、仕事上の指示命令権を有するとともに、部下を育成する教育者の役割を担います。このようにして、自律的に業務が遂行され、人材が育ちます。

#### 3 三現主義で現場回帰

新事業進出が、従業員の目に「社長の趣味」と映ることは、従業員との壁の厚さを物語っています。状況を打開するには、一度立ち止まって創業社長の背中を思い出し、「三現主義」の意味を再考しましょう。

三現主義とは、問題を解決する「現場」・「現

これで安心!経営革新・虎の巻

物]・「現実」の企業風土です。

「現場」とは、問題が発生した場合に「現場」に行き自分の目で確かめ、問題を従業員と共有して解決する姿勢です。

「現物」とは、問題が生じた現物に直接手を触れて現状を認識することです。サービスの場合は、サービスを提供している場面に接して問題を認識します。

「現実」とは、データを収集して問題を認識することです。不良率・稼働率・出来高・リードタイム・クレームなど、客観的なデータで現実を「見える化」します。

#### 4 5 ゲン主義で問題解決

5 ゲン主義とは、現場・現物・現実の三現主義に、原理・原則を加えて問題を解決する考え方です。

「原理」とは、問題が発生するメカニズムや製造の機能を知り、問題発生の原因を知ることです。サービス業の場合は、サービス提供の仕組みを知ることです。

「原則」とは、顧客の立場に立って問題を考えることです。顧客は、商品を何のために使用するのか、商品をどのように使用するのか、どのような機能・性能を期待しているのか等を考えます。商品・サービスに、顧客の期待・目的が作りこまれているかを考えて、問題を解決します。

#### 5 社風に関する意識調査で従業員の潜在意識を引きだす

協調性を美德とする日本の企業風土では、公式の場で従業員の批判的な意見を引き出すことが困難な企業が多いのが現実です。「社風に関する意識調査」は、出る杭は打たれる企業風土を補完し、匿名性を保証して本音を引き出す有力な手法です。

図表-1では、「やりがい」の1項目のみを例示していますが、実務上は「経営参画」、「人材育成」、「人事評価」、「意思疎通」、「社内風土」を加えた6項目で実施します。項目毎に5つの質問項目があり、30の質問項目を4段階で評価します。「無難な真ん中に」を防ぐため、「普通」は設けません。

従業員の潜在意識を「見える化」するためには、質問に工夫が必要です。

- ・考えずに主観的・直観的にチェックできる様に注意する。考える時間を与えると、恣意的な回答になりがちです。
- ・誰の回答か判別できないように、文字は書かせない。
- ・誰の回答かわからないように、事務所に箱か封筒を置き各自自由に投函する。
- ・グループ別（職域・職種など）に集計する場合は、10名以上のグループとして、回答者が特定できないように工夫する。

アンケートを回収したら、図表-2のように項目ごとに集計します。回答者は22名です

●図表-1 社風に関する意識調査票（サンプル）

職場：A班

		良い	やや良い	やや悪い	悪い
やりがい	1. 当社で働けて良かったか	<input type="radio"/> 良かった	<input type="radio"/> やや良かった	<input type="radio"/> やや後悔	<input type="radio"/> 後悔
	2. 自分の目標や将来像を具体的に描いているか	<input type="radio"/> 描ける	<input type="radio"/> やや描ける	<input type="radio"/> やや困難	<input type="radio"/> 描けない
	3. 当社の仕事のやり方や工夫は充分か	<input type="radio"/> 充分である	<input type="radio"/> まあまあ	<input type="radio"/> やや不十分	<input type="radio"/> 不十分
	4. 当社の社員は勤勉であるか	<input type="radio"/> 勤勉	<input type="radio"/> やや勤勉	<input type="radio"/> 少し不足	<input type="radio"/> 勤勉でない
	5. 今の仕事は面白い	<input type="radio"/> 面白い	<input type="radio"/> まあまあ	<input type="radio"/> 少し不満	<input type="radio"/> 面白くない

●図表－2 社風に関する意識調査集計表（サンプル）

投票数集計（22人）		良い	やや良い	やや悪い	悪い
やりが い	1. 当社で働けて良かったか	8	9	4	1
	2. 自分の目標や将来像を具体的に描いているか	1	4	6	10
	3. 当社の仕事のやり方や工夫は充分か	1	6	8	6
	4. 当社の社員は勤勉であるか	3	8	5	5
	5. 今の仕事は面白い	4	7	5	6

が、項目順の集計数は22名、21名、21名、21名、22名となっています。項目により回答を保留する従業員もいますが、少数であれば無視しても大勢に影響はありません。

同じ職種で同じ項目の評価が、1であったり4であったりと分散します。全体の集計で、平均的な従業員意識が見えますが、反応のバラツキにも注目します。職種・経験・過去の経歴などで、反応が異なるのは当然です。

「当社で働けて良かった」の回答者が多数を占めていますが、「自分の目標や将来像を具体的に描いているか」の回答は悪い方に傾いています。両項目の回答は矛盾しているように見えますが、どのように読み解くかは、日ごろ従業員と接している経営者や幹部が総合的に判断することになります。日ごろの従業員の言動や、他のアンケート項目の回答を参考にします。

## 6 従業員意識調査で企業文化を変容

従業員意識調査は、従業員の潜在意識を「見える化」します。見えてきた潜在意識を社風改革に活かすことができます。社風改革を3つのレベルで進めます。

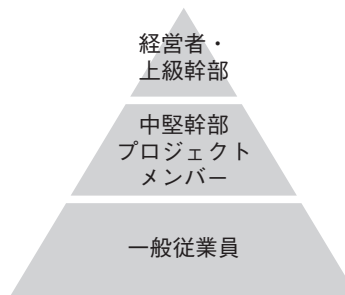
レベル1： 従業員意識調査の結果を、活用しない現状維持です。何らかの変化を期待してアンケートに答える従業員は、経営者不信を増幅します。経営者は、従業員の潜在意識を「のぞき見」しただけです。

レベル2： 回答内容の数項目だけでも政策

に反映させ、従業員の経営参画意識を醸成します。従業員は、アンケート結果が政策に反映されたことで、従業員満足度は向上します。トップダウン形式の、アンケートの活用です。

レベル3： 中堅幹部でプロジェクトチームを結成し、アンケート結果の背景を探求します。アンケート結果の背景分析を改善提案書にまとめ、経営者と従業員に公表させます。経営者は、改善提案を採用することで、従業員の経営参画意識を高めます。

●図表－3 プロジェクトメンバーの位置



## 7 議論を通じて社風改革

意識調査の背景分析を通して、社風改革を実現するには、プロジェクトチーム内での議論の進め方を改革する工夫が必要です。

日本の多くの公式会議は、議論の場ではなく、幹部の話の拝聴の場、幹部の意見を付度しての発言の場となっています。経営革新計画の実現可能性を高めるためには、公式な会議の場で本音を議論し合える社風が、前提条

**これで安心! 経営革新・虎の巻**

件の1つとなります。

そのような社風つくりの場として、意識調査結果の背景分析と改善提案をするプロジェクトチームを活用します。プロジェクトチーム内では、自由に議論が行えるように、経営者とその親族及び役員は参加しない、発言者の個人名も記録しないを原則とします。

個人の発言内容を外部に漏らさない、発言しないメンバーの発言を促す、問題の真因は表面の現象ではなく「なぜ?」「なぜ?」「なぜ?」を繰り返して深堀します。本音で議論する場を設けて、自由闊達な議論ができる社風改革を進めます。新しい試みですから、外部のファシリテーターが参加して、議論をリードします。

**8 5ゲン主義で従業員との意思疎通**

現場・現地・現実で問題の真因を知ることは、上からの目線で発生した問題を考えるのではなく、従業員と同じく下からの目線で問題に対応することです。まず、従業員に問題の真因を考えさせ、そののちに従業員と原因を探求することです。

問題の原因が判明したら、改善策を考えさせ提案させることを習慣づけることです。従業員の改善提案を共に考え、最善の策を探求します。現場改善を、従業員とのコミュニケーションの場にします。

従業員の改善提案を、顧客視点で評価すれば、顧客創造の改善活動になります。顧客からのクレームを、顧客満足の上上に結び付ける「顧客相談室」を多くの企業が設けています。5ゲン主義は、トップダウンとボトムアップの接点になります。

新事業の立ち上げを、5ゲン主義を軸にしておこなえば、新事業へのチャレンジを「社長の趣味」などと一歩離れた冷めた視点で眺める従業員はいなくなるでしょう。

**9 組織図で責任と権限のバランスを**

経営規模の大小を問わず、経営管理の第一歩は、責任と権限の「見える化」・組織図の明示です。組織図が経営者の頭の中だけの企業は、当然の結果として業績は良くありません。従業員にとり、責任と権限が明確でなく、問題が生じれば、責任だけが問われるからです。

従業員は、命じられた仕事だけをする受け身の姿勢となり、横の協力も期待できない企業文化が蔓延します。自律性を持たない従業員は、慣例に従って働くだけです。組織図には、2つの役割があります。指揮命令系統と責任と権限の明確化です。

**10 経営革新計画の目標達成率を高める**

経営革新計画の多くは、経営者が中小企業支援機関や専門家の支援を受けて作成し、トップダウンで中堅幹部や一般従業員におろされています。その結果が、経営革新計画の目標である経常利益率や付加価値の低い達成率となっています。社風改革で、従業員の経営参画意識を高め、計画作成に従業員を巻き込めば、経営革新計画は全社挙げての事業計画となり、目標達成の成功率は高まります。

**成功のポイント!**

- ① 組織図で責任と権限をバランスさせる
- ② 5ゲン主義の実践を経営幹部と従業員とのコミュニケーションの場とする
- ③ 経営参画意識向上で従業員を巻き込み経営革新計画を成功に導く
- ④ 部分最適でなく、全体最適を目指す
- ⑤ 精査は、時系列比較、他社比較とする