

「2 (優秀) : 6 (平均) : 2 (拙劣) の法則」の上位2割であるべき課長 (管理職) が、期待通りの活躍をしてくれないと嘆く現状があります。その原因は若い部下とのコミュニケーション不足が引き起こす帰属意識の欠如です。「何か困ったことはないか?」の一声は、若い人の心に魔法のように響き「3つの“不”」 (不足・不満・不親切) を解決しようと動き始めます。

有限会社イー・エム・アイ
代表取締役

栩野 正喜

URL <http://www.web-ami.com>

E-mail info@web-ami.com

2015

11

November

マネジメント能力のある 課長 (管理職) を育てる 「活私開公」の教え!!

名ばかりの管理職が 増大する時代背景

●管理職がない

筆者は経歴20年超の経営コンサルタントですが、よく耳にする言葉に「弊社には管理職がない」という嘆きがあります。

経営資源は「人・物・金」と言われ、さらに最近「情報」が加わっています。この嘆きは「人」という重要な資源であり「情報」でカバーできない企業経営にとって重要な欠陥になっています。

小規模の会社であれば創業者の強烈なパワーで全体を引っ張ることが可能なのですが、そのパワーが落ちてくると業績に陰りが出て来ます。これは、明らかにトップに代わる「人材」が育っていないことが大きな要因です。

この要因を分析すると

様々な要素が見えてきますが、筆者は、中でも「商品・技術・サービス」のマンネリ化が真因であると考えます。つまり「管理職がない」という嘆きは、裏返すと「業績が悪くなった」ということなのです

●非正規雇用の問題

中小企業に限らず大手企業も商品の売れ行きに左右されており、家電業界を例に挙げると、白物家電に加え、TV、スマホ、PCなどの液晶関連でも中国や韓国、台湾のメーカーに敗れ、事業部ごとリストラ・売却という荒療治を行っているケースもあります。

しかし中小企業は、大手企業のようにリストラを安易に出来ない宿命があります。例えば、コストの最適化でパートやアルバイトを採用している企業は、業績に応じた変動費化が出来る

と思われませんが、実は、彼らの方が正社員より能力が高く日常業務の重要な部分を担っているケースが多くあります。したがって、おいそれとリストラは進められません。

当然、正社員が本来の自分の使命である対外的な活動を減らし、パートやアルバイトの領域をカバーすることが可能ならば、契約期間の満了を持って彼らを解雇することも出来ます。しかし、それでは企業としては守りだけになり、縮小均衡の方向へ進むことになってしまいます。

●身内による事業承継

違った角度から見ると創業90年の老舗企業では、社長が3代目・4代目となりサラリーマン化している事実があります。

企業として出来上がった組織に、オーナー一族とい

うだけで優遇された状態の経営者が「君臨すれども統治せず」の状態で、優秀な番頭が経営の舵取りをしているケースもあります。

社員は、社長の本質を見抜くのに3日もかかりません。「何もできない人だけど、人間味を感じる」という人格型であればいいのですが、「どうも鼻持ちならない」では優秀な社員ほど先を見越して去ってしまします。前者は、番頭の姿を見て育つのですが、後者は、訳ありの人材しか残らないのです。

●3つの“不”

「不足」「不満」「不親切」。人は、これを感じたときに逆転の発想が出来るか否かが分岐点になります。

創業間もない頃であれば「不足」状態が当たり前です。社員全員が何とかな不足を克服しようと日夜、創意

工夫するのですが、組織が充実してから入社した社員は「揃っているのが当たり前」という潜在意識が刷り込まれています。

彼らは自発的に工夫しようとはせずに、今、充実しているものでカバーします。しかし、カバーできなくなると「不足」ではなく「不満」となり「やる気」という面に反映して、作業をする人ばかりになってしまします。生産性が低下するのです。

ノリスク主義が組織の自主的近代化マインドを薄れさせ

では、以上の時代背景を考察した上で、W社の事例を検証してみましよう。

●創業90年の老舗商社

W社／本社・東大阪市
現社長は4代目です。
創業者と2代目の類まれ

なパワーで機械部品の分野で、全国で3本の指に数えられる繁栄を続け、3代目は前任2人の築いた全国の販売店との強固な関係を維持し、業績も順調で内部留保も潤沢という恵まれた状況で事業承継し、時はバブル崩壊後の「失われた20年」をむかえていました。

そして3代目は、業界組合の理事長にも就任したのです。確かに、業界での地位や業績を見ると業界組合の理事長という名誉職に就いてもおかしくはないのですが、実は、それがアダになったのです。

失われた20年は、「グローバル化」が重要な経営要因になります。

しかし、W社の3代目は国内メーカーの圧力に乗ってしまい、同業他社が輸入でコストダウンを図る中で「国産こそが品質を担保する」と言い張り、組合活動

を通じてリーダー的活動を行い、ついには、貿易を担当していた兄弟を放出するという内紛めいた事態に至ったのです。

●社員に見透かされる

この当時、トヨタのカンバン方式に代表されるように「在庫は悪」という意識が強く、コンピュータの導入による適正在庫管理が叫ばれていました。

W社では、国産品を適正な規模で在庫する方向に向かったのですが、逆に同業他社は、輸入品を扱う方向で倉庫機能を強化し「大量品揃え」「大量在庫」を武器にした経営にシフトしたのです。

確かに当初の輸入品は品質の問題がクローズアップされたのですが、その度、改善が加えられて品質的な問題が薄れ、結果、輸入品も国産品も強力な倉庫機能

でカバーしてコスト優位に転じた他社は、経営規模を拡大して行きました。

この事例を整理すると、トップが実力ではないのに名誉職に就任し、グローバル化の流れに反する方針を打ち出す時代になり、同業他社と格差が開く

という一連の流れになりますが、社員たちは「貿易を担当していた兄弟がいれば」「うちも輸入品を扱って倉庫機能を拡大していれば」と、無いものを見抜き経営課題として提案しました。しかし、前任2人が残してくれた財務力に恵まれていた3代目は「聞く耳をもたない」状態にあり、愛想をつかした有能な社員が退職して行ったのです。こうなると必然的に、大人しい社員ばかりになってしまいます。何を言っても

Special Feature

「ダメ」という刷り込みが

働き、銀行やメーカーから
役員を招聘して状況を打開
しようとしても「ぬかに釘」
で、これらの役員も期間が
過ぎれば、愛想をつかして
行ってしまいました。

●ニッチへの進出

この危機を打開すべくW
社の経理担当役員が筆者に
相談を持ち込みました。対
応策は「ニッチへの進出で
特化する分野を明確する」
です。ターゲットを明確に
に定めて、展示会への出展、
Webサイトの作成、新規
顧客営業などの戦略を開
始、しかし、染みついた受
け身体質は簡単には抜けま
せんでした。

しかし、辛抱強い活動が
次第に若い社員の意識を変
化させ、ジワジワとニッチ
戦略が功を奏し始め、現在、
W社は4代目に事業承継さ
れました。

トヨタに学ぶ

職場の10年後の姿は 現場の班長に聞け！

●管理職の役割

W社の事例にあるように
経営者が現場から遠のき、
業界関連組織の名誉職など
に就くと、確かに、日経新
聞が報じるような最先端の
情報が耳に入ります。しか
し、肝心の現場情報が耳に
届かなくなるのです。これ
は、誰が見ても中小企業で
は致命的ですが、財務力が
あるうちは気にもとめませ
ん。本格的な危機になるま
で気づかないのです。

筆者は、トヨタ系販売店
に長く在職していたのです
が、20数年前はメーカーだ
けでなく販売店でも若い人
の意見を重要視していまし
た。メーカーでは「職場の
10年後の姿は現場の班長に
聞け」と言うスローガンの
言葉があり、これが系列の

販売店にも生かされていた
のです。

前記した「3つの“不”」
すべてに、現場は一番敏感
です。そして、現場をまと
める若い班長の改善しよう
とする「やる気」が重要な
のです。若いパワーが「3
つの“不”」を感じ取り現
場の改善指導を進めて、や
る気を育てるのが管理職の
役割です。

ところが、多くの中小企
業で、管理職が不在となっ
ているのが現状です。筆者
もサラリーマン時代に、無
気力化した集団の意識改革
を期待されたのですが、苦
労した割に体質改善につな
がらなかったという苦い経
験があります。

このときは、関連会社に
ナンバー2というポジショ
ンで落下傘的に移籍したの
ですが、若い管理職の仕掛
けたトラップに遭い、その
若い管理職を飛び越えた現

場との会話が困難になりま
した。トヨタの「現場に聞
け」という成功方程式を発
揮できなかった非常に苦い
経験があります。

その後、独立開業して20
年が経過しましたが、この
苦い体験を踏まえた上で経
営コンサルタントとして活
動しています。確かに、ト
ップとの会話も重要で
すが、管理職や若い方々との
何気ない交流を大切にして
相互に信頼関係を築くよう
に心掛けています。

●古参との戦い

昨今では、京都市で納入
業を営む会社の事例があり
ます。社内の体質改善のた
めにコンサルティング契約
を結んだのですが、案の定
古い体質が蔓延っており、
古参社員が若い人を巻き込
んでトラップを仕掛けて来
ました。

まさしく、「トップを頼

りに敵地に単身赴く」状態
だったのですが、筆者とし
ては、とにかく根気強く若
い人と会話を積み重ねるこ
とにしました。そして、少
しずつ信頼を得るようにな
り、ようやく本心から「先
生」と呼んでいただけるよ
うになったのです。

当然、若い人が「やる気」
を出すようになってくれた
ので、管理職も勢いに押さ
れ全社が一丸となり動き始
めたのです。これが、大き
なうねりとなり業績回復に
つながりました。

「活私開公」の 第一歩は声かけから

●「集める」が基本

「弊社にはマネージャーが
不在……」と嘆く社長が多く
います。では、どうすれば
「人」が育つのでしょうか。

「ゆとり教育」という言葉
があるように、最近の若者

は競争に対する免疫性が低い傾向があります。

人との関わりも、スマホに打表されるようにSNSを活用して、お互いに顔を見ないでコミュニケーションを取ります。

また、労働行政も労働側にシフトしているので、企業サイドも強く出られない状況にあります。

こうした背景があっても企業の発展には、「人」という要素が大きく影響します。つまり、「何としてでもマネージャーという存在を育成する」必要があるのです。

筆者は、「マネジメントとは、少なくとも自己に関係するメンバーの販売管理費を上回る成果を引き出すようにリードすること」と定義しており、そのためには情報を「集める」ことが重要であると考えます。

これは、営業や生産部門

だけでなく内勤でも同じです。そして、時間は問いませんが、部下を「集めて」その情報を共有するためのミーティングを開くことがマネジメントの第一歩ではないのでしょうか。

「情報」も「人」も自分の手元に集めることができないと、マネジメントは働かないのです。

●支援の四原則

グループウェアが浸透するようになり情報の共有化も、文字で報告される情報に対して文字で回答することが多くなっています。これは、当事者間だけでなく他の関係者も読めるようになっており、一見、合理的な方法に思われがちです。

しかし、文字で表される情報と、顔を見ながら会話して得られる情報とは内容が正反対というケースもあるのです。これを回避す

る必要があります。

左のイラストは、改善の世界で「支援の四原則」を表したものです。グループウェアや紙ベースの日報報告でも、部下の書いた情報に関心を示すことが大切です。この関心を示す行為が部下と心を通わせる基本になります。直接、話ができる環境が大切です。身近に居ながら文字だけのコミュニケーションでは、心が通うとは考えられません。この「心が通う」という関係性がベースにあつてこそ「激励」が部下の心を動かすのです。



もちろん、部下は経験が少ないので様々な壁にぶつかるのは当然です。その壁を突破するために、管理職の経験から出る「助言」が大切なのです。例えば、仕入先や相談先などのパートナーを紹介したり、施策や手法をアドバイスしたりするなどです。

その上で「助力」という段階に引き上げます。部下が解決できるのであればそれが最善ですが、自力で解決できないのであれば管理職が参加して解決してもいいでしょう。

●活私開公

「挨拶」は、「挨拶」どちらの文字も「心を開いて迫る」という意味を持つています。であれば、部下に向かって管理職から話を聞きに行きましょう。「困っていないか？」の一声をかけてあげてください。これは、

管理職だけでなく、社長でもコンサルタントでも同じ原理です。この一言で人は目覚めるのです。覚醒した部下はやる気が増し、自分の能力を伸ばそうと努力するので。

まさに、「活私開公」(個人を他者関係の中で活かしながら、人々の公共性を開くこと)があてはまる状態です。トヨタの「10年先の職場の姿は現場の班長に聞け」という教えの中には、このような概念が存在しています。

若い人が、受け身で仕事をこなすだけではなく「3つの“不”」を自発的に感じ、上司と相談しながらチャレンジする。やる気のある人の伸び代は無限大なのです。このような経験を積んだ人が将来、管理職となり部下を育てる風土が「一枚岩の燃える集団」をつくるのです。