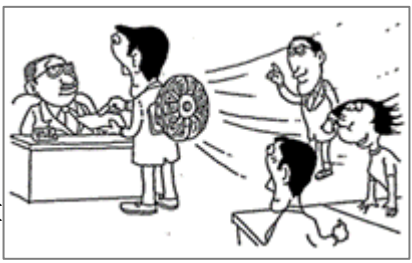


今年も師走になりました。この1年を振り返って何か成長したかと問いかける時期でもあります。成長は何かかにチャレンジして得ることが多いので、今年の棚卸を行うことが重要です。その為にクロノジーを書いておく事も重要です。 栩野

MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、品質づくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

## 「よい会社」をつくる

右掲は故船井先生の著書から拝借しているイラストです。イラストの注釈に「社長の次の幹部が社風をつくる」とありました。つまり、右腕になる存在の方なのです。「右腕」とは辞書では「最も信用し、頼みにしている部下」とありますが、例えば、専務や常務という肩書の人たちと言えます。しかし、「面従腹背」という言葉があるように、陰口をいう方もいらっしゃいます。私は、IBMで西日本の幹部会議で「SIS」の発表した際に、「社長は生の経営なので社員に厳しい事を要求されますが、私自身は社長の良い面をつなぐと素晴らしいことをおっしゃっている」と話したことを覚えています。つまり、社員にとって「厳しい要求」を営業や管理の担当常務を通じて聞く訳なので、この方たちの伝え方によって響きが違ってきます。



当時の会社は600人規模でしたが、近所の居酒屋で社長や他の役員の悪口をいう役員がいて、「こんな事を言うとはねん」と酒の肴にしていました。つまり、相手の言い分をよく聞かずに文字通り表面上の発言を「肴」にしていたのです。これでは、周囲の者も呆れながらも同調するしかないのです。そんな具合で、「酒の肴」で場を盛り上げようとするだけで、話が進展せず、その場限りの状況だったのです。

よい会社  
歯車噛み合う  
役員間

現在、経営コンサルタントとして多くの企業と接して来た中で、ある製造業様ですが、毎朝工程会議で各機械の作業スケジュールを検討されている会社がありました。一週間先の作業が途切れないように、担当営業はお客様のリピート案件や気配案件を用意して、活動の計画を発表するのです。私は、この様子から「売上」=「実績」+「受注残」+「PP」+「SP」と公式化したのですが、このお客様の業績は素晴らしいものでしたが、「戦略」がなく、「機械」と

## 「腑に落ちる」から歯車が回り始める

いう「戦術」だけだったのです。当然、外部環境が変われば、既存の設備だけでは適応できないので、現代でいう「TOPPA!!! TOPPAN」のような未体験へのチャレンジが必要になるのです。つまり、設備の稼働率という視点では対応できないので、新規分野への進出が課題になり、既存設備で利益を上げながら、次への投資が必要になりますが、その投資には「人材」が必要になります。

ところが、役員も社員も設備稼働率で育っているので「アリの眼」で黙々と仕事をしながら「トリの眼」で1週間先の工程スケジュールという近視眼的な思考回路が凝り固まっているのです。この状況で、10年先を見て新規分野へ進出する為の役員や人材がいないので、必然的に外部企業に依存するようになるのです。外部企業を担当する役員の方が他の役員の冷たい眼差しで「閑職」に回されたと思うようになりがちです。私は、まず「腑に落ちる」ことが大切なので、それこそ「酒の肴」として「10年先」を語り合うようにしたのです。

ワンポイント・アドバイス  
歯車が噛み合うには適度なアソビが必要なように、人が一体になって活動するためにもアソビ感覚のゆとりが必要です。一般的に「ペーシング」「ミラーリング」「オウム返し」の3つを心がけて相手との距離感を維持する訳です。しかし、「真実の瞬間」というようにお互いがグッと惹き合うタイミングがあるのです。「啐啄」と言いますが、心がけですね。



つまり、「大儀」が芽生えると担当役員の行動も変わって来て、積極的に状況報告をされるようになったのです。朝の工程会議に「報告書」を提出して状況を話すようにされたのです。当然、未知の分野なので他の方たちも興味を持ち始め暖かい励ましの言葉が出るようになったのです。既存の世界から飛び出した歯車が社内の既存歯車と噛み合うようになり、そうすると役員の行動が活発になり、新規に雇用された社員の方へ課題を連発できるようになったのです。外部企業との交渉も一緒に行なうようになり、部下の方も重要な歯車の役割を果たすようになったのです。

他部署の暖かい眼が「存在感」を育てて新規事業にチャレンジされたのです。「暖かい眼」で不安感を払拭して、自分の「仕事」として「腑に落ちる」ようになったのです。「夢を肴に」という言葉が好きですが、現実の未知の壁を突破するには、「夢」を暖かく見守る既存分野の方々が必要と実感しています。