

NBC Plus+

vol.10

惚れる

経営と底力

人物や物事の魅力にとりつかれ、心を奪われる。心酔する。

Special Topic

See
The Great
CAPTAIN

偉大なキャプテンに会う



See
The 偉大なキャプテンに会う
Great
CAPTAIN



「オヤジ」が
残した会社。

文 NBCコンサルタンツ株式会社

社長は非常に眼光の鋭い人だった。

社長室で常務である息子に檄を飛ばす、時には鉄拳を飛ばす。

業績検討会一、最前列に座り社員の報告を聞く社長の目は、鬼のようで怖かった。

しかしこの人は、人一倍人を想い、人に温かい社長でもあった。

63名の社員から「親父」と慕われた社長は今年6月、この世を去った。

本当はもう一度会いたい。会って聞いてみたい。「社長、どうすればいいでしょうか?」と。

「そんなことは自分で考える」そう言われてしまうに違いないけれど—。

突然別れの日が来ることを、社長は知っていたのかもしれない。

常務である息子へ、そして実の息子・娘のように育てた社員へ、

「自分で考えること」「自分の力で切り拓き、自分の力で生きること」を社長はいつも教えてくれた。

偉大なキャプテンに出会うー。

1 出合い

周囲を豊かな自然で囲まれたこの会社は、地場に根差し、創業から90年を越える老舗建設業。

売上高43・8億円、社員数63名。財務内容は極めて良好、無借金経営で、自己資本比率70%超の優良企業。過去公共工事を中心に売上高70億をたたき出した会社でもある。ご縁をいただいた2007年当時はこのように、それまでの健全経営に裏打ちされた財務内容だったが、一方で収益が著しく悪化傾向にあった。構造的な建設業の中で実質営業赤字に転落していた。

過去に積み上げた財産を切り崩しながら経営をしていた状態に、5年前、当時64歳を迎えた社長が「次世代への承継を見据えた経営改革」を検討され建設業勉強会にお越しくださったのが出合いだった。

2 経営診断時

社長の最大の関心事でありこの改革の最大の目的は、ズバリ常務である息子への経営承継であった。人望を集めトップたる器で歴史ある企業をそして60名を超える社員を牽引していくために、常務にどのようにアプローチしていくことが必要であろうか……、非常に頭を抱える部分であった。

会社は県下有数の稲作地帯にある。見渡す限りを田畑に囲まれたのどかな地域……。この町で生まれ育った社員も多く、社内にはのんびりと柔らかな空気が流れていた。いわゆる田舎の建設会社である。社員は皆人が良く、非常にまじめで、現場大好き売上至上主義の職人集団。ここに経営を考えた管理など存在するはずもなかった。幹部は、承継予定の常務に対して、厳しい目を向けていた。それでいて自ら率先して動き、経営の指揮を執るようなスタンスではない。不平不満の温床がそこにはあった。

この会社がここまで経営できてきた理由―、それは、厳しい経営者感覚を持った社長の努力と人望でしかなかったはず。そのことをいかに後継者である常務、そして社員全員に認識してもらい、「社長ではなく、自分たちが会社の経営の中心にならなくてはいけない。引つ張ってもらおう自分たちではなく、引つ張っていく自分たちにならなくてはいけない」ことを、理解してもらおうかが、改善の前提に据えなくてはならない課題であった。

そのためには、まずは体質を強化し、収益性を上げていくことを主眼に置いた。

ぶれない方向性があれば、チームは自然とまとまる。

3 実践人財塾。

社長を含めた全社員の合宿研修初日。幹部は集合時間に遅れて登場する、社員は履物をそろえない―、この会社の

収益状況やあまたの経営課題を裏付ける社員の行動は、初日の集合時にすでに表出されていた。

研修は予定通り進捗しなかった。

カリキュラムの進行を止め、幹部を集めた。現象面を指摘する……、しかし幹部はなかなか理解してくれない。幹部を集めた緊急ミーティングは明け方まで続いた。それでも、誰一人その場をうまく切り抜けようとする者はいなかった。ぶつかった。真正面から……。誰もが真剣だった。

会社の底力というのは、こういうところにある。きっと、利己的・功利的な会社との関係性だったら、この幹部たちは明け方まで自分の意見をぶつけるようなことはしなかったであろう。おそらくこの結末や熱意は社長に対する想いであり、社長の想いが彼らに伝播していることの表れであったはずだ。今考えると改善の出発点は明け方まで続いたこのミーティングだった。

4 改善初期

とにかく体質改善。実践人財塾を終えてからもここに主眼を置くことをやめなかった。トータルで3回の実践人財塾。そして、その後のフォローアップ研修が2回、幹部にはリーダー塾に参加いただいた。さらに後継者である常務は3週間に及ぶ実践後継者塾に参加。

常務は一連の研修にすべて参加されている。徹底的に社員と関わりを持っていたことで、互いの連関を強め常務を中心とした経営を標榜するため足場を固めていったのである。

悲しいかな、人は忘却の動物である。

数十年同じ環境で同じような人間関係の中、同じ価値観のもと仕事に就いてきた人にとって、実践人財塾の3日間は、変化のきっかけにしかなり得ない。ここでいかに「もう過去の自分とは決別して、今後は自分自身が会社を引っ張っていきます」と宣言し

改革3年目ー、

本格的な経営改革に足を踏み入れた。

でも、10日も過ぎるとまた自分の世界に閉じこもり始める幹部・社員を幾度となく見てきている。何か1つのことを終えた時には間髪を入れずに次の手立てを講じる……つまり改善スピードを上げることが最大限に意識した。

経営診断が終わると即、全社・そして部門の業績検討会をスタートできるように準備した。意識が変わっても、業績改善をしなくては意味がない。幹部や社員を数字から逃げさせてはいけないのである。

5 3年目のジレンクス

経営改革3年目、次のステージに差し掛かる。社員の意識も向上し、レベルアップしてきた中でこのような言葉が飛び交うようになった。

「利益追求と顧客満足、

どちらに比重を置くべきか？」

「利益は上がっているが、営業は!?」

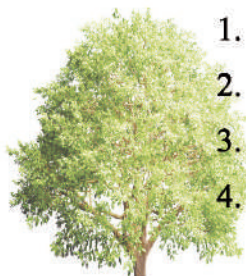
顧客満足について検討する場を設けた。それは同時に、順調に改革が進捗し利益も出てきた現状に対し振り返りを行う一方で、さらに改革を推し進めるための方向性をすり合わせる重要な局面でもあった。

「利益追求と顧客満足、どちらに比重を置くべきか？」このことに対しては会社として1つの共通認識を持つておく必要があった。利益を追求することは、ともすれば必要な経費つまりお客様に満足いただくための投下費用を削ることにもつながりがちである。しかし、それをする事で結果的にお客様の満足を下げることになってしまつたら本末転倒。

利益追求という側面に成果が出始め

1 年目に掲げたクレド [企業理念]

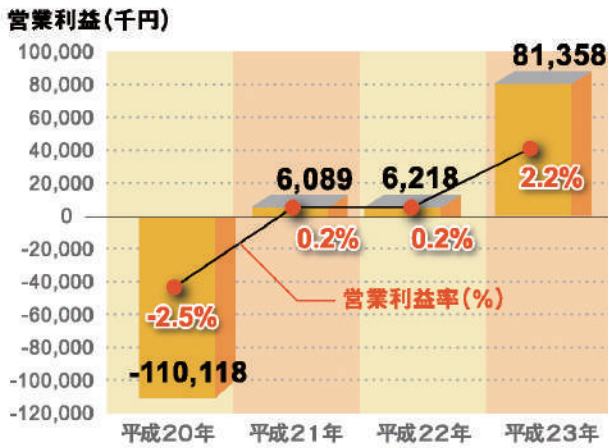
1. 私たちは、お客様との出会いを大切にする「創造者」です。
2. 私たちは、お客様と共に感動する「創造者」です。
3. 私たちは、お客様と喜びを分かち合う「創造者」です。
4. 私たちは、お客様と共に夢を形にする「創造者」です。



ると、一見相矛盾した「利益追求と顧客満足追求」という問題に、社員が疑問を持つことは珍しいことではない。また、利益追求（厳粛な原価管理や実行予算会議の徹底）が先行し、比較的徹底できてくると、社内には疲労感が生まれ、生まれてしまうケースもある。いわゆる経営側・管理側と現場に再び軋轢が生まれるのも、この時期であったりする。

十分に話し合った中で、我々は、この会社における「利益」を、「顧客満足」を追求するための「費用」と定義した。つまり、利益を上げることが社員満足ひいては顧客満足につながるということとを、改めて明らかにしたのである。お客様に喜んでいただくことが我々の社会的意義、だからこそ利益の追求が必要なのだ。

そして、もう一つは、利益が上がってきている……というこれまでの改善効果を経営改革の全容と捉えてはいけないということ、再度確認し合った。そもそも私たちは「自分たちが中心になつて経営を行うこと、社長に安心いただける経営を行うために改革を断行



改革の歩み

毎年決算日を起点として改革を進めた。

[1年目]
クレド発表

[2年目]
黒字化・目標達成

[3年目]
目標達成・決算賞与支給

もつとも価値のある生き方、それは自分より長く残るもののために生きること――。

してきたはず」。どんなときも、経営改革の目的を忘れてはならないのである。

ある意味でふんどしを締め直した改革3年目にあたるこの年、決算賞与を出すことができた。

6 オヤジが残した会社

毎年決算日は、次期の経営計画を発表する日。そして社長の誕生日でもある。改革5年目を迎えた今年はこの決算日に合わせ社員の合宿研修を予定していた。

準備を進めていた6月初旬、一本の電話が入った。

「社長が亡くなった。」

改革をはじめて5年、営業面には課

題を残すものの、安定した利益を捻出できる、足元のしつかりとした会社に変貌を遂げていた。いよいよ常務への承継を具体的に進めようとしていた矢先のことである。

社長は、突然別れの日が来ることを知っていたのかもしれない。知っていた私たちとともに経営改革を行うことを決断してくださったのかもしれない。

私たちの親父……、社長は偉大な経営者であった。

もつとも価値のある生き方、それは自分より長く残るもののために生きること――。

社長は立派な会社とその会社を永続的に成長させる社員を育てた。これ以上の生き方はない。それを私たちは承継していくのである。

たいていの敗因は身内にある!?

チームの弱点を

文：NBCコンサルティング株式会社／西勝義

あぶりだす

ヒューマン

マネジメント

HUMAN Management

事業の成功はアイデアではなく社員で決まる。



社員に対して、「君のためを思ってこれだけ指導しているのに、なぜわからない?」という思いを抱いている経営者は多いのではないのでしょうか。問題を抱える社員は「すみませんが、以後気をつけます…」と言いますが、彼らの本音がわかりません。一週間もすれば、同じことを指摘しなければならぬなど、社員の仕事観や考え方を变えることに苦心されていることでしょう。

目に見えない領域こそ、本質的な問題

彼らはなぜ、変わらないのか?それは「表面的」にしか理解できていない、「その場をやり過ぎせよ」と考えている傾向があるからです。実践人財塾[®]では、人の意識を「目に見える領域」≪顕在意識≫と、「目に見えない領域」≪潜在意識≫の2つの領域で分析しています。

「指摘を受けて、言われた点を変えられる」ことは目に見える領域の改善で、表面的なため長続きしません。指摘を受けた原因を自分で考え、これまで気付いていなかった自己の問題点を掘り下げることをしないために、何度も同

氷山は5%だけが水面に出ている、95%が水中にあると言われています



じ指摘を繰り返されることになるのです。

氷山は水面下の氷が成長しないことには、表層が大きくなることはありません。人の意識も同様に、目に見えない潜在意識(≪本質的原因≫)が解決できてこそ、本来の成長ができるのです。その人が抱えている本音・本質的原因を引き出すことが、成長のための第一ステップです。

本当の自分は見えていない!?

実践人財塾[®]では、成長のための第一ステップとして、本当の自分を知るために、ヒューマン・マネジメント調査(HM調査)を行います。HM調査では①現在の職場環境・家庭環境の影響による領域(人間性能力)

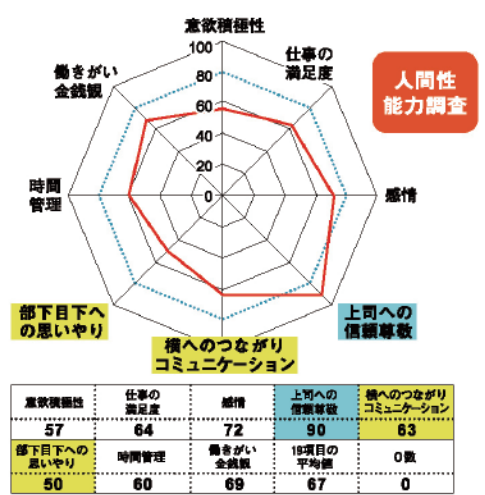
② 遺伝的・積み重ねてきた性格の影響

響による領域（責任能力）の二つの領域から、現在の結果を生み出している本質的原因を、あぶりだしてゆきます。

A社の社長はご子息である取締役Bさんの後継予定者として考えていました。しかしBさんは社員を巻き込み動かすのが苦手で、社員からの評価は「頼りなく、口数も少ないため会社の将来をどう考えているのか不安」というものでした。

Bさんはこの結果の本質的原因を掘り下げる中で、「社長の目を気にしすぎて失敗を恐れ、自ら前に出るという

BさんのHM調査の結果

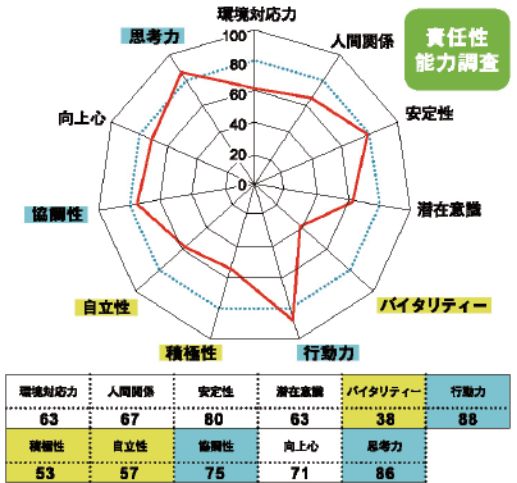


ことができなかつた。自分の方針が定まっていなかったため、社員と接して方針を伝えたり、指導することから逃げていた」と反省されました。

そして社長からの自立を掲げ、自ら中心となり業績管理を行い、中期経営計画の立案と、社員説明会を開き、計数に強い人材育成を行うことを約束しました。

自分の問題点とは「見えていない」のではなく、「見ないようにしている」のです。その避けている問題に目を向けるのがHM調査です。また多くの人は自分を改善する術を持っていないながら、着手していません。それら自らの問題を避けているからにはなりません。

責任性能力調査



HM調査の結果、明らかになった問題点

- 1 協調性(周りに合わせる)は高いが、自立度が低く社長への依存度が高い
- 2 思考力が高く、行動力も高いが、社長に言われたことを実行するだけで、積極性(自ら動く)は不足
- 3 実行はするが、バイタリティーが低く最後までやりきらないため、周りから信用を得られない
- 4 社長への尊敬心は高い(上司への信頼尊敬)が、部下や横とのつながり(幹部・役員間)は薄く、社員を巻き込めていない

一人ひとりの集集体組織

会社の損益計算書には社風・社員の働く意欲が表れると言います。組織とは一人ひとりの集まりであり、それが会社の風土。社風を形成しているためこれまで述べたような問題を、一人の問題と放置するのは危険です。赤字の前に社員のモラル(働く意欲)の低下があります。

あなたの会社の社風は健全かつ活性化しているでしょうか？また組織を構成する社員の皆さんはどのような潜在的問題を抱えているでしょうか？人と組織の健康診断をして、健全な風土で業績アップを図りましょう。

NBCPlus+ vol.10 **特別企画**

通常、実践人財塾®のみで行っている **HM調査(ヒューマン・マネジメント調査)** を特別価格でご案内します。*5名以上20名まで

HM調査 ■ 5名～10名…31,500円(税込) ■ 11名～20名…52,500円(税込) **社風調査** プラス21,000円(税込)で社風調査[分析報告会]を行います。*交通費別途

下記に必要事項をご記入の上、FAX ☎0120-017-073へFAXにてお申し込み下さい。

ご希望の項目をご記入下さい。 **HM調査** [5名～10名] 31,500円(税込) [11名～20名] 52,500円(税込) **社風調査** 21,000円(税込)

会社名	業種	売上	億	社員数	名
住所 〒	フリガナ				
TEL	FAX	申込者名		役職	

近くを見た商売？ 遠くを見た経営？

仕事をする上で、「どこを見ているか」は非常に重要なこと。
何を見て、どこに判断基準を置くか…、経営者自身にその軸がないと、
社員は経営者の命令を「はい、はい…」と受け流し、
状況鑑み発したつもりの方向転換を「またはじまった…」と
“ただのわがまま”に解釈するでしょう。
「どこを見て、何を基準に経営していくか」
定めているようで定まっておらず、教わったことのないことかもしれません。

例えば、

「遠く」や「上」を見ることをせず、
「近く」や「下」に自身の視野が限られていると、
切迫感だったり、閉塞感だったりといった、
行き場のない、締め付けられるような感覚に押しつぶされそうになるでしょう…。

日常生活に対しても、仕事に対しても、
もっと広く「人生」に対しても、時間感覚が極めて短く、
発想がいちいち刹那的でいちいち分断されていると、
いちいち感傷的に現象と対峙し、感情の赴くまま周囲を邪険に振り回すでしょう…。

経営者の視野以上に、社員の視野に広がりが出ることはありません。
「遠く」や「上」ではなく、「近く」や「下」に視野を持ち、
切迫している経営者がいるとしたら、
社員は窮屈な状況に耐えながら、毎日うなだれて仕事をしていることでしょう。

経営者の仕事は未来を創ること。
だからこそ、尊い生き方なのです。



“紙”以外でも情報発信しています
無料！メールマガジンも配信中（毎週木曜配信）

経営セミナーの先行案内や発刊書籍の情報を配信中！
助成金・事業承継に関するコラムなどもお届けしています。

NBCプレミアムメルマガの登録はコチラから **NBCコンサルタンツ** 検索