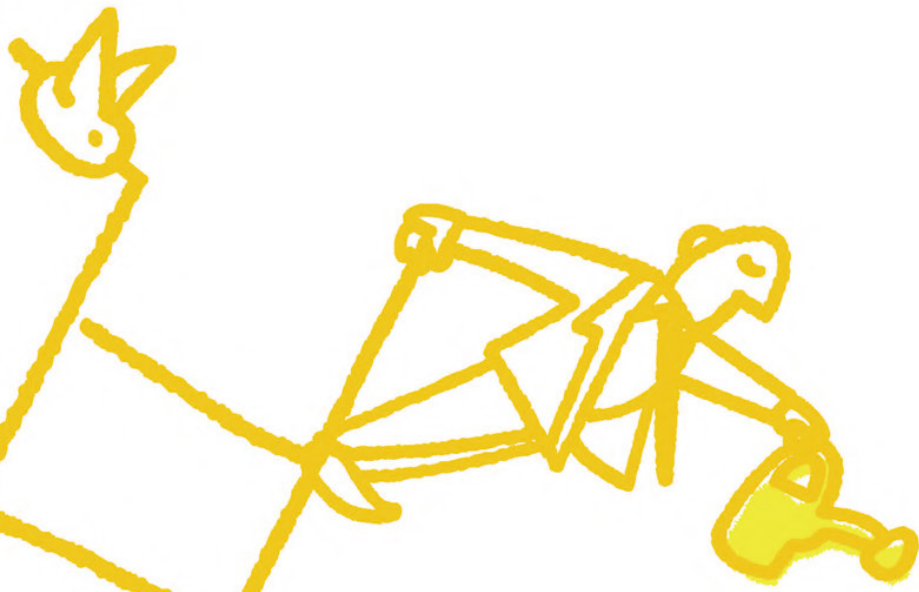


NBC Plus+

vol.4

幹部が
患部に
なっていないか？





会社再生 幹部再生

とは
だった。

文:NBCコンサルタンツ株式会社 代表取締役 野呂 敏彦

企業を黒字と赤字、成長と衰退に分けるものは何か？

その答えは「幹部」にあります。しかし、すべての「責任」が幹部にあるとは言えません。

幹部の能力を発揮させていない社長にも責任があります。

経営改善に成功する会社、失敗する会社の実態から「幹部が変われば会社は変わる」というメカニズムを明らかにし、社長のための幹部の活性化術をお伝えいたします。

社

幹部が変われば
会社は変わる

長が変われば、会社は変わる」という信念を持ち、これまで経営者の方々にコンサルティングをしてきました。無論、経営者の経営観や、経営における意思決定、人の活かし方など改善が必要な点がありました。しかし、「経営への姿勢」という点では、経営者は誰もが真剣で自らが先頭に立ち会社を牽引しています。なのに、なぜ赤字法人は75%以上、そして年間1万3,000件以上が倒産するのでしょうか。

その答えは実践社長塾[®](※1)にありました。初めに決算書と社風調査から参加企業の分析を行い、①現状の問題点の明確化②問題を生み出している真因の追究③改善計画・改善指針の立案を行います。問題点の明確化と真因を追究する中で、多くの幹部が会社が危機に瀕している

(※1) **実践社長塾[®]** 経営者・後継者・幹部を対象にしたNBCの研修。経営の本質を学び、自社を振り返る中で、問題点とその根本原因を見つけ出し、今後の会社の方向性と未来に向けた指針を明確にするための実践研修。

事実を知らないという実態が浮かび上がってきます。また、会社の危機的状況を把握していたとしても「まだ大丈夫だろう」と楽観視していたり、改善に向けた取り組みが中途半端な幹部の方にもよくお目にかかります。さらには、社員と一緒に会社や社長へ不満をぶちまけるようなおよそ幹部とは思えない方がいらつしやることもあります。

本当に、「社長が変われば、会社は変わるのでしょうか？」実践社長塾®で社長と幹部に接する中で、「それだけでは会社は変わらない」と私は感じ始めました。社長は会社を良くするためにさまざまな戦略・対策を持っています。その実行と成果を阻んでいるのが幹部であるケースがあまりにも多いのです。「幹部が変われば、会社は変わる」のかも知れません。

社長は幹部を「変えられる」のか？

幹

部の中には、成果への貢献が出来ていなかったり、経営陣として機能していないために、減給や降格の対象となる方がいらつしやると思います。

ところが、その決断が出来ない社長が多きらいつしやる。なぜか。減給や降格をほのめかすと「過去の実績や」「過去の貢献」を引き合いに出し、「私を認めないのか!？」と幹部に迫られることを恐れているからです。また、中小企業の場合、代わりとなる次の幹部が十分に育っていないことが多く、減給や降格といった大きな決断ができません。しかし社長が妥協しては、企業の未来が変わることはないでしょう。幹部の多くは、右肩上がりの時代を生き延びてきていると思います。ここで言う右肩上がりの時代とは、現在ほどマネジメントや経営管理を重視せずとも結果を生み出すことができた時代。そのような時代において会社は、役職や給与という処遇で社員の働きに励ませてきました。

幹部が変われない要因は、会社も幹部も「過去の実績や貢献」に囚われ、幹部の既得権益を認めていることにあります。

すなわち、会社は「現在」ではなく「過去」をもって「今」の立場を容認しているということが、幹部が変わることのできない最大の要因です。こうした評価の仕方と一種の癒着構造を解消し、幹部に「現在」と「未来」に目を向けさせる必要がある

ります。過去の実績や貢献は、その時分での報酬で十分に返ってきたはずですから、評価する必要はありません。現在の報酬は、現在の実績・貢献に対して考へなくてはなりません。仮に会社の成長や社長の決断を阻害する幹部が存在するとしたら、その幹部には、現在という次元での「評価の物差し」を明確に提示すべきです。

現在の仕事の価値に気づかせ、このままではどのような未来が待っているかを示すことです。

間違っていないか？ 幹部教育

幹

部・管理者にはマネジメントを教育することが多いようです。座学による教育を「教化」と呼びます

が、専門性能力は人間性能力の範囲でしか身に付かず、発揮されないため、「教化」は幹部が受け入れる姿勢がなければ経営

に活かされることはありません。「自らが会社を変えてやろう!」といった強い意志がなければ、「教化」に割いた多くの時間は、無駄な時間となり無駄な教育投資となるでしょう。

幹部の変革に必要なのは「教化」ではなく「感化」です。幹部自らの改善・改革に立ち上がる意思を引き出し、自らの気づきによって変革を果たすことが本質的な変革へとつながります。

幹部が患部に なっていないか？

幹

部が変われば、会社は変わる。…その可能性を見出した私は実践未来塾という幹部を対象とした研修を創設しました。受講される幹部の中には、「与えられた業務を堅実にこなす程度、到底幹部とは言いがたい幹部」能力はありながら的確なポジションや役割を与えられていない幹部「若くして頭角を發揮しているものの古参幹部に押さえつけられている幹部」など、さまざまな幹部にお目にかかります。彼らを活かさないことで、会社にどれだけの逸失利益があることでしょうか。

幹部が患部になっていませんか？

他人事では
済まされない！
幹部の実態

実

実践未来塾に参加する多くの幹部は始め、「自分の責任は果たしている」と主張します。しかし先述したように、彼らの主張の時間軸とは過去にあり、「現在」という次元においては何ら信憑性のない主張なのです。

過去3年間、赤字を計上していた会社の幹部が実践未来塾に参加されました。この幹部は会社が赤字であることを知りませんでした。受講して初めて会社が危機に瀕していることを知った幹部は驚いた表情は見せたものの、やはり他人事のように社長や会社を評価するだけでした。しかし研修が進むにつれ、「赤字の要因は果たすべき役割を全うしていない自らにある」ということに気づき、自ら改革案を立案し、社長に減給を申し出ました。計数をベースとした危機感の共有ができれば、本来会社は赤字にならないのです。

幹部が変われば
社長も変わる

こ

の幹部は決して能力の低い方ではありません。さらに、珍しいタイプの幹部でもないでしょう。幹部は一般社員でもなく、経営者でもありません。だからこそ冷静で的確に会社を見ていることは事実です。自社の問題点をズバリ

指摘することに長けていますし、現象を捉えそこに原因を付け加え語ることも易々とこなします。まるで「分析家」のよう。ただ、この「分析家」が「傍観者でいるのか」「自ら立ち上がり改革の中心となるのか」という一点の違いだけで、会社にとって「患部」のままではいるのか「真の幹部」となるのかが変わってきます。幹部の考え方ひとつなのです。

実践未来塾では幹部に明確な目標の設定をしております。すぐ達成できるような目標では意味がありません。「目標の高さ」の差が会社の成長の差となり、目標によって幹部自らの軸が明確になるためです。物事の判断基準が「目標を達成すること」に置かれた幹部は「過去の実績や貢献」を振りかざすことも、そこにしがみついてもなくなります。

目標達成のために、これまで避けてきた苦手な部分にも挑むようになりますし、問題の原因を社長や会社に求めることもなくなり、自らが改革の主体者、先導役として動き始めます。

幹部に高い目標を設定させ、その能力をいかに経営改善に集中させることができれば、それこそが競合他社との差となり会社の成長の差となって表れてくるのです。

幹部の差
= 考え方の差
目標の差
= 企業成長の差

私

から社長に質問です。
「幹部が最も成長したと感じたのは、どんな時ですか？」

この問いにこんな風に答えられた社長がいました。「私が入院していたとき、私に成り代わり幹部が経営をし、黒字を出した時です。その時自然と彼らに感謝

実践未来塾で幹部は 変わった

会社の赤字は自分がつくったものだという感覚がなかったが、赤字体質の会社にした自分に今回は気づくことができました。改善の中心に立ち、3年間で生み出した1.5億円の赤字を、今後3年間で取り返します。
(営業部長)

今期の業績が不調であるにも関わらず、過去2年間の実績から驕り、本来の自分の役割を疎かにしている、甘えている自分に気づきました。目標利益を達成させ、経営幹部を育成するリーダーになります。
(工事部長)

自分自身が研修のメンバーに選ばれた時、何故？という感覚がありました。しかし2日間を終え社長がなぜ自分を選んだか納得できました。薄々分かっていた赤字体質、それについて何の対策も取らず、一従業員の色を出されませんでした。その結果が3期連続の赤字でした。周りの社員を巻き込み、会社を変えていきます。
(リーダー)

変えたい 幹部がいる という方は…

社長参加型
幹部のための勉強会

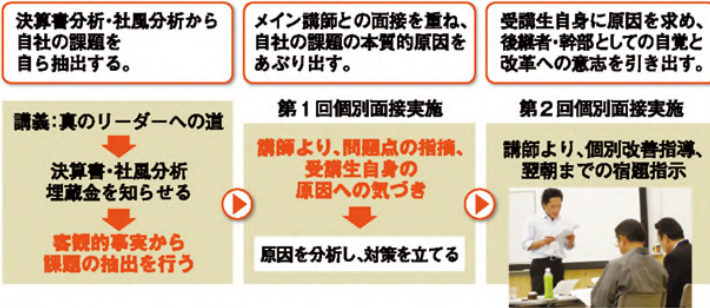
実践未来塾

「言葉をかけていました。」
すばらしいことですが、できればこのような経験はしたくはありません。外部環境が急速且つ劇的に変化する昨今ですが、危機を迎えてから変化するのは存続が危ぶまれます。社長の仕事とは常に未来に向かって会社をどのように変革させるのか構想を描き、幹部をその方向に導いていくことであり、それが企業が存続する術です。
眼前の問題解決に社長が先陣をきつていては、先に進むどころか、同じ場所を往來しているようなものです。社長は未来を切り拓く仕事をしなくてはなりません。そのために幹部には改革の先頭に立って、責任を全うしてほしい。幹部が変われば、社長も変わり、会社が変わる。

改めて会社の状況を正しく認識し、会社と受講者の目標設定を行う2日間のカリキュラム

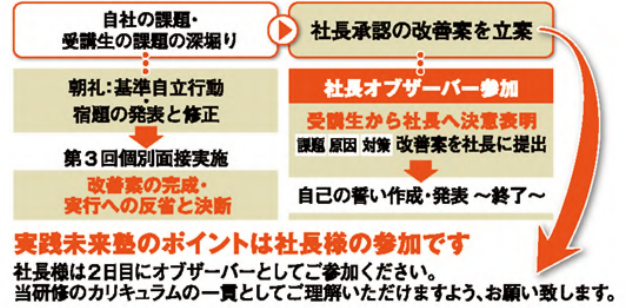
1 day 徹底した個別指導

現状を見つめ、主因を内に求め、改善方法を見出し、決意する!



2 day 受講生が自社のコンサルへと変わる

変革へのドラマが動き出す!



実践未来塾のポイントは社長様の参加です
社長様は2日目にオブザーバーとしてご参加ください。
当研修のカリキュラムの一貫としてご理解いただけますよう、お願い致します。

対象 代表者様・幹部または代表者様推薦による役員・管理者の方
(原則として2名様までのご参加となります。)
※2名以上参加できない場合・代表者様が参加できない場合は受講を延期させていただきます。

時間 1日目 10:30～ 2日目 13:00～16:00 (予定)
※代表者様が受講しない場合は2日目の13:00～17:00まで会場にお越しいただき、オブザーバーとしてご参加ください。

料金 1社2名様まで無料(食事込)
(但し交通費・宿泊費等、実費はご負担願います。)
※3名様以上で参加される場合は1名様7万円(税込)をご負担いただけます。

会場 お申込受付後、ご案内致します。

講師 NBCコンサルタンツ(株) 代表取締役 野呂敏彦 他

定員 10社20名まで[各日程] ※定員となり次第、締切とさせていただきます。

札幌	3月22日(木)～23日(金)	大阪	3月14日(水)～15日(木)
	4月19日(木)～20日(金)		4月19日(木)～20日(金)
仙台	3月21日(水)～22日(木)	福岡	5月17日(木)～18日(金)
	3月28日(水)～29日(木)		3月26日(月)～27日(火)
東京	4月25日(水)～26日(木)	名古屋	4月7日(土)～8日(日)
	5月28日(月)～29日(火)		4月12日(木)～13日(金)
名古屋	3月26日(月)～27日(火)		5月10日(木)～11日(金)
	4月17日(火)～18日(水)		
	5月24日(木)～25日(金)		

本講座受講前に「決算書分析(直近3期分)」を実施させていただきます。
※詳しくは、弊社担当よりご案内致します。 ※お申し込み後の参加辞退につきましては、キャンセル料が発生する場合がございます。予めご了承ください。

「実践未来塾」お申し込みフォーム

code:20120229P

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

参加ご希望の会場・日程をご記入下さい。(会場 月 日～ 日)

会社名	TEL		
住所 〒	FAX		
フリガナ	フリガナ	フリガナ	フリガナ
参加者名	年齢 歳	参加者名	年齢 歳
役職	男・女	役職	男・女

お気軽に
お電話ください

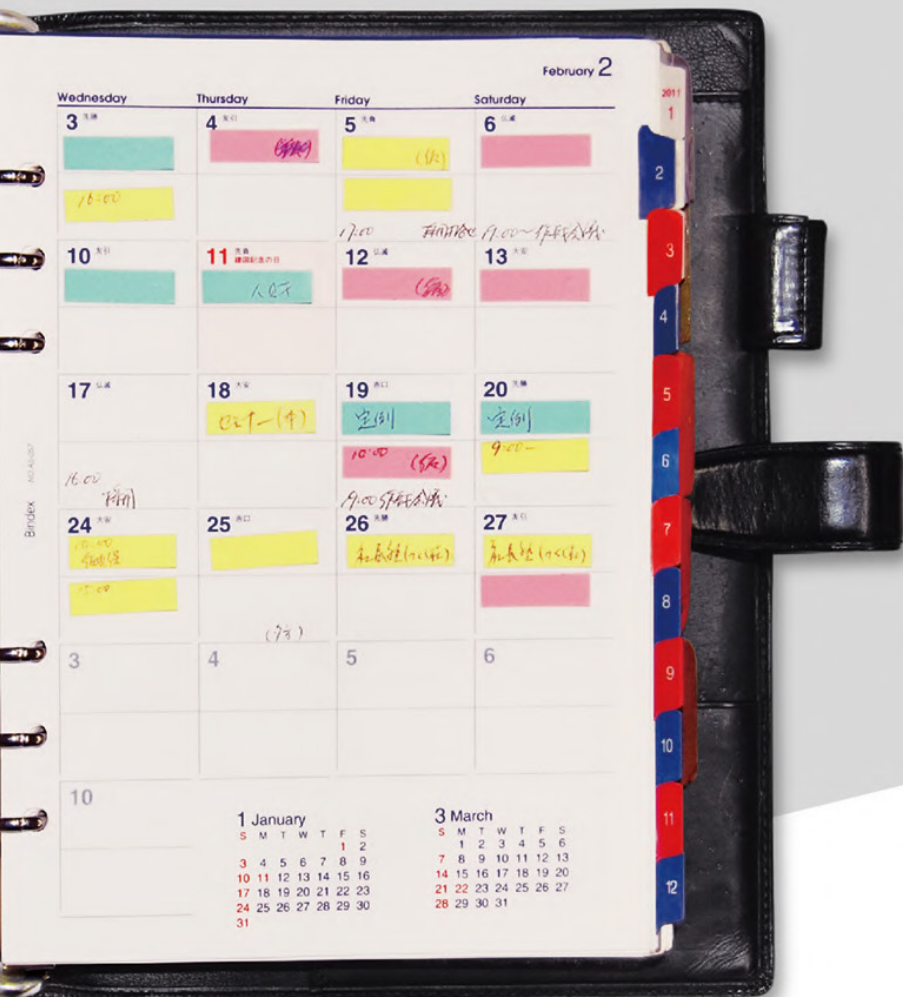
お電話での
お問い合わせ

☎0120-677-721

8:30～17:30
(※土・日・祝日を除く)

お申し込み頂いた個人情報は、研修および弊社ご案内に利用致します。
グループ会社と共同で利用させて頂きませんが、第三者へ提供されることはありません。
個人情報に関するお問い合わせはこちらまで privacy@nbc-consul.co.jp

「手帳」でした。



自由発想のツボ

リーダーの時間



私

にとって自由発想のツボ、それは「手帳」でした。

思考する時に重要なのは、脳の「自由発想」の機能をフル活用することです。「人間は脳の5%しか使っていない」と言われます。エビングハウスの忘却曲線理論のように「意識上」は忘れる、機能を持っていますが、すべての情報は脳のどこかにストックされているのだと私自身は思っています。ただ、それがPCのフォルダのように整理されていないので引き出すのが難しい。しかし、引き出すきっかけさえ与えれば、脳の自由連想機能が働き、無意識下で情報を探し、引き出す力があります。

自分の思考をアウトプットする時、実際に手で書くという作業、つまりアナログ作業は必要不可欠です。いつでも手軽に書ける手帳はもちろんのこと、思いつきり何かを考えたい時私は、大学ノートを見開きいっぱい使い、手を動かして神経系を刺激するようにしています。

人間の頭の中というのは決してロジカルではありません。例えば売上を上げる方法を考えている最中に、突然沖繩の海の映像が出てきたりと、好き勝手な動きをします。

しかし、それが何かしらのトリガーとなって過去の情報にアクセスしているので、自分でも気付いていない関連性を発見することがあります。少し無理矢理ですが「売上と沖繩の海」であれば、「ブルーオーシャン戦略で、どうやって競争しないで売上を上げられるか」というような考えに行き着くこともあるでしょう。

「アナログ=発想」「デジタル=整理」 という使い分け

新バージョン

今は、iPad・iPhoneを基本的に使っています。デジタル端末の良さは、PCとの同期が出来ることや、グループウェアなどもそのまま使えること。ただ、アナログで思考する作業や、そこから生まれる発想は、デジタルでは出来ない物だと思います。



ポストイットを活用

使いやすさ の工夫

スケジュールは、カテゴリー別に色分けしてポストイットを使用。ポストイットを使うメリットは、予定がズレても手帳がグシャグシャにならないこと。色分けするメリットは、視覚的にパッとわかりやすいように。

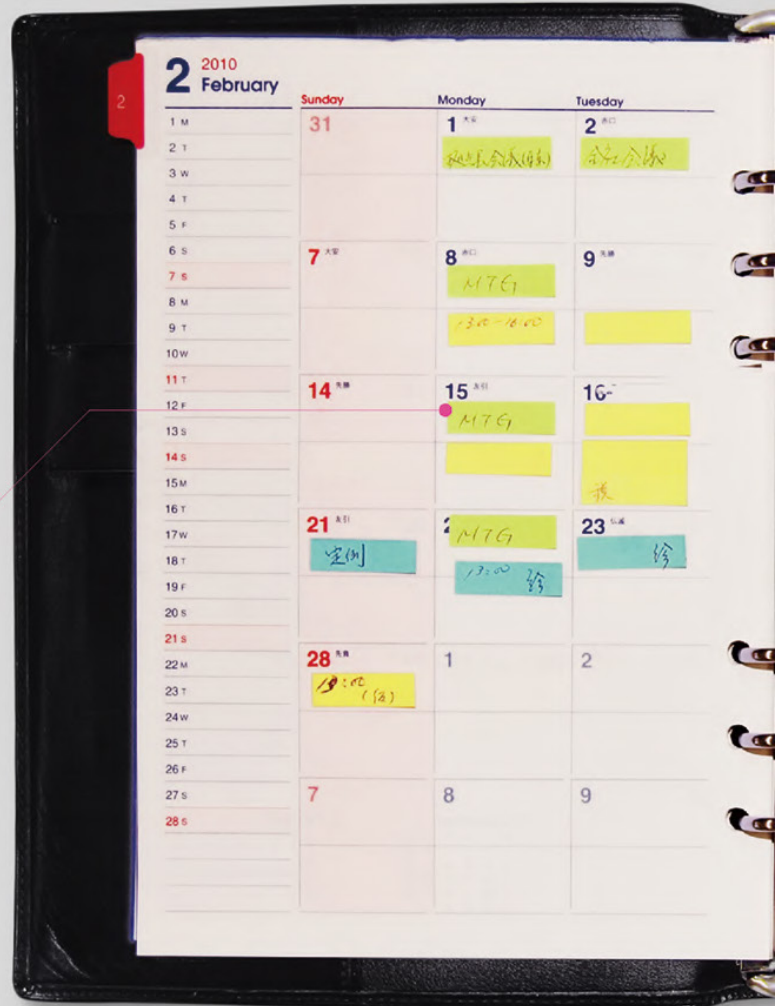
この手帳の持ち主



NBCコンサルティング株式会社
執行役員 斉藤 雄三

中小企業経営支援のスペシャリストとして経営計画作成、原価削減、金融対策、新規事業の立ち上げなど多岐にわたり、企業の収益改善と赤字企業の再建で多くの実績を残す。計数と社員教育の徹底を根幹にした経営支援は売上1億の小規模企業から50億以上の中堅企業まで、幅広い層の経営者から支持を得ている。

私にとってそれは



時間は管理するものではなく
どのように使い、何に役立てるか
「人生Ⅱ時間」

重

要事項を優先する」ということを、日々の仕事の中で、プライベートとバランスを取りながらやっています。重要事項を優先する、と

いうことを意識して、大切な予定を最優先でスケジュールリング、その後で、やるべきことをスケジュールリングするという順です。これを実行していくと、妻が家族や子どもへの行事予定を2〜3ヶ月前から言ってくれるようになりました。

重要なのは、有本性のある自分の「人生Ⅱ時間」をどのように使い、何に役立てるか、を主体的に考えることであり、時間は管理するものではないと思っています。自分の人生を大切に思う人は、他人の人生も大切に思うことができ、だからこそ自分の時間も他人の時間も大切に思うことができると思うのです。そのためには、「やるべきこと」を見つけていくのも大切ですが、自分の役割に気づいた時には「やらなければならないこと」を見つけて省いていく作業も必要です。そうしないと、人生時間が足りません。

極端に言えば、死ぬ時に後悔しそうなことを見つけて、それをやることに加えていく、また、後悔しなげなようなことを見つけて、それをやらないこととして整理していく、そんなセルフマネジメントが必要なのではないかと、試行錯誤しながら「人生Ⅱ時間」の役立て方を考えています。

NBCメルマガ編集後記

NBCコンサルタンツ株式会社が発行するメールマガジン「NBCプレミアムメルマガ」にて大変好評をいただいている【編集後記】の一部をご紹介します。みなさまの日々の気づきや学びに少しでも寄与できれば幸いです。

「頼り(たより)」と「便利(べんり)」 2012.01.26.Thu

頼りにされることで上がるモチベーションがある。
寄りかかってこられると、俄然ファイトが沸く瞬間がある。

「仕方ないな」と口では言いつつ、
一心地よく、
「何でも言ってこないでよ」と疲れつつ、
—それを味わっていることがある。

頼りにならない私は、まず、
「周囲にとって便利につかってもらえる存在になること」に努力した気がする。

さまざまな人の声を受け、それを形にしていくうちに、
頼りがいのある人間になるだろう、と思っていたのか、いなかったのか。

ただ、果たして「便利」は「頼り」に転換するだろうか。
「便利」は「便利」で、「頼り」にはならないだろうか。

「私は「頼り」になる存在でしょうか? 「便利」なだけの存在でしょうか?」

突然言われたこの言葉に、自らをみた—。

(まつ)

疲れた顔して叫ぶな 2012.01.20.Fri

朝日新聞朝刊に20歳の大学生がこう語っている。

— そんなに裕福じゃなくていい —

新成人の私たちが生まれたのはバブル崩壊の年。
好景気を知らずに育った私たちは、大人から度々「上昇志向がない」
などとお叱りの言葉をちょうだいする。
「金が回ればみんな幸せ」という発想はいまだに健在なのだろうか。

(中略)

大人が疲れた顔で
「経済成長! 景気回復!」と叫ぶのを見て育った若者の多くは、
「身の丈」に合った生活を求めているように思う。
そんなに裕福でなくても、学ぶ場所と働く場所、病気を治療できる場
所があって、みんなが機嫌良く地道に暮らしてゆければいい。

だから大人は疲れた顔でこれ以上叫ばないでほしい。

…そうか、そうですか。

恵まれているんだなあ。と、衝撃が走る。
彼はこう続ける「私も、私の周囲もそう思っている人がほとんどだ。」
—そう、彼の主張はそんなに珍しいものではないのかもしれない。

君らが大学生でいられるのは、きっと—、
疲れた顔して働き、
「がんばれ」と励ましてくれる親御さんのおかげだよ。

(まつ)

上海よりお送りします! 2011.12.08.Thu

1979年から始まった中国の「一人っ子政策」について
議論が高まっている。

「未富先老~豊かになる前に老いてしまう~」という言葉があるように、
中国では高齢化社会への突入がすぐ目の前まで見えてきており、
経済の成熟が追いつかない状況。

4年前に訪中し、私自身は今回2度目の上海となったが、
街の近代化に目覚ましいものを感じる一方で、
貧富の差がさらに拡大しているように思えた。

クラクションを鳴らしながら激しく行きかう車一、
信号待ちをするタイミングをみはからって車の窓をノックするのは、
初老の男性と、その男性に手をひかれた片腕のない少年。

少年は、真冬の上海でシャツを一枚着ただけの姿だ。

物乞いのために子供が親に手足を切り落とされるようなことが
この国では未だに現実としてある。

外灘の幻想的な夜景以上に、
うつろな目をして歩き回るあの少年の姿が、忘れられない。

(まつ)

第83回選抜高校野球 選手宣誓

創志学園 野山主将 2011.04.07.Thu

宣誓、
私たちは、16年前阪神淡路大震災の年に生まれました。
今、東日本大地震で多くの貴い命が奪われ、
私たちの心は悲しみでいっぱいです。
被災地ではすべての方々が一丸となり
仲間とともにがんばっておられます。

人は仲間を支えられることで
大きな困難を乗り越えることができると信じています。
私たちに今できること—、
それはこの大会を精一杯元気を出して戦うことです。

がんばろう、日本。

生かされている命に感謝し、
全身全霊で正々堂々とプレーすることを誓います。

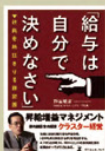
「全身全霊」: からだとところのすべて。体力と精神力のすべて。

ひとりで見える夢は夢でしかない。しかし誰かと見る夢は現実だ。

からだところのすべてをつかって、
みんなで夢を見ることの尊さ—。
がんばろう、みんな。

(まつ)

NBC Information



「給与は自分で決めなさい」が重版!

NBCコンサルタンツ(株)代表取締役 野呂敏彦 著
「給与は自分で決めなさい」が発売から一ヶ月を待たず、
重版いたしました。全国書店または弊社HPで好評販売中!
発行: 幻冬舎ルネッサンス ¥1,155円(税込)

“紙”以外でも情報発信しています



メールマガジンも配信(毎週木曜配信)
経営セミナーの先行案内や発行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