

～昨日の風 明日の風～  
**経営コンサルタント  
 独白録**

[第66回] 経営者の「誤解」



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、(株)経営改善支援センター(福岡市、URL: <http://sien.co.jp/>) 代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

数年前、福井県で講演をした後、ある企業に呼ばれ研修会を実施しました。呼んでくれたのは、年配の会長でした。研修を実施するまでの打ち合わせの中で、何度も会長が言っていたのは、「給料が安いので社員が不満を持っている」「他の業種と違い労働条件が悪いので社員が不満を持っている」「会社の運営方法に対して不満を持っている」「人間関係がうまくいっていない」というものでした。「その不満を解消するためにもどのようなことをすれば良いのかを日々考えている。あなたの話を聞いてもし会社が生まれ変わるのであれば、ぜひ指導してほしい。社員たちには十分な言い聞かせるのでよろしくお願ひしたい」。

### 経営者のフィルター

創業者で、カリスマ性の強い会長の言葉でした。コンサルタントは会社と最初にコンタクトを取るときに、経営者や幹部の方々の話を聞き、社内や工場、店舗を直接調査し、許しをもらえれば決算書も見せてもらう。そして社歴や事業特性、地域性を考慮して大まかな当たりをつけます。

その時に、経営者や最高幹部の言葉を鵜呑みにはしません。経営者は当然当事者なので、ある種のフィルターを持って組織のことを語ります。自分自身の経験や組織としてのあるべき姿、レベルを無意識のうちに基準としてものを言います。つまり、主観が入っているので客観性に欠けている可能性があります。そうした傾向を知っているので、私たちは自分自身の判断を失わないように気をつけなければなりません。

### 無記名アンケートの実施

研修の前日に企業調査を行い、翌日全員を集めた研修を実施しました。そして無記名のアンケートを書いてもらいそれを集計しました。集計結果の1部をご紹介します。「自社の課題で気になっている事は」と言う質問に対して、1.待遇…35%、2.労働条件…22%、3.人間関係…22%、4.売り上げ不足…42%、5.会社の将来性…80%、6.組織体系(人事)…61%でした。この集計結果を会長は食い入るように見ていました。

「そんなにうちの会社は信用されていないのか?」「そんなに今の社長は信用されていないのか?」……。

### 未来に対する道筋と地図

具体的な対策を提案するように言われたので、経営計画を立てることを勧めました。「経営計画など、何度か立てたことがあるけれども効果的とは思えない。あくまで計画であって、実際に実行ができるわけでもない。そんなもので経営がうまくいくとは思えない」。

なぜ経営計画が絵に描いた餅になるのかという理由を説明しました。「5S活動を入り口にして、組織の人々にまず成功体験を与えてください。自分たちで変化を実感し、その変化を顧客や取引先が褒めるレベルまで上げることができれば組織の人々は自分たちの可能性を感じることができます。自分たちの可能性を信じていることができる人たちが出現したときに初めて経営計画にリアリズムが生まれます。何の活動もせずに、ただ社長や幹部が思いついたように作る経営計画に社員たちはなかなか納得しません。組織を変革するためには手順が必要なのです。もしよろしければそうした変化のお手伝いはできるかと思ひます」。

### 自社の可能性と未来

さて、皆様方の会社の社員は自分たちの可能性を信じているのでしょうか?自分たちの将来に対して希望を持っているのでしょうか?なぜ人が集まらないのか、なぜ人が辞めていくのかには理由があります。他社事例を含め、そうしたプロセスを知ることにより組織は前に進むことができるのです。コンサルタントが必要な理由は、こうした無記名アンケートを取る際に、第三者としての立場から誰が書いたかが分からない状態を作り上げ、それ以前に他社の変化に関する事例を豊富に紹介するからです。

今一度、組織の課題の洗い出しをして、組織の将来に向けた明瞭な地図すなわち「経営計画」を立てなければなりません。