

事務所からのひとこと

長雨の季節ではありますが、皆様におかれましてはお変わりございませんか。

さて、6月5日は「環境の日」です。また、6月の1カ月間は「環境月間」として、事業者や国民が環境保全についての関心と理解を深めて、積極的に活動を行うようにという趣旨のもと、全国でさまざまな行事が行われています。

アサヒグループホールディングス株式会社が行った「エコライフ」に関する意識調査(2016年5月)によると、家庭内でのエコ対策で最も重視するのは「節電」(66.3%)となり、震災以来、節電意識が定着化しているようです。また、外出時に実践している対策としては、「マイバッグ」の持参(78.2%)や「詰め替え商品」を選ぶ(69.2%)など、過剰包装を避けて自宅にゴミを持ち帰らないという意識が強いようです。

この調査で7割近くの人が「日本はエコ意識の高い国」と回答しています。90年代ごろから各自治体を中心に始まった「ごみの分別」も、今では、子どもでもしっかりと分別して捨てることが出来ています。日常生活の中での、一つ一つの取組みや行動の積み重ねが、環境問題の解決への大きな力になります。

これから夏に向けて、エアコンの利用など消費電力の増える時期を迎えます。皆さまも、日ごろの生活を振り返り、無駄の少ない生活を心がけているかを考えるきっかけにしてみたいかがでしょうか。

COLUMN

挑戦する経営

環境変化に対して果敢に挑戦する企業を外から見ていると、一見、無謀のような強引さがあるハラハラさせられる。手当たり次第に動いても、あるいは消極的に行動しても、成功する保証はない。事業経営は絶えず失敗が付きまとう。いずれにせよ、あまりにもリスクばかりを気にして引っ込み思案だと、会社は消えてしまう。

潰れるとすれば、何で潰れるのか、事前に考えられるだけの要因を拾い出し、その要因を分析し、対策を練り、失敗した時に何で補うか、そこまで考え抜いておくこと安心だ。この検討を済ませておけば強く出ることができる。「挑戦する経営」とは、この失敗するであろうと考えられる条件を点検した結果の行動である。

これからの経営は、これまでの経験は役に立たない。新しい変革期と直面しなければならない。経済予測も、経営予測も難しいと思う。しかし難しいからといって傍観しているわけにはいかない。

経営には、積極的な挑戦が必要だ。しかし、挑戦する経営は危険であるだけに、内面を深く掘り下げることだ。失敗するとすれば、どんなことで失敗するか。これを分析し、処置し、それを基盤にして進むことだ。

明日への指針

組織を活性化させるポイント

組織を活性化させるための第1は、ビジョンという「会社の幸せ目標をつくること」である。組織を活性化させるために重要なことは、会社の幸せ目標を立てて全員でそれを共有することである。

そして、会社が幸せになれば、社員にどういった幸せが開けてくるのかをハッキリさせることである。そうでなければ働く社員はやる気が起らない。会社の成長と自分の人生をどこかでドッキングさせなければならない。それが、企業の夢づくりであり、魅力づくりである。

第2は、「参画させるシステムづくり」である。このベースになるものは、ビジョンを実現させるための方針であり目標である。これがどこまで明確に設定され、徹底されているか。

小さい企業では2日間ぐらいかけて全員参加で来期の方針を話し合う。社長の方針を骨格として侃侃諤諤(かんかんがくがく)とやる。そうならば全員に参画意識が出てくる。自分たちのつくった目標、自分達につくった方針、対策であるから、動きも自然に出てくる。そして、それを方針書としてまとめ、方針発表会を開く。

第3は、「正直者に報いる人事の処遇制度」。これは経済的な面では賃金制度であり、それをベースにした

昇進昇格である。そういうものがなくては頑張りがいがない。頑張らなくてもみんな一緒だよ、というところでは活力は出てこない。正直者がバカをみないこと、努力が報われる人事制度でなければならない。

第4は、「人を育てる職場づくり」。厳しい中にも明るく励まし合う土壌であること。いわゆる切磋琢磨する社風をつくるのである。人を育てるといことは技術ではない。その人の幸せをつかってあげようという心が人を育てていく。

一人ひとり違った人生観を持つ人間を、会社方針というひとつの意思に束ね、行動を変えていこうというのだから、人の育成は大事業である。最後は個人個人の人生観との戦いになる。しかし自分の価値観を押しつけるわけにはいかない。トップはそこから前向きに生きる何かを導き出す環境条件をつくってやることしかできないのである。だから根気がいる。

最後は、「リーダーシップにおける基本動作の強化」。指示、命令、実行、チェックの在り方として、報告・連絡・相談・打合せというのはよく言われることだが、これをリーダー自身が実践しているかどうかである。これは部下を持つ人の最低限度の実行項目である。

戦略をつくる7つのカギ

将来のあるべき姿に向けて明日の行動を変えなければならぬ。今回は未来を切り開くための戦略を考えるうえで「7つのカギ」を紹介する。

1. 自らを知る

「彼を知り己を知れば、百戦して殆うからず」。孫子の兵法の言葉だ。まず、自らの強みや弱みを正しくつかみ、企業や組織がどのポジションにいるのかを把握することからすべては始まる。

スタート地点が決まることで、勝つための準備や目標までのステップがわかる。まず、自らを知ることである。これには適正規模も含め、どこが限界点かを知ることにも含まれる。

2. 「本当の強み」を見つける

自らを知る過程で、強みを見つける作業をする。いくつもの強みを列挙することができるだろう。しかし、「本当の強み」は、概して1つか2つである。

第2のカギは、本当の強みを見つけることである。これを「固有技術」と呼ぶ。技術と表現すると生産系の強みや技術であるかのように勘違いされやすいが、そうではない。真の顧客に製品・サービスの真の価値を提供できる固有の経営技術（ノウハウ）のことである。

3. 捨てる勇気をもつ、やらないことを決める

水いっぱいのコップに新しく水を注ぐためには、今入っている水をいったん捨てなければならない。新しいことをやる前には、何か古いものをやめなければならない。目の前のムダに気づきながら、新しいことをあれこれとやっても成功しない。捨てること、やらないことをまず決めることだ。

4. ナンバーワンになっている姿を描く

本当の強み、つまり固有技術でナンバーワンになるための条件整備をする。優れた戦略とは、固有技術の強みを駆使し、ある領域でナンバーワンを目指すものだ。強みを発揮できる領域、「土俵」を決めることが大切である。次は、その土俵でナンバーワンになっている状態を鮮明に描くことである。

5. 強みを機会にぶつける

本当の強みでナンバーワンになれる機会を探し、強みを機会にぶつけることだ。「機会」とはニーズである。「本当の強み」は、世の中が求めているものでなければ意味がない。独り善がりであってはならない。戦略は、強みを機会にぶつける行為の過程でより鮮明になる。

6. 機会に資源を集中動員する

経営資源である「ヒト、モノ、カネ、時間、情報」などを機会に集中させる。経営者の時間や組織、資金などを効果的に機会へ重点配分しなければならない。資源配分ができなければ「戦略」とは呼べない。第三のカギで、捨てること、やらないことを決めたことによって、集中すべきこともより明確になる。

7. 小さな成功体験を習慣化する

戦略をスタートさせたら、大きな目的を細切れにして小さな目標を設定し、ハードルを下げて組織に成功体験・達成感を持たせることである。人は強いから勝つのではない。勝つから強くなる。弱いから負けるのではない。負けるから弱くなる。勝つことの積み上げで勝ちグセが付き、戦略に「勢い」がつく。現場に戦略を信頼させるには、小さな成功体験を積み上げことである。