

情報番号：01020216

テーマ：企業の老化を防ぐ

編著者：経営コンサルタント・中小企業診断士 大野 実雄

企業の老化は、「常識の蔓延」である。そして、この古い常識を守ろうとする管理（監理：権限強化の管理）の仕方をしていると早晩企業は消えることになる。

この件は会社の規則や長い間の慣例で決まっているからダメだ、これは当社の常識・習慣だから守りなさいという管（監）理が、企業の老化現象になってくるのです。早く、過去の定義、常識を変えなければならないし、業界の定義・常識、企業の定義・常識、仕事の定義・常識など、「カエル」ことは目の前に多く存在しています。

現在の法律、制度、基準、ルール、規則（大きくとらえると現在の常識）は、現状とのギャップがあるので、それらに固執すると何も変えられなくなります。カエルことは当然の姿なのです。変えないことが大きな問題です。

1、定義・常識を「カエル」、行動（考働）を「カエル」

①【企業の成長を図るには】

企業をもっと繁栄していこうとするならば、今の業界の常識を変えていかないとはいけません。業界の定義をもっと広くして、業界の事業活動の範囲を拡大してもよいのではないかと。業界の定義そのものを変えてしまってもよいのではないかと。今までの定義を変えることにより新しい事業展開が可能となります。

卸売業という業界の定義は、「物をメーカーなどから仕入れ小売業に卸す」であるが、その定義を変えて、「物を仕入れて、顧客の要望に沿った加工、付加価値、サービスを付け、小売業、または直接消費者に販売（提供）する」ということにすると、現在の垣根を越えた川上、川下を取り込んだ新しい業態が出現することになります。

②【営業の定義をカエル】

従業員に生産性を上げろとか、効率をもっと上げろと言ってもなかなかできないのが実情です。どうしたら良いかという、仕事の定義を変えないと行動は変わりません。

例えば、営業という仕事は、まだまだ残念ながら、皆さんの業界の中でも、営業の定義は「注文を取ってくる、もらってくる」人です。注文を取ってくるのが営業と思っている営業パーソンがたくさんいます。その定義ですと、どうしても営業のやり方が御用聞き的、お得意先のご機嫌伺いの、お客様の指示待

ち的な行動になってしまいます。

そこで、営業の定義を「顧客の問題点や課題解決を提案する」というように変えることで、当然行動が変わります。注文を取る、もらうとは受動的であり、提案するとは能動的であり、行動は正反対になります。これが、考えて働くという意味の「考働」なのです。

③【書類の定義をカエル】

また、書類の定義を「保管するもの」とするから、ファイルが足りない、書庫が満杯になって増設せよとなってしまいます。

そこで、書類の定義を「捨てるもの」というように定義を変えることによって、書類の保存、保管が大きく変わります。捨てる順番に書類を整理するようになります。

そうすると、ファイルも書類も今の量で十分となってきます。3年前の書類が今、役に立ちますか、使えますか、決して使えません。1年前の提案書が顧客に受け入れられますか、決して受け入れてはくれません。その当時では役だった書類（情報）も、スピードが早い環境変化の中で無用なムダな紙屑と課しています。古い情報は腐るものなのです。

④【管理者、管理の定義をカエル】

管理者の定義を、一般的な「統制」、「指示」するだとか、「命令」する、という定義から、「管理を無くす」ことが管理者の定義に変えてみる。

そうすると、管理者がいなくても仕事が円滑に回るというのが最も優秀な管理者であり、管理者がいないと仕事が回っていかないというのが最もムダな管理者となります。

何故であろうか。管理には金がかかるし、人は管理（拘束、束縛）されるのは嫌なものですから、管理しなくても仕事がスムーズに回っていくのが良い会社の条件となります。とにかく日本の企業は組織の肩書が多すぎます。多いから情報伝達が遅く、正確さに欠ける結果となるから、組織を思い切ってフラットにする必要があります。

また、職場、現場、顧客の管理を全て画一的にするのではなく、管理をしないで任せるもの、一部管理をするもの、要所要所を管理するもの、というように「管理の仕方」を「柔軟性」を持って工夫することも大切です。

今までの管理は、人を画一的（個人ごとでなく群）に扱ったり、一定の枠の中に閉じ込めたりして、人の持っている能力の可能性を潰していたということも認識していただきたい。

⑤【定時、定員の定義をカエル】

そして、始業・終業時間は全社員同じという定時という考え方を変えていただきたい。全員同じ出勤時刻の定時があるから、残業になることが多いのです。始業時刻を仕事の繁忙（季節、月、週、曜日、時間）に合わせ変動させることが必要です。7時から16時、8時から17時、9時から18時といった複数

の定時があってしかるべきです。

また、労働基準法で認められていますフレックスタイム制、変形労働時間制（1年単位、1カ月単位）を活用し、1日8時間、1週間40時間といった短い期間の中での労働時間から、1年という長い期間で週平均40時間を順守するという柔軟性に富んだ制度に取り組むべきです。（1年間で2085時間が週平均8時間になります）

忙しい時期には労働時間を長くしたり、休日を少なくする方法をとり、暇な時期には労働時間を短くしたり、休日を多くするのはです。それを1年間でバランスをとるということです。何も労働強化をせよと言っているのではなく、労働（仕事）密度を高めよと言っているだけなのです。

組織に定員があることは妥当であろうか。定員があるから欠員とか余剰人員とかが発生してきます。定員は季節によって、繁忙月と閑散月によって、繁忙週と閑散週によって、その日その日によって変わることが当然ではなかろうか。部門によって違いもあるから、部門間の協力体制を敷くことによって、企業の組織（部門）間の壁と組織の定員というセクショナリズムも解消されます。組織には定員（固定）は必要でなく、定員は変動して当然なのです。

⑥【会議の定義をカエル】

企業における営業会議、改善委員会、提案委員会、5S委員会など多種多様な会議が存在しています。その内容をみると、説明、説得、指示、伝達（報告）などが多く、本来の目的が達成できない会議が多いのも、会議好きの日本の企業の特徴です。

従って、会議そのものが目的となってしまう、企業の会議は増えるばかりです。会議をしないと何も決まらない、進まないという企業では、経営スピード、意志決定が遅れ、競合他社との競争に勝てません。

そこで、会議の定義を「現在行っている会議を早く廃止し、新たな会議をつくる」に変えると、会議をしなくても物事が決定できるような仕組みを作るのが会議の目的になり、従来の会議をやめて、新しい経営課題に対して取り組んでいく会議に変更していくこととなります。

企業内部にパワーを費やすことは、企業外部へのパワーが欠如しますので極力、会議などは少なくすることが肝要です。

提案委員会の定義が「提案を審査する」ということだから、提案委員会が何年も半永久的に続くこととなります。

定義を「提案委員会がなくても、提案が出る会社にする」というように変えると、提案委員会の内容が自ずと変わってきます。当社は、提案委員会を10年も継続してやっていますと自慢する企業もありますが、委員会の目的が達成できたから1年でやめて、新しい課題に挑戦している企業こそが自慢すべきです。

その他に、日本企業の意志決定の特徴である「稟議制度」は、決定までの時間の長さや責任の所在を曖昧（不透明）にしていますから、稟議制度をなくす稟議を提案したらいかがでしょうか。

2、枠（壁）を取り払う

今の業界の枠に当てはまらない新しい業界を創るには、現在業界で既に行っているものに固執せず、あるいは、業界で通常的に使用されている言葉（用語）というものを使わずに新しい定義を創ることが必要であります。また、新しい発想で現在の業界の枠を取り払うことも必要です。

例えば、顧客満足とか、CS活動とか、顧客ニーズというものは、決して目新しいものではなく、どの企業でも当然に行っているものです。盛んにアピールしている企業もありますが、やって当然なものです。

新しい顧客対応の言葉（例、顧客感動、顧客破壊、顧客激震など）で展開していかないと新しい業界、業態、新しい顧客開発は創れません。

顧客が感動するということは、顧客が今まで経験した（見た）ことがない感触、商品、品質、発見、サービス、機能、スピード、付加価値、情報などが提供された場合です。また、顧客が期待していたよりも大きなサービス、特別な対応などを受けたときにも顧客は感動します。

一方、企業の内部でとらえると、改善、改革という言葉は既にあって、改善、改革は過去と現状の延長線上での考え方です。未来からみて企業のすべてを変えたいのなら、新しく生まれ変わるという意味の「新生」という斬新な捉え方も必要な時代なのです。