

東京都練馬区石神井町3-25-24 MMビル2階  
TEL 03-5923-9411 FAX 03-5923-9422  
mail skimura@kimuracpa.com  
http://www.kimuracpa.com/

成長する企業は  
自ら問題を発見し  
解決する

## 事務所からのひとこと

ようやく春の気配が身近に感じられる今日このごろ。皆様いかがお過ごしでしょうか。

本格的な花粉シーズンに入り、「花粉症」でつらい思いをしている人も多いことでしょう。多くの薬局においてマスクや目薬など、花粉症に関連した製品の特設コーナーが見受けられます。

厚生労働省の資料(『的確な花粉症の治療のために』)によると、花粉症のセルフケアには、鼻や目に花粉が付着しないようマスクやメガネなどの防御器具を使用するのが大変有効です。花粉症用のマスクやメガネでなくとも、着用すれば鼻の中や結膜の上の花粉数が、着用していない場合に比べ半分以上減少するのです。

そのほかの対策として、体内の粘膜を傷つけないよう喫煙しないことや、規則正しい生活やバランスのとれた食事を取ることが挙げられます。またアレルギーの発症に影響するため、自律神経が乱れないよう、ストレスをためないことも重要でしょう。

春先は、気温の変化で体調を崩しやすい時期です。また、生活環境の変化でストレスを感じる人も多いかもしれません。そういった時期でも健康に過ごせるよう、常に生活リズムを整えて、ストレス発散方法を確立しておくなど意識的に体調管理に努めましょう。

## COLUMN

### 人が育つ前提条件

経営者の究極の仕事とは、良い社風をつくり上げることなのかもしれない。良い社風とは、決して社員に甘い風土ではなく、厳しいけれどやりがいのある企業だと考えていただければよい。

良い社風によって組織全体が常に一段高いレベルを目指し、当然、社員にほどよい負荷が掛かり、その結果、人材が成長して企業も発展を続ける状態をつくることになるからだ。

では、「厳しいがやりがいのある社風」をつくり上げるには、具体的にどのような手を打てばよいのだろうか？

前提条件として、マネジメントそのものが機能していることが挙げられる。計画(Plan)→実行(Do)→チェック(Check)→対策・処置(Action)が確立していること。そして、そのマネジメントのやり方を社員に教育(研修制度など)する仕組みがあること。最後に、部門や個人の評価基準が明確で、評価制度が確立していることである。

それはノーマネジメントの会社で人材がメキメキと成長しているのを見たことがないからである。マネジメントの確立は、人材を育成する上で前提条件となる重要なものである。

それらを踏まえて、人材が育つ社風をつくり上げていくためのヒントを探っていただきたい。

## 明日への指針

### 人材が育つ社風づくり(1)～仕事は速(早)くて当たり前～

まず、業績が良く、人材も比較的育っている会社は、社風として「何でも速い(早い)」という特長がある場合が多い。1つ目の要素として、社風としての「スピード」を挙げたい。

これは、仕事を進める速さと、レスポンスの早さの両面がある。逆に、慢性的な赤字会社は大抵の場合、すべての仕事が遅く、レスポンスも悪いことが多いように思う。もちろんすべてそうだというわけではないが、レスポンスの悪い会社が顧客から良い評価を得ているケースはまれだろう。

そして、風土として「何でも速い(早い)社風」をつくっておけば、社員に対してほどよい負荷が常に掛かることにもなり、人材育成上のベースとなるわけである。「そうか。では、何でも速く(早く)させるようにすればよいのだな」と簡単に思うかもしれないが、そんな簡単な話ではない。

例えば、貴社では月次決算が毎月何日に上がってくるだろうか？ 現状、毎月10日に月次決算が出来上がるとする。では、それを5日間短縮し、月初の5日には月次決算を仕上げ、10日には経営会議を開催するとすると、どうだろうか？

経験によると、たった5日を短縮するのに約1年の改善期間を要することはざらにあるし、企業によっては改善できない場合もある。

また、貴社にはすべての仕事に期限が設けられているだろうか？ 加えて、期限の中間で進捗を上司に報告することが

社員の基本的な行動として根付いており、期限前に終了の報告が上がってくるものがほとんどという社風だろうか？

期限が守られることは少ない、または、そもそも仕事の期限が切られていない企業もあるのではないだろうか？

このような違いが「社風の違い」なのである。

では、仕事のスピードを上げるために、具体的にはどうすればよいだろうか？

まず、実践していただきたいのは、「早くやろう!」と常に声を掛けることである。バカにしているのかと怒られそうなアドバイスなのだが、まずは、ここから始めることを強く勧めたい。

もちろん、処理フローの改善や機械化によるスピードアップなど、仕組みとしての抜本改善を考えることは基本だが、特に事務处理的なスピードは、常に「速くやっぺいこう!」と声を掛けることによって、ある程度改善するケースが非常に多い。

人の生産性が悪く、慢性的に残業の多い会社は、そもそも仕事のやり方が悪く、スピードが遅い(のんびりしている)ことが多いからである。

そんなものは精神論的だ!と思われるかもしれないが、社員に「仕事は速くて当然」と教育をする意味でも、「速くやろう!」と上司が声を掛けることから始めることが大事なのである。

## 人材が育つ社風づくり(2) ～レスポンスナンバーワンを目指す～

スピードの速さに増して、レスポンスの早さは企業風土としてとても大切なことだ。「あの会社に問い合わせると、すぐに答えてくれるから信頼できる」と評価されるのか、「あそこに問い合わせても、返答がいつになるか分からない」と評価されるかの違いである。

これも、さまざまなケースを指導させていただいているが、レスポンスが悪い会社は、社内事情を優先させることが当たり前になっていて、顧客へのレスポンスが悪くなるケースが多いように思う。

ある卸売業では、顧客からの問い合わせに対して「回答速度業界ナンバーワン」を目指している。これは、「顧客満足度ナンバーワンを目指す!」というよりも具体的で、社員にとっても分かりやすい取り組みだと思われなだろうか?

しかし、回答(レスポンス)を早くするためには、社員が常に最新の商品知識を習得している必要がある。メーカーからの技術情報や問い合わせ窓口などは誰でも分かるように情報共有すること、在庫管理を徹底することなども求められ、常に創意工夫が必要になるわけである。

そして、この取り組みを続けることにより、社員には一定の負荷が常に掛かり、成長を促していることはもうお分かりだと思う。また、顧客から「すぐに答えてくれて助かった、ありがとう」などのお褒めの言葉を掛けられると、社員のモチベーションが上がり、さらなる創意工夫に結び付くという善循環の仕組みづくりにもなるのである。

以前、ある大企業出身の社長から、「あの会社(社長が以前に勤務していた会社)は、常にバタバタしていて、いつも皆で、『大変だ、大変だ!』と言っている」と聞いたことがある。

実はその会社は、日本が誇る世界的な大企業なのだが、その話を聞いたときには、グローバルな大

企業が、いつも「大変だ!」と言ってバタバタしている様子は、にわかには想像できなかった。

しかしその後、さまざまな企業のお手伝いをするうちに、よく分かってきたことがある。それは、「多くの優良企業で、現在進行形で成長を続けている企業は、全体的にいつもバタバタしているところが多い」ということだ。

それぞれ社風のタイプは違うのだが、共通していることは、何事も進め方が速く(早く)、また、社員の問題意識が非常に高いという点である。

もちろん、これは絶対条件ではなく、バタバタしている会社すべてが優良企業というわけではないが、「人材育成を考える」という意味では、妙な言い方になるが、この「バタバタしている優良企業」に学ぶべきことは数多くある。

この「バタバタしている」という社風は、冷静にとらえると、社員にとってはあまり居心地の良い環境ではない。想像して見ていただきたい。

例えば、誰かが小さな改善点を見つけると、すぐに上申(提案)する。改善のための投資額など、難易度にもよるが、多くは権限を委譲されている部門トップによって、その改善の実行が即決される。すぐに改善内容の通達が回り、翌日には対策が打たれ、月内には成果報告書を上げなければならない。日々このようなことが繰り返される。

さて皆さんは、どう思われるだろうか? 「素晴らしい社風だ、そのスピードはどこからくるのか?」と思うのでないだろうか。

確かに第三者から見ればその通り。でも、当事者の社員にとってはどうであろう。恐らく、この会社は「社員も上司も大変な会社」ではないだろうか。

人材が育つ環境というテーマに戻れば、この「大変さ」こそが、「人材を鍛える環境」と言えるのではないだろうか。