

「自創経営のすすめ」

だが、必ずしもうまくいくでない。なぜか。

東川氏は戦略に優先すべき人の仕組みができたからだと指摘する。十五年の歳月をかけ、苦心の末に自創経営という独自の人財育成システムを編み出した。

多くの企業を再生させてきた氏が語る。社員が喜んで働く仕組みとは。



東川鷹年

の
で
す。

それでは、というので多くの企業が最新ビジネスモデルを導入して事業を展開しています。それでも決してうまくいくとは限りません。なぜでしようか。結論から言えども、ビジネスモデルよりも優先すべき「人の仕組み」が十分に確立されていないからです。

私に仕事相談を受けることが多いのですが、業態や会社規模にかかわらず、ほとんどの場合、問題の根幹は「人の仕組み」ができていないことにあります。「人の仕組み」なくして人材は育ちませんし、業績も上げられません。これはいわば経営の土台であり、土台がない戦略、戦術は大変不安定なのです。

社長自身が変化していくなかではいけません。そして、社員が自らチャレンジ精神を持つて自主性と創造性を発揮するような仕組みを取り入れていかなければいけません。

私はかつて西尾レントオールという会社に三十三年勤務し、社員数五十五人の零細企業を千二百人の上場企業に成長させました。私が言う「人の仕組み」もこの時、先代が会社を危機から守るために発案し、社員一丸となつた

て考案導入したものであり、成功の力

きな要因となりました。
具体的には後ほど触れます、一言
で言うと、社員一人ひとりが「部門経
営者」としての自覚を持ち、「自ら計画
を立て、チェックし、改善し、その目
標の達成に責任を持つ」ためのシステ
ムです。これを自ら創造するという意
味で、「自則主義」と名付く、多くの企

業がこの方法で再生しています。本欄では自創經營の基礎を、かいつまんで紹介したいと思います。

—— 儲けだけでは

商売は成り立たない

自創經營がどのような過程を経てできたのかを知つていただくために、私の歩みを少しお話しさせていただき

私は定期高校を卒業した後、松下電器産業に入社しました。松下を選んだのは、この会社が実力主義で、努力次第でいくらでも飛躍のチャンスがあると聞いたからです。だが現実は違いました。

「明るいナショナル」というが、俺にどうしました。そこには、やはり厳然たる学歴の壁であり、同じ新人でも大卒の仲間と私とは研修内容から配属場所まで、すべてに差がついていたのです。

「一で先はせーとを取るくない」

松下の社員としていることに次第に看過を見いだせなくなった私は、独立の道を模索するようになりました。ちよつとどの頃、母親が亡くなり（父親は五歳の時に他界）、高校に通う弟二人の学費を出さなくてはならなくなってしまし、「弟を学校に通わせる」という名目で寺別に会社から許可をいただき、本業

と掛け持ちで、バンドマンなどのアーバンドラムをしながら生活費を稼ぐ毎日が一年ほど続きました。そしてこの間、少しずつ事業資金を蓄え、独立してプラスチックの板を加工する仕事を始めています。

箸の製造でした。高さ一尺、幅一寸の大きな生け箸を作つて、長さ二尺という大きな生け箸を作つて、寿司屋や料亭に営業をかけたところ、これが爆発的な人気を博しました。

いた私に、商品に関して十分な知識があるわけではありません。やがて水不足に耐えられなくなった生け簀が破裂する事故が相次ぎました。リスク管理という意識はなく、それまでの好業績の一転、クレームと損害賠償に追わ

は直亮は成り立つないと思ひ和つたの

商売をするにはまず生きた経営について知らなくてはいけない——。私の新しい目標は経営を学べる会社に就職することでした。いざれ独立するにしても、それに必要なだけの経験と知識を身につけておきたいと考えたのです。

そういう時に、新聞の求人欄にあった「公認会計士が経営する会社」という一文が目に留まり、早速応募し就職しました。これがのちに自創経営の母体となつた西尾レンントオールだったのです。昭和四十五年のことでした。

ルは道路工事などの建設機械をレンタルする典型的なオーナー企業でした。オイルショックが起きたのは人材不足のことです。建設工事はストップし機械の需要は激減、当社の事業の柱

であるレンタル機械を売って売り食いするまでのピンチに追い込まれました。そこでトップは海外から様々な情報を仕入れながら、道路工事以外の高所作業用の機械からイベント用品まで幅広い商品を取り扱うレンタル業へと業能

—経営の土台

サービスが売れる時代がありました。高度成長の波に乗りさえすれば、そこまで業績を伸ばしていけるのです。

ないし、美術館を併設していなければ、どうも、そこらへんの、バブル崩壊をきつかけに、それまでの常識は覆され、どの企業生き残りをかけた暗中模索を続けて、ることは言うまでもありません。変化に対応する術を知らず、従来型経営による踏襲するだけでは先に進めない時代な

問題を理解していませんでした。トップの方針が幹部にすら伝わっていないかったです。

この会社がうまくいくことは考えられません。だが、これが多くの企業の実情なのです。

社員一人ひとりが部門経営者として社長の思いを体现し、問題意識を共有しながら同じ目標に向かって進む自創経営の必要性は、まさにそこにあるといつてもいいでしょう。

ところで、社長の方針を社員に落とし込むためには、その前提として、会社の憲法ともいえる経営理念が社員を納得させるだけのものでなくてはいけません。そのため私は経営理念を改めてチェックし、場合によっては見直させた上で「当社は何屋さん」という形に置き換えてもらっています。

西尾レントオールの場合だとさながら「レンタル屋さん」ということになるでしょうか。ところが、これだと社員の発想は広がりません。それで「物販業」としました。すなわち金融業に対する物を貸す物販業であるという発想です。すると、銀行に東京でお金を探けて大阪で引き出せるように、建設会社が借りていた機械は、全国どこの営業所でも返却できるシステムにしたらどうかとか、建設会社さんの機

械を当社がお借りするというような発想もできるのです。

「当社は何屋さん」と発想の切り口を広げます。社員がそれぞれの立場に応じて経営理念の基本的な考え方が分かれ、日々の仕事の中で具体的に落とし込むことができるのです。

自創経営では、トップが示す経営理念を目的地點と捉えます。そして社員はそれを自分の仕事に落とし込みます。年、月、週ごとの目標を定めて、プラン(計画)、ドゥ(実行)、シー(反省)を繰り返しながら前進するのです。次にこのことについて見ていくこうと思い

社員を意欲的に動かせる

仕組みとは

前項では、社長の夢やロマンを絵に描いた餅にしないための仕掛けづくりが必要だと述べました。自創経営では、それを社員の地に足がついた動きとするために、「チャレンジシート」「ランクアップノート」「業務メモ」などの道具を導入しています。具体的に言うと、チャレンジシートは当期の経営計画を反映して一年間の計画を書きます。ランクアップノートにはこれから一か月間の目標、業務メモには一週間の段取

りをそれぞれ書きます。いわゆる目標管理シートと呼ばれるものです。

ただし、自創経営の目標管理は、いかに目標達成を管理するか、コントロールするかというノルマ管理ではありません。どこまでも人財育成を目的とし、セルフマネジメント(自己責任)

で、自ら立てた計画に対して自分で経営するというスタイルです。だからとて放つたらかしにするのではなく、上司が見守り助言する仕組みになつてきます。さらに、結果だけを見て評価する結果管理型の目標管理とは違つて、結果が出るよう原因を作り、その過程を楽しむ目標管理であることも大きな特徴です。

シートでは、まず、当期目標を画くチャレンジシートについてみてみましょう。

「あなたの立場は勤続()年()歳()格()役職は()」主任務は()です

と本人の立場を明確にします。その上で当期の役割それを達成するため、同じ基準になるように、本人と上司も同じ基準になります。本人が自分で評価しそれを上司が認めるという方法です。

一般的な人事考課だと、評価する人によって基準がまちまちになりがちです。その点、自創経営は誰が評価しても同じ基準になるように、本人と上司が納得がいくまで目標を数値化します

と本人の立場を明確にします。その上で当期の役割それを達成するため、本人がやらないことを、本人または所属長が書き入れます。さ

らにその具体的なやり方を段階的に振り下げるながら本人が記入していきます。

その時、注意すべきことは、個人目標であっても、会社の基本方針や当期事業計画、その部署の目標を反映した

ことで、自ら立てた計画に対しても時間管理や期日管理などを基準にできるだけ数値化するようになります。一つは本人が自分が立てた目標や仕事のものを評価するやり方、もう一つは本人が自分で評価しそれを上司が認めるという方法です。

自創経営の評価のポイントは二つ。一つは本人が自分が立てた目標や仕事

が難しい事務関係の仕事でも、時間管理や期日管理などを基準にできるだけ数値化するようになります。

数字を明確化する目的の一つは、本映え(品質、サービス、満足度)、なんばで(価格、原価)、何日で(納期)を具体的に数字で示すことです。数値化

が難しい事務関係の仕事でも、時間管理や期日管理などを基準にできるだけ数値化するようになります。

具体的な人事考課だと、評価する人によって基準がまちまちになります。その点、自創経営は誰が評価しても同じ基準になるように、本人と上司が納得がいくまで目標を数値化します

から、もし結果を出せなくて評価が下がつたとしても、本人にとつても納得できるものとなります。

給与や報酬もこれと連動しています。

てよいでしょう。

伝わる仕組みになつています。そして、それを苦痛と感じることなく、自然と仕事に溶け込ませ習慣化するまで、時間を持つていくのです。

その時、心がけるべきは、過去の経験にこだわり続けてはいけない、ということです。過去の経験をベースに現在の状況を目標に向かって押し上げる戦略発想を、私たちは「ブッシュ思考」と呼んでいます。

これに對して自創経営は未来の視点から現在を引つ張る「フル思考」です。「過去はどうだった」とか「前例がない」とか「よそはどうだ」とか、経験と度胸だけの「ブッシュ思考」で生きる時代は終りました。

先代社長はよく言いました。「本を読んで、いっぱい勉強して、あるべき理

想の姿を示すのは結構なけれども、それが問われます。チャレンジシートでは、つまり自創経営では、上司は單に成果をあげるだけでなく、部下育成、さらに自分の職務を広げて将来に備えるためにどのような能力の向上が必要かをチェックし、高めていくのです。

遠い未来から今までの目標を盛り込みながら自己成長のための目標のためにいま何をするのか、今

月の目標のためにいま何をするのか、

今週の目標のためにいま何をするのか。

これまで述べたように、自創経営は

社長の思いを社員一人ひとりがそれぞれの立場で、今年、今月、今週とい

う単位で落とし込みながら目標に向かって歩いていきます。そのことで社長の

方針がしつこいほど社員の隅々にまで

てよいでしょう。

人間は他人と過去は変えられませんが、自分と未来は変えることができます。過去の失敗をやり直すことはできませんが、その失敗を活用することはできます。過去の苦労をバネにしながら、常に未来に向かって明るくワクワクした気持ちで自分を成長させていくことが自創経営の本質と言えるかもしれません。

以上、自創経営の入り口をかいづまんでお話ししてきました。ここではご紹介できなかつた様々なシステムを活用してたくさん企業が大きく業績を伸ばしているのは事実です。ただ誤解のないように申し添えておきますが、

システムを導入したからすぐに売り上げが上がるとか、商品が売れるとか期待されるのは筋違いです。

これはあくまでも人財育成のためのものであつて、人財育成には長期的、

大局的な視点が必要なのです。既述の通り、経営者の心を自分の心とした仕

事を習慣化するまでには、何年もの期間が必要です。しかし粘り強く取り組むことによって、社員の意識、行動が変わ

り、誰もが生きがい、働きがいを極める日が来ることを私は確信しています。