

# ビジネス・ワンポイント

## 「凡事徹底の経営その1ー徹底すべき5つの項目ー」

新入社員を迎え1か月が経ちます。彼らの目に会社は、どのように映っているのでしょうか？先輩諸氏の入社時の挨拶、上司への報告、電話・接客の対応、事務所・工場の整理整頓の状況等々。しかし、更に1か月も経つと、彼らが抱いたはずの疑問は雲散霧消と帰します。業績不振会社の多くは、電話が繋がらない、社内が暗い、事務所や工場が雑然としゴミが落ちていても誰も拾わない等の共通点があります。人は易きに就くもので、悪い事の習慣化はボディーブローの様に会社の力を奪って行きます。冒頭の新入社員の例の如く、自社を変えるチャンスをみすみす逃し、お客様から必要とされない会社へと脱落して行くのです。

さて、「凡事徹底」という言葉を皆様はどう捉えていますか？この意味は、「他人には真似のできない程に、当たり前を徹底的に実践する」という事です。「継続は力なり」の言葉の通り、この実践で、会社は競争力の源泉を得、優位性の獲得へと繋がります。た

だ、その為には、経営者のやり抜く覚悟と実践が求められます。そこで、徹底すべき5項目を列挙します。

①「挨拶の励行」は、職場の雰囲気大きく影響する上司の所作を活気あるものにし、意見の言い易い自由闊達な職場に改善します。②「規律の遵守」は、社内規律の整備を進めると共に上司によるけじめの実践を徹底します。従って、違反状態は即座に解決し放置状態を作らない事が大切です。③「5Sの徹底」は、単なる掃除に終始せず、経営資源の最適化と有効活用という観点から、捨てる事を最優先し仕事しやすい環境を整えます。④「ホウ・レン・ソウの徹底」は、最新の現場情報が即座に経営層に伝わり、戦略へと反映される流れを構築します。⑤「情報の見える化」は、顧客情報等組織運営に必要な情報が全社員にオープン化され、同じ価値観に基づき全社一丸となって行動できる様見える化を徹底します。どうぞ皆様5つの観点から社内改革をご検討下さい。



株式会社三重銀総研  
専務取締役 伊藤公昭氏  
三重銀行 地方創生推進室長  
兼職  
国立大学法人三重大学大学院  
地域イノベーション学研究科  
客員教授、博士（学術）

# ビジネス・ワンポイント

## 「凡事徹底の経営その2ー5Sの徹底 3つの目的ー」

5Sは、「整理・整頓・清掃・清潔・躰」の頭文字をとったものですが、単なる掃除に終始している会社の多さには驚かされます。掃除に意味が無いとは申しませんが、皆様には5Sに取り組む3つの目的を深く理解し確実な実行へと繋げ、競争力を高めて頂きたいと思えます。1つ目は、ベーシックな経営基盤の確立と強化の為です。住居を建設する場合、まず地質調査を行うのではないですか？どれ程強固で素敵な家屋を建設しようとも、土地にその重さに耐えうる強度が無ければ、欠陥住宅として、クラックやドアの開閉障害、家族の体調にもかかわる大事へと発展しかねません。会社に置き換えると、多額の費用をかけて技術開発やマーケティング、生産システムを構築しても、経営理念や組織を動かす仕組が確立していなければ、顧客の満足を得る事はできません。2つ目は、情報基盤の整備と経営のスピードアップの為です。社員のパソコン内をご覧になった事はありませんか？フォルダによる分類

もされず、日付の無い複数の見積書等が存在する事もあります。IoT化等の技術革新や成熟社会の到来に伴うニーズの高度化・多様化等への対応が急務となる中、現実には前述レベルの管理に終始し凡ミスを繰り返しています。3つ目は、信頼の獲得の為です。米国の心理学者アルバート・メラビアン（1971）は、人は第一印象の93%を見た目（話し方等の聴覚情報、立居振舞等の視覚情報）で決定していると提唱しています。見た目を大切にすることは、信頼獲得の為には欠かせません。更に、「暗示」の効果も期待できます。玄関口で靴が乱雑に置かれていて、無意識の内に自身も適当に脱いってしまった経験をお持ちではないですか？会社に置き換えると、整理整頓を行う事で、仕事の効率や凡ミスが減少するのみならず、顧客から好意的に見られる事で、より満足される立居振舞やサービスへと繋がって行くのです。どうぞ5Sの目的に沿った会社運営を徹底して下さい。



株式会社三重銀総研  
専務取締役 伊藤公昭氏  
三重銀行 地方創生推進室長  
兼職  
国立大学法人三重大学大学院  
地域イノベーション学研究科  
客員教授、博士（学術）

# ビジネス・ワンポイント

## 「凡事徹底の経営その3—5Sの徹底 具体的内容—」

【整理】とは、「必要なものと不要なものを仕分けし、不要なものは捨てる」という事です。ポイントは、①整理できる場所の確保 ②要・不要基準の作成 ③整理ルール（不要判定等）やツール（要・不要シール等）の確立 ④定期実施の実現 ⑤迷ったら捨てる意識の醸成、です。【整頓】とは、「必要なものがすぐ取り出せる置き場所・置き方を決め、表示を確実に行う」という事です。企業訪問時、不要品が混在したまま整頓作業をしている姿をよく目かけますが、これは労力の無駄です。必ず整理を先にして下さい。ポイントは、①整頓されたイメージ図（完成図）の事前作成 ②置き場所の設定（100%設定） ③整頓方法の徹底（直置き・床上配線厳禁、棚表示・ファイリング方法等） ④乱れた場合の原因究明 ⑤実施ルールの徹底（指導力養成と教育訓練）です。【清掃】とは、「ゴミや汚れの無い綺麗な状態になる様に清掃すると共に細部まで点検する」という事です。定期清掃を通して、設備の

油漏れや表示類の剥がれの有無等の不備を発見します。ポイントは、①明確な役割分担（共用部分担当等） ②基準の明確化（清掃基準・周期・時間等） ③実施の確認（チェックリストの活用等） ④発生源の改善（油漏れ修理等） ⑤清掃困難個所の改善（レイアウト変更や専用道具の開発等）です。【清潔】とは、「汚れの無い綺麗な状態を維持する」という事です。ポイントは、「見える化」です。管理限界表示（合マーク・線引き・許容指導範囲の色表示等）、管理ラベル（毎月点検等の表示シール等）、状態の視覚化、カラーコーディング等目で見えすぐに異常が分かる様にします。【躰】は、「決められた事がその通りに実行できる習慣の醸成」です。躰は、繰り返し言い続ける以外方法はありません。管理職のマネジメント能力向上が強く求められます。また、5Sの徹底が、自社・自身の仕事に役立つと社員が心から実感できる様啓蒙も含め全社的な取組みが肝要です。



株式会社三重銀総研  
専務取締役 伊藤公昭氏  
三重銀行 地方創生推進室長  
兼職  
国立大学法人三重大学大学院  
地域イノベーション学研究科  
客員教授、博士（学術）

# ビジネス・ワンポイント

## 「凡事徹底の経営その4ー規律の遵守ー」

規律違反の事例は、無断欠勤や繁忙期を選んだ休暇申請、ヘルメット・安全靴の不完全着用、電話や接待経費の私的使用、社有財産の乱暴な扱い等挙げれば切がありません。皆様は、社員の規律違反に適切に対処できていますか？そもそも会社にルールが無く場当たりの対応に終始していませんか？更に、研修会の実施等違反後の再発防止の取組は適切に実施していますか？規律の遵守レベルは、社内環境、特に幹部の執務態度や判断の公正さに大きく影響されます。例えば、接待に関し、使った費用の何倍を自社に利益としてもたらす位の緊張感と責任感をもって事に臨んで頂きたいところですが、接待そのものが目的化している幹部をよく見かけます。当然この会社全体の経費規律は緩くなります。さて、皆様の会社に、①就業②生産③事務④人事⑤顧客管理等のルールは整備されていますか？①に関しては、次号で詳しく述べます。②に関し、受注管理、生産・加工、品質管理や外注管理、検品・

配送に至る迄、最低在庫量や作業管理板、作業手順書や目標原価率等会社に応じた業務ルールが、③に関し、事務手順書や現金管理手順書等の事務ルールが、④に関し、公正な処遇実現の為の人事制度や能力開発・報奨懲戒等の人事ルールが、⑤に関し、顧客情報や個人情報取扱い基準等の管理ルールがあってしかるべきですが、多くの会社で未整備状態です。その為、社員が自身の時間軸や価値観で各々業務を熟し、クレームや機会ロスを発生させ、業績不振に陥ってしまうのです。国道を自動車で走る際に、制限速度が無ければ反って走り辛く無いですか？制限速度がある事で秩序が保たれるのです。今となつては無意識のシートベルト装着が可能となりましたが、同様に無意識に規律が遵守される会社にしなければなりません。この凡事徹底の営みがおお客様の信用獲得へと繋がります。ルールの制定、PDCAの取組を通して規律遵守レベル向上を目指し実践して下さい。



株式会社三重銀総研  
専務取締役 伊藤公昭氏  
三重銀行 地方創生推進室長  
兼職  
国立大学法人三重大学大学院  
地域イノベーション学研究所  
客員教授、博士（学術）

# ビジネス・ワンポイント

## 「凡事徹底の経営その5ー規律の遵守 就業ルールー」

就業ルールとして8つの項目、①出退勤②遅刻・早退③休憩④休暇⑤離席⑥服装⑦物・お金⑧時間について述べます。①出勤は、始業時刻に仕事を開始できるよう余裕を持って、入室時は全員に元氣よく笑顔で挨拶。退勤は、重要物の確実な保管と机上やごみ箱等身の回りの片づけ、残業者への挨拶。②遅刻・早退は、事態確定次第即日上司への申し出（時に相談）と了解引継ぎと事後確認、出勤時の上司・同僚への挨拶。③休憩は、時間厳守と体の休養。④休暇は、繁忙期を避けると共に、計画段階で上司への相談、業務停滞を起こさない確実な引継ぎと事後確認、取得前後の上司・同僚への挨拶。⑤離席は、机上等の重要物の保管、行き先・所要時間の周りへの告知、携帯電話の所持。⑥服装は、機能性を重視し、職場に相応しい着衣。⑦物・お金は、公私混同の厳禁、社有財産の私物以上の丁寧な扱い。⑧時間は、ムラを無くし効率的に。特に、時間は個人差が出易く、本人の意識や管理の巧拙が成

果に大きく影響します。「段取り8分、仕事2分」の言葉の通り、仕事の目的を明確化し、到達目標の設定と実現に向けた行動目標の確実な実行を通して、組織成員が各々の立場で最大の成果を上げる。その為に、時間に対する厳しさ（コスト意識）の醸成は必須の条件。方法論として時給・分給概念の定着化をご検討下さい。総人件費（年間収入+間接人件費）を、年間勤務日数で割り、更に8で割れば時給、時給を60で割れば分給となります。わが国の一人当たり労働生産性はOECD加盟35ヶ国中22位と極めて低い水準です。終身雇用慣行の弊害とも言えますが、打開策として、全社員に自身の労働コストを時間・分単位で意識させ、見合う仕事の仕方を検討させるのです。最低限自身の労働コスト分、役職者は地位に応じ数倍の成果を目指します。管理職の本来業務は、限られた時間の中で組織を効果的にマネジメントし、成果に結びつける事です。正に管理職の真価が問われます。



株式会社三重銀総研  
専務取締役 伊藤公昭氏  
三重銀行 地方創生推進室長  
兼職  
国立大学法人三重大学大学院  
地域イノベーション学研究所  
客員教授、博士（学術）

# ビジネス・ワンポイント

## 「凡事徹底の経営その6ー情報の見える化ー」

業績不振会社の多くは、危機意識・切迫感の点で経営者と組織成員(含む役員)間に、雲泥の差があります。何故そんな事になってしまうのか。本来なら全員が危機を共有し一丸となって難局を乗り切っていく所ですが、経営者の多くは、業績不振事実を財務担当役員等極一部の秘密事項としています。役員が担当者同様目前の仕事に終始し、経営者の相談に耐え得る見識やマネジメント能力を保有しない又は経営者が育成して来なかった現実もあります。非公開理由の主なもの、①優秀な人材の流出、②下請先・仕入先等得意先からの取引解消リスクの回避です。中小零細企業の場合、労働条件は大企業に比して良い訳でも無く、優秀な人材を繋ぎとめるのは至難の術です。また、得意先等も業績不振会社と取引する事で被るリアル・風評のリスクを考慮し取引に慎重になるのは理解できます。経営者がそれらを恐れ、情報の公開に消極的になるのも当然です。「会社情報は公開すべし」の類のお話は、よく言われている事です。また、「社内向け情報開示は、従業員の最適化行動を通じて、利潤

極大化に貢献する」とする寺崎克志(目白大学:2005.3)の主張に筆者も賛同します。ただ、情報公開という「見える手」に全てを委ねる事には懐疑的です。ショック療法として効果を発揮する事も有り得ますが、多くの場合危険を孕んでいます。従って、組織の成熟度に応じた可能な限りの公開を試みるべきだと筆者は考えます。そして、更に一歩進めて「情報の見える化」を推進する事で、優位性の獲得へと繋げて行かなければなりません。「見える化」の一例として表1に内容を示しましたが、詳細は次号で述べます。

表1 カテゴリ別見える化項目

カテゴリ	見える化項目
業績情報	<ul style="list-style-type: none"><li>● 売上高推移表</li><li>● 売上総利益率推移表</li><li>● 一般管理費推移表(科目明細有り)</li><li>● 製造原価推移表(科目明細有り)</li><li>● 経常利益率推移表</li><li>● 重要顧客別収益推移表</li></ul>
業務情報	<ul style="list-style-type: none"><li>● 売価(一般レート・特別レート)</li><li>● 工程別仕上げ期限とその結果(メーカーの場合)</li><li>● 外注先からの入荷予定日(メーカーの場合)</li><li>● 発注日と入荷日(卸・小売の場合)</li><li>● 最低在庫・注文先・ロット・連絡先</li></ul>
勤務情報	<ul style="list-style-type: none"><li>● 出勤(出張)状況</li><li>● 勤務予定表(数カ月先まで)</li><li>● 緊急連絡網(社内外)</li><li>● 就業規則レベルの決まりごと</li><li>● めぐず社員像</li><li>● 階層別に求められる社員の役割</li><li>● めぐず会社像</li><li>● 賞罰理由と賞罰結果</li></ul>



株式会社三重銀総研  
専務取締役 伊藤公昭氏  
三重銀行 地方創生推進室長  
兼職  
国立大学法人三重大学大学院  
地域イノベーション学研究所  
客員教授、博士(学術)

# ビジネス・ワンポイント

## 「凡事徹底の経営その7ー見える化の具体的内容ー」

【業績情報】は、原価率推移表の作成から始まります。現場成員に原価低減策を検討させ数値目標設定の上、現状との乖離幅縮小に向けた小集団活動を繰り広げる事で、組織の纏りを醸成します。目標設定はTKC等全国的に信頼できる同業他社指標を活用すると説得力が増し現場の協力が得易くなります。また、事務部門も成員に人件費を除く一般管理費の推移表を作成させ、経費増加要因や削減不能理由、削減目標や削減策を検討します。人件費は時間外勤務時間・手当と付加価値生産高の推移表を作成すると共に賞与等個人分配に反映させる事で成果配分の考え方を根付かせます。本取組みの継続は、場当たり経営から将来予測経営へのステップアップに繋がります。この段階で5年後のありたい姿・数値目標と実現の為の戦略・重点施策等長期の道標を設定し公開するのです。【業務情報】は、工程管理の全面公開が重要です。各部署が何を何時迄に

各部署の相互牽制・チェックに役立てます。売価は、可能な限り標準価格設定と社内公開を図ります。多くの会社が商品の値決めを営業担当者の専権とし、その事務負担から営業が機能不全に陥っているケースを見かけます。標準価格の設定（優遇レート適用顧客のみ営業担当者対応）で問い合わせに誰（電話口）でも答える事が可能となり、営業担当者は本来の営業に専念する時間を捻出できます。【勤務情報】は、組織成員のスケジュール公開が重要です。特に、経営者や経営幹部のそれは、上司との同行訪問や決裁目標日の設定、上司への報告、日常的には電話連絡への返答等部下の業務効率化が図られます。また、会社像や社員像、階層別に要求される役割を公開します。更に、功労者への表彰や規律違反者に対する懲戒理由等賞罰を公開する事で成員としての行動規範や善悪基準が明らかになります。以上の事を念頭に見える化の効用を最大限にご活用下さい。



株式会社三重銀総研  
専務取締役 伊藤公昭氏  
三重銀行 地方創生推進室長  
兼職  
国立大学法人三重大学大学院  
地域イノベーション学研究所  
客員教授、博士（学術）

# ビジネス・ワンポイント

## 「凡事徹底の経営その8－韓非子に学ぶ－」

『韓非子』は、五十五篇で構成される中国古代の法家思想を伝える代表的な書物です。本稿では、規律の遵守（8月号）就業ルール（9月号）見える化（11月号）と関連する「信賞必罰」の組織運営手法を紹介する事で凡事徹底の重要性を再認識して頂きます。第五篇【主道】に、「道とは万物の起こる始めであり、是非の定まる基準である。それ故明君は、その始めを守る事によって万物の始原を知り、その基準を治める事によって成功と失敗との兆しを知る」と書かれています。経営者は会社の価値基準を定め、それを公表する事で、企業活動から生ずる成果・プロセスの公正な評価が可能となるという事です。また、第六篇【有度】に、「・・・公的な法に従わせる事ができれば、人民も安らかくなって国も良く収まり、・・・公的な法を行わせる事ができれば、軍隊も強くなって敵は弱くなる。・・・事の利害を明らかにして法度の定めを守るという人物を群臣に置いたなら、君主は偽り事によ

て騙される事がない。・・・今もし人の評判が良いからと言ってそれで人材を抜擢したりすると、臣下はお上を離れて自分達でぐるになって親しみ合う・・・。もし党派が強いからと言ってそれで官吏を登用したりすると、人民は勝手な交際努めて、法の下で働く事を求めなくなる・・・評判が良いからと言って賞を与え、悪口があるからと言って罰を下す様では、賞を好んで罰を嫌う人々は、公的な決り事を棄てて自分勝手な術策を操り、互いにぐるになってかばい合う。こうして、臣下が君主の事を忘れて外向けの交際に努め、自分達の党派を推挙する様になると、下々の者もお上の為に働こうとする気持ちは薄くなる。臣下の交際が広く仲間が多くなると・・・例え大きな過失を犯しても、概ね隠蔽される・・・。」（金谷治訳注より抜粋）経営者は、先に定めた決り事を確実に遵守し、公正に運用する事で組織が安定し、経営の基盤が確立するという事です。



株式会社三重銀総研  
専務取締役 伊藤公昭氏  
三重銀行 地方創生推進室長  
兼職  
国立大学法人三重大学大学院  
地域イノベーション学研究所  
客員教授、博士（学術）

# ビジネス・ワンポイント

## 「凡事徹底の経営その9－韓非子に学ぶ②(部下の使い方)－」

部下の能力を引き出し十分に働かせる要諦として、『韓非子』**第二七篇【用人】**(金谷治訳注より抜粋)には次の様に記されています。「人を使うのに巧みであった者は、必ず天の自然に従い人の在り方に従って、賞罰をはっきりさせたという事である。天の自然に従うと努力は少なく功績は上がり、人の在り方に従うと刑罰は少なく法令が守られ、賞罰をはっきりさせると清廉な者と貪欲な者との区別が乱れない。この様であれば、白と黒とははっきり分かれる。よく治まった国の臣下は、国家の為に功績を上げてそれによって位に就き、官位に相応しい能力を現してそれによって職務を受け、法度に従って力を尽くしてそれによって仕事を任される。そこで人臣たる者は皆その能力に応じた位に就き、その官職によく耐え、その任務を重いものとはせず、余力の使い方を心配する事もなく、官職を兼務した責任を君主から責められる様な事もない。だから、国内では怨みの籠った反乱などは起こらず、

国外では能力もない者を将軍として任命した結果大敗してしまう様な災いも起こらない。明君は、臣下の仕事をそれぞれにぶつからない様にさせるから揉め事がなく、士人には官職の兼務をさせないから専門技能は進歩し、人々に同じ目的を狙わない様にさせるから争い事が起こらない。揉め事の争いがなくなって技能も進歩したとなると強い者と弱い者との間で力を競い合う事はなく、氷と炭火の様な反対のものもそれぞれにその役割を果たし世界中でこれを害する事のできるものはどこにもない事になる。これこそよく治まった極致である。」多くの会社は、組織図・職務権限・職務要件など“制度面の未整備”や、経営者の上記秩序を無視した身勝手な業務命令や賞罰など“運用面の未熟さ”に起因して、社内混乱を引き起こしています。年の改まりに合わせ、職務の明文化や恣意的な業務命令・賞罰を厳に慎むなど、社内体制の整理・整頓に着手されては如何でしょうか。



株式会社三重銀総研  
専務取締役 伊藤公昭氏  
三重銀行 地方創生推進室長  
兼職  
国立大学法人三重大学大学院  
地域イノベーション学研究科  
客員教授、博士(学術)

# ビジネス・ワンポイント

## 「凡事徹底の経営その10—韓非子に学ぶ③(組織の安泰)—」

『韓非子』に学ぶ凡事徹底の経営について、「価値基準の策定・公表及び公正な評価による役職登用」(12月号)、「社内体制の整備と適正な職務分担」(1月号)に続き、今回は「経営を安泰に導く為に為すべき事」について考察し、三回に及んだ『韓非子』(金谷治訳注)の引用を終えます。経験的に申し上げますと、経営者は、理念や方針・規則等細かな内容迄、かなりの頻度で組織成員に話しています。しかし、成員は、馬耳東風で行動に何らの変化も表れない、一時的な取組に終始し継続されない等、経営者が想い描いた会社には一向に近づいていきません。その原因は様々でしょうが、本稿では認識ギャップに着目します。この事に関し、『韓非子』**第二七篇【用人】**には、「賢明な君主の立てる標識は見やすい、だからお上の約束は下々でよく守られる。賢明な君主の教えは解り易い、だからお上の言った事は下々でよく聞かれる。賢明な君主の法は行い易い、だからお上の命令は下々で行わ

れる。この三つの事が確立して、しかも為政者に私心が無いという事なら、人民は法に従ってよく治まり、標識を見ながら行動し、・・・」の通り、相手のレベルに合致した表現方法・内容設定の重要性が説かれています。また、人のモチベーションについて、**第三二篇【外諸説左上】**には、人を雇って種を蒔いたり耕作したりする場合、その主人が金を掛けて美味しい食事を作り、貨幣を調達して整えたりするのは、雇い人を愛するからではない。・・・、耕す時は深く耕し、草を刈る時は丁寧刈るだろうと考えているのだ。一方、雇い人が力を尽くしてせっせと草を刈ったり耕したりして、・・・整えるのは、主人を愛するからではない。・・・貨幣のあてがいが良くなるだろうと考えているのだ」と説かれています。経営者たる者、成員が何を基準に自身の行動を決定付けているかを冷静に考え、謙虚に自身の言動を見つめ直す事ができれば組織は安泰に向かいます。



株式会社三重銀総研  
専務取締役 伊藤公昭氏  
三重銀行 地方創生推進室長  
兼職  
国立大学法人三重大学大学院  
地域イノベーション学研究所  
客員教授、博士(学術)

# ビジネス・ワンポイント

## 「凡事徹底の経営その11ー組織文化の変革①ー」

会社を運営する上で、功罪様々な影響を及ぼし得る組織文化は、外的要因(会社を取り巻く社会に由来)と内的要因(創業者・経営者の掲げた経営理念・基本方針、日常行動、過去の成功体験、教育・人事制度等)により各社固有のものとして形成されていきます。組織文化の正の側面を例示すると、価値観や行動規範が共有化する事で、個別の指示命令が無くとも成員は合目的な行動をとる事ができる様になります。また、情報伝達も成員間に「暗黙の了解」が生まれる事から、伝達の簡素化や不確実性の軽減へと繋がります。更に、成員が理想の会社の姿を認識する事で仕事への意欲が高まります。この様に会社運営上絶大なる正の効果がある一方で、負の側面も大きい事を改めて肝に銘ずる必要があります。例えば、硬直性です。加護野(『企業の戦略』)が「組織文化は環境適応や変革を妨げる」と指摘する様に、成員の思考や行動パターンが均一化し環境変化への適応の妨げとなる

のです。最悪の場合、情報の取捨選択や分析段階でバイアスがかかり、変化やリスクの存在すら認識できず、手遅れになる事もあり得るのです。激しく変化する環境を先取り又は適応し、成長を確実にする為の組織文化の変革手法として、「トップの強力なリーダーシップによる変革」と「トップとミドル(PT)の相互作用による変革」が挙げられます。前者は、強力なリーダーシップと権限を持つトップが社内の変革を嫌う勢力を超越して全社的な組織文化の変革を行う場合で、新ビジョン等の制定から成員への浸透迄を実践します。後者は、ミドル(PT)が新しい文化の基になる変革の種を創出し、トップが全社的に広げます。この場合トップは、ミドル(PT)に大きな役割を与え、と共に変革を嫌う勢力からメンバーを守り新たな文化浸透に貢献しなければなりません。さて、どうすれば組織文化の変革要素を凡事徹底の仕組みに取り込み、正の側面の表出へと繋げられるか、次号で解説致します。



株式会社三重銀総研  
専務取締役 伊藤公昭氏  
三重銀行 地方創生推進室長  
兼職  
国立大学法人三重大学大学院  
地域イノベーション学研究所  
客員教授、博士(学術)

# ビジネス・ワンポイント

## 「凡事徹底の経営その12—組織文化の変革②とまとめ—」

我が国は島国で、民族・言語も単一である事から、内外の概念を持ち易く、無意識に壁を作ってしまうがちです。グローバル化・情報化社会への対応を声高に叫びつつ、組織文化の負の側面が表面化した事例として、「ガラパゴス〇〇」と揶揄された携帯電話の顛末を想起する事でしょう。つまり、我々日本人は無意識に心地良い枠を作り、その内側で思考を巡らせる傾向があるのです。この打開は、我々が「当たり前」と考えている思考回路を破壊し組織文化の変革へと繋げる以外に方法はありません。先例として、公用語の英語への変更・外国人の役員登用・新入社員の海外研修制度化等の試みがあります。筆者はダイバーシティ・マネジメント手法の活用が有効と考えます。ダイバーシティ(多様性)は、年齢・性別・人種・民族という特徴だけでなく、属性・個性・知識・価値観等内面的な特性も含めた属性を意味します。多様な人材を価値創造の源泉と捉え、外国人・女性・異業種経験者の雇

用や管理職・役員への登用、子会社トップ等俗に言う非主流人材の経営陣登用、PTや文理融合型組織の積極的な活用等を通して、社内で「凡事=当たり前」としてきた事が、無意識に閉鎖的な組織文化を作り上げていないかを検証すると共に、前述の採用・登用・組織組成等日々の業務の中に組み入れていくのが本マネジメントの考え方です。市場の多様性には会社の多様性で応えるしかありません。環境の変化に対応できる柔軟な体制を構築する事で、凡事徹底経営の重要な要素である「徹底すべき5つの項目(No.757号)」の内容は自然に変化していきます。例えば、「5S(No.759号)」・「規律(No.760号)」・「就業ルール(No.761号)」・「情報の見える化(No.762号)」は、業務のクラウド化・ペーパーレス化・IoT化やシェアリングエコノミー・キャッシュレス化等社会の仕組みが変化すれば変わって当然です。会社発展の鍵は、経営者自身の意識変革にあるのです。

—完—



株式会社三重銀総研  
専務取締役 伊藤公昭氏  
三重銀行 地方創生推進室長  
兼職  
国立大学法人三重大学大学院  
地域イノベーション学研究所  
客員教授、博士(学術)