

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉
(たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営
常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経 BP) 他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMC (国際公認経営コンサルティング協会) 認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

コンサルタントの現場から

第83回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

混乱はなぜ起こるか

混乱は実力を超えた時に起こる

およそ、混乱は実力を超えた時に起こる。

例えば、生産能力がないのに、大口の注文が入ったのでこれをチャンスとそれを受けてしまえば、部材の手配が間に合わなかったり、慣れない作業者の大量投入で作業ミスが続出したたり、作業のやり直しや手直しが発生したり、また、長時間残業による疲れか

らのミスや怪我の発生というように、現場は混乱する。へたをすれば、納期遅延だけではなく大量の不良まで出して信用失墜というように、とにもなる。また、新製品で多大の不良を出して混乱する原因は、ノウハウもない中で、素人設計だったり、その製品を製造するノウハウが無い中で、見様見真似の製造だったりというように、ある。すなわち、混乱は、

実力を超えた時に起こるといふことだ。以前、問題になった燃費不正問題も、実力が無いにもかかわらず、目標値をどんでん上げられ、できないために不正が常態化したとも言える。実力以上の無理が混乱を招く原因なのだ。

できる範囲だけでは事業はジリ貧

実力は、混乱に陥るか否かは、その企業を率いる経営者によって大きな差がある。

その差は、先ず指示した内容が実力を超えたものか否かか適切にわかっているかということだ。現場をわかっている経営者の場合、自社の実力がどのレベルにあるかを理解していないことが多い。

「実力があるか否かは確認している」と言われる経営者もいるが、自らはわからないので、現場を預かる責任者に、できるか否かを聞いて判断することになる。

しかし、その前に、「これが実現できないと競争に負けてしまう」というような、やらなければならないということがある。その上、論じられ、その上で、「できるか」という話になると、現場としては「がんばります」と言わざるを得なくなる。こうなると、真の実力を把握できていないまま、やることを決断・指示していることになる。

真の実力が無いにもかかわらず、無理な指示を出せば、現場が混乱するだけでなく、へたをすれば経営危機につながる事態にもなりかねない。

このように、このように、先ずは、自社の真の実力を知ることが大切なのだ。

適切に自社の実力を把握するためには、力として何が不足しているかを素直に聞き出すことが大切だ。そのため、現場の本音をどれだけ聞き出すことができるかである。現場が不安に感じていることを引き出すことが大切であり、その不安を率直に言える風土を築くことが真の実力を把握する基本と言える。

現場が不安に感じていることを表に引き出している企業は、不安に対する解決策を皆で検討して対策することで、混乱に陥ることなく無理を乗り越えられるのだ。

「真に実力を知り、打ち手を考え、着実に進める」それが大切ではないだろうか。

と、真の実力を把握できていないまま、やることを決断・指示していることになってしまふ。そのような中で、どう混乱を起こさずに実現するか、それが重要なポイントと言える。ところで、無理をしている企業は混乱ばかりだろうか。

真の実力がわかれば、目標を達成するための打ち手を考えることができる。自社の技術力では難しいと判断できれば、技術のあるところと提携をするなり、技術を買うというように、打ち手が見える。また、どうしても自社だけで実現しなければならぬ場合は、自社の持つ経営資源や実力を踏まえ、どう競争に打ち勝つか、内容そのものの見直しをするということもできる。実力が無い中で、出来もしないことに無理に取り組み、大混乱を招き、経営危機に陥るのではなく、真に実力を知り、それを踏まえた適切な打ち手を考えて実行するのが経営なのだ。

繰り返すが、先ず、自社の実力を知り、それを踏まえて適切に打つべき手を指示することが大切ということだ。ところが自社の実力を過大評価している経営者は多い。自社のメンバーであれば、何とかしてくれるのではないかと、う思いもある。また、そう思いたいということもある。

適切に自社の実力を把握するためには、力として何が不足しているかを素直に聞き出すことが大切だ。そのため、現場の本音をどれだけ聞き出すことができるかである。現場が不安に感じていることを引き出すことが大切であり、その不安を率直に言える風土を築くことが真の実力を把握する基本と言える。

現場が不安に感じていることを表に引き出している企業は、不安に対する解決策を皆で検討して対策することで、混乱に陥ることなく無理を乗り越えられるのだ。

「真に実力を知り、打ち手を考え、着実に進める」それが大切ではないだろうか。

The Vintage Club
A World Class Golf Course
Designed by Arthur Hills and Associates

Be A New The Vintage Club Membership today
Get FREE Golf Bag & 10 coupons Golf Cart
Effective Now - 31 December 2016

- Annual Membership **55,000 Baht**
- 5 Years Membership **210,000 Baht**
- 3 Years Corporate Membership **250,000 Baht**

(2 persons) (All Excl. 7% vat)

Tel. 02 707 3820-5, Fax. 02 707 3829 Mobile. 084 438 8443 Email: mkt@vintagegolfthai.com
www.vintagegolfthai.com Fanpage: www.facebook.com/thevintageclubthailand