

岐阜商工会議所 専門家研究会（ぎふ専研）

当研究会は岐阜商工会議所に登録している各専門家21名が研鑽を重ね、企業や事業支援の実践に役立てることを目的としています。
主な活動は、企業経営に関する法律、税務、財務、販売、事業承継、ITなどの事例を通して各専門分野からの意見や提言を行い、企業最適化を図ることです。



中小企業診断士・販売士

大野 実雄氏

「過去のしがらみとの決別」…組織とは「カエル」もの 経営も組織も「顧客志向」でなければならない！

C社の工場は岐阜市にあり、従業員約80名の創業後45年になる下請け中心の製造業である。現社長は58歳で2代目経営者である。売上（生産量）は順調であり仕事は忙しいが、大幅な利益低下と不良品の多さに苦悩する日々であった。

特に、不良品（不具合）問題は深刻な状態で、顧客からの信用の欠如と社内コスト増（手直し、残業手当の負担増）をもたらしていた。社長本来の経営業務ができず、顧客へのお詫び訪問で時間が取られていた。何とか今の状況を打開するために従業員を集めて檄を飛ばしたり、管理職会議を開いて対策を打ってみたが、ほとんど効果が見られなかった。社長は他に要因があるのではないかと思い、色々考えを巡らしていた。次第に、組織（横



連絡・相談）の低下によるコミュニケーションの欠如と判断した。そのハウレンソウの停滞は、部門数と管理者の多さにあると確信した。そこで、今までの組織と管理者を思い切って半分にしてスリム化を図った。

また、実力のある若手を抜擢し、固定観念の塊であった古参の管理者を外したことにより、一部で従来の上司と部下との関係が逆転した。

社長は組織改編について従業員を集めてこう言うて説明した。「組織とは、お客様に対し迅速に対応できるもの」、「管理者とは、現場の従業員が自分の能力や意欲を発揮しやすい職場づくりを行う者」、「今の管理者は過去には適任であったが、明日からの管理者は現状において最も適任者を選んだ」、「ただし、今後は2年毎にすべての組織、管理者を白紙に戻して見直す」。

最初の1ヶ月間は人間関係がギクシャクしていたが、社長の考え方も社内に浸透し、この改革は結果的に職場に刺激とやる気をもたらした。現在は不良率の低下により利益率が上向いている。失いつつあった顧客の信頼も取り戻しつつある。2年後の組織改編により新たな挑戦と改革に期待したい。

◆ Profile ◆



中小企業診断士・販売士
大野 実雄氏

中小企業診断士、社会保険労務士、行政書士、販売士。著書に「勝つ企業」、「継承力」、「桃太郎経営」等。専門は新規事業（新商品）のマーケティング。

の連携）と管理職（縦の連携）に問題があると思いを始めた。

そこで、現場の一般従業員の意見を聞いたり、現場を回ってみて真因（多くの原因の中でも真の原因）を探し当てた。縦と横のハウレンソウ（報告・

■ 専門家からのコメント



①C社業績回復の要因…過去の「人のしがらみ」を捨て、時代や環境変化に対応できない管理者を交替することは、本人も企業にとっても最善策である。また、組織を固定せず2年毎の任期制を採ることにより常に改革ができる仕組みを構築している。変化に逆らうのではなく、環境変化には社内変化で対応するしかない。組織と経営は一体的であり、顧客満足という企業の共通目的にとって、考え方は常に同じにしなければならぬ。

②企業経営への一言…コミュニケーションも大切な経営資源である。組織は顧客の声を迅速に反映できるものでなければならない。組織とは顧客中心であり、顧客を無視した組織はない方がよい。

③経営者へのメッセージ…創業（開業）時が最も攻め（オフense）の仕事をするが、時が経つと守り（ディフェンス）の仕事が増えてくる。ディフェンス業務は付加価値もなくコスト増につながっていく。多くの要因や問題点をつぶすより、一つの真因をとらえて早く手を打つことが大切であり効果も大きい。人はあれもこれもするから全てが中途半端になる。