## レポート

## 専門家研究会(ぎふ専研)岐阜商工会議所



T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、I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。 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

## 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 適化を図ることです。

経営も組織も「顧客志向」でなければならない

は順調であり仕事は忙しいが、大幅な利益低下と 長は8歳で2代目経営者である。売上(生産量) 業後45年になる下請け中心の製造業である。現社 C社の工場は岐阜市にあり、従業員約80名の創

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

不良品の多さに苦悩する日々であった。

と思い、色々考えを巡らしていた。 次第に、組織(横

原因)を探し当てた。縦と横のホウレンソウ(報告・ 現場を回ってみて真因(多くの原因の中でも真の

そこで、 が始めた。

現場の一般従業員の意見を聞

いたり、

◆ 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」、 「継栄力」、「桃太郎経営」等。

の連携)と管理職(縦の連携)に問題があると思

専門は新規事業 (新商品) のマーケティング。

■専門家からのコメント

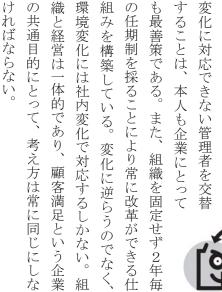
ニケーションの欠如と判断した。 連絡・相談)の低下によるコミュ

①C社業績回復の要因:過去の「人 することは、本人も企業にとって 変化に対応できない管理者を交替 のしがらみ」を捨て、時代や環境

た。そこで、今までの組織と管理 数と管理者の多さにあると確信し そのホウレンソウの停滞は、部門

者を思い切って半分にしてスリム

化を図った。



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

だ」、「ただし、今後は2年毎にすべての組織、 日からの管理者は現状において最も適任者を選ん 者」、「今の管理者は過去には適任であったが、 分の能力や意欲を発揮しやすい職場づくりを行う

明

応できるもの」、「管理者とは、現場の従業員が自 って説明した。「組織とは、お客様に対し迅速に対 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

であった古参の管理者を外したことにより、一部

また、実力のある若手を抜擢し、

固定観念の塊

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

社長の考え方も社内に浸透し、この改革は

現 在 失

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

年後の組織改編により新たな挑戦と改革に期待し

は不良率の低下により利益率が上向いている。 結果的に職場に刺激とやる気をもたらした。

いつつあった顧客の信頼も取り戻しつつある。

2

13 **岐阜商工** 月報 August. 2012