

「過去のしがらみとの決別」… 組織とは「カエル」もの マーケティングも組織も 「顧客志向」でなければ ならない！

中小企業診断士 大野実雄



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25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。

1 C社の経営不振の要因 (真因)

C社の工場は岐阜県内にあり、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(横の連携)と管理職(縦の連携)に問題があると思い始めた。そこで、現場の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。縦と横のホウレンソウ(報告・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。

2 経営者が優先した解決策

そのホウレンソウの停滞は、課・班次と管理・監督者数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、固定観念の塊である現在の管理者を外したことにより、従来の上司と部下との関係が逆転した組織も多く生じた。

社長は組織改編について従業員を集めて説明した。「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

の従業員個々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」。

3 C社はどう変わったか

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業績は上向いている。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。

4 C社業績回復への対応

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。変化に逆らうのでなく、環境変化には社内変化で対応するしかない。

組織とマーケティングは無関係でなく、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ない。

5 マーケティング指向

コミュニケーションも大切なマーケティングである。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ぬ。組織とは顧客中心であり、顧客を無視した組織は破壊すべきである。

6 経験の長さは「固定観念」を生む

人は自分が慣れた方法や行動習慣を、自分で変えるのは、大変困難なことである。人は困難という状況を、知らず知らず、頑固な固定観念と自分の殻に閉じこもることから生じる。そして、自分の会社、組織を取り巻く環境の変化や顧客の小さな変化に対して、自分では気がつかないことになる。組織と人の最大の壁は「固定観念」である。

中小企業診断士・
社会保険労務士・販売士
大野実雄氏

メーカー、コンサルティングファームを経て事務所開設。「変化には変化でしか対応できない」を企業支援の基本としている。著書に「売れるように売れば必ず売れる」「働き方・生き方こころの軸」などがある。



