



現場無視の社長の姿勢が 企業の危機を招く

100年企業創り合同会社
小野 知己・日高 安則・林 浩史

1 今回の着眼点

100年企業創り合同会社では、数多くの企業を対象に、社員意識調査をおこなってきた。その結果、業績が悪化している企業においては、「経営理念や経営ビジョンを社員と共有しているか」「社員に対して方針を伝達して徹底しているか」「現場の意見を尊重しているか」の質問項目について、社長の認識と社員の認識とのギャップが最も大きい。なぜ、このような現象が起こるのか、今回はその背景を検討する。

※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

2 「経営における知行合一」の考え方

(1) 現場の変化と社長の認識のギャップ

① 社長は、過去の成功体験にとらわれていないか

中小企業の成長の場面においては、社長の手腕に依るところが大きい。しかし、成長したのは、単に社長の手腕が良かったというだけでなく、社長の打った取り組みが、内部環境や外部環境に適応していたということである。印刷業のA社(従業員40名)では、社長は80歳という高齢であるにも関わらず、「現場はオレが一番良く知っている」という認識を変えていない。そのために、工場の責任者がいるにも関わらず、案件ごとの制作手順、外注の手配に、こと細かく介入していた。その一方で、「我が社には、人材が育っていない」と嘆くのである。

A社では、自社の業績が低下の一途を辿るのであるが、社長の認識

が変わらないために、外部環境の変化に対応する業績改善に向けた取り組みがおこなわれなかった。内部環境や外部環境の変化を認識せず、過去の成功体験にとらわれて、「自分が現場を一番良く知っている」と思い込んでいる社長は、「自分のやり方が正しい」と主張し、現場の意見・第三者の意見を聞かないのである。

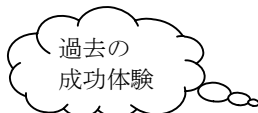
② 現場に任せる勇氣

「自分が現場を一番良く知っている」と主張する社長は、人一倍現場の重要性を体得している。A社の社長も、過去、時代を先取りするような、現場の変革にチャレンジしたから成功したのである。だからこそ、現在においても、成長し続けるためには、現場の意見を聞き、現場の状態を観察することによって、現場の変化を認識することが重要である。しかし一方では、過去、自分自身が実践してきたように、現場の責任者が変革意識を持ち、現場を変えていかなければならない。経営者には、現場の変革を任せる勇氣が求められる。「現場にお金がかかっている」という認識と、時代を先取りした、現場の責任者の主体的な取り組みの重要性は、今も昔も変わらない。

③ 「自分が現場を一番よく知っている」の知行合一とは

「自分が現場を一番よく知っている」の知行合一とは、過去の成功体験に基づく静態的な現場認識ではなく、環境の変化に適応する動的な現場認識である。さらに、環境の変化に適応するために、市場・顧客の情報を収集して、時代を先取りした対策を企画・実行することである。社長は、過去にとどまってはいけないのである。

△静態的な現場認識



「自分のやり方が正しい！」



◎動態的な現場認識

現場の意見

市場・顧客の情報



環境の変化に適応

時代を先取りした対策を企画・実行

(2) 自社のレベル・実態にあった取り組みをする

① 学んだ取り組みは、自社のレベル・実態に合っているか

社長が、セミナー等で学んだ制度や仕組みを導入しても、自社のレ