

特集

利益の源泉である 現場力を高める管理者の活性化

荒川技術士事務所 所長

技術士・経営コンサルタント 荒川 政彦

1 はじめに

会社は社長の器以上には伸びないといわれていますが、それはどんなに優れた社長であっても、一人の力には限界があるからです。しかし、自分の分身を育てることで、この限界が広がります。そのために社長は、自分の手足となる担当分野で任せたことをきちんとやってくれる管理者を育てておく必要があります。そうすれば、自分の考えていることの実現が早くなります。

同じように、現場のトップである中間管理者の能力の限界をいかに高めるかが求められています。誰が彼らを変えるかということ、それは社長（経営陣）しかいません。

本稿では、自分の手足となって動いてくれる中間管理者の育成ということで話を進めたいと思います。

会社には管理者と呼ばれる人がいますが、実際にその人が本当に管理者としてふさわしい内容の仕事ができていくかという疑問があります。

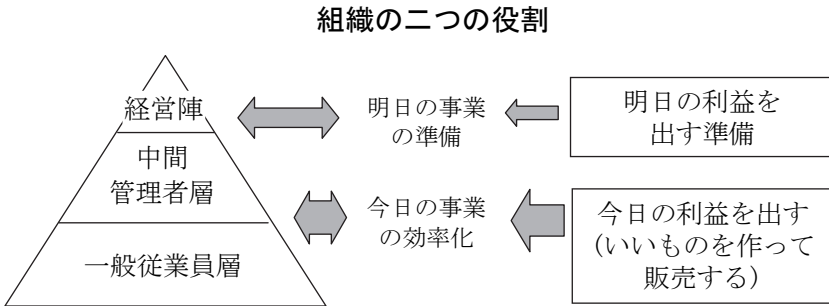
まずは、その会社にとっての基幹部門の管理者を育成(再教育)することから始めます。言うまでもないですが、立派に責任を果たしている人は、その人の分身を育てることから始めます。

企業の基幹部門といえば、生産、販売、開発という見方ができます。ヒト、モノ、金を考慮すると、総務(人事)、経理も加わることになるでしょう。これらの基幹部門で、社長の分身を順番に育てることが当面の目的となります。

一人の管理者が育つ(これを活性化といいます)と、その管理者の最大の役割は、まず自分の分身を育てることです。そして、その分身がそのまた分身を育てることでさらに活性化の連鎖反応が起きます。こうして反応が広がっていき、組織は強くなっていくのです。つまり、全ては上《頭》から変わっていくのです。

(1)なぜ分身を育てるのか

組織の構成図を見てください。



企業の目標である利益を実際に生み出すのは、オペレーション(業務)をこなしている一般従業員層です。最終的には、この層が活性化しないと企業は本当に良くなりません。ものを生産して販売する中で、余分なコストが発生し、利益を損なう事実はいくらでもあります。

例えば生産現場では、不良を出したり、手直しをしたり、不安全事故などが起こります。販売現場では、非効率な販売活動、販売目標未達、さらにクレームの処理に時間がとられるなどで、これらを改善し、効率化していかなければならないのです。

しかし、ここで問題となるのは、多くの企業では今日の事業の効率化のために、経営陣がいきなり一般従業員を活性化しようとする間違いを犯すことです。管理者がしっかりとしていない場合、現状を見ている一般従業員は、いくら指示されても心からは同意できないので、仕事はその場しのぎとなり身が入らず、やっているふりだけで、結局いつまでもたっても変わりません。一般従業員の多数派を一度に変えられると思う考えが甘いのです。