

儲からない会社の5つの悪癖

株式会社エム・イー・エル

取締役 佐藤 康二

はじめに

■ 儲からない会社が儲からない理由

儲からない会社には儲からない理由がある。

いや正確には「継続して儲からない会社」といったほうがいいかも知れない。好況時などの外部環境に恵まれて、ラッキーな高業績というのはあっても、反復継続して高業績をあげる会社はそう多くはない。

あなたの会社、あなたの部門ではどうだろうか。

もちろん「本当にいい会社」というのは“儲かる”という業績的な尺度だけで測れるものではないし、環境にやさしい・社会の役に立っている・雇用が安定している等、様々な視点や考え方があることは確かだ。

しかし、そういった「いいこと」を「続けよう」と思えば、当然その基盤づくりや再投資の原資となる利益やキャッシュが必要となるのではないかな。

ボランティアやNPOなどの非営利団体でさえ、経営的な視点が欠ければ長続きはしにくい。いい人材・いい材料を集めようと思えばより多くのお金が必要になるし、より高次元な理念や目的の達成に向けて邁進するためにも適正な利潤は必要であろう。

そう考えると、「継続して儲かる会社」、「持続可能な成長力がある会社」というのは、いったいどんな特徴があるのか。しかしその特徴はおそらく多種多様で、共通項というものを整理したところで「そうは言ってもウチでは…」と言いつつが先に立つのが関の山。

では上位を見つめて「ないものねだり」をするのではなく「あるもの探し」をしてみてもどうだろうか。ちょっと発想を変えてみて、「儲からない会社」について考えてみるのだ。これならきっと読者の方々もすぐにいくつかの共通項が思いつくし、ないものをつくるよりも、「悪いところを見つめなおして変えてみる」のだ。

世の中にある会社で「継続して儲かる会社」といえるのはほんの人握りで、そのほかの大半は、「なんとか儲かっている会社」や「儲かっていない会社」だというのが実態でもあることを考えればいくつかのヒントを提供できるはずだ。

ここでは「儲からない会社の人々」がつい陥ってしまっている症状、なかなか脱出できない発想や考え方を整理し、儲からない会社の常識や習慣と捉え、5つの悪い癖《悪癖》としてみた。

ここにあがっているような悪癖に数多く遭遇するような会社に勤めている読者は、自ら悪癖を打破するキーパーソンとなって、組織の改革に立ち上がってもらいか、もしくはますます転職か起業について真剣に考えてみる必要がある。

なぜなら、こういった会社の癖・組織の癖は、ひとりの人間のそれと同じで「そう簡単に

は直らない」といわれているからだ。

十年二十年、場合によっては五十年百年と続き、組織に根付いた風土・文化であり、一朝一夕には変わらない。また組織の暗黙のルールや習慣は、終身雇用で会社で人生を預けきっていたつい十年ほど前までの会社社会においては、社内で生き残る知恵という面も大いにあったはずだ（今では社内で生き残る前に会社の方が危ないが）。しかし会社の悪癖を認めつつも「一生付き合っていかなければならない」などと達観するわけにはいかない。

会社は生き物、常に変化するものだと考えれば悪癖は必ず直せるはずだ。そのためにはその常識・習慣を悪癖と認め、一丸となって、辛抱強く変えていく努力が必要だ。

いまや大競争の時代、格差の時代、二極化の時代である。倒産はもちろんM&Aも珍しくなくなり会社の寿命はあつけないものとなった。

不平不満が蔓延する組織、いい加減で事なかれ主義の組織、前例踏襲で官僚主義的な組織は、早晚、血の巡りが悪くなり、運動不足などで体調不良となるのは目に見えている。

我々が関与するほとんどの組織もはじめはこういう悪癖を持っていた。しかし、それに気づき、改革に着手・実践を継続しているのだ。

人間なら入院や休暇で何とかなるかもしれないが、会社は一旦その流れに陥るとなかなか自律的、自然治癒的な復活は厳しいようだ。それこそ日産のゴーンさんのようなカリスマ経営者で改革を断行するか、産業再生機構で借金棒引きなどという外圧の荒療治しかなくなってくる。そうになってしまう前に、この悪癖を見逃さないでほしい。

■儲からない会社の5つの悪癖

悪癖1. 人を大事にしない（P3）

人材開発に時間をかけない、人の話を聞かない。従業員満足度（ES）が低い！

悪癖2. 全社最適の視点が欠如（P3）

セクショナリズムがまかり通り、既得権にしがみつく。組織の壁が厚い！

悪癖3. ついつい目先の経営に走ってしまう（P4）

未来発想が乏しくビジョンを語れない。目先発想で業績のつじつま合わせ！

悪癖4. 目標・計画がいつもあいまい（P4）

そつなくこなすだけの安直な取り組み。実践のフォローやフィードバックもない！

悪癖5. 本気の自己関与がない（P5）

肝心なところは他人任せで自分は安全地帯から絶対出ない無責任な風土！

■悪癖1. 人を大事にしない

人材開発に時間をかけない、人の話を聞かない。従業員満足度(ES)が低い！

まず、最初は「人を大事にしない」悪癖である。

人材開発にOJT、OFF-JTなどの組織的、体系的な取り組みをしないばかりか、ミーティングなどの情報共有の時間まで削ってしまう誤ったコスト意識で、会社の競争力の源泉である人材に「成長」や「学習」の機会を与えない。

「学習は自己啓発でやるべきだ」という論理も間違いではないが、最低限の学習機会を定期的に、タイムリーに与えることで、自ら学ぶきっかけをつくることが大事だということをわかっていない。日常業務に流されている個々に対し自分を見つめ直すきっかけを与えていないのだ。

また「ミーティングや会議はやってもいっしょ」や「会議が多過ぎる」というのも、会議の方法やメンバーの絞込みの工夫が足りずに価値ある会議ができていないのであって、質の高い情報交換、多様なメンバーの価値観の共有やコミュニケーションという面を理解したうえで、人材開発の一環と捉えればそのあり方も変わってくる。

給与や休暇などの福利厚生ではない「人づくり」を後回しにする悪癖は、徐々に会社を蝕み、ノウハウや技術の伝承にも影を落とすことになる。

人の話を聞かない上司や仕事を任せず、部下を信頼できないのか仕事が奪われるのを恐れているのか、仕事を抱え込んでしまう上司も、コミュニケーションの中で部下を動機付ける意識がうすく、成長を阻害している。

いずれにせよ人を大事にしない会社は、自覚症状がほとんどない場合が多く、この悪癖の回復には相当の努力が必要となる。そしてこういった状況であるからこの会社の従業員は業績に関わらず従業員の会社や仕事への満足度(E S)が低いのが特徴である。

■悪癖2. 全社最適の視点が欠如

セクショナリズムがまかり通り、既得権にしがみつく。組織の壁が厚い！

二つ目の悪癖は視野狭窄の部分最適主義である。会社はいろんな部門、いろんな人たちが集まり、相互に補完し合い、協力し合いながら「全社にとって一番最適なこと」を追求していくことが求められる。

しかしこの悪癖がある会社は自部門、自部署の利益を第一に考え、セクショナリズムに陥ってしまうのである。

総論賛成、各論反対で全社的な改革などは、当初は順調に行くかにみえるものの、規模縮小などの影響が予想されるどこかの部門が必ず反対を表明し、話が前に進まない。霞ヶ関や永田町の論理を考えるとわかりやすい。

既得権益にしがみつく古参だけでなく、自分の手柄をあせるミドルなどにもその傾向は見られる。

こういう会社はあらゆる取り組みが中途半端で長続きしないことが多く、その結果、業績も外的環境に左右されがち。

組織の壁が厚く、全社横断的なプロジェクトなどを相当なパワーと持続力で推進していかなければならず悪癖解決の壁も厚い。

■悪癖3. ついつい目先の経営に走ってしまう

未来発想が乏しくビジョンを語れない。目先発想で業績のつじつま合わせ！

目先ばかりで未来を考えることを避ける悪癖。結局これがないことが全てにつながっているということでは最悪癖と言える。

未来のビジョンを描き、それを語り、共有することでみんなのベクトルをあわせ、それに合致する人を採用し、人材開発をすすめることが一番幸せな流れであるが、それができている会社は限られる。

特に公開企業では四半期ごとの業績開示で目先の数字をあげることに追われ、そのつじつま合わせは、全社に及んでいる。また短期保有の株主の増加などで中長期的な方針だけでは評価されない、納得を得られないというジレンマも関係している。

しかし、真に魅力的な組織として成長しつづけるためには、やはり中長期のビジョンや方向性抜きでいいはずがない。

未来を目指すから成長がある。先を見る、環境を読む、影響を想像する習慣をつけることで「目先経営」に引っ張られがちな習慣を変えていく努力が必要なのだ。

もちろん足元の業績をほったらかしにして倒産しては意味がない。短期と中長期のバランスがリーダーには求められるのだ。

また会社のビジョンを明快に示すことで個人のキャリアビジョンの導入に一貫性も生まれ、人材の長期成長と会社の成長の双方を有機的に結びつけることが可能だ。

当然、全社のベクトルをあわせ、共通理解を促進することで全社最適の実践とも関係が深い。

■悪癖4. 目標・計画がいつもあいまい

そつなくなすだけの安直な取り組み。実践のフォローやフィードバックもない！

四つ目は、目標と計画、その実践についての悪癖だ。

通常、組織で仕事をするということは、複数の人間が関わることなので共通のゴールとしての目標をもつ。そしてその目標の実現に向けて、計画を立て、それを実行していくわけだ。

それから実行の成果やプロセスを確認し、その状況に応じて次の手を打っていくということを繰り返しながら、目標達成のマネジメントサイクルをまわしているはずだ。

しかし、これも儲からない会社ではこうはいかない。

まずは目標を立てない会社は論外として、目標を立てるには立てても、それが毎年ほとんど変化の無いようなものになってしまい、チャレンジ精神あふれる、創意工夫が必要な目標になっていない。達成可能性を第一に考え、ハードルの低い目標を立てたり、マンネリ化した目標になったり。目標が、未来の目指す姿だとすれば、その目標があいまいであれば取り組みもあいまいなものになってしまう。安直な目標であれば自己の成長は望めない。「つまり何のための目標設定か」ということがわかっていないのだ。

目標はできる限り明快に、成果が確認できるよう、営業や生産などの数字が明確な部門以外についても、できる限り何らかの計測可能な数字での目標値表現に努めることが重要だ。

計画も同様で、具体的な手順が不明であり、期限や途中に測るべき進捗別の小目標が考えられていないなど、達成の手順書、アクションプランとしての思いが入っていない。

また立てたら立てっぱなしの計画になってしまい、「あれはあれ、実際はそうはいかない」というのが暗黙の了解という画餅の会社もある。その理由は第一に目標や計画のあいまいさと、その達成への意欲や覚悟・コミットメントのあらわれである。第二には、フォローやフィードバックの頻度や働きかけが不十分という点があげられる。

悪癖が定着した会社では、計画の進捗フォローはいい加減で、日々目の前の仕事をこなすだけというところが結構ある。これはまさしくマネジメント層の悪癖であり、プロセスと成果をマネジメントすべき者の責任であるといえよう。

■悪癖5. 本気の自己関与がない＝自分は安全地帯から出ようとしない

肝心なところは他人任せで自分は安全地帯から絶対出ない無責任な風土！

最後の悪癖は全員に当てはまる可能性があるものだ。

先の4つの悪癖は経営幹部や管理職の悪癖に限られるが、これは組織で働く全員が気をつけなければならない。

上司で言えば、自分のことは棚に上げて、他人に責任転嫁する。あるいはそういったことはしない代わりに自分も言わない、人にも言わせないという無関心の怠惰な会社。

いろいろ発言して参加してくる様子はあるけれど、肝心なところは他人任せにし、責任逃れや、追加業務の忌避をする人たちは読者の周りにもきっといるはずだ。

しかし、仕事の醍醐味はやはり直接、強い責任感をもって取り組まなければ味わうことはできない。結局、仕事がうまくいくのはやり抜く覚悟、やり切る覚悟を持った人で、やり抜いた！やり切ったときにその人はへとへとになりながらも満足し、大きな充実感を持つのである。

自己関与しないのは仕事での自己成長を放棄するのと同じ。どんな環境にいてもこれだけは初心を忘れずに取り組んでもらいたい。

■儲けのモトは「ひと」 人が変われば会社が変わる

以上のように「儲からない会社の5つの悪癖」として代表的なものをとりあげてみた。要は組織開発ができない、成長する組織にならない、学習する組織にならないようなネガティブで思いやりに欠ける悪癖なのだ。

この悪癖は、性質が悪いことに「やる気のある人間」、「仕事ができる人間」にもっとも嫌悪感を抱かせ、こういった人たちの組織からの離脱を誘発している。

多くの企業は「会社の持続的な発展と成長＝収益力の強化」を目指し、日夜業務に励んでいるが、忘れてはならないのは収益力の強化の根源となるのが「お客様からの高い評価」をいただくという点である。

売上を上げる、客数を増やす、客単価を増やす、リピートを増やすためにはお客様からの高い評価と高い支持をいただく必要があるのだ。ということはまず強化すべきはお客様との接点の最前線にいる「現場力」であろう。

現場であるいは電話でお客様の動向を直接把握し、お客様の評価の対象となる人や商品のレベルアップ、そしてその現場を全面的にバックアップするための本部機能の強化が企業基盤の拡大には不可欠である。

そして、最終的には会社は人の集まり、人材開発と組織開発がすべての中心となるべきであろう。いったいどのくらいの人が自分の組織のあり方に満足しているのか。不満はないという人は多いかもしれないが、「満足だ」と明確に答えられる人は半数に満たないのではないだろうか。

■何から手をつけるか。すごいプロジェクトをはじめよう！

じゃあどうするか。

我々是一日の一番長い時間を通勤を含めた仕事の時間に費やしている。おそらく10時間とか15時間。なぜ一番多くの時間を過ごす職場を「がまんしたり」、「やり過ぎたり」してしまっているのか。

ここで発想の転換！

みんながちょっとした努力をすれば、もっと気持ちよく充実した仕事ができるはず。もちろん楽しいことばかりではないかもしれないけれど、気の持ち次第で仕事は楽しく、わく

わくしてやれるのだ。

なぜなら職場は結局は、人の集まり、みんなで変われば組織が変わり、会社も変わる。

でもまずは自分が変わるかどうか。ここまで読んでいただいて「変わるのかな？」と
思ってくださった方、これからあなたが取り組もうとすること、その長期的な方向性・ビ
ジョンや、なぜそれをやるのかという目的や理念を整理して、それを広げる・啓蒙する運動
をはじめてください。それがプロジェクトという名の活動なのかどうかはどうでもいいこ
とですが、本気の運動、本気の活動でしか周囲は動かせません。人を動かすには人の心を
動かすしかないのです。すごい成果への第一歩はそこからはじまります。

株式会社エム・イー・エル 佐藤康二

ksato@mel-con.co.jp

cKoji Sato 2006

（複写・再利用等は一言ご相談ください）