

# 企業再生のための「人材と組織の活性化」

～成人病を克服し、中小企業を再生に導く～

## 1

### 中小企業にも広がる成人病

2003年の中小企業の倒産件数は約16千件であったが、その約4分の1が創業30年以上のいわゆる「老舗企業」によるものであった。人間が歳を重ねるにつれて、不摂生や日頃の生活習慣から「成人病」にかかりやすくなるように、企業も年数が経ち、水の流れが淀んでくると、頭脳（思考）や筋肉（活動）が硬直化し、人間で言う「成人病」（規模の大きい会社では「大企業病」という）に陥りやすくなる。

最近はこの成人病が、老舗企業等のみならず、本来働き盛りであるべき、比較的若い中堅・中小企業にも伝染して広がっているように思われる。

#### 決算書に表れる成人病

決算書に表れる病状を理解するには、人間の生活に置き換えて考えると分かりやすいと思われる。以下にその成人病の典型的な病状を紹介する。

##### ①設備等固定資産の過大

例えば、家庭用運動機器をたくさん買ったが、最近殆ど利用せず埃を被っている状態。

##### ②受取債権（売掛金・受取手形）の過大

消化不良で食べても栄養分を吸収できない状態。

##### ③棚卸資産（在庫商品）の過大

太りすぎで悪玉コレステロールが多い状態。

##### ④期末の仮払金の計上金額大

体調管理がルーズになっている状態。

##### ⑤生産性の大幅な低下

いくら食べても力が出ない状態。

##### ⑥自己資本（利益）の不足

基礎体力が不足しており、運動するときには力の頼りすぎている状態。

##### ⑦資金繰り難

心臓が弱く、十分な血液が送れない状態。

#### 決算書に隠れている成人病

一方、決算書に隠れている（表れない）成人病の症状には次のようなものがある。これらは、隠れた「無駄なコスト」の発見、削減につながる。

##### ①官僚主義（以下参照）が見られる。

- ・セクショナリズム：全体目的を忘れ、自部門のやり方に固執する。
- ・前例主義：過去の習慣・実績に固執する。間違わない、失敗しない行動をとる。
- ・ことなかれ主義（無責任体質）：変更する方が望ましいとわかっているにもかかわらず、現状を維持する。

##### ②経営計画のマンネリ化が続いている。

同じ施策が何年も挙がっているなど。

##### ③捨てること（損切り）がほとんどできていない。

##### ④会議や委員会の数、開催頻度が増加している。

##### ⑤組織図を見ると、上場企業と類似している。

従業員数が100人に満たないのに、大手企業並みに管理本部などが創設されているなど。

##### ⑥昇進・異動等の納得性・公平性が低い。

適材適所よりも、年功序列・年功賃金の色彩が強く、新規業務にも年配の管理職を配置している。

##### ⑦一度、経営幹部や管理職に就くと、よほどの失敗が無い限り降格がない。

##### ⑧自ら考え行動する主体的な従業員がほとんどいない。指示したことしかしない。ただし、これは経営者、管理者側に原因がある場合も多い。

##### ⑨経営者が多くの公的な役職に就いており、会社での活動が減ってきている。

##### ⑩組織内の権限と責任が一致していない。

##### ⑪経営幹部や管理者が最先端の知識・方法を頭から敬遠しがちである。

##### ⑫経営者、管理者等の公私混同が散見される。

##### ⑬役職の階層や管理者の人数が大幅に増加している。

例えば、10年前の若手の担当業務を、現在は年長の管理者が担当しているなど。この場合、賃金のみ増加し、労働生産性は低下している。

## 2

### 企業にも定期的な健康診断が必要！

#### 人（他社）の批判はできるが…

人は、他人の欠点を見つけたり批判したりすることがあるが、自分の反省は中々できないものである。

企業も、他社の業績不振や不祥事を批判できるが、「自社にも起こりうることであり、他人事ではない」という視点をなかなか持つことができない。また、自社の病状には気づきにくいものである。

つい最近まで元気だった人が、急に病気で倒れ、亡くなることもある。同様に企業も突然死（倒産）

することがある。この突然死の前には、必ず予兆が顕在化しているはずであるが、企業は見て見ぬ振りをしている場合もあり、そこには何らかの「甘えの構造」「現実逃避癖」が存在すると思われる。

#### 企業にも定期的な健康診断が必要！

人間に定期健診が必要のように、企業にも定期的な健康診断が必要である。先ず、中小企業等の読者は、前述の成人病の自覚症状がないかどうかを確認するとともに、次の「企業の健康診断」を行っていただきたい。できれば、1人の診断ではなく、幅広い階層の人で診断を行う方が望ましい。

健康診断の結果は、どのようなものであったか

### 企業の健康診断

■あなたの会社に、こんな症状は見られませんか？（該当する欄に○印をつけて下さい。）

チェック項目	いいえ	はい	わからない
① 5Sが徹底できていない。			
② トイレが汚い。			
③ 来訪者とすれちがっても、挨拶をしない者が多い。			
④ 社内にゴミが落ちていても、それを拾う社員がいない。			
⑤ 社内の風通しが悪い。			
⑥ 報告・連絡・相談が徹底できていない。			
⑦ 社員の平均年齢は45歳以上である。			
⑧ 社員（社長）が自社（社員）の悪口や愚痴をよく言うようになった。			
⑨ 評価基準があいまいで、信賞必罰が徹底していない。			
⑩ 在庫、返品、クレーム、納期遅延が急増中である。			
⑪ 売上の比率が1～2社の取引先に偏っている。			
⑫ 仕入れの比率が1～2社の取引先に偏っている。			
⑬ とにかく、会社の雰囲気は暗い。			
⑭ 社長はワンマンで、ほとんど聞く耳を持っていない。			
⑮ 経営陣や管理職には、Yesマンが多い。			
⑯ 前例のないことをするには、手続き等に時間と手間がかかる。			
⑰ 管理者のマネジメント能力が低い。			
⑱ 取引先から、「あなたの会社の電話対応が悪い」とよく言われる。			
⑲ 売上高営業利益率は業界標準（例：製造業4.2%）を下回っている。			
⑳ 社長のITリテラシーが低い。			

## 特集

ろうか。同じ企業においても、診断を行う人が経営者か、管理者か、またはその他従業員かなど、立場が異なることにより、その結果も違ったものになるケースが多い。人はつい自分にかかわることは評価が甘く、他者に対する評価は厳しくなりがちである。

企業の健康診断（現状把握）では、決算書に基づく財務分析（定量的分析）を行うことが一般的であるが、今回の健康診断は数値で表しにくい定性的分析の項目を中心にしている。特に採点基準を設けていないが、診断結果の解釈の目安だけを述べておく。

基本的に「いいえ」の欄に○印の多い企業が健康体に近い企業と言える。8割（16項目）以上の項目が「いいえ」に該当する場合、ほぼ健全な企業であると思われる。一方、5割（10項目）以上の項目が「はい」に該当する場合は、早急に全社あげての経営改善・革新に取り組む必要がある。

### 3 「茹で蛙現象」を防ぐには

#### 「茹で蛙現象」は見られないか

蛙は突然湯の中に入れられれば、その熱さに気づき飛び上がるが、ぬるま湯に入れて徐々に熱したら、温度変化に気付くのが遅れ、茹で蛙にされてしまう。

このことは、一般的に「ゆで蛙現象」と呼ばれているが、人や企業・組織も同じように「少しずつ変化する環境変化に無頓着になっていけば、気がついた時には対応できなくなり、手遅れの事態になる」というたとえである。

景気底打ちの気配も一部で見られるようになったが、依然として「もう少し我慢すれば…」 「景気さえよくなれば…」 というモラトリアム（実行猶予・思考の停止）は許されない状況であると言える。

前述の「企業の健康診断」のケースで言うと、「わからない」に該当する項目が3割（6項目）以上ある企業は、「茹で蛙現象」に陥っている懸

念がある。「わからない」とは、すなわち、「気づいていない」「現状を把握しようとしていない」という、いわゆる「管理不在」を意味している。現状把握ができなければ、危機的状況（熱い湯）に陥っているかどうかの認識ができず、有効な対策を打つことができない。

#### 「問題意識」と「危機意識」を持つ

では、この「茹で蛙現象」を防ぐには、すなわちマイナス方向への変化にいち早く気づくためには、どうすればよいのか。それは、現実を直視することである。企業のトップを含め全員が「問題意識」「危機意識」を常に持つとともに、自らの問題として意識し、対処していくことである（当事者意識）。

「問題意識」とは、現実と目標とのギャップを認識することであり、「危機意識」とは、このままいくと危険な状態になるという認識を持つことである。

また、経営幹部のみならず、組織の全構成員が当事者意識を抱くには、組織の目的や価値観、最低限の財務情報などが共有されている必要がある。

#### 現状把握の仕組みづくり

組織の全構成員に「当事者意識」を植えつけながら、「問題意識」「危機意識」を醸成していくためには、企業のあるべき姿・目標を明確化し、組織全体に繰り返し伝えていくとともに、企業活動の全体を定期的に、かつ定量的・定性的に現状把握できる仕組みづくりができていなければならない。

定量的な現状把握では、まず、事業部門別、製品ライン別など、ひとくくりにはできない単位ごとに売上の中身を分類するとともに、売上を販売数量と販売単価に分解する。

次いで、費用を変動費と固定費に分類していく。変動費は、部門別・製品系列別に分類することによって、各セグメントの収益性が明確になる。

なお、これらを管理していく月次決算は、遅くとも翌月10日までにできる体制を整えたい。

## 4

### 企業再生のための「人材と組織の活性化」

不動産の含み損は、時価評価を行えば把握できるし、財務的に許せば処分も可能である。一方、企業の仕組みや風土、人材など、バランスシートに表れていない含み損（機会損失）を顕在化させることは困難であり、更にそれらを正しく認識し、解消していくことは容易ではない。

大企業の場合、その規模の大きさや組織の複雑さ、また人間関係の複雑さなどから、成人病の治療は容易ではない。しかし、中小企業はその機動性を活かして、経営トップが考え方を換え、行動を変えていけば、その結果も変わり、組織全体にプラスの影響を及ぼしていくことも可能である。

中小企業の経営者自らが自社の病状に早く気づき、それを正しく認識するとともに、マイナス方向への流れを食い止めるための「変革への行動」を起こしていく必要がある。

「成人病」の症状や「企業の健康診断」のチェック項目は、人にかかわるものがその大半を占めている。受取債権や棚卸資産の過大の原因は人の意思決定・行動が原因である。また、企業の仕組みを作るのも人ならば、それを運営するのも人である。

特に大規模な資産を持たない中小企業では、人そのものが最も大きな資産である。人材の活性化なくして、組織、企業の活性化はあり得ないのである。

本稿では、成人病の芽を摘むために何をすべきかについて、中小企業において明日からでもすぐに実行できる取組み、特に人材の活性化を通じた組織の再生、企業風土刷新の方向性を紹介する。これらは、経営者自らが考え方、行動を変えればできるものであり、その変化が管理者や従業員にも伝わっていき、企業再生につながっていくと確信する。

なお、決算書に表れる成人病の診断など財務面の解説については、本年11月に中小企業向け実務セミナー「ナント・ビジネススクール」にて行う予定。

### 「他責的」から「自責的」への視点の転換

中小企業の倒産件数を要因別にみると、販売不振、売掛金回収難、赤字累積のいわゆる「不況型倒産」が全体の約4分の3を占めていると言われている。

しかしながら、この「不況型倒産」の要因を別の観点から再整理してみると、それらは「マーケティング戦略の誤り」や「財務管理等のずさんさ」、「法務面等の備えの甘さ」などが真の要因となっており、経営管理の不備・不在が認められる。すなわち、倒産や業績悪化の要因が外部にあると見ていたものが、実は企業内部にあったということである。

昨今の厳しい経営環境の中で勝ち残っていくには、「不況だから仕方が無い」など他責的な捉え方をせず（外部に原因を求めるのではなく）、「自らの意思決定・行動に原因がある」とする自責的な捉え方をできるかどうかにかかっていると思われる。業績悪化の原因を自責的に捉えることにより、企業自らが対処しうる方策を考えうるのである。

#### ●倒産要因の再整理●

倒産の要因 *太字の3要因=「不況型倒産」	倒産要因の再整理
・放漫経営	経営者のモラル
・ <b>販売不振</b> ・在庫状態悪化	マーケティング戦略の誤り
・設備投資過大 ・ <b>既往のしわ寄せ（赤字累積）</b> ・過小資本	財務管理等のずさんさ
・ <b>売掛金回収難</b> ・信用性低下（取引先の打ち切り）	法務面等の備えの甘さ
・信用性低下の一部（経営者交代による社内規律の乱れ等）	組織・労務管理の不適切さ

資料：中小企業庁

### 正しい現状把握・認識【客観的な自己評価】

先ず、前述の「企業の健康診断」をコピーし、中堅や若手社員、更にはパートタイマーにまで無記名で記入してもらうことをお勧めする。

企業の中心は、従業員やパートタイマーである。経営者一人がどう感じているかよりも、彼らがどのように感じているかが何よりも大切である。経営者が満足していても、最前線で顧客と接する彼らの不満が高ければ、また自社が成人病に陥って

## 特集

いると認識していれば、やる気がそがれ、組織の活力が失われていくからである。

また、顧客の生の声・苦情を聞く取組み、声が入ってくる仕組みづくりなどが大切である。

### マインド革新

#### ●企業のモラル向上

企業のモラル向上は、まず身近な問題を公正に判断することから始まる。公正に判断しないと（不公正なことがまかり通ると）、部下の間に不満や疑惑が沸き、やる気を失っていくからである。

#### ●「減点主義」から「加点主義」への転換

大半の企業では、人事考課で減点主義がまかり通っているのが実情である。新しいことに挑戦して失敗するよりも、「何もしないで失敗をしないことが重要」という悪しき風土をつくってしまう。

減点主義の評価は、「減点されないように、言われたことだけを確実に実行する」という「指示待ち族」を大量生産することになる。

一方、加点主義は「自分なりの工夫など、プラスαのことをして、得点を稼がなくてはならない」ため、部下はより積極的な思考・行動をとるようになり、組織全体の創造性も高まる。

「減点主義」から「加点主義」への転換を図り、その姿勢および考課基準を明確に示すべきである。実際、不況下でも成長している企業をみると、失敗を許し、再挑戦を促す土壌がある。

#### ●積極的な情報のディスクロージャー（公開）

経営幹部でさえ、企業全体の売上高や総資本経常利益率を把握していないという企業も多い。一方、県内のメーカーA社（従業員30人未満）では、全社員にパソコンを配付し、顧客情報等の共有のほか、月次決算の状況等を閲覧できるように公開している。単に公開するだけでなく、経営数値の見方も教育し、組織の活性化につなげようと努めている。

全社一丸となって企業を再建するには、その前提として自社の現状を数値で説明し、現状認識を共有することからスタートする必要がある。その

際重要なのは、単に数値を示して不安を持たせるのではなく、「このままではいけない」という危機意識を持たせるとともに、「どういう方向に進むべか」というビジョンを合せて提示することが重要である。

### 「ECRSの原則」の応用

生産管理の分野で改善を考えると「ECRSの順に考える」という「ECRSの原則」がある。この原則を人材・組織の活性化や経営革新に適用すると以下のような取組みが考えられる。

- ①Eliminate：その工程をやめることはできないか
- ②Combine：他の工程とくっつけられないか
- ③Rearrange：他の工程と順番を変えられないか
- ④Simplify：その工程を簡単にできないか

#### ①Eliminate：その工程をやめることはできないか

業務は放置すると、成長ではなく、膨張を続ける。また、組織にも同じことが言える。環境が変化し、その必要性や存在意義が薄れてきても、その事実を認めようとせず、膨張を続けてしまう。だからこそ、企業を含めあらゆる組織では、業務や人、部署の存在意義を常に問う姿勢が求められる。

「その業務を無くすことができないか」「その担当者（役職）を無くすことができないか」「その会議を無くすことができないか」「その部署を無くすことができないか」など、検討すべきことは多い。

注意すべきことは、ある業務（部署）を不要と思ひ、当事者にその是非を聞いても不要とは決して答えないのが常である。自己否定になるからである。その解は、その業務の顧客（後工程の担当者）に聞くのが良い。望んで利用しているのか、他に選択肢が無いから利用しているのかなどが明確になる。

#### ②Combine：他の工程とくっつけられないか

複数の業務を同一担当者で行えないか、複数の

部署を一つにできないかなど、単に削減を目標とするのではなく、生産性や付加価値の向上、相乗効果などの観点から検討すべきである。

また、ライン生産からセル生産方式(\*)への移行を図り、多品種小ロット生産、短納期、在庫削減のほか、従業員のやりがい向上や能力アップにつなげて成功を収めているメーカーが増えている。セル生産方式の発想は、メーカーのみならず、小売やサービス業の現場でも応用が利くものである。

\*組立て製造業において、1人から数人の作業員が部品の取付けから組み立て、加工、検査までの全工程(1人が多工程)を担当する生産方式。

### ③Rearrange：他の工程と順番を変えられないか

#### ●役員定年制や管理者任期制等の採用

役員定年制や管理者任期制等を採用し、中堅や若手に活躍の場を提供する機会を多くしていくべきである。そのことが年配の管理者等に良い意味での緊張感をもたらし、業績向上に貢献すると思われる。

#### ●大手企業退職者の特定業務のエキスパート採用

最近雇用環境が厳しいため、大手や中堅企業を退職した特定業務のプロを安い賃金で雇用しやすい時期でもある。自社で不足している分野や大幅な改善が必要と思われる分野のエキスパートを採用し(外部の血・思考を導入し)、業務や企業風土の刷新を図っていくべきである。

#### ●現場、若手への権限委譲の推進

部下を信じて責任のある仕事、地位を与えてみる。そうすると彼らは、役割行動をしているうちに、責任感と自信が身についてくる。また、大きな力も発揮されてくる。但し、例外もあることに注意が必要。

### ④Simplify：その工程を簡単にできないか

#### ●人材交流の活発化

長期在籍者(5年・10年選手)が多い部署というのは、それだけ組織としての成熟度が低いことを意味している。特定の知識・ノウハウ、人脈などが個人の財産として蓄積され、組織力は逆に低下させている場合が多い。

また、単に引き継いだこと、決まったことを何の疑問を持たずに、何の改善もせず、同じやり方

で続けられている場合も多く、非効率さが増している場合さえある。例えば、ある担当者が特定業務を行って5年間も同業務が見直し・改善されていないようでは、時代遅れのやり方になっていると思われる。

人材の交流、入れ替わりを活発化し、互いに刺激しあう職場づくり、企業づくりが不可欠である。

#### ●担当者の交替

必要性のある業務であっても、「誰が担当すべきか」という問いかけは常に必要である。マニュアルを整備し訓練さえすれば、新入社員でもできること、パートタイマーでもできることを熟年の管理者や正社員が行っている場合が意外と多い。

成長企業では、特定業務のパートタイマーへの移行が進んでいる。一部の大手流通業では、本来業務である店舗の仕入管理や棚割管理などをパートタイマーに任せて成功しているケースもある。

パートタイマーから正社員への道を開き、中には取締役や部長に抜擢された主婦もいるという。結果的に、人件費の変動費化を進めながら、パートタイマーのやる気を喚起し、企業の業績伸展にも貢献している。要は、やる気と能力のある人間かどうかである。

## む す び

2002年、「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングの柳井正社長(当時53歳)は、「大企業病に陥った」と潔く自己否定し、当時39歳の玉塚元一常務にバトンを渡すという思い切った若返り人事を断行した。同社は、いまや中小企業ではないが、そのチャレンジ精神は未だ学ぶべきことが多い。

中小企業は、その機動性を活かして成人病を克服することが可能である。経営者自らが考え方・行動を変革し、企業再生および経営革新への決意を全社員に明確に提示し、実践していくことにより、短期間に変貌しようと固く信じている。

(島田清彦)