



## 「企業づくりの方針管理」

株式会社ビジネスインテグレーター  
代表取締役 飯間正博

### 1. 現代社会の背景

#### 1) 時代の移り変わり

最近のテレビや雑誌で、幕末・明治や戦国時代、また古代文明などの歴史に関する内容が増えたように感じる。本当のところは定かではないが、私自身が年齢を重ね、興味を持つようになったからなのかも知れない。実際に産業社会にかかわりだして、若いころは何も感じていなかった。しかし、日々苦悩する中で、やはり歴史に学ぶ、人に学ぶということは欠かせないことを実感したと思う。特に幕末の人間模様は大好きであり、同時に時代が変わる時の生き様はエネルギーを与えてくれると思う。

そこには、強い志が存在することを実感できるからかも知れない。それは、個人の志もあれば、組織や公の志もあることが判る。「志」つまり方針と言ってよいと思う。「いや、違う」と言われる方もおられると思うが、それは捉え方の視点の違いであり、ここで議論することは横に置いておこう。文明が始まった時から、人々は必ず「こうしたい」という想いを持って生きてきたと言える。その結果が、エジプトのピラミッドであったり、その時代の国の形だったりしたのだと考える。

そのように考えると、いつの時代も「方針」と言うものが存在し、その目指す方向に、時代は移り変わってきたと言える。そのような背景の中で、現代社会において、なぜ我々はあえて「方針管理」ということに取組まなければならないのだろう。

## 2) こころの変化

昭和から平成に変わって、この半世紀の変化は今までにない激変だと言えるのかも知れない。それは、物や技術などの変化もさることながら、こころの変化が過去の時代と大きく違うのではないかと、私は仮説する。海外で生活したことはないものの、少ない海外視察を振り返ると、やはり日本は本当にいい国だと感じる。豊で安全で、食べ物は特に美味しい。

ただ、こころを制御する秩序が軽視されるようになったと感じるのは、私だけではないだろう。家庭や一族のしきたり、地域の掟、社会の定めなど、超えてはいけないう一線というものがあつた。確かに弊害となる使われ方をしていたことも認めざるを得ないが、それがこころの制御を果たしていた効果は、大いなるものがあつたと私は考える。一般的に言えば「常識」と呼ばれていたことかもしれないが、常識と言うより「倫理」だと言える。

残念ながら、倫理を横に置いて“なんでも自由だ”的な風潮があらゆる場面に広がってきていると感じる。ある意味では、人々の考え方や言論・行動は自由だといえる。それは、ある基準・規範を守った上での話で成り立つのである。その基盤がなければ、「方針」は成り立たない。仲良しクラブとか同じ考えの仲間同士では、単に好き嫌いの世界である。日本社会の大人たちは、知らず知らずに個人の好き嫌いで判断する生活に慣れてきたと考える。その方が楽であるから、家庭や地域、学校や政治の先生までもがそう見えるのは私だけだろうか。この「自由 = 好き嫌い」の矯正が、必要な時代である。

## 3) 産業社会で働く意義

仕事に携わって早や1 / 3世紀を超えた。色々な仕事に就き、その経験を経て、様々な業種・企業のお手伝いをしてきた中で考えると、私自身の成長が一番遅れていたのだと思う。だからこそ反対に、多くの企業人を見るたび残念に思える。私なんかと比べ物にならないくらい、優秀な能力と知識を持ち、生活的にも恵まれていると思うが、本人達はそう思っていないのが現実である。

但し、誰も遊んでいる訳ではない。怠けてやろうとかサボってやろうとする人も見なくなった。そして、懸命に仕事には、取り組んでいるのである。しかし、どうも迫力や魅力が伝わってこない。つまり持てる力を出し切っていないように感

じる。ある面、力を出さなくてもそれなりにこなせるのかもしれない。私たちのように仕事人間だとか、会社人とか言われるよりも、スマートに生活をしているのかもしれない。ただ、そこには以前ほど働く楽しみを見出していない現状が多いように感じる。私自身、楽しく働いてきたかと問われれば、いやなことや大変だったこともあるが、面白かったと言えるし、これからも面白くしたいと考えている。

現代社会では、会社に入ればすでにそれなりの仕事とステージは準備され、それなりの報酬は手にすることができる。反面、残念ながら昔のように努力の結果が、大きな成果として見える時代は過ぎている。だからこそ、働く意義が重要な要素になっていると考える。働いていて、昔のように食う米に困る人はいない。もし、いるとすれば出る方が多いだけのことである。自分の好き嫌い生活を基盤に、仕事をしていると捉えてよいかもしれない。

本来は、会社というステージを通じて、社会に役立つために仕事をしていることを忘れていた時代だと思う。よく親に「働く(ハタラク)とは、周りの人が楽になることだ」と教えられてことを思い出す。まさに人の役に立ってこそ意義があるということだろう。レベルが上がり、成果が出にくい現代において、日々文句を言われ続けて仕事をしていると、“人の役に立つ”という感覚が薄れるのかもしれない。

## 2. 企業づくりと方針

### 1) 企業 = 人

ご存知のように「企業は、人なり」と言われる。それは、人が集まって組織をつくり仕事をこなしているからである。企業を構成する最小単位が人なのである。だから、人の出来如何で企業が左右されるのは、歴史が実証するところである。出来如何とは、単に学力が優秀であるとイコールにはならないのが企業力・組織力であるのは周知のことと思う。そして、近年は「人材」と言わず「人財」と言われているのも、いかに人による力の発揮が企業経営に大きな影響を与えているかが判る。もはや、経営要素の中で、商品や設備、そして品質もさることながら一番の課題とも言える状態になった。それは、社員だけでなくトップも含めた全

組織員と言える。商品を生み出すのも、設備を使うのも、品質を上げるのも全て人が行なうからである。

そして、社会に求められる役割を果たすことが、人財の使命であり、組織・企業の役目だと原理・原則は説き明かしている。そのためには、個々人の能力を最大限に発揮する努力がいる。人は十人十色といわれるように、それぞれの特徴と得意力量を備えている。ただ、その能力は、本人が認識している以上に多様性を持っていると考えてよい。よく自分に向く、向かないということを聞くが、それは間違っていると思う。要は、自分が好きか嫌いかで判断しているのが人間である。自分が得意と思っている分野は、好きだからである。誰も嫌いな分野を、得意とは言わない。反対に好きになれば、どんな分野でも楽しみを見出し、成果を出すことは、我々の先人や先輩達が答えを出してくれている。

にもかかわらず、力を発揮しようとしなないのはなぜか、挑戦しようとしなないのはなぜか、難しい問題である。前述のように、不満は大いにあるものの生活水準は上がり、あくせくすることの意味を見出せず、また、日常業務は膨れ上がり努力するも成果が上がりにくい環境も、挑戦力に水を注しているのかも知れない。しかし、それを誰かが変えてくれるわけではない。自分で変える以外には、人は変わらないのである。ただ、それをサポートすることは、組織や周りも出来る。それでも、人は個なのだから、個の変化が組織・企業の変化につながることは紛れもない事実である。

## 2) 人と方針

歴史が物語るように、人類が始まって以来、自分はこうしたいという想い、つまり方針を持って生きてきたのである。現代社会も同じである。確かに漠然として右往左往している人もいる。それでも、必然的に「こうしようと」と想い、日々を過ごしているのである。

ただ、人生観的な大方針や自分が成し得たい志をはじめ、数年間や月々・日々と捉えるレベルはまちまちである。「青年よ、大志を抱け！」と言われるものの、なかなか簡単にはいかないのが現実である。産業社会で生きてゆく中で、また多くの人々と交わる中で培って行くこともある。しかし、常に何がしかの方針に従って生きているのは間違いない。ただ、社会の役割を果たすには、個人の感情や好き嫌いで判断してはダメである。

同時に産業社会で働くということは、その企業が携わっている顧客と事業が、方針に大きな影響を及ぼす。それは、個人も同じで、周りの環境や関わる人によって変化するように、企業方針も変化する。そこには、様々な制約条件が生まれると共に、新たな夢や希望も生まれてくる。

### 3) 変化管理

簡単に言えば、方針とは自分達が変化するための行き先と方法を定めることである。そのために「方針管理」は、変化管理とも言われる。それは、様々な環境変化の中で、その状況を元に“こうなりたい”“こうありたい”と考えて、その想いを達成するために行動を変えるからである。

まだまだ変えずともいいと考えていると、周りから取り残されてしまうのが実態である。ただ、頑固に頑なに自分の考えや行動を守ろうとするのも人間の本能である。そして、変化するためには、劇的に変えざるを得ない状況に追い込まれないと変えにくいのも事実である。それほど、想いはあっても変化をするということは難しいのである。同時に、日常の中では周りの変化も感じにくいのが現実である。但し、信念や倫理は変えてはならない。

企業づくりも同じで、顧客と事業環境の変化は判っているつもりでも、なかなか実感として受け取れず変化を怠ってしまうことが多い。これを俗に「真綿で首が絞まる」と言われている。特に、企業づくりという点では、組織の全員が同じ想いを共有できることが最大のポイントである。企業として、社会に求められる役割を果たすために、“こうなりたい”“こんな企業にする”という方針こそは、変化管理のスタートである。その変化に対して組織やセクション、そして社員一人ひとりが認識することが重要なのである。

ところが、会社の方針に対して、理解や共感を持ってない人間が増えてきたのも事実である。場面によっては、“そのなことに取組んでも”と、否定までもは行かないが斜に構えて評論をぶつ面々もいる。前にも書いたが、優秀さは持っているから、方針や取組内容については理解が早い。だから、深く考えずともシャープに、そしてスマートに判断してしまうのかも知れない。そして「どうせ・・・」という感を、早々にここに宿すのである。そんなことよりも、兎に角目先の仕事と数字に追われて、“やってられるか”と逃げの一手を打ってくる。そして、個人の方針や生活に目線をおいて、物事を考えるようになってしまう。

反面、会社方針にも、個人を動かすだけの熱さが感じられにくいのも事実である。それは、方針とは強い想いであるはずが、言葉の遊び的表現や解りにくい内容が掲げられるからである。本来は、夢や希望と現実感が連動して、わくわく感と使命を感じられることが必須なのだ。とは言っても、現実そのような表現は難しいと考えている人たちが多い。

そこには、方針というものが抽象的表現を中心に、日本的感覚で“みなまで言うな、わかるだろう”と、個の判断力・理解力に頼っている面もある。

### 3. 方針管理の原則

#### 1) 経営数値

社会の役割を果たす企業経営において、数値は重要な役割を持つ。方針管理においては、この数値の使い方が大切である。ただ、数値には色々なレベルや意味があり、どの場面で何を設定するかが課題である。

まずは、「経営数値」である。これは、企業として成しえなければ存在性を失う。また個々人にとっては報酬、そして生活基盤を無くする。この経営数値は、方針管理にとっても重要な基礎となる。経営数値は、中長期経営計画から展開される場合と、それを基本に単年度計画として設定される場合がある。そして、主に売上高や利益率、部門ごとや事業別など組織として達成する数値である。

次に「管理数値」である。管理数値は、経営数値を達成するために何の数値が連動しているかを考え、見出すことが大切である。例えば、売上高の確保であれば「既存顧客のシェア率を %にする」とか、新規開拓であれば「新規顧客を現顧客の %相当数の窓口取引を解説する」また原価低減であれば「変動比率を %ダウンさせる」などである。

同時に、この管理数値は、上記事例のような次項目の目標と連動する「目標管理数値」と毎月の行動を管理する「行動管理数値」がある。この数値の捉え方や整理がうまくいかないと、混乱を招く。よく、経営数値が行動管理数値に使われたり、各々の数値が混在して設定されていたりすることをよく見る。原理原則としては、経営数値 目標管理数値 行動管理数値という連携である。

## 2) ゴールを描く

前項で示したように、数値は曖昧なものを白黒ハッキリしてくれる。そのために、目標設定をするときに、よく数値！数値！と言われるのが現状である。しかし、ここで間違っただけとはいけないのは、数値とはあくまで管理値であるということだ。目標とは、結果として達成判断ができることが必須である。そのために、判断がしやすいということで数値が良く使われるのである。そのこと自体は悪いことではない。

ところが、達成数値とは勝手に生まれてこない。達成数値とは、行動の結果として現れるものである。このことをキチンと理解しておかないと、方針管理を間違えるのである。つまり、方針管理とは変化管理だと言ったように、目標達成とは、変化した結果の状態である。つまり、目標設定と同時にゴール(変化到達点)が描けなければならないのである。半年後、一年後、自分達は、自分はどのように変化すれば、「やった！」と言えるのか、これが重要なのである。

残念ながら現代社会の企業人は、このゴールが見えていない。ただ漠然とイメージは持っているものの、“これだ”と言える、誰もがなるほどと納得する答えを持っていない。それだから、数値で言うのである。つまり、数値でしか共通認識が図れていないといっても過言でない。数値とは、行動の代用特性だと言われるように、まず自分達が変化した姿を描き、それに向かって邁進しなければならない。それが別の視点でみると、数値として表現されるのである。

同時に、目標設定や行動設計の段階における表現で、使用してはいけない言葉がある。例えば、“・・・確実にする。・・・向上させる。・・・徹底する。”などである。このような言葉は、判ったような気になって、解っていないのである。人間は、自分の行動へ変換できなければ、実行しないのが実態である。そのための原則として、ゴールを描くことが大切なのだ。

## 3) 理念こそ“信”

今まで沢山の企業の「方針管理」を見てきた。企業により様々であるが、いい方針管理も多い。また、細かくキチンと体系化されてものもあれば、簡潔明瞭なものもある。しかし、実行面になると今一步という企業が多いことも現実である。

それは、どんなに良い方針や体系も、実行するのは人であるからである。確か

に、いい方針管理は、必然的に人を動かすことが可能である。それは、自分の取るべき行動がハッキリするからである。しかし、それは動くという初歩段階の話である。その後の成果は、ある意味人の個人能力任せ的なことが多い。

そこには、やはりリーダーや行動する人の想いの強さが影響する。その想い、つまり理念が重要なのである。企業の理念との共振性が高く、邪まな考えが入っていないことが大切である。それは、人は、その想いを信じればこそ達成しようとするからである。信じられない方針には、どんなに良いことを掲げていても、誰も真剣に取り組まない。一生懸命に取り組んでいても、それは他人事になってしまう。

私が陶醉している「恩田木工」の中にも、“信なくんば、どのような薬湯、施策をだされても、もはや効力はござりますまい。”という一節がある。まさにその通りだと共感する。

企業のトップだけでなく、セクションやチームをまとめる人全てが、信頼される熱意を持たなければ、方針管理は成果を結ばない。熱くなれない時代だからこそ、理念や想いを語るが必要なのだ。

以上