

経

営

情

報

2011.10.25

NO.378

強いリーダーシップによる「組織活性化」

激しく変化する経営環境の下、今後とも企業を維持・発展させていくためには、経営者の更なるリーダーシップの発揮が必要です。

具体的には、全社員が共有できる経営理念を確立し、社員の向かうべき方向性を明確に示すことや、社員個人の能力や意欲を最大限引き出し、経営環境の変化に柔軟に対応できる機動的な組織を作っていくことが求められます。

本号では、経営者が取るべきリーダーシップ行動と組織活性化に成功した事例をもとに、その取組みのポイントを紹介します。

組織活性化に向けた経営者のリーダーシップ行動

(1) 経営理念の確立・浸透

経営理念とは、企業の使命や存在意義、社員が共有できる価値観などを示したもので、企業経営における指針の役割を果たすものです。経営者が、自らの経営哲学に基づき、あるいは社員全員の意見を最大限に反映させた形で経営理念を確立し、その理念実現に向かって進むべき方向性を社員と共有し続けることは、経営者として最も重要な役割になります。

また、経営理念の内容を様々な機会を捉えて、わかりやすい言葉で社内に広く浸透させることも必要です。

(2) 権限委譲

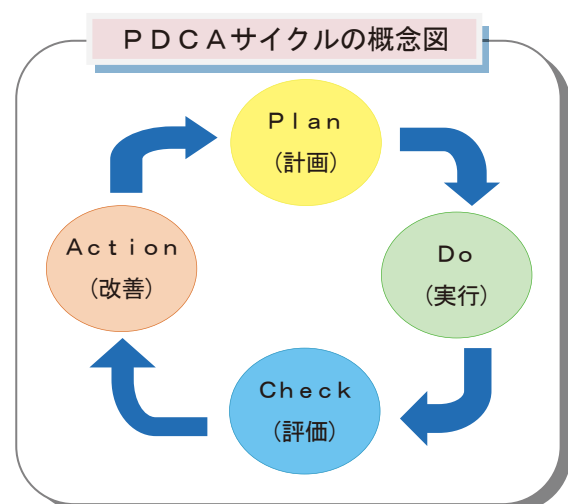
経営理念を「社員が行動する道標」として全社員に定着させた後は、現場にある程度権限を委譲することにより、社員の裁量の幅を広げます。これにより、社員のモチベーションの向上等が期待できます。

ただし、権限委譲を行うということは、実行責任を現場に任せるということであって、最終的な結果責任は経営者が負うことを忘れてはなりません。

(3) PDCAサイクルの確立

経営理念が確立され、現場に権限委譲がなされても、具体的な行動指標がなければ、社員は実際にどのように行動してよいかわかりません。

そこで、経営理念の実現に向けた具体的かつ明確な目標と計画策定が必要となります。その際には、社員にできる限り明確かつわかりやすい数値目標を設定するとともに、計画の取組み期限や責任者を定める必要があります。



また、目標達成に向けて全社一丸となって取り組んでいくためには、社員の経営参画意識を醸成することがポイントとなります。このため、目標と計画の策定に際しては、全社目標を部門や社員個人の目標にブレイクダウンし、さらに社員一人ひとりの具体的な行動計画にまで落とし込むことで、全社員が納得できるようなものとします。

なお、社員個人の目標を容易に達成可能なレベルに設定してしまうと、その目標が業績の最大値になってしまい、それ以上の成長が期待できません。したがって、容易に達成できる目標ではなく、達成するには努力や工夫が必要なレベルの目標を設定することが大切です。

このように目標と計画を策定し、計画を実行していく際には、経営者は、月次決算や社内データ等により定期的かつタイムリーに計画の進捗状況を把握し、社員に対して情報開示を行います。また、計画と実績が乖離している場合は、その原因分析を行い、対応策を社員に対して指示します。

PDCAサイクルを確立することにより、計画の実現や経営理念の遂行の確実性が増すとともに、社員は会社の目標や成果を身近なものとして感じられるようになるため、経営への参画意識がより一層高まります。

(4) 公正な評価と処遇

経営者は、社員の出した成果に対して、必ず何らかの反応を示すことが大切です。社員は誰も「自分の成果を正当に評価されたい」という欲求を持っています。

したがって、社員が目標を上回る実績を上げた場合には、経営者が自らその社員に対し「よく達成した」と誉めることで、社員は一段とやる気を高めて次の仕事に取り組むこととなります。

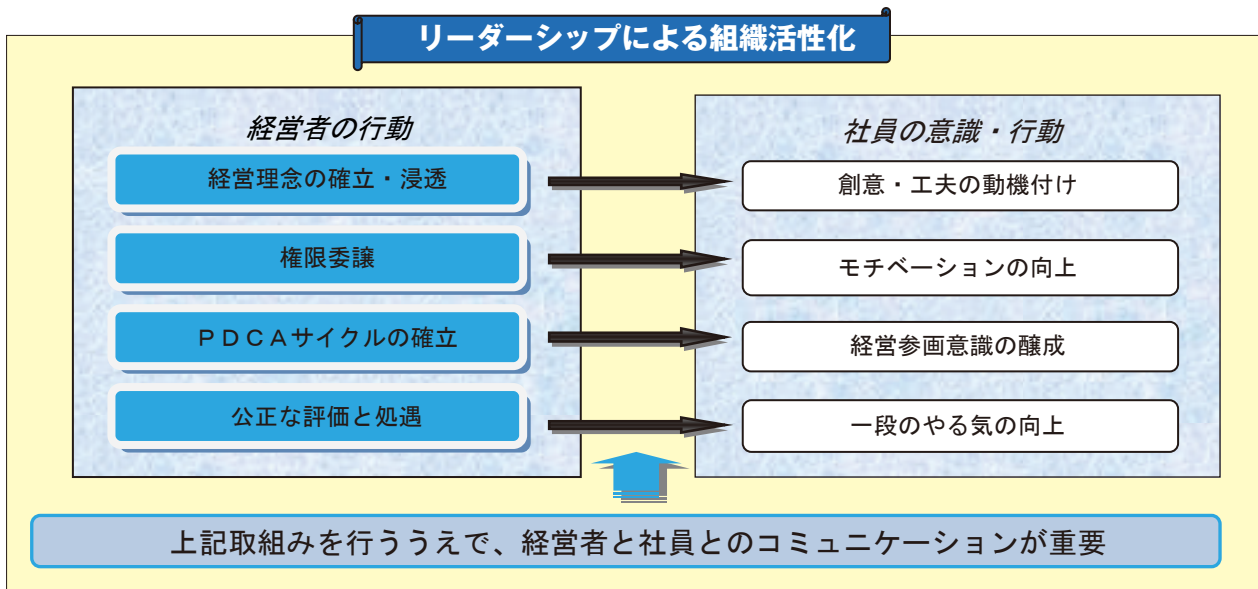
また、目標に達しなかった場合でも、社員に対し、その原因追及と改善策を求めるだけでなく、仕事のプロセスをきちんと評価し、「次は期待しているぞ」と声をかけることが大切です。このような気配りにより、社員は経営者が自分のことを見てくれているということを意気を感じ、次の仕事に意欲を持って取り組むようになります。

さらに、社員の動機づけのために、貢献度の高かった社員を選出し、表彰、社内報で紹介するなどして、目標に対する達成感を多くの社員で共有できる仕組みづくりも大切です。

積極的なコミュニケーション

経営者と社員との間に距離があると、経営者の思いが伝わりにくくなるだけでなく、社員からの生の情報も吸い上げにくくなり、組織活性化に向けた取組みを円滑に進めることができません。

そのため、経営者は自ら社員との距離を縮めるために、現場を回り社員に話しかける、あるいは社員一人ひとりとの面談機会を設け、目標に対する進捗度をわかりやすく伝えるなどの地道な働きかけが必要です。



事例紹介① 積極的な権限委譲とPDCAサイクルの構築

◆事業内容：各種食料品小売業
◆創業年：昭和46年

◆経営者：70歳（創業社長、創業後40年）
◆従業員：285名（正社員70名、パートほか215名）
◆企業規模：年商130億円、資本金50百万円

取組みの背景・きっかけ等

当社は、昭和46年に現社長が創業した生鮮3品を中心とした生鮮食品スーパー。差別化戦略として毎週新規開店という斬新なイメージを打ち出し、週末まとめ買いを消費者に提案しています。1週間のうち、木～日曜日の4日間だけ営業し、この期間内に生鮮3品を売り切ることが最大の特徴です。

社長は、創業以来、経営理念である「誠意を込めた顧客第一主義」を社内に浸透させるために、幹部会議や個人面談などで社員に繰り返し伝えていますが、大切なことは「日常的にそれを具体化し、実践していくこと」と考え、下記のような様々な取組みを行っています。

具体的な取組み・成果

(1) 社員への権限委譲

鮮度が命の生鮮食品スーパーでは、商品寿命や賞味期限の関係で商品の動きが早く、特に週末で売り切る営業スタイルをとっている当社にとっては、柔軟な組織体制とスピードが不可欠です。

当社では、生鮮品について、市場への買付け・加工・販売までを一貫して各部門の担当者に任せており、担当者は自分が仕入れ、加工した商品が実際に目の前で売れていく喜びを味わうことができます。

また、担当者には、仕入量・季節要因・販売政策等を考慮して売り場プランを立てるなど、一般的なスーパーでは考えられない大きな権限が与えられています。

(2) 1週間でPDCAサイクルを回す仕組み

当社は、月、火曜日が休みで、水曜日が陳列等の開店準備、木～日曜日で商品を売り切るという営業スタイルをとっており、日曜日の夜には、その週末の売り場ごとの売上げや利益等の結果を社内で公表しています。社員は計画が達成できたかどうかをすぐに確認できるため、計画が達成できていれば毎週達成感を味わえ、達成できなかった場合でも反省と原因の検証をすぐに行うことができます。そして、翌水曜日に会議を行い、計画を立て、販売を行うというように1週間でPDCAサイクルを回せる体制を構築しており、これにより社員の経営への参画意識向上も図られています。

(3) 社内での積極的なコミュニケーション

社長は、営業日に各店舗を巡回し、その際社員やパートに対して積極的に声をかけるように心掛けています。また、各店舗において、パートが帰宅する際には、店長がその人の1日の行動について、何かしら誉めるようにするなど、普段からコミュニケーションが円滑に進むように工夫しています。

(4) 取組みの成果・効果

このような取組みの結果、当社では社員一人ひとりが「どうしたら新鮮でおいしいものを安く提供できるか」を常に考えて行動するようになりました。

当社には毎週新規開店をするかのような新鮮さがあり、社員も1週間で計画に対する実績が出るため、メリハリをもって仕事に取り組んでいます。その結果、現在も堅調な業績推移を果たしています。

組織活性化のポイント

1. 社員への積極的な権限委譲

➤ やる気のある社員に対して積極的に権限委譲することは、社員の自主性を養い、モチベーション向上にもつながる。

2. 短期間でPDCAサイクルを回せる体制を構築

➤ 全社員が目標に対する成果・改善点をタイムリーに把握でき、より一層経営参画意識が高まる。

事例紹介② 社員の自主的な行動を引き出す積極的なコミュニケーション

- ◆事業内容：印刷業
- ◆経営者：52歳（2代目、社長就任後17年）
- ◆創業年：昭和53年
- ◆従業員：71名（正社員61名、パートほか10名）
- ◆企業規模：年商14億円、資本金55百万円

取組みの背景・きっかけ等

当社は、昭和53年に先代社長が創業した印刷業者で、主にチラシ広告・DM・各種パンフレット等の印刷物を手掛けています。現社長は、平成6年（35歳時）に代表取締役役に就任しましたが、当時は年商約5億円・社員25名程度の企業でした。

その後、順調に業績を伸ばしてきましたが、組織が拡大するにつれ、社長の方針や思いが社員に十分伝わらず、「挨拶」「5S」など、基本的なことさえ徹底できない状況となっていました。

具体的な取組み・成果

(1) 経営理念を策定し、社員のベクトルを統一

これまで社員全員のベクトルを統一する理念が明文化されていなかったことから、経営者が考える経営手法と経営哲学を織り込んだ経営理念を策定し、経営方針や経営目標とともに全社員に発表しました。

(2) 積極的な情報公開により、現在位置を示す

次に、経営目標に対する進捗状況を示すため、あらゆる経営データを社員に積極的に公開しました。

具体的には、朝礼や会議・社内報の場でデータを周知するとともに、全社員に対し、毎日、その日までの売上と目標の達成率を携帯メールに送信するようにしました。また、毎年社員が掲げる個人目標についても、各自の現場に貼り出しました。

(3) 社員との積極的なコミュニケーション

社長は理念や自らの方針を伝えるため、様々な機会を捉えて、根気よく社員に話しかけることで、自分の考えや思いを浸透させています。また、社員の自主的な行動を促すため、社員とコミュニケーションをとる際には、「誰にでもわかる簡単な言葉で、事例を交えながら、語りかけるように話すこと」を徹底しています。

(4) 取組みの成果・効果

これらの取組みにより、社員一人ひとりの目指すべき方向性が明確になるとともに、目標に対する進捗状況を公開することで目標達成に向けて社員も自ら考えて行動するようになりました。また、この情報公開の取組みは、社員の経営参画意識の醸成や、モチベーション向上の点でも大きな役割を果たしています。

組織活性化のポイント

1. 明確な経営理念や方針、目標の策定
 - 理念や方針の必要性をあの手この手で根気よく伝えることで、社員のベクトルを1つにする。
2. 社員の自主性を引き出すコミュニケーション
 - 経営者自らが考えや思いを積極的に社員に語りかけることで、社員が理解し納得すれば、自主的に行動する。

（営業推進部 吉上 隆訓）

<参考文献> 『MBA リーダーシップ』 大中 忠夫 執筆・監修、『組織力を高める』 古田 興司/平井 孝志 共著 他

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。
発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 営業推進部 ホームページ <http://www.jfc.go.jp/c/>