



世古雅人

(せこ・まさひと)

1987年からメーカーにて設計と研究開発を経て経営企画に従事。企業風土改革、組織・業務コンサルティング会社や、上場企業の経営企画責任者などを経て、2009年株式会社カレンコンサルティングを設立。同社代表取締役。業務改善・組織風土改革の変革支援を行う。共著「上流モデリングによる業務改善手法入門」(技術評論社)など。「月刊総務オンライン」にて組織風土改革のコラムを連載中。

業績アップに直結するスピーディーな組織風土改革が必須。総務は潤滑油的役割を

企業が業績アップをしていくためには、スピーディーな組織風土改革が必要であり、さらに、組織風土改革と業務プロセスの改善に、同時に取り組むべきだと提言している株式会社カレンコンサルティングの代表取締役・世古雅人さん。風土改革の手法や、そこで果たすべき総務の役割、今後の総務のあるべき姿についても話をうかがった。

風土改革にスピードを!

最初に勤めた企業でこんな経験をしました。ある年に六五〇人の社員が、翌年には二五〇〇人の社員がリストラされたのです。社員数は、一気に半分になりました。一年前は、業績が過去最高で東証一部上場企業の中で株価上昇率が第一位を記録、全社員には臨時賞与も支給されました……。

当社は、業務改善と組織風土改革を手掛けていますが、原点はこの経験です。風土改革によりコミュニケーションは取れるようになった。しかし、業績はアップせず、結局、会社がなくなってしまう……では意味がないからです。ですから、業績アップに結びつけることと、改革のスピードには徹底的にこだわっています。

一般的に風土改革は早いものでも数年かかるといわれています。風土改革を終えてから、業務プロセスの改善などに取り組んでいては間に合いません。関係作りができ上がるのを待っている、その間にも赤字が進んでしまうからです。「半年で効果を出す」。そのくら

総務が変革のグラウンドデザインを示し、みんなを巻き込んでいってほしい。

いスピーディーな風土改革が求められています。

とはいえ、現場の人に風土改革の必要性を実感してもらうのは、なかなか難しい。「風土改革をやるとどうなるの? 業績も別に悪くないし、特に困っていることはないし」という声をよく聞きます。

しかし、業績が悪化してから行う風土改革はまず成功しません。キャッシュアウトを止めるために、まず止血をする方が最優先です。では、どうやって進めるか。それは、関係作りをしながら、同時に業績に効果が出る改善活動を行います。風土改革に対する正しい理解も経営者以下、全員に必要です。

たとえば、上司が風土改革についてしゃくし切れていないと、小さな話し合いの場がたくさんできて、それで満足してしまう。具体的には、品質向上に努める、納期短縮を目指すなど、部門内での信頼関係はもちろんで、部門の枠を超えた協力関係を得て、改善活動に取り組めば、組織風土も業績も確実に向上します。

では、総務はここにかかわっていかねばならないのでしょうか。

まずは「会社をこうしたい」という変革の設計図を作り、社員に提示する。その後は、事務局のような、もしくは、潤滑油のような働きでかわり、周りをうまく巻き込んでいくとよいでしょう。

気を付けたいのは、総務が突出しないよう

にすることです。総務だけががんばり、ほかの部署はフォロワーのような形になると、総務が倒れるとみんな倒れてしまう。総務が一步先を行き、活動そのものは側面から支えているという形が理想的です。

今後の総務の役割

一方、総務ならではの特徴があります。「いろいろな部門への出入りが自由」という特徴です。これをぜひ生かすべきです。

たとえば、開発の人が製造現場に行くと「トランプルがあったのかな」と心配される。営業の人が製造現場に行くと「文句をいいて来たかな」、人事の人が来ると「異動かな」とマインナスの方向にいろいろと考えられてしまわいですね。総務の人に対しては、そういうことはありません。そのため各部門の空気を肌で感じる事ができるのです。

社内には、目立たないけれど、「いい動き」をしている人たちがいるものです。その活動を、総務が社内報や掲示物、イントラネットなどで社内で紹介してはどうでしょう。総務は社内全体を見渡せるので、活動と活動をつなげることが出来ます。経営陣との距離が近いので、経営陣との橋渡し役になるのもいいでしょう。

このような活動は、総務の人にとってもやりがいにつながるのではないのでしょうか。現場の利益改善の立役者になるなんて、ちょっとすてきだと思いませんか?

(談)