

経営の樹を育てる会

【第39回】 3章・組織円滑化計画 Q&A

日時 : 令和3年8月20日(金)18:30~21:00
場所 : 品川駅近 関ビル 4階 オープン & zoom配信
出席者: 【会場】高橋・鈴木(建)・鈴木(一)・山田(武)・檜崎
【zoom】松本・鈴木(義)・鈴木(友)・渥美・秦・吉田
会場5名 zoom 約6名 計11名参加
講師 : 古川益一
司会 : 高橋利至
書記・HP・設営 : 鈴木一弘・鈴木健太郎・高橋利至・山田武久

9月発行予定本の「経営の樹を育てる」の中から「3章 組織円滑化計画」を学びました。

1. 学んだこと 感想など

- ① 経営計画の3本の枝、ヒト・モノ・カネのうち「ヒト」を生かすか殺すかは組織次第と学びました。社員一人一人が重なり、助け合い、補い合うことが出来れば、その力は何倍にもなると感じました。団結力のある組織を作るために欠かせない品性を日々磨いていきたいと思いました。そして、快適職場の三要素を実現することにより、働き甲斐のある職場としていきたいです。

◎Comment

要点をまとめて頂き、感謝致します。

いずれもその通りです。日々努力して下さい。必ず成果となって現れます。

- ② 経営者の為すべきこと、VOC と組織化
従業員、個人としてのサイクルと、矛盾の排除

◎Comment

経営者の担当する VOC、各部門が担当する PDS、各個人が守る TAR、この3つのサイクルの歯車ががっちりかみ合えば円滑な組織運営が出来て行きます。

矛盾の排除については、経営者の最も大切な仕事です。

会社の方向性と各個人の考え方を一致させ同じ方向に持って行くことは、常に矛盾を抱えており、いかにして調和を取るかは大変難しいものです。逆に言うと経営者としてやりがいのあることと思います。

- ③ 今回のテーマの組織円滑化計画は、我々色々な業者が交わって一つの仕事が完成するものにとっては大変勉強になります。

私の仕事は、一人親方が多い職種ですが、各業者さん達が業務遂行し易いように快適職場の三要素の”見える快 聞こえる快 言える快”を出来るように心がけてお

ります。

そして、報連相は必須です。今は一つの案件に対して各業者が誰でも共有できるツールがある為、言った言わない、聞いていないが無く、自分とは直接関係はないが、誰と誰がやり取りした内容まで全員が瞬時に確認できるツールを使用しているお陰で報連相も円滑化し、仕事も素早く対応出来るようになって参りました。

まだまだこれで良しまでは行き着いてはおりませんが、このテーマの組織円滑化の意識を常に頭に入れて心で仕事が出来人間にも会社にもしていきたいと思いました。

◎Comment

一人親方は自分と家族だけの個人事業主のことですが、建設業を支える大切な役割を担っています。

しかし、その努力に対し正当な評価が与えられているかとなると疑問のように思います。

その理由は、一人親方は技術的にはプロであっても一人の経営者としてはアマチュアであるからです。元請会社に利用されたり、安易に受託して損失も被る場合が多いものです。

下請という言葉は下で請けると書き、損失を被るという意味に使われたりする程です。

一人親方であっても経営者に違いはありません。経営者の自覚と能力を身に付けなければならないと思います。

これを書かれた方は技術者としても一人の経営者としても一定の水準に達しているものと思います。

他の一人親方の目標となって指導して下さいようお願い致します。

④ 今回の講義は前回アンケートの振り返りに大きな学びを得ました。

特に印象に残ったフレーズが、『欲を捨てれば結果的に還ってくる』です。

更に、『人の役に立ちたいという欲』に考え方を転換できれば、自然界の調和がなされ、会社経営が長く維持されると言う真理に、改めて大きな気付きを得ました。

与えれば与えられるという逆説の意味を今日の講義を通じて理解できたと思います。

◎Comment

当会で学んで頂きたいことは「経営の真理」です。その真理を深く理解して下さい大変嬉しく思います。

「欲」は正しい欲と曲がった欲があります。

正しい欲は自分も相手も幸福にしますが、曲がった欲は自分も相手も不幸にさせます。

そして人間の本当の幸福というものは、人のために役立つことによるのみ得られるのではないかと思います。

この考え方が経営者の品性として持つことが出来れば必ず成長していくものと思います。

⑤ 報告・連絡・相談。

この3つの言葉、どこでも聞く当たり前のことですが、実は深い言葉ですね。

自分自身が報告を受ける心構えが必要で、まずそこを整える事が重要なのだと学びました。

いくら報告をして欲しいと伝えていても、報告を受けるほうが先にあれやこれやと

言ってしまう。こういう事を結構しているなど改めて気づきました。
まずは始めの一步を聞くではなく『聴く』コミュニケーションをしていき、見える快？
聞こえる快？ 言える快？ をスムーズに行える社風に変化させていきます！

◎Comment

普段、通り過ぎてしまう様な言葉に対し、気づく心を持つことは素晴らしいことであり、
経営能力の一つだと思います。 これからが楽しみです。

- ⑥-1 「責任に2つあり明確に分ける必要がある。遂行責任は、仕事をやり遂げる責任
であり、結果責任はその結果について責任を負う事。社員は遂行責任のみを負
っている。結果責任は経営者の責任」

「責任を委任した経営者は、会社の存亡を左右するような事態にならないよう、
常に見守り、時にはストップをかける勇気も必要」と教えて頂き、とても腑に落ち
ました。

- 2 三面等価の原則、責任は取らなくて良いから好きなようにやれという事。
自分は常に社員をコントロールしようと結果責任を追及していたように思います。
そのせいで社内の雰囲気は常に疑心暗鬼で最悪な状態だったことを思い出しま
した。

◎Comment

遂行責任と結果責任の区別をつけることは社員に対し大きな勇気を与えます。

「責任を持って仕事をしろ！」と言うのと「責任を取らないで良いから決められた仕事
はやり遂げろ！」と言うのでは受けた社員のやる気は大きく違うはずです。

その結果、社員は責任を持って仕事をやり遂げるものです。

- ⑦ 前回アンケートの振り返りで先生がおっしゃられていた、「経営の知識と真理」の
お話を伺って、自分は知識の中で迷う学者的な生き方、働き方をしているなあ、
と痛感しました。

「努力せよ！」という追いたての言葉が望まざる争いの場に身を置く自分をいつ
の間にか作り出していた、と思います。そして知識と対比された真理に基づく経営
の方針を拝見して、このようなあり方を導く経営者でありたい、と自然と思えました。

私は今は将来の経営者を志す一社員です。日々の実務では、TAR サイクルを実
践し、報連相を習慣に取り入れることで、今ある立場で真理の理解を深めるところ
から歩みだしたいと思います。

◎Comment

このように気付きの言葉を頂いて大変嬉しく思います。

「真理」は、私自身が26年間の経営経験から悟った世の中の摂理です。

- 太陽は東から昇り西へ落ちる
- 重いものは上から下へ落ちる
- 夏の次は秋が来て冬となり春が来る

こんな単純なことが分かりませんでした。

努力でなんとかなると勘違いしていました。

52歳で倒産後、この真理を試すつもりで経営再建の仕事をしてきましたが、裏切られることなくその通りになっております。

- ⑧ 赤字の会社は存在価値なし。これは名言でした。まず私は経営者の自分の基礎的魂が、そもそも出来ていなかったと思います。そこに今回つきます。

◎Comment

今、政府は中小企業を半分にすると断言しています。理不尽なようですが、「赤字会社は存続価値がないから消えて頂く」とのメッセージです。「折角資本金の下限をなくし、簡単に起業できる様にしてあげたのに、経営努力が足りないから辞めてもらう」と言われているように聞こえます。

この経営の黒字化は、経営者が真剣に取り組まなければならない最も基本の責任だと思います。一日も早く黒字になるよう社内改革をして下さい。

難しいことは何もありません。今までの知識の考え方から真理の考え方に変えるだけです。その真理というものを、この勉強会で学んで下さい。

- ⑨ 組織には統御の限界があるという事。一人が見れるのは5人が限界という事を初めて知りました。以前売り上げをあげようと人を入れれば何とかできると考えておりました。一時は10人も人が居ましたが、何をやっているのかよく解らなかつた状態です。いつも自分の右腕になれる人を探しており、苦勞した事を思い出しました。

◎Comment

5人が限界と言う説は、多くの会社組織を観察した結果出た人数です。

この組織化の原則を理解すれば多くの社員になっても難しいことではありません。

- ⑩ 個人の心がけ TAR。感謝⇒実行⇒相談が最近ようやく意味が分かった気がします。常に感謝する心を持つことで相手にも自分にも今ある事全てに感謝出来るようになりました。そして正に先生が話していた「人の為にする事が、自分の為になる」調和という事が理解できるようになってきたように思います。

◎Comment

経営の真理を理解されてきたように思います。真理を悟れるようにつれ業績は伸びていくものと思います。

- ⑪ 会社を組織として成長させたいと思いました。

そのために必要なことは学びたいです。

また、経営者としての品性が問われること、また組織になったときの人の生活の保障や業務の責任など、改めて意識していく必要を感じました。

◎Comment

プロの経営者に目覚めた第一歩だと思います。プロの自覚が深まるにつれ、「経営とは夢に満ち溢れたもの」の実感が湧いてくるものと思います。

2. 質問にお応えします

Q1. 人のためにする事が、自分の為になる。

今までは新しい技術の習得をする事が、お客様の為になると信じて疑いませんでした。しかしながら、お客様から日々くる相談に対して真摯に向き合い、解決策を提案し、実行して差し上げる事が出来れば、何も最新の知識などはそれ程重要ではない様に思えてきました。

人の為にして差し上げれば、自然と知識も習得できる。この考えは古川先生から見て真理に沿っていますでしょうか？

◎Answer

全くその通りです。

私は会社経営時代、お客様からの要望には全て応じてきました。関連した仕事であればその時は知らなくても直ぐに勉強すれば何とかなるものです。

そして知識は、限界が無い程、広く限りがありません。その時々に必要な知識を学んでゆけば大丈夫と思います。

その繰り返しがいつの間にか自分自身の成長に繋がるものと思います。

Q2. 【働き甲斐改革】とても素敵な響きで、いまある働き方改革が霞んで聞こえます。

今の社内の雰囲気は、なるべくなら仕事を任されたくないという様に感じる時があります。

簡単に言えば、積極性が出てこない・・・なんだか私だけが空回りしている感覚もあります。

やってほしい仕事を言えばやってくれますが、社員が自分から動く事はあまりありません。

此の様な状態の時、まずは何から始めればよいのでしょうか？

◎Answer

一言で申し上げると「経営の樹」を育てる事です。育てるには順番があります。

1. 土壌を耕す = 経営者の品性を磨く
2. 根っこを張る = 経営理念を大切にす
3. 幹を伸ばす = 経営方針を確立する

4. 3本の枝を形よく剪定する

- ① ヒト 組織円滑化 = 組織の在り方を学ぶ
- ② モノ 営業活性化 = 何を売るか 又サービスを提供するか
自然と売れる仕組み、つまりオンリー1を作る
- ③ カネ 財務安定化 = 経営が安定するようお金を準備、運用する

5. 枝葉を整える = 業務マニュアルの作成

この順番で改革してゆけば必ず社員は目覚め一心同体となり、お客様に伝わり情報（情けに報いる心）となって風と水と日光により、花は咲いていくものと思います。

- Q3.** 「組織は、平凡な人を非凡にする」という先生のお言葉に、エネルギーが沸いてくる感覚がありました。
メカニズムとして、いま少し詳しくご説明くださいましたら幸いです。

◎Answer

・平凡とはこれと言った特色も無く、極く当たり前のことです。
・非凡とは普通の人より、特に優れていること、です。
私たちは必ず何か人に役立つものを持って生まれてきたように思います。
人を活かすとは、その人の長を引き出し人の為に役立たせることと思います。
それにはどうするか？
その人の良いところを誉めること、そして決して怒らないで叱ること、叱るとは口でヒ（否定）と書くようにより良い方向に導こうとするために注意やアドバイスをすること。
怒るとは奴の下に心があるように、感情がある。叱る裏には愛情がある。
こうして平凡な人が非凡になっていくように思います。

- Q4.** 財務などで、数字をよく見るようにしていますが、まだ数字が好きになりません。より早く数字を好きになる方法はありませんでしょうか？

◎Answer

数字は好き嫌いで扱うものではありません。
数字が嫌いということは、財務諸表の見方が分からないからだと思います。
確かに数字は苦手で税理士任せの経営者が多いのも現実ですが、経営は安定しないものです。いずれ破綻する、と言っても過言ではありません。
財務の仕組みはテキスト第5章 財務戦略を読んで下されば理解出来るものと思います。分からなければ遠慮なく質問して下さい。

Q5. PDS サイクルを月1回やる事とありました、この場合、家族経営の場合には賞与と言うのはどうすれば良いのでしょうか？ また外注で働いて頂いている方達へは考える必要がありますか？

◎Answer

この賞与は経営者から社員に対する感謝の表れです。
金額は問題ではありません。現金でなく商品券などでも構わないと思います。
福利厚生費扱いにしても良いと思います。

因みに B 社の先月の賞与はお米10kgでした。重い為、男性社員が女性社員の自動車に積み込んであげていました。このようにして社内の和が生まれていく様に思います。

Q6. 私は技術や営業としてここまで仕事に取り組んでまいりました。そこから訳があって法人化しましたが、やはり業務の面でもこれまでと違いやらなければいけないことが増えて難しさを感じています。

社長としての自覚を持ち、リーダーになり会社を経営するスキルをこれから身につけたいです。

しかし、一言で言うと向いていないのではないかと不安があります。
技術職から社長になる方法を知りたいです。

◎Answer

社長になるタイプは営業出身、技術出身、財務出身の3通りあります。
それらはそれぞれ特長があります。それではどのタイプが経営者に向いているか？と言えばどれも当てはまらないものです。

つまり、社長はそれらの専門職とは違う意味の経営と言う仕事を受け持つ専門家です。

私は経営とは「経営の樹を育てること」としておりますが、経営の仕事を学ぶ意識を持って取組めば、会社経営の楽しさが理解出来ていくものと思います。

Q7. 三つの約束

何でも言える、風通しの良い組織は重要と考えます。

しかし何でも言って欲しいとの約束をすることは、以下の理由により躊躇します。

従業員の中には、基本的？常識的？なことを踏まえずに発言する人物がいます。仕事があることに感謝できるマインドを有していない人物や、自己の負うべき責任と会社が負うべき責任の区別をつけられず、形式的な正論を振りかざし指揮系統を乱してしまう人物など。

所謂、「人罪」若しくはこれに近い「人材」など。

彼らの発言は的外れであるか、又は有害で、同僚や中間管理職の時間と気力を奪います。

古参の従業員でそれなりの役割を担っている人物の場合、小規模企業では簡単に解雇はできません。

新入社員である場合、知識と経験の欠如からの的外れな見解を述べているとも考

えられ、しばし成長を見守りたい気持ちもあります。
どのようにバランスを取ったらよいと考えられますか？

◎Answer

これはバランスの問題ではなく経営者としての覚悟の問題です。

人罪は言って分らなければ排除しなくてはなりません。

特に「経営の樹」の枝の基になる部分が違う方向に向いてしまえば、どんなことをしても形よく整えることは出来ません。その先の枝葉は育ちません。排除するについては、古参であればある程、経営的なデメリットが多いと思いますが、一時的なものであり、逆にそれをカバーする新しい人財が出てくるものです。

因みに私は経営再建に際し、大手術をする時「一人になってもやる覚悟を持って！」と言っています。又、その覚悟があれば社員が目覚め、必ず良い方向へ進むものです。

新入社員で途中入社の場合、それ迄の知識が時として有害になります。

それを統一するものは、経営理念から導き出された判断基準です。

私は建築士を常時5～8名程雇用していましたが、自由に設計することを許しませんでした。

家をお客様の言う通りに造ってはいけないとも言っていました。見方を変えれば常識の無い経営と受け取られますが、私の会社はそれを常識としていました。

現在の経営再建の現場に於いても罪悪となるものは排除しています。

再建方針が、翌年の決算を黒字にすることであるからです。それに抵抗するものは排除するしかありません。経営を真理で考えるということは、このような考え方であると思います。

3. 勉強会で学ばれた内容がありましたら教えてください。

1. 組織作りで、人は褒めて伸ばすを意識していました。しかしながら褒め方が良くないようで、社員が甘えに走り、あまり良いとは言えない時がありました。
今回先生がおっしゃっていた、良いところだけを伝えるとは、褒めるとはまた違うのでしょうか？
【褒める】と【良いところを伝える】というのを改めて学んでみたいです。

◎Answer

褒めることに深い意味はありません。自然に行なうことです。

褒めることにより、甘えに走るとは褒める行為に期待を寄せていたのではないかと思います。もっと単純に考え自然に言葉にしたり、態度で示したら如何でしょうか。

2. 事業計画の策定。事業立ち上げ準備期と事業立ち上げ一年目の心構え、実践することについて。

◎Answer

経営計画書は本勉強会に参加して習得して下されば必ず作れるようになります。準備期については、日程表にて準備から実行までグラフ化することになります。一年目の心構え、実践については、準備期の程度により違ってきますが、晴れ、曇り、雨計画を用意して実行していきます。そして一年目の決算に於いて必ず黒字、つまり収支を成り立たせることに拘って下さい。

3. 人間性(人徳)という事。

◎Comment

経営者の品性について学びますが、生涯を通して学び続けなければならないものと思います。経営者の品性は、社会的責任（社会性、公共性、公益性）と経済的責任（黒字決算）を両立させることであり、一般論とは違います。それを意識して学んで下さい。

4. 現状の内容を繰り返し学びたいです。

◎Comment

繰り返し学びたいとの感想は、内容の意味を深く受け止めて下さっている事と思います。当会は経営を「知識」ではなく「真理」で捉えています。この知識と真理の違いが理解できれば意外と簡単に理解できるように思います。真理は追求すればするほどシンプルになるからです。

5. 財務 品性 話し方・聴き方

◎Comment

続けて参加下されば、自然に習得していかれることと思います。続けて参加して下さい。

4. 勉強会を通じて、自社にどんな成長をのぞまれているか教えてください。

1. 今回のお話をお聞きして、経営者として自社を組織化したいと思いました。凡庸な人の集まりである我が社が、非凡な結果を生み出せるような、そんな組織化を目指していきたいと考えました。

◎Comment

経営者の意識が湧いてきた証拠のように思います。経営とは夢に満ち溢れたものです。チャレンジして下さい。

2. 自社の発展は確かに願いますが、まずは社員が一個人としてやり甲斐を感じて仕事をする。そのような雰囲気のある会社として成長を望んでいます。

◎Comment

社員にやり甲斐が生まれれば黙っていても会社は発展してゆきます。逆に言えばやり甲斐なくして、発展はないことになります。

3. 経営マインドを養うことで、より大きな成果を作ると共に、組織経営の心構えを培い、説得力のある事業計画を作成できるようになりたいです。
また、いまの自分とは立ち位置の異なる皆様のお言葉やあり方に触れることで、品性ある経営者としての言動を吸収し、周囲により良い影響を与える個人になりたいです。

◎Comment

このような心構えを持つことができれば、必ずそのようになります。これからが楽しみです。

4. 組織として調和がとれ、対境関係者全てに貢献できる会社を目指します。

◎Comment

経営者の最も大きな責任は、対境関係者との調和です。会社の発展とは大きくなることではなく、より調和のとれた会社を目指すことですね。

5. 会社理念と個人理念をつなげて、楽しく仕事がしたい。

◎Comment

理想の経営人生とは、会社と個人の理念が一致することです。この意識を持ち続けければ自然に達成して行くものと思います。

6. 社会の役に立ち、人を喜ばせたいです。

◎Comment

私は人は何のために生まれてきたのか？ と問い続けてきましたが、「人は花を咲かせるために生きてきた。そしてその花を咲かせるためには自分の持つ能力で、世に奉仕すること。」と思うようになりました。

「自分のためにすることが、人のためになり、人のためにすることが自分のためになる」そして「自分の能力を人のために使わなければもったいない」と思います。

生意気のように思われますが、人は誰でも必ず他人より秀でたものを持っています。それを早く見つけ、社会に役立てることこそが人生と思います。

5. 勉強会への質問、要望などがありましたらご自由にお書きください。

1. いつもありがとうございます。

Line での資料配布ですと、期限切れでダウンロードできなくなってしまうので、オンラインストレージなどに UP していただくと大変助かります。

◎Answer

(事務局より) ご提案ありがとうございます。検討致します。

2. 音声の問題は私の PC 上のトラブルかもしれません。聞き取りづらい時がありました。

◎Answer

(事務局より) ご指摘ありがとうございます。開催中にそのような聞こえづらいことなどありましたら遠慮なく勉強会の途中でもお声をお掛け下さい。

こちらのトラブルか、各個人の機器のトラブルかの判断が出来ますので。

どうぞご協力の程、宜しくお願い致します。

皆さまへ Message

回を重ねる毎に内容が深化しているように思います。

楽しみにさせて頂いております。ありがとうございます。

古川益一 拝