

## 成功の実現と卓越した業績を目指して

株式会社 開倫塾  
代表取締役社長 林 明夫  
(www.kairin.co.jp)

< 企業経営者の果たす役割とは >

### 1. 明確なビジョンを掲げること

(1) 戦略(strategy) : 10 年以上、なるべく 20 年間は変更してはならない戦略のこと。実現したいビジョンを設定してその実現に至る軌道を描くこと。

資金・資産、 人材・教育対策

\* 経営戦略や戦術とは区別して用いる。

\* 「集中主義」人材対策について言えば、10 人を併行して育てるのではなく、まず右腕となる 1 人を集中して育てる。それが育ったら、今度は右腕と協力して次の人を集中して育てる。

(2) 経営戦略(corporate strategy) : 時流に乗る作戦、時流に合った乗り物に乗り換えること。5 ~ 15 年ごとにがらりと内容を変えていく政策のこと。まわりの環境がどんどん変化していくから、それにつれて企業の基本方針をどんどん変えていくこと。

レストランなら : 店舗の立地、 建物設備、構造、使用する機器、 食材、消耗品の選択

(3) 戦術(tactics) : ビジネスを展開するための細かい技術。その時々でよりベターなやり方を取り入れること。「先制主義」、他に先んじて乗り物に乗り換えること。戦術は月ごとに向上していくべきである。

\* 「一番主義」その時々でベストを選ぶ。

\* 我が社は他社に遅れをとっていないか。かつていろいろな角度から検討しベストと思って選んだやり方も、気がついたらそのまま 5 年たっていて他社と比べて大きく遅れていたということも多い。戦術問題は、今よりもベターなやり方が常にあると考える。そのことを前提にこれから 1 年間何にどのように取り組んでいくかを明確にする。1 か月単位、または 1 年 52 周を 4 半期で割り、13 週単位でそれを procedure(プロセデュア、手順)として検討する。年に 1 回は「我が社の立ち後れ」を発見し、問題にすることが戦術問題の基本。新しい業務のやり方、即ち「戦術」は「追加する」のではなく、「入れ換える」ことが大事。古いものは捨て去り、ベターなものに切り換える。戦術問題はその範囲が広いので多くの人々が分担する。担当領域ごとに複数の経営幹部が責任を持つ。更に専門分野について中堅幹部に担当させるという取り組みが不可欠。企業の収益性に直結する問題。

2 . ( 1 ) 「 経営 」 とは、 営みを経て目的・目標に達すること。

( 2 ) 「 計数管理 」 とは、 企業の経営活動をできるだけ計量的に捉え、 その数字を利用することによってマネジメントすること。

( 3 ) 「 技術 ( special ability Know how ) 」 とは、 普通の人にはやれそうもない特別な方法や手順を実行できること。

高い技術をもつ人材が 100 人単位でいなければ、 継続的な社会貢献はできない。

要因計画と教育計画、 それを支える労務管理対策の基本的な体系は 10 年から 30 年は変えてはならない。

これが「戦略」であり、 責任を負うべきはトップである。

( 4 ) 経営戦略

教育計画は「戦略」により軌道を一定にすべき。

しかし、「カリキュラム」(テキストの中身、つまり教育内容)は長くても 10 年サイクルで変えなければならない。現場の作業はどんどん変化していくから。

どのような項目について、何年サイクルで変えるのか、それをどのような方法で検討していくのかを制度として決めるのが経営戦略。

乗り物の乗り換え

オートバイから自転車、プロペラ機、ジェット機、ロケットに乗り換える。

\* 但し、操縦を誤ると事故を起こす。免許証と免許取得後の絶えざる訓練が必要。

( 5 ) 戦術：企業の収益性に直結する

新しい技術問題から目を背けると、つまり戦術で立ち遅れると経営が行き詰まる。但し、「戦術」を駆使するのは「技術」をもった人が中心となる。技術 special ability know how をもつスペシャリスト、つまり、professional expert。

スペシャリスト ( professional expert ) とは、 数値責任を果たす ( 負う ) 人

次のすべての条件をすべて満たしている人

全国水準で第一級の技術を有している

その技術の範囲が狭い

最低でも 15 年以上、その技術だけで腕をみがき続ける

創造開拓ができる。常に新しい技術に取り組み、時流に乗り続けられる

企業の収益に貢献できる

数値責任を負う

リーダーシップがある

(6) 観察、分析、判断

「観察」(hard look, close examination)

問題点を発見すること。「分析」の前段階。

「分析」(analysis)

「観察」によって発見した問題点について、

(ア)その原因や事情を推定し

(イ)現場で現物で、当事者について、その「事実確定」をすること。

「判断」

(ア)改善案(応急措置計画)

(イ)改革案(制度変更計画)

\* 「改善」(betterment)

現場や作業の方法や環境を少しずつよく変えていくこと。現場で「マテ・ハン理論」を中心に調査と実験が繰り返され、継続されることが条件。

「マテ・ハン」(material handling)

モノにさわる(動かす)作業についての効率を上げるための体系技術。

ムダとムラとムリとを省く「動作経済」の技術。あらゆるモノの移動、保管、加工、包装、梱包などについて、道具と配置、動作、作業環境も含めて、作業の改善をするための取り扱い方法の技術体系、人時生産性。うまく行けば 2 割まで改善できる。

マテ・ハン理論で効率化できるのは

「動作」(motion)

作業を構成している要素で、仕事の最小単位。動作には、「動作経済」の原則があり、ムダ、ムラ、ムリのない動作が定型化されるべきだ。