

あなたは会社をもっと伸ばせる

仕事を属人(ヌシ)化させない

特定の人が特定の仕事をする「ヌシ化」に陥っていないか。仕組みを進めれば、経営がぶれず、事業承継にも有効だ。これからは技術力や営業力はもちろん、仕組み力が問われる。

一代で会社を大きく伸ばした創業者の多くは、強烈なリーダーシップで社員を率いていくが、時にそれは問題を起す。「最後は自分で何とかすればいい」との考えが強過ぎて、社内の仕組みを整えないまま経営が続けがちな。

こうなると、本人が退いてから会社が弱体化しかねない。経営の再現性に欠けるからだ。

強いリーダーシップを持ちながらも、大山社長はこの危うさを認識している。だから、仕組みにこだわる。冒頭のパートでも触れたが、7月に社長に就く晃弘取締役は自社の強みをこう分析する。

「仕事を属人化させないため、『仕組み至上主義』を貫いている」

仕事が属人化すると、ノウハウが組織で共有されない。そこで仕組みを習慣化し、究極は誰がやっても経営の水準がぶれないようにすることを目指す。

この仕組みの利点を最大限発揮できる場面が、事業承継だ。

通常、アイリスのように創業者が多岐に事業を展開した会社を継ぐと、2代目は最初のうちどうしても目が行き届かず、苦勞を強いられる。しかし、「仕組みがあれば事業承継する際に安心できる」(晃弘取締役)。仕組みを回すことで、

仕事を属人化させないために、当社は「仕組み至上主義」を貫いています。仕組みがあると、変化にも対応できるし、事業を承継する上でも安心できます。



大山晃弘取締役

これまで通り、事業が前に進んでいくからだ。

「〇〇業」の終えん

こうした仕組み化は、どんなに小さな会社でも不可欠。特定の仕事を特定の人が長期間にわたって担う「ヌシ化」は、中小企業でよく見られる現象だ。一見、その仕事に詳しい専門家を育てるようだが、業務の改善が止まるし、その社員が辞めたときに、仕事が滞る。「人数が少ないから、ヌシ化は仕方がない」という声が聞こえてきそうだが、仕組みをつくることは、

業務改善のレベルにとどまらず、会社を大きく発展させるとしたらどうだろう。東大阪の町工場から5000億円企業に成長したアイリスの歴史がそう問いかける。

プラスチック部品から始まったアイリスの事業は、いまや「〇〇業」とくれないほど幅が広い。これは生活者の不便や不満を解消するために、顧客起点で次々と事業を広げた結果だが、それができるのも仕組みがあるからだ。逆に「〇〇業」と一口で表現できる会社は、自社の強みを極めてはいるが、顧客ニーズに柔軟に 대응

られていない可能性もある。社員
の知恵を結集するために、どんな
仕組みをつくるか。技術力や営業
力はもちろん、「仕組み力」が企業
の競争力を左右する時代が来るだ
ろう。アイリスの取材をしている
と、そう感じる。

ただ、時代や顧客ニーズの変化
に応じて、仕組みそのものを随時
構築し直すことは必要だろう。実
際、大山社長はそうしてきた。「誰
がやっても行き詰まるようなら
『仕組みがダメになつとる！変え
ろー』と社長が命令して、すぐ実
行している」(晃弘取締役)。

いったん仕組みをつくって習慣
化してしまえば、組織は自律的に
回り始めるが、最初に仕組みをつ
くるとき、そして仕組みを変える
ときには、トップの強いリーダー
シップが必要だ。経営者としての
経験을これから本格的に積む晃弘
取締役には、その難しさが待ち構
えている。

大山社長の考え、アイリスの経
営には、中小企業経営者が会社を
もっと伸ばすヒントがたくさん詰
まっている(左の5カ条参照)。大
山家に学び、後に継ぐ同族企業の
登場を期待したい。

TL

会社をもっと伸ばす5カ条

① 一部の経営陣で
情報を囲い込まない

② 情報共有は「同時」が一番。
伝言ゲームはやめる

③ 社員との直接対話を増やし、
組織の一体感を強める

④ PDCAサイクルを回し、
難しい仕事もやり抜く

⑤ 同族企業は身内との
コミュニケーションを密にする