

## 21世紀経営クラブ

### No.627 できる幹部の7条件 -2010.9.15

円高・デフレ・不況の三重苦の中で、先行の見通しを立てにくい状況で会社を経営するのは大変にストレスのたまる「キツイ」仕事である。業績格差は人材格差でもあり、部門経営を担う部門長の格差である。いわゆる「できる幹部」がどれだけ育っているかで企業の盛衰が決まる。できる幹部の7条件をまとめてみた。

その1 ...業績向上 業績向上と目標達成のために粉骨砕身の努力を惜しまない。目標は達成するためにあり、達成する手段は無数にあるチームメンバーの気持ちをひとつにして、目標に向かって果敢に攻めてゆくことが幹部に課せられた使命であり、役割だ。できない言い訳や弁解しかできない幹部はさっさと幹部から降りるべきだ。

その2 ...問題解決 問題解決には2つあり、ひとつは「問題発見力」、すなわち、気付く力、二つには「問題解決力」で、気づいた問題を解決する手法や手順をたくさん経験していることだ。問題を発見できた人は必ず問題を解決する能力も備わっている。逆に言えば、問題解決力の無い人には問題は発生しない。関心を持つことにより気付き能力を高め、解決を実行に移すことによって問題解決の経験を豊かにすることができる。

その3 ...部下育成 人材を育てるには日ごろから「考える」訓練をすることだ。仕事の目的、達成すべき目標、顧客要求事項、方針を明確に伝え、うえで、具体策は部下に考えさせることが重要で、幹部がやれば1日で完成する仕事を、部下が一人でやろうとすると3日から7日かかる。そこで、大まかな骨組み、細部の詰め、仕事の手順を期限付きで報告させるのだ。おおきな狂いがなければ褒めてやり、細部はヒントを与え、次の仕事と期限を指示する。完成したら、褒めてやり、反省会を開くのだ。森信三先生が言うように「教育は流れる水に文字を書くがごとく」今期のいる仕事である。

その4 ...計数管理 人間の行動の結果はすべて数字で表現できる。数字で現状把握する技術や能力は幹部の必須条件だ。計数管理は知識ではなく技術で、知識がなくても計数が得意な幹部は無数にいる。

まず、手順は

- 1.売上高をみる（対目、昨対）
- 2.限界利益率を見る（対目、昨対、業界）経費をみる（対目、昨対、一人当たり）
- 3.売上債権回転率や回収日数の増減をみる（対目、昨対）
- 4.得意先に与信限度異常がないか、
- 5.在庫回転率や不良在庫額の増減、直送比率や積送在庫をチェックする、
- 6.同業者の業績をチェックする

の6項目だ。これ以上の詳しい分析は経理部や財務部がやればよい。

同業者の業績は信用調査会社や取引先銀行でチェックできるし、実際に現場に行けば、車の台数、

## 21世紀経営クラブ

社員数、倉庫の活用度、物流の活性度等外から見えるデータで十分判定できる。これらは、森羅万象を数値化する技術の問題だから、訓練次第ではどんどん向上する。

その5...達意能力 達意能力とは「コミュニケーション」「報告・連絡・相談」のことで、意（情報＝思いや考え）を相手に伝えることだから、受け取りやすい時に（Time）、場所で（Place）、相手が分かりやすい表現方法で（Occasion）、相手の立場に立ってTPOを考慮して伝えることだ。

伝えたい情報にはプラス情報とマイナス情報があるが、順番はマイナス情報、プラス情報の順で伝える。プラス情報は心地よく流れるが、マイナス情報は不愉快で反論や弁解を伴いながら流れるので、なおさらTPOをわきまえないといけない。相手がいかなる状況であれ最優先で伝えなければならないクレームもあれば、相手の機嫌を見ながら提案しないとけない提案もある。

その6...基本重視 できる幹部は特に基本を大事する。基本動作の中でも、時間、整理整頓、礼儀・言葉使いは特に人間の品性そのものなので、大切にすべし。時を守り、場を清め、礼を正す事が基本だ。

その7...現地現場 いつも現地現場でチェックする。お客様や上司に提供する情報は必ず自分の目でチェックして伝聞や資料だけで済まさないこと。

たとえば、「昨夜ふった大雨で倉庫が雨漏りし、多くの商品をぬらしてしまった。その中にはお客様からの預かり商品もあった」と部下から早朝に報告があり、これは大変だと、上司に報告するとする。「社長、昨夜の大雨で倉庫が雨漏りしているとA君から報告がありました。私もこれから現場にゆき、確認したうえで再度報告します」とトップに一方をいれ、現地現場で現品を確認して、しかるべき対策を指示した上で、上司に状況と対策を報告すべきだ。

目加田博史