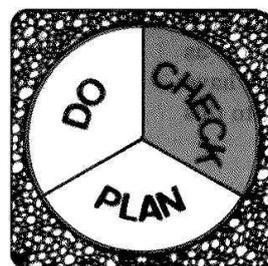
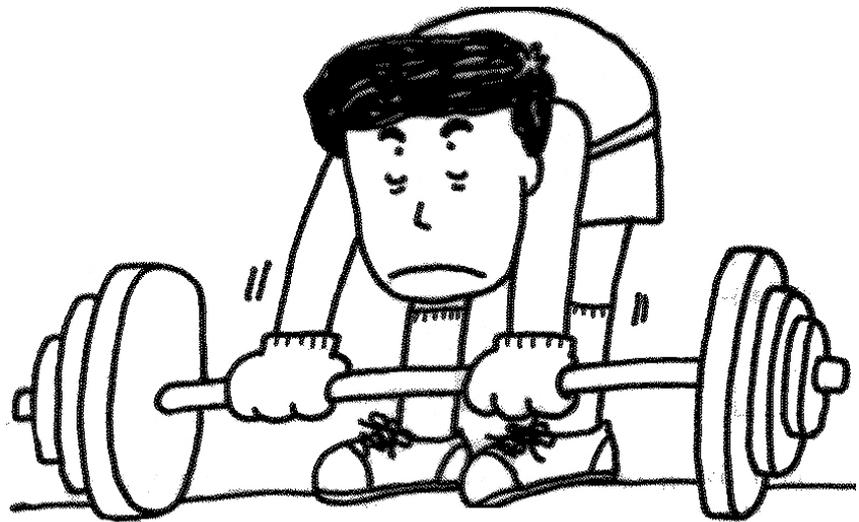


MIA

Step 2



MIA CLOCK

あなたの企業は！！

現在位置の確認

企業の規模は、経営者の器以上には、
大きくならない。

企業が飛躍するときは、経営者は必ず脱皮している。

このステップのねらい

企業は生き物ですから、生まれ、育ち、そして老いていくという宿命を背負っています。このステップでは、企業を「生々流転」の中でとらえるという作業をいたします。

創生期、発展期、成熟期、衰退期、再生期という5段階を設定し、各期の特徴をパターン化しています。

人はこれから起こることが明確であれば、何の不安も恐怖もなく、目標に向かって全力投球できるのです。

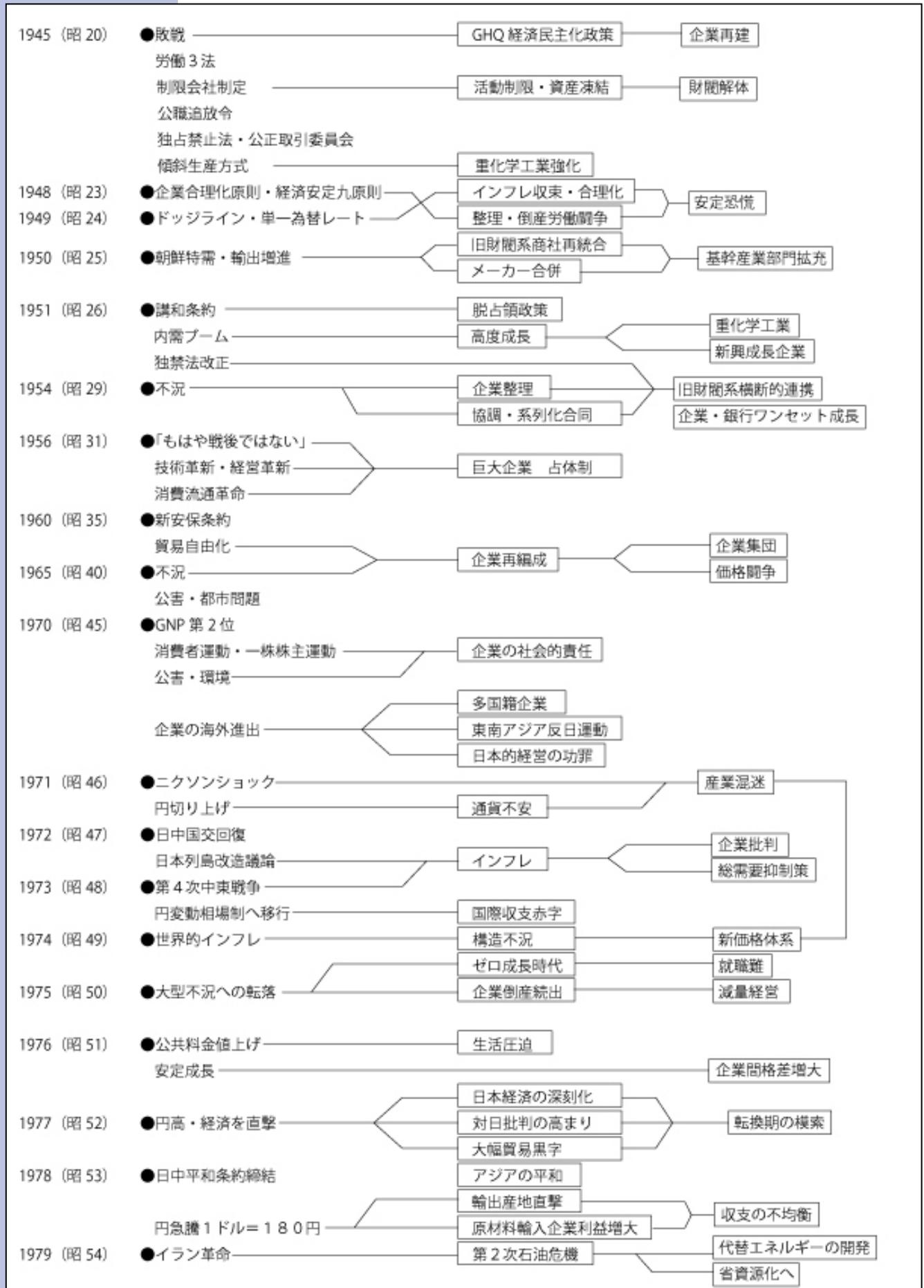
企業を生々流転の中でとらえる、ということは、次の期に向かっての「目標」を明確にする、ということです。

(1) あなたの企業の歩み

企業は、時代と共に激変する社会・経済環境の中で活動しています。その中であなたの企業はどんな歩みを続けてきたのでしょうか。

Chart5 にあなたの企業の歩みを記入してみましょう。

次ページの表は、戦後42年間の日本社会・経済の歩みです。参考にして下さい



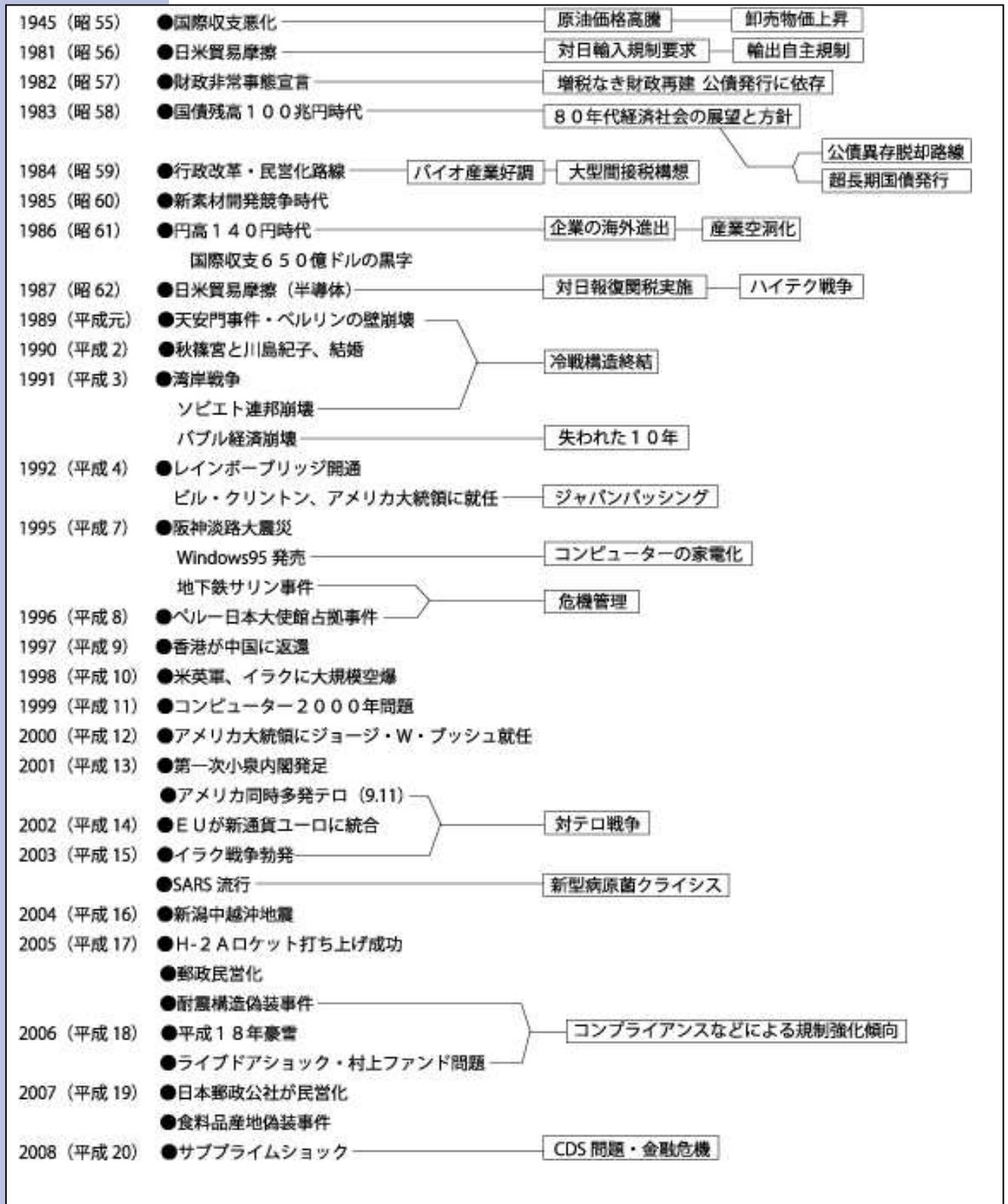


Chart-5 あなたの企業のあゆみ

	売上高 (対前年比)	経常利益 (対前年比)	使用総資本	社員総数 (信頼できる社員)	主商品の変遷	その他 大きな変化 (人事・設備・増 資等)
年						
9年前						
年						
8年前						
年						
7年前						
年						
6年前						
年						
5年前						
年						
4年前						
年						
3年前						
年						
2年前						
年						
1年前						

記入にあたって、未整理のデータもあると思いますが、決算書や各種記録簿等を参考に、正しく記入して下さい。

企業は人間が経営しています。したがって、企業の現在の姿は過去の経営陣の選択の結果であることは間違いありません。過去の推移を把握すると、その中にあなたの企業の特徴が浮かび上がってくるはずですよ。

(2) 企業の生々流転のパターン

企業は有機的な活動をしています。有機的であるという意味は、一人の人間と同じように生きているということです。従って企業も人間と同じように生まれ、成長し、老いていきます。ただ人間と異なる点は、経営陣の選択によっては、何度でも生まれ変わることができるということです。

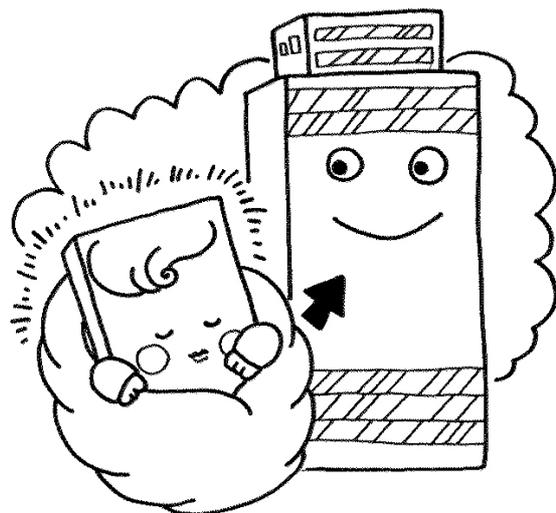
この「生々流転」は、宇宙規模まで広がる万物共通の宿命です。M I Aが基本認識としている「全ての結果には原因があった。原因のない結果はなかった」という宇宙規模最大の法則が働いているからです。私たち一人一人の人生とも重ね合わせてみると、実感することが出来るでしょう。

企業の生々流転・・・5段階を再度確認しましょう。

- 1. 創生期**
- 2. 発展期**
- 3. 成熟期**
- 4. 衰退期（老衰期）**
- 5. 再生期**

さて、企業の「生々流転」の解説をする前に、寓話的な物語をご紹介します。生々流転とはどんなものなのか、理解していただくために……。

企業の生々流転ものがたり



ある日、一つの企業が誕生しました。創業者の木村太郎さんは、勤めていたY製作所を退職して、そこで学んだ技術と2台のプレス機械で仕事を始めました。自宅の土間を改造した工場で、弟と2人だけの起業でした。

木村さんは仕事の注文とりはもちろんのこと、朝から晩までプレス機械に取り組み、油まみれの毎日でした。夜は納品書と請求書を書き、寝るのはいつも12時過ぎでした。会計帳簿はなく、日記を兼ねた大福帳だけでした。

健康で、社会的な活動や教養などにも気を遣うことなく、ただただ仕事に明け暮れる毎日でした。若さと誠実な人柄、そして人一倍の情熱をかけて無我夢中で仕事に取り組んでいたのです。

その結果、従業員は5人、10人、15人と増え、古材を使った30坪程の小さな工場を建てて、女子従業員も1人雇えるようになったのです。やがて、従業員が20人を超え、年商も3、000万円を超えた時、木村さんは会社を株式会社にしました。資本金は300万円で、その代表取締役役に就任したのです。株式会社にはなりましたが、木村さんは営業、材料の買付け、機械の設備、そして支払いにいたるまで、自分以外に頼りになる人はいません。それどころか、社員が帰った後も、機械を動かすという生活が続いていました。ただ、一つ変わったことは、女子事務員と結婚し、庶務や経理をまかせられるようになったのです。

努力の成果は現れ、業績は上がり、得意先からの信用も厚くなり、仕事は順調に増えてきました。しかし、能力以上の仕事量で、工場内では目の届かない分野も出てきて、仕事にもクレームがつくことが重なるようになってしまいました。従業員も見ている所ではよくやりますが、陰では時々サボっているようです。また、ワンマンとか、独裁的だといって、批判する声が間接的に聞こえてきます。

木村さんの胸中に、今のままでよいのだろうかという自問自答が始まりました。社員たちも疲れ気味のようです。

やがて、片腕が欲しい、片腕が欲しい、という念願がかなって、営業関係に一人と技術関係に一人の優秀な社員を採用することが出来ました。社内も活性化し、一步一步確実に前進する企業になったのです。

——以上 創生期——

会社創立8年目を迎えました。営業品目もプラスチック成型部門を中心にオリジナル商品も数品目生産するようになりました。設備も、鉄骨一部鉄筋コンクリート構造の350坪の新工場が完成し、事務所も独立し、社員も85人になりました。下請組織も整備され、地域の中でもかなり優秀な中堅企業に育ってきました。創立以来の相棒の弟を専務に、また営業部長を常務に昇格させ、充分と言えないまでもかなりの管理能力を備えた会社組織になりました。



木村さんは、今までの雑用から解放されて、経営書を読んだり、情報収集の時間が持てるようになりました。また、ゴルフや各種の会合にも参加し、友人関係も広がりました。創立以来の夢であった工場建設や年収・外車も全て実現し、会社の利益も着実に伸びてきています。

しかし、業界内での地位はまだまだ低く、社員も一生懸命に働いていますがかなり無駄な動きをしています。

こんな時、木村さんは会社の長期プランを立てました。その中には、社員の教育に関するものから、新製品の開発まで、具体的で明確な目標を設定しました。

そして、その目標は会社の目標から職場単位へ、長期目標から短期目標にと細分化され、最終的には、社員一人一人の明日の行動目標へと細分化していったのです。

会社全体がイキイキとしてきました。営業マンは自分の立てた目標に向かって営業活動をしていますし、製品管理も目に見えて歩止まりが良くなってきました。

こうして2年間で業績は3倍になり、業界でも注目される有数の企業へと発展していったのです。

——以上 発展期——

木村さんは40歳になりました。いまでは名実共に優良企業のトップリーダーです。

会社は毎年のように工場拡張を続け、ついに3工場合わせて5、500㎡のフロアを持つまでになりました。

従業員も300人を超え、関連企業群も3社が活動を始めています。受注も順調で、得意先からはそれほどの努力をしなくとも仕事が廻ってきています。各分野とも管理者層が厚く、木村さんが会社の基本姿勢と目標を提示すれば、あとは優秀な社員がそつなく業務を遂行しています。

地域や業界内での知名度や人望も高まり、去年はロータリークラブの会長を立派に務めました。また、本年は市議会議員に推薦され、木村さんも立候補の意志を固めました。

よく口に出す言葉も、「挑戦せよ！」から「地域とともに」と変わってきました。

——以上 成熟期——

木村さんが50歳になった時、突然ショッキングな事件が起きました。全面的に信頼していた経理課長が女子事務員と会社の金2,000万円を持ってかけおちしたという事件です。この事件をきっかけに、社内ではいろいろな問題が起きるようになってきました。従業員は労働組合を結成して要求を繰り返すし、得意先とのトラブルも頻繁に起きるようになりました。その上、主力商品のオーディオ関連商品が他社との技術的競争に負け、全く売れなくなりました。新商品の開発も遅々としていて、生産ラインに載せるまでには至っていません。

社員の志気も落ち、会社全体にけだるい空気が漂っています。タイムレコーダーもついに復活してしまいました。社員の平均年齢は、ラインの女子を含むため30歳そこそこになっていますが、管理職の平均年齢は45歳を超えています。

木村さんも社会的な地位が上がるにつれて、ほとんど会社で顔を出せなくなりました。仕事は社員に任せきりで、全社員と顔を合わせるのは年に数回というようになりました。訓示や社長方針は出しますが、内容のわりには、社員の胸にあまり響かないようです。

ついに、業績も年々下降線をたどるようになってしまいました。

——以上 衰退期——

ある日久し振りに社長室にいと、5人の社員が社長に聞いてもらいたいことがあると、やってきました。

彼等は緊張した面もちで、おそろおそろ木村氏のテーブルに近付いてきました。そのうちの一人が話をきりだしました。「社長、私達は社長に叱られるのを覚悟して、まいりました。私達はグループをつくって勉強会をしています、昨日のブレインストーミングで出た私達の検討結果を、是非聞いていただきたいのです」と言って、3枚のレポート用紙を差し出しました。それには、「どうしたら、会社が生まれ変わるか」というタイトルがついていました。

「社長は会長に勇退」、「経営陣の若返り」、そして「社員とトップとの話し合いの場を」、といった言葉で埋まっているレポートを見た木村さんは、はっとしました。

社長はもっと実情を把握して、信頼の経営を、社員の心を理解して、といった言葉は悲痛な声を持っていました。

さらに、労働組合との協調、社員の自主性、人間主義の経営、得意先に対する意識問題、仕事への心構えといった内容は、木村さんにとって、かつて夢中で取り組んでいたことだったので。

木村さんは目を伏せました。そして、思わず涙ができました。「ああ、おれも年をとったなあ」という感慨と、未来を見つめる若者の真剣な姿に感動したのです。頭の中には、若かった頃の仕事への情熱がよみがえってきたのです。そして、自分に残された役割りは、経営の委譲と、かつて

自分がとってきた若々しい情熱のもてるリーダーの選任であると思いました。

彼は、それから3ヶ月間、3枚のレポートを大切に毎日ひろげでみながら、経営の若返りのための裁断をふるい、そして、会長にと勇退したのです。

そして、一つの企業がまったく新しい息吹きをふたたび始めたのです。

——以上 再生期——
(おわり)

生々流転 5つの期の特徴・パターン

「生々流転ものがたり」いかがでしたでしょうか。

現実はこの物語のように進むわけではありませんが、経営環境は常に変化し、日々刻々と新しい課題が生まれていることを理解していただいたと思います。

ここで、各期の共通パターンと、各期にいつまでも留まれない理由を挙げてみたいと思います。

- 1. 創生期** 創業の喜び、創始のエネルギーに溢れている。
人・物・金は不足だが、それを補う情熱がある。
→これらは時間の経過と共に変化し、薄れる。
- 2. 発展期** 企業は拡大を続ける。企業内には問題が潜在しているが、成長路線は七難を隠している。
→発展は永続しない。必ず限界になる。マーケットが有限だから。
- 3. 成熟期** 企業活動は安定し、利益も出る。

→変化に乏しく、社員・管理職共平均年齢が上昇する。
発想も固定化し、変化に対応できなくなる。

4. **衰退期** 業績は下降線をたどる。蓄えた資産でカバーするが、それも限界になる。

→このまま続けば、やがて終焉を迎える。

5. **再生期** ダイナミックなリストラ（経営移譲も含む）を経て、再び活性化を取り戻す。

→発展期に戻れなければ終焉を迎える。

(参考) ホームページ別編資料に「生々流転のパターン」
があります。参考にご覧ください。

(3) あなたの企業は

これまで、あなたの企業の「これまでの経過」、そして、企業の「生々流転」をモデルに、常に変化する企業環境について考えてきました。

ここで、あなたの企業の現状についてチェックしてみたいと思います。



次の Chart6 であなたの企業の分析をしてみてください。

Chart-6 あなたの企業

	項 目	回答					分類
		1	2	3	4	5	
1	社長の権限は						
2	経営者の評価は						
3	社長の仕事への取り組み姿勢は						
4	社長のボランティア活動や所属団体について						
5	ミドルマネジャーは						
6	社員の増加率は（対前年比%）						
7	社員の仕事ぶり						
8	社員の自己訓練						
9	売り上げ伸長率は（対前年比%）						
10	業界における会社の位置						
11	取引先との関係						
12	社会の人の会社への評価について						
13	主力製品の動向は						
14	商品開発について						
15	設備面において						
16	不動産の所有について						
17	資金繰りは誰がしていますか						
18	資金調達はどこからしていますか						
19	金融機関との交渉は誰がしていますか						
20	利益の分配について						
21	社長方針は						
22	経営方針は						
23	会社の指針と社員の協調性						
24	社員の採用について						
25	社長の後継者について						

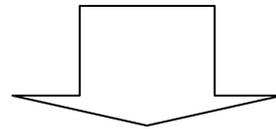
設問を読み右欄の数字の点線の該当欄に○をつけてください

(4) あなたの企業の現在位置

前ページのチェック用紙に記入することにより、あなたの企業が、今どの段階にあるのか、ほぼ明確になったでしょう。折れ線グラフで傾向がおわかりのはずです。

しかし、例えば「発展期」にあるという傾向の中でも、あるジャンルは「創生期」のパターンを示し、また、時には「衰退期」のパターンもあるというように、一律になっていないはずです。その意味と対応についてはあとで考えることとして、次の枠に、あなたの企業のパターンを規定してみましょう。

いま、私の企業は
期にある。



そして、私の企業は
期を目標とする。

さて、あなたの企業の目標とする「期」が設定できました。生々流転のそれぞれの「期」には数多くのパターン化された課題がありますから、目標の期が決まれば、その一つ一つが具体的な「あなたとあなたの企業の目標」になるのです。このためのプランの策定と行動計画づくりは、Step3とStep4で検討いたします。

(5) 「あなたの企業のイメージ」・「課題・弱点」

ほとんどの人が自分自身を完璧な人間だとは思っていないでしょう。同じように、自分の企業が多くの弱点を抱えていることも知っているはずです。

また、人は短所にとられるよりも、長所を伸ばしていった方が大成できる、という人もいます。しかし企業の置かれている環境は、もっと厳しいといってもよいでしょう。

企業は、弱点を改善しようという努力を怠ると、それが原因となって、命取りになることもあるのです。

自分の企業の弱点を漠然と考えているだけでなく、はっきり書き出し、一つひとつを改善目標に掲げて努力していきましょう。

Step 1では、あなた自身のイメージ・チェックをいたしました。それと同じように、企業のイメージ・チェックも大切です。あなたの企業の「イメージ」と「弱点」を次ページの Chart-7 に書き出してみてください。

書き出すことによって漠然としていた問題点が明確になってくるでしょう。

また、ディスカッションの中で、あなたの「仲間」の感じている「あなたの企業のイメージ」も聞き出して書き加えてみましょう。参考になるはずです。

Chart-7 「あなたの企業のイメージ」と「課題・弱点」

社名

作成年月日

年 月 日

あなたはマネージャーとして、やらなければならない数多くの問題点を持っています。あなたの企業もあなたと同じように、より発展・成長を求めるには、多くの課題を解決していかなければなりません。

「企業で出来ないことはない」（前出、HONDAの経営を書いた本のタイトル）、まさに企業の本質をついた言葉ではないでしょうか。逆説すれば、出来ないことをするために企業をつくっている、とも言えるのです。

人材が足りなければ、いつでも採用することが出来ますし、資金に不足していれば、各種の資金調達の方法があります。資材も地球に存在するものはほとんど調達可能でしょう。ノウハウや特許なども工夫次第で手に入ります。

「企業で出来ないことはない」という信念をもって取り組みれば、どんな目標も達成できるでしょう。

一方、企業活動には常にリスクがつきまといます。

夢のような計画を立てれば破綻してしまいます。

そこでまず、自分の企業の現状をしっかりと把握して、着実に一步一步前進していかなければなりません。

自分の企業の「弱点」を知り、この弱点を解消していく地道な努力をする、という意味はここにあるのです。

次のステップからは、現状認識をした上で、いよいよ目標に向けてのプランニングから実践までの検討に入っていきます。