

# 忙中閑話

## 「何も問題はない」…それが問題なのです



「これは問題だ」「大した問題ではない」等、日頃から、経営を巡って、よく「問題」という言葉が交わされる。人間の体に例えれば、「問題がある」ということは、経営の病気にかかっているようなもの。

病気にならない方がいい。しかし、「一病息災」というごとく、一つでも病気がある方が、健康に気をつけて、かえって長命になることがある。

体は、経年とともに、あちらこちらが劣化していく。会社という組織も、経年とともに劣化していく。

従って、「病気がない」というよりも、「病気がある」「病気にかかるかも知れない」と考えて、用心をした方が好ましい。

「経営は問題解決にあり」と言われる。例えば、「新製品の開発」も、現在の商品の問題解決でもある。会社・職場の身の回りには、既に、さまざまな問題が発生している。また、将来、発生するかも知れないという萌芽がいっぱいある。

しかし、なかなか気づかない。気づいても、無関心、無関係と知らぬ顔をしていないでしょうか。

かつて、松下幸之助さんは、社員に対して、「何か変わったことはないか」と質問をしたところ、「何も変わったことはありません」という答えを聞いた、激怒されたことがあります。

世の中は、常に変化している。真剣に仕事をすれば、何かが見えるはず。「何も変わったことはない」というのは、真剣に仕事をしていない証拠というわけです。

松下幸之助さんの経営哲学の一つは、「自然の摂理に順応する」ということ。自然は、常に動いている、変化している。これに素直に、無理をせずに順応することが経営のコツということなのです。

つまり、「日々新たなり」という経営哲学です。パナソニック社の経営理念には、「順応同化の精神」と記されています。

某社では、全社員に、毎日、「三行提案」を求めている。仕事に関して、「問題と思うこと」「改善すべき

こと」「やるべきこと」など、なんでもいいから、「問題や改善の提案」を求めて、活力ある経営を、10年以上も続けているとのこと…このエネルギーには脱帽するしかありません。

現場の仕事は、現場の社員が一番、よくわかっている。社員の「やる気」が競争力にとって、大きな力となる…社員のやる気を、問題意識から喚起することが大切だと思います。

ただ、注意すべきは、社員の「問題や改善の提案」は、社員の持っている「文句や批判」だと、消極的に受け止めないことです。

「改革は傍流から起こる」…よしんば、文句や批判であったとしても、これを歓迎するというか、聴き入れることが、組織の活性化にとって、非常に大切なことだと思います。

要は、異論を歓迎することです。異論を否定したり、排除すれば、現場の生の声は入って来ません。

V字型の経営改革に成功した某社の社長は、その就任当時は、社員から、いろいろの問題情報が耳に届いたが、成功後は、次第に届かなくなった。これは、組織が硬直化している、と考えて退任を決意した。

世界一の地位が目の前になるほどに、成長しつづけた某社は、アメリカ発の金融・経済危機の影響を受けて、大赤字に転落した。しかし、真の問題は、アメリカ市場の小さな変化の兆しが分かっているながら、日本の本社に届かなかったところにある。成長経験ばかりの社員が増えて、危機感が希薄になっていた、という反省が、社長交代の一つの要因だという。

「問題がない」のが問題なのです。「問題が届かない」のが問題なのです。「問題がない、という社員の存在」が問題なのです。

経営者の耳に、日々、現場の問題情報が迅速に届く…これが健全な経営だと思います。

そのためには、経営者自ら、「問題を歓迎する」という姿勢を示すことが大切です。



### PROFILE

テクノ経営総合研究所 TECコンサルタント

上田 勝 うえだ まさる

松下電器出身、営業本部および本社経営監査部等を経て、松下流通研修所、販売研修所 取締役所長を歴任  
NPO兵庫経営塾 副理事長