

RAYMAC PRESS



レイマックプレス 2011年10月号 Vol.38

インタビュー 中村貴男 (まいあめ工房代表 株式会社ナカムラ代表取締役)

絶対に答えが出せると信じて、考え続けた。

少子化でお菓子市場は間違いなく縮小する。その環境下、お菓子問屋として生き残るにはどうすればいいのか。考えに考えたその答えは「ネットとリアルとの融合」。オーダーメイドの飴をネットで販売する「まいあめ工房」をスタートさせて快進撃、現在までに2000社を超える企業から注文を受ける人気サイトに成長。その主催者であり株式会社ナカムラ代表でもある中村社長に、レイマック豊田が直撃インタビューした。



中村貴男(なかむらたかお)
株式会社ナカムラ 代表取締役
1961年愛知県生まれ

家業である菓子問屋を引き継いだ後、オーダーメイドキャンディ販売のサイト「まいあめ工房」を開設。大手企業やマスコミが注目する人気サイトに成長させた。まいガム工房、まいボックス工房も好評展開中。

Index

● 起業家インタビュー	1-4
● メルマガバックナンバー	5
● 経営コラム/ベストセラー解説	6-7
● 人事労務相談室	8

—小さいころはどんな子供だったんですか？

あまり覚えていませんが、周りの人が言うには、「しゃべらない子」だったようです。でも私としては全然そんな意識はないんです。頭の中ではいろんなことを考えていて、ただそれが外に出ていなかったんですね(笑)。

—スポーツや勉強についてはどうだったんですか？

スポーツはやらなかったですね。中学時代は放送部。朝礼に出なくて放送室にいられるのが良かった(笑)。勉強は、まあそこそこ普通に、という感じでした。今の方がよっぽど勉強しています(笑)。

—高校生活はどんな感じだったんですか？

演劇部に入っていました。演じる方ではなく、裏方で台本を書いたりしていました。小さいころから本を読むのが好きで、自分で書きたいと思って演劇部に入りました。パソコンがない時代なので、台本を作るのも大変でした。授業中はいつも台本を書いていたね(笑)。

—進学についてはどう考えていたんですか？

いろいろ考えた結果、大学には行きませんでした。家業を継ぐ前提で、父親の会社の取引先のひとつである東京の会社に入りました。

—社会人になって何を感じましたか？

う〜ん、いろいろ感じましたけど、やっぱり雇われて働くということは、どこまでいっても不満がつきまとうものだな、と。もちろん建設的な意味で。自分だったらこうするのに、と思うことがあっても、雇われの身ではそれを主張するにも限界がある。その不満を根本的に解消しなければ起業するしかない。一方で、自分で経営すればそういう不満はなくなりますが、今度は不安が出てきます。これはトレードオフの関係で、自由を求めれば安定はなくなります。この「トレードオフの関係のものをバランス良く組み立てて生きていかなければ幸せにならない」、ということがよく分かりました(笑)。

—営業の仕事だったんですか？

いえ。私はあまりしゃべるタイプではなかったもので、営業は絶対に無理だと思っていたし、入った会社も営業を

置くような会社ではありませんでした。実は20歳の時に初めてコンピュータというものに会い、ものすごく可能性を感じ、惹かれました。コンピュータを触りながら、これを使ってお客さんを探し出し、モノが売れるようになったらいいのにな、と考えていました。「どこへ行けば私の話を聞いてくれる人がいるのかが分かればいいのにな」と（笑）。自分で40万円出してNECの8801というPCを買って、色々と研究していました。

—では東京時代は、パソコンいじっていたというかんじですか？

そうですね。あとは本を読んでいました。活字中毒みたいなもので、本はたくさん読みましたね。本代だけで月に3万円くらい使っていましたから（笑）。そんなこんなで結局東京で4年間過ごした後、名古屋に呼び戻され、父が経営する会社に入ることになりました。

—お菓子の問屋さんですね？

そうです。お菓子、飴、飲料などを総合的に扱っている菓子問屋です。息子が入社したということで、まずは父と一緒に取引先に挨拶回りに行きました。何社か回った後、ある会社の社長に言われたことが人生を揺さぶるくらい衝撃的で、今の私の原点になっています。

—何と言われたんですか？

他の会社では当たりさわり無く「まあ、がんばってね」と言われます。しかしその社長は違いました。私の顔を見て「なぜ、菓子問屋の後を継ごうと思ったの？」と聞きます。「父がずっとやってきた会社だし、継がないともったいないと思ったからです」と正直に答えました。するとその社長は「菓子問屋の後を継ぐなんて、能無しのすることだ」と言うのです。

—能無しですか。きついですね。

「なぜ能無しなのか、理由を説明してやろう」と言っ
て、日本の人口の年齢構成グラフを私の目の前に置いたんです。「中村君の生まれた昭和36年生まれは200万人。中村君が結婚して子供が出来たら、その年はおそらく120万人から140万人くらいだろう。人口の構成比は絶対に変わず、このまま上にシフトしていただく。ということは、君がやろうとしているお菓子事業の主たる顧客である子供の数というのは、確実に減っていく。つまりマーケットがどんどん縮小していく。それはこのグラフを見るだけで明確に分かる。そういうことも知らずに、何も勉強もせずに、ただ父親がやってきた事業だからもったいないと言って後を継ぐということは、能無しがやることだと思わないか？」と言われたんです。

—ズドンと直球を投げ込んで来たんですね。

そうですね。でもその社長の言う通りなんです。間違いなく市場は小さくなっていく。その時から「じゃあその小さくなっていく市場の中で、どうしたら菓子問屋として生き残っていくことができるのか？」ということが私にとって最重要課題になったのです。この課題を解決するための戦いが、私の今までの仕事の歴史



です。今でこそ少子高齢化や人口減少が日常的话题として取り上げられていますが、25年前にそういうことを言われました。人口が減少し市場が縮小していくと何が起こるかという、寡占化です。私が小さいころ、お菓子を買う場所は近所の駄菓子屋でした。でも今はそんな店はほとんど無くなって、お菓子を買うのはコンビニかスーパーです。コンビニかスーパーといったら、今、系列で言えば、セブンアンドアイ、イオン、ウォルマートの3つのグループで足ります。こういう少数の大手グループが市場を支配すると、店舗数は増えたとしても、その売り場は均一的になり、まとまった量を供給できる規模のメーカーでないと売り場に並べてもらえなくなります。いくら良い商品を持っていた、生産能力が大手小売業が要求する量を満たせないメーカーは取引できないのです。そうするとお菓子メーカーは淘汰され、問屋は売の商品が無くなります。メーカーも、中間業者も、小売店も、どんどん集約されていってさらに寡占化が加速していきます。このことは“予想”ではなくて、“既定路線”として既に分かっていることとして捉えなければなりません。

—年齢構成のグラフを見れば、そこまでは見通せるということですね。

そうです。この既定路線の中で、じゃあ自分は何が出来るのか？について考えなければならぬ。コンビニいけば、どの棚にどんな商品が置いてあるかは大体わかります。目をつぶっていても分かる（笑）。つまりそれくらい均一化しているということです。でも、消費者にとってそれがいいことなのかというと、そうではない。そこに、私の抱えていた課題を解決するヒントがあるのだろう、と思っていました。それが何なのかは分からないけど、解決策はあるはずだと思わなければ仕事としてやっていけません。

—中村社長が社長になったのは何歳のときなんですか？

31歳のときです。ある日、父が「お前いくつになった？」と聞くので「30だ」というと、「オレがこの会社を始めたのが30の時だから、もうお前、やれるよな」というのです。「まだちょっと早いんじゃないか」と抵抗すると、「オレはもうこの会社をどうすればいいのか分からん」と言うので、「いや、オレも分からないよ」と返しました。すると父が「どっちも分からないのら、若いやつがやったほうがいい」と言い、

私が社長を引き継ぐことになりました。それから父は一切経営に口を出すことはありませんでした。

—経営を任されていたかがでしたか？

このままじゃやばいということはハッキリと分かっていましたが、どうすれば解決できるのかは相変わらず分からない。業績もジワジワ悪くなっていく。このままではゆでガエルになってしまう、でも鍋からどうやって飛び出せばいいのかが分からないんです。でも悩んでいたというのも違うんです。悩んでいたのではなくて考えていたんです。悩むと考えるは違う。答えの出ないことを考えているフリをするのが「悩む」ということです。私は「答えは絶対に出せる」と信じ、そのことについて「考えて」いたんです。しつこくしつこく考えていました。

—なるほど。悩むんじゃなくて、考えていたんです。

そうです。解決のひとつのきっかけはパソコンでした。それまでパソコンは、伝票を発行したり、計算したりなど「業務効率化によるコスト削減」の目的で使われていたのですが、パソコン通信が出てきて、そろそろ「売上アップ」のために使えるのではないかと考え始めました。ニフティが主催するビジネスフォーラムに入って勉強していたとき、ニフティの常務の中村さんという方に出会いました。「パソコン通信でモノが売れるようになるのか？」と単刀直入に訊くと、「そんなに遠くない将来、できるようになる。しかし条件として、画像がストレスなく表示されるようになることが必要です」と言われたのです。この世界にどっぷり携わっているニフティの常務が「画像が命」と言うのだから、機はまだ熟していないと思い、一旦パソコン通信でモノ売ろうという試みは中止することにしたんです。

—パソコン通信の権化が言うのだから仕方がない、と。

そうです。でも程なくしてインターネットが急速に普及し始め、画像もきちんと表示されるようになりました。「いよいよ来たな！」と思い、ホームページの作り方を勉強し、これでモノを売ってみるべく実験をしようと思いました。ただ、通常の仕事も忙しいので時間がない。期間限定にしないと体が持たない。ですから、バレンタインだけに照準を絞り、売的商品もチョコレート一品だけ、という条件でやることにしました。年末年始の休みに集中してホームページを作り、商品は「究極の義理チョコ」と名づけ、サイト内に「義理チョコギャラリー」を開設しました。商品の魅せ方はプロなので、こだわった良いサイトができました。それで1月5日にオープンし、バレンタインまでの約40日間で40万円を売りました。

—40日間で40万円。

そうです。思ったことは、費やした時間や労力に見合うだけのリターンは、現時点では得られない、ということです。当時の検索エンジンの能力が低すぎて、いくら良いサイトを作っても来てもらえないのです。それが分かったので、ネットで売る試みはま

まだ早い、と結論付けました。私は仕事をする際には、まず「やらないこと」を先に決めるんです。そのうえで残った「やること」を徹底的にやることにしています。時間は限られていますから。やってみたことは必ず検証して、このまま続けるのかやめるのかを決めます。検証するからこそ、「今はだめだけどこうなったら、またやるべきだ」ということも分かります。そうしないと次のステップに行けません。

—検索エンジンが弱すぎて、参入するには時期が早い、だからやらない、と。

はい。だって「ソニー」を検索してもソニーの公式ページが一番上に表示されない時代でしたから（笑）。その環境で、ネットにコストをかけられないと思ったのです。それで一旦またネットから離れるのですが、2002年ごろからP P C広告が出てきて、グーグルの検索エンジンが強烈に良くなって来たので、「いよいよだ」、と。中小企業が新規事業を始めるとき、当然狙いはニッチ市場になります。「中小企業はニッチ市場で勝負しろ」とはよく言われますが、そんなことは誰でも分かっています。問題は、そのニッチ市場がどれくらいの規模で、リスクかけて投資していく価値があるかをどう判断するかです。小さすぎたらビジネスが成り立たないし、大き過ぎたら大手が参入してくる。その市場規模を検索エンジンで測ることができるのだと分かりました。私が考えていたのは「オーダーメイドのキャンディをネットで売る」というモデルです。検索エンジンで「金太郎飴 オーダー」というキーワードは数千件検索されています。その数字から、オーダーメイドキャンディの市場規模は7000万円から1億円はあるだろうと推測できました。これは参入する価値が十分あるな、と思いました。もうひとつは、問屋としての機能を逆手に取るということです。一般的に問屋の機能とは金融機能と在庫機能です。でもこれは絶対に大手が有利な機能です。お金も場所もありますから。中小の問屋がこれをやっても勝てない。だから、前払いでお金をもらい、在庫も持たないビジネスをやりたいと考えていました。つまり「オーダーメイドキャンディをネットで売る」というビジネスが、

細部にこだわった「まいあめ工房」のウェブサイト

「参入価値のあるニッチ市場で、問屋の2機能を捨て
る」という私の要求を満たすものだと言信したのです。
だからGOだ、と決断したわけです。

—生産面はどうしたんですか？

私の先輩でもある取引先の方が餡の製造をしていまし
て、話を持ちかけたら「中村君がやるなら、俺も是非
やりたい」と言ってくれました。その会社も儲からな
くなっていて、後継者を育てることができない。でも
その先輩は技術を継承していきたいと考えていて、
じゃあこのビジネスで連携して、利益を出してもらっ
て、その資金で人を雇って後継者を育ててください、
と。そんな感じで始まったんです。

—世の中に「オーダーメイドの餡」というビジネスは既に あったんですか？

ありました。そういう意味ではウチは最後発組です。
だからこそ徹底的にこのビジネスについて研究し、熱
くて分厚いストーリーを作り、サイトを構築しました。
このビジネスはB to Bです。企業の販促目的で使っ
てもらう餡をオーダーメイドで作るというものです。B
to BのマーケティングはB to Cのマーケティングとや
り方が全く違って、最も重要なことは失敗しないとい
うことです。信頼性がすごく重要なのです。ですから
取引事例をたくさん見せて安心してもらうことが必要
です。それと、女性にアピールすべきだということも
分かっていました。ネットビジネスをするうえで、
ターゲットは女性になるだろうと思いました。企業内
でパソコンを使って仕事をするのは女性の方が多く、
その女性に訴えるサイトでなければダメだと考えまし
た。女性は決裁権を持っていない場合が多いので、上
司である男性に報告するときに説得力のあるサイトで
なければなりません。そのとき、豊富な製作事例があ
れば上司もOKを出しやすいはずです。サイトに関して
は写真にしる文書にしる、徹底的に研究し、サイトに
来たお客さんの満足度が最高になるように作っていま
す。そういうサイトであれば、検索エンジンでも上位
表示されます。でなければ検索エンジンの意味がない
ですからね。

—B to Bでは事例が大事だということですが、事例が無 いスタート当時はどうされたんですか？

1年間は我慢しようと思ってスタートしました。でも
スタートした翌月にEXILEの仕事が入ったんですよ。
それで得た利益でサイトの制作費はペイ出来たので、
すぐに気が楽になりました。その後も順調に受注して
いき、1年経ったところで4社を選んで事例としてサ
イトに掲載させて頂きました。大手企業の実績もでき
たので、サイトの信頼性も増しました。さっきも言い
ましたけど、私はやらないことを先に決めます。ネッ
トでビジネスをするときに決めたことは、アマゾンと
楽天がやるようなことは絶対にやらないということ
です。アマゾンは仕入れ値に一定のマージンを載せて機
械的に値決めして売るので、市場価格が一気に下がっ
て業界がガタガタになってしまいます。楽天で何かを
売っても、買った人は「楽天で買った」と記憶してい
るだけで、個店の名前なんて全く覚えていない。だか



まいがムも好評販売中

ら店へのロイヤルティも生まれにくい、リピートも
起きません。こういう商売は絶対にやりたくない
と思っています。きちんとした価格で店の名前もしつ
かり覚えて頂いてリピートしてもらいたい。そうい
うビジネスをしたいと考えたのです。

—ネットビジネスをやるのだけど、自分たちにしか出来 ないモデルにこだわっているんですね。

そうです。あとリアルの世界でも面白いことが起き
ています。当社がサイトで売っている餡は食品なの
で、製造者の名前を表示する必要があります。とい
うことは、例えばAという大手企業のロゴマークの餡
を作った場合、そこに製造者として当社の名前が載
るわけです。つまりそのA社が持つ信用力のうえに当
社が乗っかれるのです。A社がそのロゴの餡を配れば
配るほど、同時に当社の宣伝もしてくれるというこ
とになるんですね(笑)。これがウチにとって非常
に大きなメリットになるんです。ネットとリアルの
両方でマーケティングを回しているのも、とても強
力なのだと思っています。

—ネットとリアルのバランスが絶妙で、これだけ多くの実 績を生み出せるビジネスになっているのですね。本当に すごいと思います。さて最後の質問ですが、2代目経営 者として仕事を発展させるコツみたいなものがあれば 是非教えて頂きたいのですが。

先代や古参社員が理解できない分野で結果を出すこ
とだと思います。そうすることで自分の居場所を確
保することができます。まずはそこからですね。そ
の過程では失敗も数多くすると思いますが、失敗を
したらその原因を必ず検証することが大切です。予
測を立てて仕事をするということも大事で、予測を
立てた上での失敗であれば、その差異を検証するこ
とができます。その積み重ねの向こうに成功がある
のだと思います。最初は上手くいかないかもしれな
いけど、失敗を恐れずに積み重ねていって欲しいで
すね。結果が出れば、先代も古参社員も黙らせるこ
とができますよ。あとは自分の好きなようにやれば
いいと思います(笑)。

—本日はありがとうございました。

【会社プロフィール】

会社名: 株式会社ナカムラ

本社: 愛知県名古屋市中区南堀越2丁目2-4

TEL: 052-532-1210

URL: <http://myame.jp/> (まいあめ工房)



メルマガ
バックナンバー

連続330週間以上、毎週金曜日に発行しているメールマガジン「愛される会社の法則」のバックナンバーから、特に好評だったものをピックアップしてお届けします。

すごい人に見せかける(その7) (2009年9月7日発行第230号)

■ 人前で堂々と話せる人はすごい人に見える

人前で話すことが得意だという人は少ない。だからこそ僕たちは、大勢の人前で堂々と話すことができる人を見るとすごい人だと思ってしまいます。これは学校の先生イコール偉い人だと思わされてきたことに関係しているのかもしれませんが。

では、学校の先生はすごい人なのか？すごい人もいればそうでもない人もいるというのが正解でしょう。

人前で話しているだけでその人をすごい人だと思いこんでしまうことは、意外に多いようです。先日、学生時代の先輩から誘われてある経営者の集まりに出掛けた時のことです。そこは、経営者が月に何度か集まって、経営に関することを勉強する会のようでした。

その日も多くの人が集まっていました。30代～40代の経営者が次々に登場し、経営についてスピーチしていきます。皆、堂々として、時に聴衆を笑わせながら、とても上手に話しています。大勢の人前でみじんの緊張も感じさせない素晴らしいものでした。しかし、何となく違和感も感じざるを得ませんでした。

■ 21世紀の現代に、ホームページが無い

この違和感は何だろうと考えてみました。まず話している内容がピンとこない。話し方はとても流暢で堂々としているのですが、中身が薄い。にもかかわらず、ここに参加している経営者たちは、うなずきながら嬉々として聞いている。どうも人前で堂々と話せる人のことを憧れの目でみているようです。

家に帰ってもこの違和感が消えないので、スピーチしていた経営者の方の会社をネットで調べてみました。すると、驚くことにホームページを持っていない会社が半分を占めました。人前で「経営」を語る経営者の会社にホームページが無い！？

今やインターネットの普及率は9割を越えています。この現代社会において、ホームページを持っていない会社というのは明らかにハンディキャップを背負っていると言っていると思います。

もちろんホームページがあれば経営が全て上手くいくというつもりは毛頭ありません。例えば僕の知人の超人気パン屋さんのオーナーはホームページどころかメールもやらない。パソコン自体に触らない。

商品の品質や店舗のコンセプトで完璧に差別化に成功しているからこそ、ホームページに頼らなくても圧倒的な売上と利益を得ているのです。

しかしこういう店、こういう会社は稀です。一般的な会社にとってホームページを持っていないければ競走上不利であることは無視できない事実です。

僕は別にホームページ制作を売り物にしているコンサルタントではないので、特にホームページに肩入れするつもりはないのですが、コンサルの経験上これは強く感じます。ホームページが無い会社は、経営者の怠慢といわざるを得ません。怠慢している経営者の能力が高いとは、やっぱり言いにくい。

■ 銀行の審査部に在籍していた友人の助言

誤解を恐れず言えば、人前で堂々と話せることとビジネスの能力が高いことには全く因果関係は無い。

銀行の審査部にいた友人はかつてこう言っていました。「融資対象の企業を審査する時、その企業の経営者が経営者団体などの要職に就いている場合は要注意だ」と。

経営者の集まりでスピーチが上手かったりすると、皆にすごいもてはやされてその会の会長職などに推されたりします。そうすると経営者としての仕事を放り出し、社外の活動に精を出すようになる。

そりゃそうです。社内にいれば現実の数字をつきつけられたり、環境変化を見極めて難しい経営判断を迫られたり、社員からの不平不満を聞かされる毎日です。それよりは外に出て行って「弁の立つ立派な人だ」とちやほやされている方が楽しいに決まっています。そうすると当然会社での仕事がおろそかになる。最悪なのは、社外からの評価と反比例して社内からは総スカン、なおかつ業績の改善がままならない会社の経営者です。社内からの信頼を失った経営者がトップでは、会社を発展させることはとても難しくなります。こういう実態を見てきたからこそ、元銀行マンの友人は警告するのです。

実力はともかくとして、人前で堂々と話せるだけで、世の中の人には「この人はすごい」と思ってくれる世界がここにはある。じゃあ逆に、これを利用してみてはどうだろう？と思うのです。

(次号に続く)

なぜ「命令統一性の原則」が重要なのか？



豊田礼人(とよたあやと)
コンサルティング事務所レイマック代表
「クライアントの成功が私の成功である」
がモットー。

■英国人社長の電撃解任劇

オリンパスは、4月に就任したばかりの英国人社長、マイケル・ウッドフォード氏を10月14日の付けで解任したと発表しました。解任理由について前社長でもあった菊川会長は「ウッドフォード氏が医療機器やデジタルカメラなど各事業のトップを乗り越えて、直接現場に販売戦略の変更などの指示を出し、組織の意思決定プロセスを無視した独断専行的な経営判断で組織間の連携を損なった」と説明しました。その結果、「日本の文化的な風土に配慮を欠き、社員からもこのままでは働けない、との声が上がった」そうです。

4月にウッドフォード氏が就任したときは、外国人が日本企業のトップに抜擢されたということで、新聞やネット上のニュースでも大々的に報じられました。そのときウッドフォード氏が言っていたのは、「調和とコンセンサスを重んじるあまり他者との衝突を避ける日本人の働き方を大きく変えたい」ということでした。日本では、多くの物事が会議の外で決められている。これはおかしいとウッドフォード氏は主張。会議というのは衝突があって当然で、そのプロセスで本当に良い意思決定ができる。そこにチャレンジしない日本人の働き方は見直すべきだ、とも言っていました。外野の心配の声は全て折込済みで、チャレンジしない日本人の働き方を変えるべく抜擢されたという印象を持ちました。しかし、今回の解任についての新聞報道から聞こえてくるのは、当初の心配が現実化したというなんとも皮肉な事実。日本人の働き方を変えるというウッドフォード氏のチャレンジングな試みは、わずか半年で幕を下ろしました。

■「命令統一性の原則」が軽視された

記事を読むと、ウッドフォード氏が各事業のトップ（責任者）を乗り越えて、直接現場に指示を出したことが組織の混乱を招いたとあります。これは、「命令統一性の原則」と呼ばれる組織の原則に反します。この原則は、組織の構成員は常に特定の一人の上司からだけ命令を受けるようにしなければならず、さもなくば組織における統一的行動の維持が困難になる、というものです。社長の指示か部長の指示か、どちらの指示を優先して実行すればいいのか。オリンパスの社員さんたちはさんざん悩み、混乱したのだと思います。

そもそものこの組織原則を持ち出すまでもなく、2人の上司からそれぞれ違う命令を下されれば、部下が混乱してしまうのは当然です。組織の原則である前に、人間世界の「自然の原則」というべきものです。



社長解任を発表する菊川会長

これは家庭においても同じことが起きます。父親の言うことと母親のいうことが異なっていれば、子供は混乱します。

例えば、父親はあまり頻繁におもちゃを買い与えたくないと思い、「今日はおもちゃは買わないよ」と子供に言っていたとしても、母親が「1000円以下のおもちゃであれば今日はOK」と言えば、子供はおもちゃが買えるから喜びます。ここで父親は「欲しいものを何でも買っていたら我慢する力がつかない」という考えを子供に押し付ければ、「おかあさんはOKだと言っている」と反発するでしょう。子供にしてみれば自分の都合の良い方を採用したいに決まっていますが、父親の面子はつぶれ、家庭という組織は混乱します。この部分については、「子育て方針」に関する方向性や考え方のすり合わせを親の間で行っておき、ブレない方針を共有しておく必要があるでしょう。さらに言えば、親の親に対しても「子育て方針」を伝えておくことも、一貫した子育てを行う上では近年非常に重要になってきています（この部分は自分自身に言い聞かせています笑）。

■複数の上司が鬱を招く？

私が以前関わっていた中小企業でも、複数の上司が異なった指示を出す状況に部下が苦しんでいました。その企業では、社長、取締役、部長という3人が一人の社員に対してそれぞれ指示を出すという、何とも奇妙な状態になっていました。命令統一性の原則からは程遠い状態。その部下は悩み、一時は鬱状態のようになりました。複数の上司が自分の行動に介入してくる状況においてやっかいなのが、上司間で感情的な確執があることです。その確執を敏感に感じ取る部下は、非常に神経を使います。一方の上司の指示を無視して他方の指示通りに行動すると、無視された方の上司から烈火のごとく怒られることがあるからです。こういう状況にある部下は精神的に追い込まれ、時に自分を責めてしまい鬱状態に陥って

しまうというメカニズムです。

■コミュニケーション量の増加と理念の共有

2人（あるいはそれ以上）の上司がいるという組織では、何度も言いますが、命令の統一性が求められます。そのとき重要なことは、上司の上司である立場の人、多くの場合経営者が、自分が直接末端社員に指示することで、「命令統一性が崩れるリスクがあるのだ」ということを常に念頭に置いて行動することです。これを意識するかしないかで結果に大きな違いを生みます。「正しいことを早く伝えて何が悪い」とばかりに、意外と無神経に行動してしまう場合が多いのですが、自然の原則を破ると混乱が起きるのは非常に自然なことだと認識すべきです。

しかし、自分の意思を現場にきちんと伝えてくれない中間管理職がいる場合は、直接飛び越えて指示を出したくなるときが必ずあります。その場合は、必ず3者で話し合う場を持つことが重要です。先の中小企業でも、複数の上司が、現場担当者に「個別に」指示を出していました。わざわざ他の上司がいないときを見計らって、その部下に指示を出すのです。だから混乱します。この裏には、上司同士の感情的な

確執があり、顔を合わせてミーティングすることによって心理的な抵抗感を持っているという事情があります。3者で話し合えば、指示や命令を共有することができます。「俺は聞いていない」と中間管理者がへそを曲げてしまう事態も防げます。

このように考えると、命令統一性崩壊の原因は、上司間のコミュニケーション不足である場合が多いのではないのでしょうか。オリンパスの半年でのトップ解任の裏にも、経営者と事業部長との間に感情的な確執があったのではないかと思います。本来であれば、その部分をコミュニケーションの量を増やすことで解消しなければならないのですが、ウッドフォード氏は結果を出すことに焦りがあったためか、この自然の法則を破ってしまい、更迭される羽目になってしまったのではないかと、思うのです。

命令統一性を図るための重要なことをもう一つ。それは経営理念と経営計画の共有です。子育てにおいて「子育て方針」の共有が重要であるように、会社であっても経営理念と経営計画の共有は重要です。会社の中のすべての指示・命令がブレないということが、命令統一性を図るための大前提として、重要であるとあることは言うまでもありません。🍷

※後日の報道でオリンパスの社長解任は情報が錯綜しています。



あなたの読書時間を大幅短縮

ベストセラー1分解説

巷で話題のベストセラーを豊田礼人が読み、その要約をズバツとお伝えします

『書くことが思いつかない人のための文章教室』

近藤勝重 著

オススメ度 ★★★★★ 読むべき人 ブログなどで文章を書いている人

ポイント1

「思う」ことより「思い出す」こと。

「思うことについて書きなさい」と言われると、なかなか難しくてペンが進まないが、「～について思い出すことを書きなさい」と言われれば書きやすい。良い文章には筆者の個性が必要だが、「思い出すこと」を書けば自然と個性も出る。

ポイント2

より伝わる文章表現は「人プラス物」。

面白くて「伝わる文章」にするためには、具体的な描写が大切。その描写の中に人と物とをうまく取り入れることで、その場面がくっきりと浮かび上がる。その前提として人や物をじっくり観察することがとても重要になる。

ポイント3

言いたいことを言って、さっさと始めろ。

文章を読ませるためには、「書き出し」が重要。もったいぶったり、ごちゃごちゃ書くよりも、言いたいことをズバツと言ってさっさと始めてしまうほうが、かえって読む人の興味を引きつけることができる。

結論

毎日新聞の専門編集委員であり、コラムニストである著者は、いわば良い文章の書き方を教えるプロ。そのブログが、具体的な事例を挙げながら解説してくれるから分かりやすい。ブログやSNSが広がりを見せる最近の環境において、企業にとっても「分かりやすい文章」や「面白い文章」を書くことがマーケティング上、非常に重要になっている。ブログやニュースレターを書いている人は、これを読むことでワンランク上の文章がきつと書けるはず。良書。

- ★★★★★ 読まないで損をする
- ★★★★★ 読み応えたっぷり、お薦め
- ★★★★ 読み応えあり
- ★★ 価格の価値はあり
- ★ 人気作だがピンとこなかった

後藤剛のいまさら聞けない人事労務 秘密の相談室

企業の発展に欠かせない人事労務の知識。特に近年その重要性が日に日に増してきています。しかし、分かっているようでも結構勘違いをされていることが多い分野でもあります。そこで、今さら人に聞くこともできない人事労務に関するトピックを毎回取り上げ、わかりやすく解説します。



「求職者支援制度」がスタートしました

皆さんこんにちは。ずいぶんと涼しくなってきましたね。10月です、いよいよ秋本番、といったところでしょうか。今年も、あと残り約2か月半となりました。残る期間を1年の総括期間として、また、来年のための準備期間としても、悔いのないよう、有意義に過ごしましょう。

■求職者支援制度とは

さて、皆さんは、会社を辞め、雇用保険から失業給付を受けながら再就職を目指した経験がありますでしょうか。そんな時、雇用保険はとても強い味方になってくれますが、再就職が決まらないまま失業給付が切れたりすると、生活に困り、派遣労働等で当面をしのぐことがあります。さらにその派遣も短期間で辞めたりすると、今度は雇用保険を受けることができず、いよいよ生活に窮する、といった悪循環に陥るケースがあります。そうなると、最後は「生活保護」に頼るほかない、といった状況も考えられます。

そんな、「雇用保険」と「生活保護」の間を埋めるための制度として、求職者の生活を支援しつつ職業訓練を行う「緊急人材育成支援事業」が2009年7月から実施されてきました。しかし、当事業は臨時的措置という位置づけですので、今年の9月末で終了となりました。そこで、それに代わる新たなセーフティ・ネットとして10月から恒久的制度としてスタートしたのが、「求職者支援制度」です。

この「求職者支援制度」は、雇用保険から失業給付を受けられない状態の方が、「無料で」職業訓練を受講でき（テキスト代は自己負担ですが）、収入・資産などの一定要件を満たす場合には月額10万円の生活費も支給される、という制度です。

この制度により、下記のような方が、生活保護を受けることなく再就職ができる可能性が高まりました。

- ①短期の勤務で離職したため雇用保険の加入期間が足りず、失業給付を受けられない方
- ②自営業を廃業した方（自営業の方は雇用保険に加入できない）
- ③再就職ができないまま失業給付が切れてしまった方

また、育児のため会社を退職した方が、子供が大きくなったため再就職を目指そうという場合にも有効に活用できる制度です。

■制度活用上の留意点は？

「求職者支援制度」は、再就職をすることが前提の制度です。従って、再就職の意思がない方は当制度を利用することはできません。この点、前身の「緊急人材育成支援制度」では、就職の意思のない方が制度を利用するなど、モラル面での問題が指摘されました。今回の「求職者支援制度」では、原則として全て出席が条件（病気等やむを得ない理由でも80%以上に出席は必須）となっているなど、厳格な運用がなされるようです。

なお、実際の訓練コースの選定や手続き等には一定の期間が必要です。もし制度の利用を希望されている場合は、早めにハローワークに相談されることをお勧めします

★後藤剛（株）アクア・ブレイン シニアコンサルタント。その豊かな経験と視野で、多くの顧問先にて会社と従業員との労使関係の向上を果たしている。家族は妻・子2人。日進市在住。43歳。血液型O型。

この号が配信されるころには44歳になる彼。生まれてから社会に出るまでと同じ時間を、社会に出て以降、今までに生きてきたことになる。その事実にはびし感涙。

【愛される会社プロジェクト 勉強会のお知らせ】

16回目となる勉強会は、「あなたの起業家精神を開花させる勉強会」と題して行ないます。起業家精神とは、起業家はもちろん、ビジネスに携わる人であれば必ず持つべきスピリットです。その重要性について解説いたします。

「起業家精神を開花させ自分を成長させる」勉強会

日時：2011年10月25日（火） 19:00～20:45

場所：ウインクあいち1205会議室 定員：30名

料金：3000円 愛P会員は割引または無料 講師：豊田礼人



定期購読をご希望の方は、愛される会社プロジェクトにご入会ください。詳細は当方のHP（レイマックで検索）にアクセスして頂き、ご確認ください。

- A1会員 525円
- A2会員 980円
- B会員 4200円
- C会員 12600円
(すべて月額)

RAYMAC PRESS