

## “発想の転換”が求められる時代だからこそ 見落としてはならない「当たり前」

仕事の基本原則に立ち返る

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

あと一步先の経営を考えるシリーズ

見落としてはならない「当たり前」

- 【1】“発想の転換”が不可欠な時代か？
- 【2】クレームが多発する原因は？
- 【3】仕事の基本は不変なもの！
- 【4】老舗を支えていた大切なもの
- 【5】“武道”に通ずる経営のあり方とは？



### 【今月のハイライト】

厳しい経営環境の打開策として、“発想の転換”の必要性が叫ばれています。たしかに“発想の転換”を果たした企業の成功例が多いのも事実です。しかし、その成功を見えない部分で支えている“当たり前のこと”についての重要性が軽視されているように感じるので、そこで今月は、“発想の転換”を重視するあまりに見落とされがちな、経営視点について考えてみたいと思います。



### 【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所	(株)創コンサルティング
【本 部】〒102-0081	【会計工場】〒510-0071
東京都千代田区四番町1-8	三重県四日市市西浦2-4-17
四番町セントラルシティ602	(エスタービル3F)
TEL:03-3556-3317	TEL:059-352-0855
e-mail:itoh@cpa-itoh.com	URL: <a href="http://www.cpa-itoh.com">http://www.cpa-itoh.com</a>

会計事務所がお届けする～経営トレジャー～

本レポートは経営者の皆さんと経営について一緒に考える目的で作成されています！

---

---

## 【1】“発想の転換”が不可欠な時代か？

### 1》“発想の転換”の落とし穴とは

世の中の変化がますます激しくなり、あらゆるビジネス局面で、何か新しい方法はないかと、“発想の転換”の必要性が叫ばれています。たしかに“発想の転換”を果たした企業の成功例が多いのも事実です。

しかし、発想の転換には、実は落とし穴があるのではないのでしょうか。それは、発想の転換のために、今までのやり方を完全に否定すると、本来、会社としてやらなくてはならない「当たり前」の仕事までも否定してしまいがちだ、ということです。

そこで今回は、“発想の転換”を重視するあまりに見落とされがちな“当たり前”の重要性について、事例を通じて考えてみたいと思います。

### 2》危機感が先立つ“発想の転換”

老舗の食品問屋N商店のN社長が、父親の長期入院をきっかけに会社経営のすべてを任さるようになったのは、1年前のことです。

「古い暖簾のままではこの会社はダメになる。これからは発想の転換が必要だ」と常々思っていたN社長は、まず学生時代の親友Pさんが商社に勤務していたのをスカウトして常務に据ええました。そして、古参社員を第一線から外して、自分が入社してから入った若手社員を抜擢し、組織の若返りを図ったといいます。さらに、発想転換の実現を掲げて、

**仕入れ先も、販売ルートも見直し、どんどん新しい取引先に代えていったそうです。**

### 3》“型破り”ではなく“形無し”になっていないか

新任の社長やリーダーが、前からいる社員の存在を煙たがったり、前任者のやり方を否定したり、新しいことを始めるというのはよくあることでしょう。しかし、N商店の変わりようはあまりにも急激で、しかも広範囲にわたっていました。

入院中の身で、会長に退いたN先代社長は、見舞いに來た社員から、N商店の急激な変化について聞かされ、

「私が築き上げてきたものは何もなくなる……。これでは“型破り”ではなく、“形無し”だ」と危惧を覚えたといいます。



---

---

## 【2】クレームが多発する原因は？

### 1 》改革は順調に思えたが...

N社長の“発想の転換”を旗印とする改革によって、抜擢された若手社員は、次々と新しいことにチャレンジしていったそうです。社内は活気にあふれ、N社長の改革は順調に進んでいるように見えました。

しかし、ある日、新しい取引先のA社から

**「商品の入荷予定日に商品が届いていない！いったい、どうなっているのか！」**

というクレームの電話がかかってきたそうです。

### 2 》歯車がうまく回らなくなってきた

このクレームを受けた社員は事情がわからず、その電話を担当者に回しましたが、あいにく担当者は外出中。代替りの者がその電話を配送センターに回しましたが、電話をたらい回しにした挙げ句に、明確な回答が出来ませんでした。

この対応に、A社は激怒。営業担当者から報告を受けたN社長は、早速、担当者とともにA社に向かったといいます。すると、

**「N商店といえば老舗だよ。老舗と取引できて、うちも喜んでいたのに、こんな初歩的なミスをするなんて、どうなってんだ！」**

と、あきれた様子。

### 3 》新たな取り組みの陰で疎かになるもの

その後もクレームが起こるたびに、謝罪に伺うというパターンは続きました。しかし、トラブルの原因については、日々の業務に追われて追求することがなかったといいます。

**原因が放置されたまま業務を行えば、当然、同じようなクレームが再発します。**そして、クレームが発生するたびに、社員同士の責任のなすり合いが起こるのは常です。

N商店も例外ではなく、これで、**だんだん社内の雰囲気が悪くなり、やがて社員同士がぎすぎすした関係になってしまった**といえます。

N会長の見舞いに訪れた古参社員は、病人に余計な心配はかけたくないと思いつつも、N商店の将来を心配するあまり、「このままでは、N商店の信頼が失われてしまいます」と現状を打ち明けたといいます。



---

---

## 【3】「仕事の基本」は不変なもの！

### 1》引き継がれてきた不変なものの価値

このような状況で、N社長は父親であるN会長の見舞いに行く時間がとれないほど、忙しい日々を送っていました。

しかし、父親からの「たまには顔を見せろ」という要望もあって、久しぶりに病室を訪れました。当然、あれこれと聞かれることを覚悟はしていましたが、父親は商売の話は一切しなかったそうです。

そして、「この病院は、従来の治療に加えて、食事の改善による治療も行っているんだ。医療における“発想の転換”をしたわけだ。」と切り出したといいます。

「でも、この病院の評判が変わらずにいいのは、先生が患者に病状や薬について、何度でもわかりやすく説明してくれる方針が、徹底して引き継がれているからだろうな」

そして、N社長が病室を去るとき父親は、「お前に商店を任せよかった」とだけ言ったそうです。

病院からの帰り道、N社長は、父親がN商店について、一切聞いてこなかったことが返って気になったといいます。

### 2》取引先の本音から見えてくるもの

その翌日、N商店にとって、もっとも古い取引先からの容易ならないクレームが発生しました。

#### 賞味期限が切れる寸前の商品を出荷してしまった

のです。急遽、N社長が謝罪に伺うと、

「今度のミスで3回目だって知っていたか？ おたくは老舗だから、1、2回のミスは、よっぽどのことがあったんだと思って我慢していたんだ。」

その事実を把握すらしていなかったN社長は愕然としました。そして、「以前検品を担当していたKさんはどうしているんだ。Kさんなら、こんな初歩的なミスを見逃すはずない。その前の担当者だって、こちらが心配するような検品ミスは一度もなかった。それがN商店の強みだろう。今の担当者はまったく頼りにならない！」とまで言われ、N社長は立つ瀬がありませんでした。

Kさんは、かつて番頭格となって采配をふるっていた人でしたが、組織の若返りを目指すN社長の人事によって、営業補佐のような仕事をしていたといいます。



---

---

## 【4】老舗を支えていた大切なもの

### 1》仕事の基本を守ることの大切さ

この取引先の店主の話聞いてN社長は、かつてKさんが若い社員を口うるさく指導していたことを思い出したそうです。

**当たり前のことをきちんと出来るようになって一人前と言えるんだ。文句があるなら早く一人前になれ！**

これがKさんの口癖だったといいます。

仕事の基本はいつの時代にあっても変わらないものです。ところが、N商店では、仕事の基本を身につけた古参社員を第一線から外したために、この仕事の基本、当たり前のことを教える人が、いなくなってしまったのです。

### 2》老舗が老舗と呼ばれる意味

今回のことをきっかけに、N社長は、“老舗”の意味についても考えてみたといいます。

老舗には、“安心して任せられる”という長年の取引で築き上げた“信頼”が根底にあるとすれば、N商店が老舗として在り続けられるのは、Kさんのような、取引先から絶大な信頼を得ている人材がいるからではないかと。

### 3》信頼の基礎となる“当り前の仕事”

その後N社長は、Kさんに第一線に復帰し、若手を教育してもらえないか頼んだそうです。Kさんからしてみれば身勝手とも思えるN社長の申し出です。なかなか首を縦には振ってはくれません。

それでも、N社長は今までのことを詫び、「老舗の伝統を今に生かすために、Kさんのもっている仕事のノウハウをぜひ私や若手に受け継がせてほしい」と何度も頼んだことで、ようやく了解してくれたといいます。

一方で若手社員としては、これまで自由な発想で仕事をするよう奨励されてきたわけですから、Kさんの指導に対し抵抗を感じていることは明らかでした。

その様子を見ていたN社長は、当り前の仕事が徹底されなければ、取引先との信頼関係は維持できないこと、そして、華々しく“発想の転換”で成功している他の企業も、見えないところで、

**“当り前のこと”に抜かりがないよう努力していること**を説明し、理解を求めたといいます。



---

---

## 【5】“ 武道 ” に通ずる経営のあり方とは？

### 1 》「 当たり前 」を高いレベルで

Kさんの指導の甲斐もあって、当たり前のことがこなせるようになってきたN商店。老舗商店としての期待を裏切ることなく、しっかり対応をすることが、次の取引につながっていく感覚を若手社員も抱き始めているようです。もちろん組織として“ 発想の転換 ”が必要だという考えに変わりはありませんが、

**老舗として“ 信頼 ”を生み出してきた“ 当たり前に出て当然のこと ”を高いレベルで共有する**

ことの重要性を今は噛みしめているそうです。

### 2 》「 型 」を身に着け「 型 」を破ることが発想の転換

N社長は、今更ですが、と前置きした上で、「父親が伝えたかったこと、そして、新規顧客であるA社が、当社との取引を喜んだ理由がわかってきました。私は老舗の重み、そして、その積み上げてきた信頼の大きさを理解していなかった」と言われていました。

N商店の近況を、見舞いにくる取引先や社員から聞いたというN会長は、「今度こそ、“ 形無し ”ではなく“ 型破り ”な発想転換の見せ所ですよ」と笑顔で語ってくれました。

### 3 》 武道の教えに当てはめてみると

「守破離（しゅはり）」という言葉があるのをご存じでしょうか。これは主に武道において尊ばれている教えで、修行における順序を表した言葉なのですが、企業が“ 発想の転換 ”を図る際のプロセスに通ずるところがあるのではないのでしょうか。

【守】 師や各流派の教えを忠実に守り、【破】 今まで身につけた教えから一歩進めて、さらに心と技を発展させ、【離】 破からさらに修行して、守にとらわれず破も意識せず、新しい世界を拓き、独自のものを生み出せ、という意味です。

武道に限らず、何かを成し遂げようとする者が

**最初に取りべき謙虚な姿勢こそが、【守】**

と言えそうです。

今までにない“ 発想の転換 ”を求められる時代だからこそ、信頼を生み出す基礎となる“ 当たり前の仕事 ”と真摯に向き合うことが重要になってきている、と感じてならないのです。

以上

