

木内博一の 和のマネジメントと 郷の精神⑦

運営ではなく、経営をどうしますか？

経営者がまず果たさねばならない役割とは、経営戦略を考えることであるはずだ。しかし農業経営者の場合、日々、多忙を極める中で「経営」より「運営」にほとんどの時間を割いているのが現状だ。経営者が経営に専念でき、その意向が運営にも反映させられる組織とはどのようなものなのか。(株)和郷の取り組みから紹介する。

経営と運営の分業

組織の代表者は絶えず忙しい。もつと言うなら、たいてい仕事に忙殺されている。なぜかといえば、仕事「が」「経営」と「運営」に明確に分かれていないからだ。我われのような中小企業や農業法人だと、社長の時間の最低8割、往々にして10割近くを運営雑務に労力を費やしている。事業意欲が旺盛な農業経営者に限って、この傾向が強い。

そうなるが一番大事な経営戦略に手が回らず、外部の市場環境の変化に柔軟に対応できない。未来を切り開くべき経営者が、既存事業の運営のための一プレイヤーとなつては、事業の成長も望めない。組織としてきつちり分業する必要がある。

そこで参考までに、和郷の組織を説明しよう。

経営戦略のトップにいるのは私であり、それにプレーン的な人間が何

人かについて、社長室という部署を形成している。ここでどんな規模でやるか、どういう時間軸でこなしていくかを計画する。それを実現していく上で一番大事なパートナーになるのは資金であり、その資金調達・管理役になるのが総務部長だ。以上が和郷の経営戦略を組んでいる部隊で、私は経営戦略に専念するため、運営には全くタッチしていない。

では経営戦略を実現する運営戦略はどうなっているかというと、トップには専務がいて、その専務を事業本部長がサポートし、その下には課長がいる。何に困っているのか、どういう方向に成長したいのかを一番分かっているのは運営の現場だから、経営戦略部隊はそのためにプラスになるような戦略を組み、それを運営のトップである専務や、事業本部長に相談していく。そこで「やった方がいい」という結論になれば、ミッションは運営戦略のほうに移行するシステムになっている。

完全に新しい事業を始めるときは、運営戦略に沿って、新規に中核スタッフを採用し、一から事業部を立ち上げる。既存のスタッフを中途半端に兼務させては立ち上がりスピードが遅くなる。以前、「副業のすすめ」(2009年9月号)に書いた内容と矛盾するようだが、それは軌道に乗った事業について言えることである。

専門部署は独自に設置

専門性のある部署では、独自に本部長を立てて、事業を任せている。たとえば環境事業部が扱うテクノロジや技術は、野菜を売ったり加工したりする分野とは全然違うから、専務が直接的な指導ができない。

そのような新しい事業をやる場合、今までの社員が担当すると仕事がつちつかずになる恐れがあるので、事業が滞らないように新規のスタッフを雇って、専任部長の下で働いてもらう。

和を育み

We bring up harmony

郷土を敬し

We respect our native district

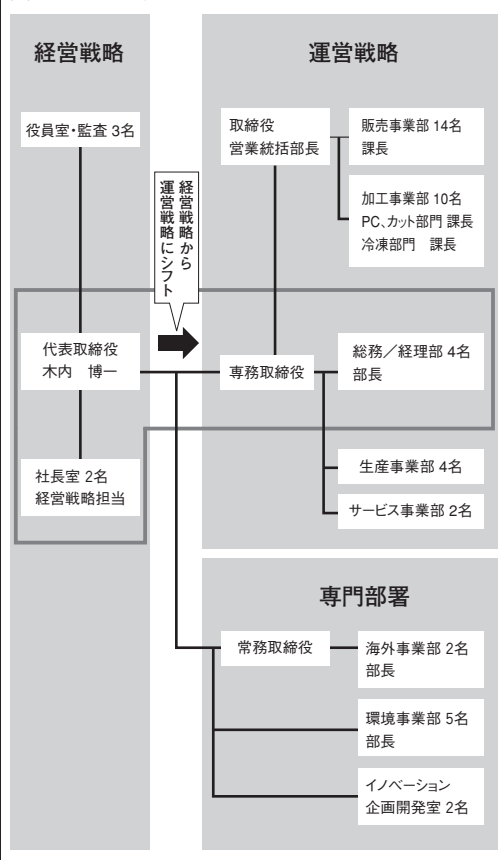
園芸を志す

We aim at horticulture

木内博一・Hirokazu Kiuchi

1967年千葉県生まれ。農業者大学卒業後、90年に就農。96年事業会社(和郷)を、98年生産組合(農)和郷園を設立。(和郷は2005年に(株)和郷に組織変更。生産・流通事業のほか、リサイクル事業や冷凍工場、カット・パッキングセンター、直営店舗の展開をすすめる。05年海外事業部を立ち上げ、タイでマンゴー、バナナの生産開始。07年日本から香港への輸出事業スタート。現在、ターゲット国を拡大準備中。本連載では、起業わずか10年でグループ売上約50億円の農系企業を築き上げた木内の「和のマネジメントと郷の精神」。本連載ではその「事業ビジョンの本質」を解き明かす。

(株)和郷の組織図



しかし、技術や仕組みは独自だとしても、あくまでも和郷園の野菜を生産したり販売する必要性の中でその分野が生まれてきているわけだから、本部との関わりは持たせる。そこで毎月行なっているのが、総勢25人ほどの係長クラスまでが参加する実務会議である。ここでは月次の業績報告や、今取り組んでいること、問題の提議、改善に対する意見討論など、平場で意見を出しあい、3〜4時間かけて情報の共有化を図っている。

ここまで経営戦略と運営戦略について説明してきたが、企業にはもうひとつ社会戦略（社会性に対するサポートと言いつてもいいだろう）も求められる。我われは地域産業なので、地域の社会行事や役目に対し

すべてがバナナスの問題

和郷ではこういった組織作りで、理に合った分業をしようとしている。そして一番のキモになるのは、経営者がその名に偽りなく、経営に専念できるかどうかだと思う。ただし、組織のベースとなる事業において「ヒト、モノ、リエキ」を作りきれないないかぎり、他の人に運営を任せると人材投資は難しい。しかし、人材

て貢献していかなければならない。最近の身近な例では地域のマラソン大会に、タイで作っている無農薬バナナを無償提供してランナーに振る舞った。こうした社会戦略にも、和郷園では専用の部署を立てて対応しているのだ。



地元・千葉で開催されたマラソン大会では、地域の社会行事に貢献するためバナナを無償提供した。

育成はタダでできる。素直で、責任感があり、優先順位が付けられるスタッフを採用し、育てることだ。まずはその足元を固めることが、よりよい組織を作る第一歩と言っているかもしれない。

別の言い方をすれば、すべてがバナナス（企業統治）の問題だ。かつて私は事業の成長スピードに合った組織をどう作っていたらいいか、模索していた時期があった。アズサ監査法人の上場企業向けの7回連続セミナーに参加して、講師の先生の話素直に聞いた。強い組織の法則や理論は古今東西、そう変わるものではない。以上は、そのなかで「なるほど」と思えたことを自分なりに、優先順位を付け、責任感を持って実践してきたことである。