

連載：企業経営と新製品開発

第12回 人を育てる組織運営術

- 西堀流運営論 -

研究員 坂巻 資敏

1. 組織運営の評価

企業の活動の評価には様々な指標がある。業績、株価、技術力、ブランドの認知度、社長の評判、社員の評判等々。では組織運営の評価は何で測れば良いのであろうか。

筆者は長年の企業活動の経験から組織運営の良し悪しを測る物差しは、社員の満足度と組織の効率が有益であると感じている。人間が主体で行う仕事は、働く人の魂と気持ちが正直に結果に表れる。働く人がいかに与えられた仕事に魂を込め、喜びを感じて取り組むかによって、結果は大きく変わってくる。

ベテランチームと新人チームで同じ仕事を競争させた場合、一般的にはベテランチームが勝つはずであるが、新人チームが勝つことが度々起こる。これは技量の差以上に、仕事の結果に影響する因子が人の体の中に内在していることを示している。

もう一つの効率の良い組織活動は、説明を加えるまでもないと思うが、効率が良ければ、速く仕事が出来、生産量が上がり、生産コストは下がる。

では仕事の効率とは何か今少し科学的に分析してみましょう。

2. 問題を起こさない組織運営

効率を議論するとき、問題が発生したら効率どころではなくなる。従って、問題が発生しないような、仕事のやり方を決め、社員の教育訓練を行わなくてはならない。

企業活動で発生する問題の多くは、個人と個人の間または組織と組織の間で発生する。例えば、上司と部下の間の報告、連絡と相談が円滑に行われないと必ず問題が起こる。設計チームでAユニットと隣接するBユニットの接点で部品の干渉や抜けが起きて装置が動かないとか、電気のハードと制御ソフトの連絡が悪く装置が動かないあるいは誤動作する。複写機の開発では、装置で対策するのか、消耗品で対策するのかあるいは画像プロセスで対策するかを組織の壁を越えて関係者で十分すり合わせないとコピー不良が発生する。

また、市場で品質クレームが生じたとき、サービスマン、営業マン、品質管理の担当者、工場の技術者と設計者が連絡を密にとって情報を一元化し、関係者で共有化して対策を行わないと、問題解決が遅れ、お客様に迷惑をかけ最悪の場合には返品になる。良くある問題の対応は「これは私の部門の問題ではありません。」と問題の責任を他部門に押し付け責任逃れをする輩である。

企業活動では、この「間」をいかに上手に作るかが非常に重要である。「間」が作れない人を「間抜け」と言い古来馬鹿者扱いされてきた。ではどうしたら「間抜け」を防ぐことが出来るかということ、リーダーとリーダーシップの発揮を明確にし、チームメンバー全員が「リーチングアウトの精神」を持って仕事をすることである。

2. 1 リーダーの役割：リーダーは不変、リーダーシップは変動する

リーダーは辞令が出たら、これを変更することは出来ないが、リーダーシップは、臨機応変に変更されるということである。リーダーシップは、チームの中でその業務または活動で一番すぐれている人がリーダーシップを発揮すれば良い。巨人軍の原監督は、監督としてのリーダーシップは取るが、実際のプレーは、選手個人が与えられたポジションでリーダーシップを発揮してプレーをしている。監督が全てのプレーのリーダーシップを発揮しているわけではない。

草野球では、監督兼投手兼四番バッターでチームを引っ張っているチームがあるが、これは例外である。ところが企業活動になると社長が全てのリーダーシップを発揮しているワンマン経営の会社や部長になったとたんにワンマンになって専制管理を行う人がある。いわゆる、部下を奴隷のように人格を無視してこき使うリーダーである。中には非常に優秀な人がいてワンマン経営で立派な業績を上げている企業もあるが、こうした企業では後継者が育たず、ワンマン社長が引退すると急速に業績がおかしくなる場合が多い。

リーダーの役割は、そのチームの目標を決めその目標を達成するための組織を作りメンバーを選し、チームの目標を分割してメンバーに与え、メンバー全員に納得してこの目標を受け取らせることである。

目標は絶対、やり方は各自の自由とすることが望ましいが、チームの目標達成のために全員に守って欲しい条件は「方針」として制約条件を付ける。「方針」はメンバーのやり方を規制するから、可能な限り少ない方が望ましい。勿論メンバーの力量によって厳密には与えられる方針は異なるが、社会人として企業活動に参加している人は、皆プロとして扱うことが私は基本だと思う。

2. 2 リーダーシップの発揮

新入社員として配属されるときは、事前に自分の働きたい職場の希望を第三志望位まで人事に提出し、ほとんどの社員がこの希望した職場に配属されるから、自分で仕事を選択したことになる。従って、新入社員であってもリーダーから与えられた各自の目標を達成する責任は、百パーセントメンバーにある。メンバーは、自分の担当分野で大いにリーダーシップを発揮して、目標を達成しなくてはならない。しかし、上司の部下管理のやり方が拙いと、優秀な部下でも能力を発揮できなくなる。

この詳細は、本文 3 項で詳しく述べる。

チームメンバーが発揮するリーダーシップについて、登山の例でお話する。三浦雄一郎さんが 80 歳で世界最高峰のエベレストに登頂し、世界最高齢登山者になったことは、誠に喜ばしいことである。ヒマラヤの高い山に登るには、登頂のアタッカー、食料を運ぶポーター、羊や山羊を世話する羊飼、通信技師、カメラマン、キャンプ設営係、医者、料理人、通訳などがチームとして登頂という共通の目標に向かって協力する。隊長はリーダーとして、登山隊の編成、資金の調達、登頂の申請及び隊の登山活動の統括を行う。多くの場合、隊長が登頂のアタッカーになることは少ない。アタッカーは、体力と経験それにチームの人望のある人になる。登頂の成否は天候に大きく左右されるが、天候に恵まれても、酸素ボンベのデポットや、下からのトランシーバーによるガイドなどのサポートが

無ければ確率は低下する。また、無線機が故障すると連絡が取れなくなり、遭難の危険性が高まる。従って無線連絡担当者は、機材の選択から現地での交信の全てに対してリーダーシップを発揮しなくてはならない。登山中の隊員の健康管理と体力維持は料理担当と同行医師がリーダーシップを発揮しなくてはならない。また大量の物資を担いで登るポーター達の協力を引き出すことは、通訳の重要な任務であり、しっかりとリーダーシップを発揮しなくてはならない。わが師、西堀栄三郎博士がヒマラヤのヤルンカンの登頂を目指した時は、食料に山羊を同行させ、1頭ずつ殺して食料にしたそうである。このような場合には、高地の山羊の誘導に優れた現地人を部下として雇い、彼にリーダーシップを発揮してもらったそうであるが、それでも登山の途中で山羊が足を踏み外して谷底に転落死したそうである。

このようにリーダーシップというのは、担当する任務、役割によって担当者が発揮するもので、リーダーはメンバーが十分リーダーシップを発揮できるような環境整備と運営に心掛けるべきである。

2. 3 リーチングアウトの精神

野球の試合を観戦していると、内野と外野の間にフラフラと上がったフライをどちらの選手も追いつき補球できるのに、相手が取ると期待して両者お見合いによるポテンヒットが生まれることがある。

またノーアウトランナー一塁で、監督からバントシフトのサインが出されたとする。ピッチャーは、バントをさせるように直球を投げ一塁側にバントの打球が転がったとする。一塁手はサイン通り前進してゴロをさばき一塁へ投球しようとしたが一塁には誰もいなかった。「二塁手になぜ一塁のベースカバーに入らないんだ。」と言ったら、「だって、僕は二塁手なんだもん。二塁は守ったよ。文句ある？」と回答された。一塁二塁オールセーフになって、相手に大きなチャンスを与えてしまった。

こうした間違ったセクショナルリズム（自分の組織のことだけ考えて仕事をしている）な社員がいてこの組織の周りでは問題が多発することになる。

野球のセオリーでは、一塁と三塁は前進し、二塁手は1塁のベースカバー、遊撃手が二塁のベースカバーに入って、ダブルアッププレーを狙うはずで、二塁手でありながら一塁の守備をしっかりとすることが、チームの勝利に貢献する「リーチングアウトの精神」の動きになる。

企業の組織は、どのように作っても完全なものは出来ない。組織と組織にまたがる仕事が増山あってこれを十字路の上にいる人が臨機応変にこなす組織は、良い業績を出す。リーチングアウトの精神を発揮するには、自分と関連する組織の状態を良く知っていて、今何をしなくてはならないか、何に困っているかを知っていないとサポートできない。と同様に自分に関連する部門の関係者には、自部門のことを良く知らせておかなければ、カバーをしてもらうことは困難である。

他部門のことも気にかけて情報を収集しながら仕事を進めることを「**幅役になって仕事をする**」という。組織の上に行けば行くほど、仕事の責任範囲が広がるから、おのずと幅役にならざるを得ないが、新人の時から部長と同じ幅の目線、社長と同じ幅の目線で物事を考え仕事をする癖をつけることは、年月がたった後には仕事の結果に大きな差が出てくる。

近頃の上司は、幅を広げず、自分が高いところ（組織図の上の方に名前があるから）に

登って偉くなったと錯覚して「上役」風を吹き散らしている人がいるが、こうした上役のいる組織に明日はないことは歴史が証明している。効率の良い組織運営をするうえでリーチングアウトの精神で仕事をさせることが、一番重要な運営術かもしれない。

2. 4 組織効率の計り方

組織効率は、投入した経営資源を分母にし、狙いのアウトプットを分子にして測定するのが一般的である。ここで大切なことは、日々繰り返し行われている作業の中は、付加価値を生む作業と付加価値を生まない無駄な作業があることを理解し、自分の作業分析をすることである。

例えば、旋盤である部品を加工したとする。付加価値を生む作業は、旋盤が刃物で金属を切削している時間であって、その他の時間はすべて無駄な作業である。

従って、この付加価値を生まない無駄な作業を減らし、旋盤に付加価値を生む作業を多くさせると製造コストが下がることになる。いくら付加価値を生む稼働時間を多くしても不良品を出してしまえば、やり直しコストがかかるから、不良を撲滅する、日常の改善活動は不可欠である。

設計部門の場合は、一日に何枚の設計図を作成したかを指標にとって設計の効率を測ることをお勧めしたい。設計者が頭の中で何を考えてどのように効率よく仕事をしているかは、他人には理解しがたいものである。設計の付加価値は「図面を書いて何ぼ」の世界である。勿論、価値の高い図面もあれば、そうでないものもあるが、まずは設計図を1か月に何枚描いているかで効率を調べてみることである。

営業部門では、投入した販売コストに対して売上高と営業利益率を効率指標にして、自分たちの活動の効率を評価することである。

難しいのは、品質保証部門。これは、皆さんと意見交換をして纏めたいと思う。

3. 社員満足度の高い組織運営

人は皆素晴らしい才能を持って生まれてくる。この才能は、引き出さないと表れてこない。人の扱いを間違えると、この素晴らしい才能を殺してしまう。では人を生かす術と才能を殺してしまう術の違いは何か述べてみたい。

3. 1 部下を殺す運営：ネガティブ・フィードバック

部下に命令や指示を事細かに与え、言われたとおりに仕事をさせ、満足な結果が出てもねぎらいの言葉をかけず無視をして、少しでも間違いがあれば傷口に塩をなすりつけるように、小言を言う管理をすれば部下は確実に無能になる。

責任感が強く、自分の与えられた職務を全うし、上司に認められたいと思っている真面目な性格の管理者にみられる部下の管理のやり方である。この種の管理者は、部下が頼りなく見え、危なっかしくて仕事を任せられないと思っていて、慢性的に「どうして俺の部署には、こんな無能な人間ばかりいるんだ！」と部下に対する不満を持っている。それぞれの部下に秘められている無限の能力の可能性を認めることが出来ず、部下を育成して仕事をするのでなく、部下は使い捨てにして、自分が出世したいと思っている。

人の能力は、自分で出そうと思えばいくらでも出てくる。丁度ゴム風船を膨らませる様に膨らませて能力を大きくすることが出来る。

では、どうしたら大きく膨らむかであるが、自分で頭を使って考えないと能力は出てこ

ない。上司からいつも指示命令されていると、自分から考えることをしないため、いつまでたっても能力は出てこないのである。ワンマン上司、専制君主、パワハラ上司の下では、部下の能力は育たない。叱られるたびに委縮して、能力は委縮してしまう。

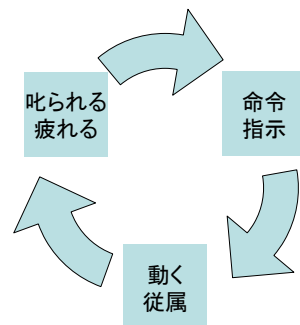


図1 ネガティブ・フィードバックのサイクル

3. 2 部下を育てる運営：ポジティブ・フィードバック

リーダーは、部下に納得して目的を受けさせたら、その達成方法は部下に考えさせることである。部下が考えた方法で仕事を行わせ、出た結果を公正に評価し認めてあげることである。人の意欲は、他人に認められ喜ばれ感謝されると、次も喜んでもらおうと一生懸命考えて工夫をするようになる。この一生懸命に工夫することによって、人の能力は育ってゆく。仕事に対する意欲がわけば、自然に仕事を通じて能力は発揮されてくる。

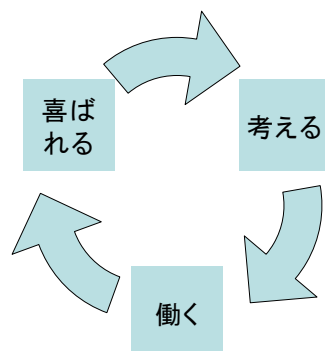


図2 ポジティブ・フィードバックのサイクル

ここで大切なことは、与える目標を可能な限り難しい高い目標を与えることである。高い目標は、それを達成することによって世のため人の為に大きく貢献できる目標が良い。筆者が残業をしたころ、その残業する仕事が面白くてたまらない時は、睡眠時間が3～4時間であっても体は病気になることはなかったが、自分の提案を無視され、自分が考えたやり方で仕事が出来ないときは、必ず大きな病気にかかって会社を休職した。いわゆるストレスが体をむしばむのである。

喜ばれることは、上司が「ありがとう」という効果も確かに大きいですが、お客様から「三和さん、ありがとうございました」とか「お宅様のこの製品は素晴らしいですね」とか言われたほうが何倍も効果が大きい。筆者がリコーの中央研究所の光ディスクCD-Rを事業化する時、富士フイルムの研究所にサンプル品を研究者に300枚納入させたことがある。そ

れまで、研究員たちは、自分の作成した試作品に自信を持っていたとしても、上司に胸を張ってその素晴らしさを訴えられずにいた。その結果、CD-R の量産工場の建設を役員会に提案しても決済をもらえないでいた。富士フィルムから、「リコーのサンプルは素晴らしい。良いサンプルを有難うございます。是非量産してください。」と言われこれまで俯いて自信なさそうに説明していた研究者たちが、胸を張って目を輝かしながら量産投資の説明をするようになった。眠っていた能力がお客様に喜んで頂いたことによって引き出されたのである。

CD-R の量産工場を米国に建設したとき、当時沼津の工場で月産 20 万枚の生産能力しかなかった生産チームに、米国で 1 年半後に月産百万枚の工場を建設するように目標を与えた。この目標を達成するために、社長にも出席していただき関係者の決起大会を行った。参加したプロジェクトのメンバーは、誰一人として、この目標が達成できるという自信を持っていなかったが、やらなければならないという責任感は皆強く感じていた。

不安の大きな要因の一つに言葉の問題があった。しかし、目標を与え、決起大会を開いて退路を断った結果、目標より二週間早く工場の落成式を迎えることが出来た。このプロジェクトをやり遂げたメンバーは、仕事を通じて大きく皆成長し、英語も片言ながら話し、現地人とコミュニケーションが測れるようになった。本人はもとより周囲もみなビックリの結果になった。勿論、百万枚の注文は、それまでに獲得したことは言うまでもない。

4. 顧客満足度の高い組織運営

リコーの四代目社長浜田宏は、

「リコー社員のお客様へのお役立ちのバロメータが売上高だ。」と言いました。また、「**お客様が満足されなければ、お役立ちにならない。従って、営業マンの売り上げは、お客様の満足度の表れである。売れないのはお客様の不満を解消していないからだ。もっとお客様に密着しお役立ちの活動を徹底しなさい。」**

とおお客様の満足度の向上が会社の業績を伸ばすと社員を教育された。

お客様の満足する新製品の開発、お客様の満足する部品加工精度、お客様の満足する納期、お客様の満足するコスト、お客様の満足する提案、お客様の満足する社員の接客マナー等それぞれの部署の社員がお客様の満足を意識して、心を込めて日々の仕事に取り組む様な社風の企業は、必ず業績が良くなってゆく。お客様とは具体的にそのお顔とお名前およびその方のお人柄が分かっているなければ、ご満足の頂ける製品やサービスを提供することは出来ない。という面では設計者も客先を訪問してお客様を理解する活動が必要である。

また、お客様は自社の製品やサービスだけでなく必ず相見積もりをするライバルが存在するから、ライバルの良さと悪さ別の言い方をすれば相手の「**強みと弱み**」をよく研究して、ライバルより優れた製品とサービスを提供する普段の工夫が必要である。

リーチングアウトの精神のところで、幅役になって仕事をするように提案したが、客先へ何人も押しかけることは出来ないから、会社を代表して客先を訪問した社員は、自社の全ての部門の人達が知りたい情報を、会社を代表して聞いてきて各部門に伝達する事が大切である。

こうした心配りが、良いチームワークを生み出し、リーチングアウトの精神が自然に身に付きお客様から信用される社員を育て、良い製品とサービスを提供し続けられる企業を作って行くと思う。