

## 特別編

# 人々の力を結集するくふう

人間はお互いの力を結集することで、文明をつくり、産業を興してきました。私たちの社会はその上に成り立っています。若者たちは、学校を卒業し、就職し、企業の一員となることで、こうした“人々の力の結集”に参加していきます。一方で、一部の人たちは、自ら起業し、その事業の目的を実現するために、人を雇い入れ、人々の力の結集を目指します。そうした力の結集が、実際にどのように行われ、現場に落とし込まれているのか、これまでの改善改革探訪記で取材した具体事例をまとめました。マネジメントの切り口やヒントを見つけてください。

## 1 仕事を命じる

就職して社会人になると、仕事をして賃金を得るようになります。1人ひとりがどんな仕事をするのか、おおよその内容や方向性は入社の際でほぼ決まっていますが、具体的な業務は、その都度、経営者や管理監督者から**指示命令**を受けてすすめます。そのために、多くの職場では朝礼が行われます。

「おはようございます。今日も1日頑張りましょう」と挨拶し、皆で体操したり、経営理念を唱和したり、日頃考えていることなどを順番にスピーチしたりします。そのあとで、「あなたには、今日この仕事をお願いします」とか「私は、今日この仕事をする予定です」と、関係する人たちにその日の予定を具体的に伝えます。

マニュアル化された定型業務の場合は、仕事が命じられたとおりに行われているかどうかは、すぐに結果が見えます。しかし、仕事のすすめ方が個人の裁量に任されている場合は、それが経営者や管理者の期待どおりにすすんでいるかどうか、要所要所で確認することが必要です。そのために**報連相**（報告・連絡・相談）が必要になります。仕事が一段落したとき、その都度上司に報告し、必要事項を連絡し、仕事の結果が当初の想定からずれてきたときは相談して指示を仰ぎます。

ある会社の社長は、これについて苦い経験がありました。自分が新製品の開発に没頭しているとき、日常業務をベテランの社員数人に任せていました。指示命令しておいたから、そのとおりにやってくれているはず…と思っていたら、通り一遍の仕事しか

行われていなかった。その結果、大きな赤字が出てしまい、そのことをきつく叱ったばかりに、当の社員たちが辞めてしまったのです。社長は、報連相を求めなかったことを大いに後悔しました。以来、1人ひとりに「前期の反省」と「今期の目標」を書いて提出させ、的確にフォローすることにしたそうです。

## 2 目標を持たせる

雇用期間の定めのない正社員の場合、いつまでも新入社員のままの状態でとどまらず、1日も早く仕事に慣れ、力をつけて大きな仕事に取り組めるようになってほしい。経営者や管理者は、そう思って見えます。

ミスなく1人前の仕事ができるようになってほしい、売上目標や顧客獲得目標を達成できるようになってほしい。パソコン、簿記、機器の取り扱いライセンスなど、職務に有用なスキルを身につけ、資格を取得し、多能工化して複数の仕事をこなせるようになってほしい…。

皆がそれぞれの立場に応じて目標を持ち、それを達成してくれることで、会社は売上目標を達成し、従業員に賃金を支払い、出資してくれた株主に配当することができます。働く1人ひとりには、目標を持ち、それを達成することで、自分が会社に役に立っているという確信が生まれます。

そうした流れを確実にするために、会社



挑戦目標を胸につける

は、1人ひとりについて会社方針に沿って目標を設定し、その目標を皆の前に公表します。各自はその達成に向かって努力し、上司や周囲の人々はそれを見守り、必要な支援を行う。大がかりな目標管理制度ではなくても、職場の実情に見合ったしくみを機能させたいものです。

## 3 能力を高める

新入社員よりも2～3年目社員、若手よりも中堅社員…、組織の中で経験を積むと、能力が高まっていきます。能力の高い社員が増えると、業務が確実に達成され、お客様の信頼が増し、業績が伸びていきます。その流れを確実にするために、経営者や管理者は、個々の社員に求められる「能力」を明らかにし、それを身につけるための方策を助言し、身につけるための努力を促します。

たとえば、ある会社では、社長が毎週1回社員を集めて勉強会を開催し、仕事の心構えや仕事のノウハウを直接伝えていきます。また、ある会社は、自社の技術を他社

の追従を許さないレベルにまで高めるために、**自社技術を体系化し、マニュアル化し、担当講師を決めて社員研修を実施**しています。あるいは、接客技術を向上させるために**ロールプレイ・コンテスト**を開催し、場面に応じた接客技術を競わせ、経営者と管理者がそれを評価して、優勝者には海外研修旅行をプレゼントするという会社もあります。

#### 4 改善を推進する

仕事をすすめるうえで障害となる問題は、改善しなければなりません。そのために行われるのが、**小集団による改善活動**です。職場ごとに5～6人のグループをつくり、多くの場合**“5S”運動**からはじめ、その後、**職場の個別具体的な問題の解決**に取り組めます。グループで問題点を話し合い、協力し合いながら問題解決していくのです。

その過程で必要となる個々の改善は、自分たちの判断ですぐできるものはすぐに実施します。他部署への影響を確認する必要があるったり、大きなコストがかかったりするものは、上司に提案し、判断を仰いでから実施に移します。

個々の改善は、**提案制度**上の提案として評価され、賞金が支払われます。提案賞金の一部は、職場にプールされ、職場の懇親会や自主的な勉強会、あるいは他職場や他社との交流会の費用として使われます。

1970年代に製造現場からはじまったこの活動は、その後、サービス現場、事務職場、病院、自衛隊、保育園、市役所、県庁…などに広がって、現在も続いています。

#### 5 ビジョンを示す

社員は命じられた仕事をして賃金をもらうだけ、会社の究極の目標はあくまで社長1人のものだとするならば、会社と社員の結びつきはしょせん一時的なものにすぎません。社員に腰を落ち着けて仕事に取り組んでもらい、会社の将来を担ってもらおうとするならば、会社が何を目指そうとしているか、この会社がお客様や世の中に対してどんな役割を果たそうとしているかを、皆の前に明らかにし、皆でそれを共有する必要があります。これを「**ビジョン**」とか「**経営理念**」と呼んでいます。

たとえば、こんな例があります。

• 新聞販売店のA社は、皆で話し合っただけのような経営理念をつくりました。「私たちは感謝と誠実な心でお客様に接し、社員や協力会社、地域社会すべての人々に喜ばれ、信頼される新聞販売店を目指します。私たちは読者と新聞社の架け橋として、1軒1軒のお宅に新聞と生活に役立つ情報・サービスをタイムリーにお届けすることで読者からの長期的な高い信頼を得ます」。

• ホテル業のS社は、社員各層の中から選ばれた十数人から成る経営理念策定委員会が話し合い、「私たちは常に『安全・清

『潔・ぐっすり眠れる』スペースを創造し、お客様第一主義を旨として、お客様に元気になっていただき、活力ある社会活動、経済活動をされるのに貢献します」という経営理念案をつくり、これが経営理念として採択されました。

## 6 仕事を任せる

会社のトップといえども、1人の力は限られています。会社を大きく成長させるためには、トップは何もかも1人で抱えてしまわず、社員を信じて任せることが大切です。たとえば次のようなやり方が行われています。

- **ジュニアボード制度**。将来の幹部候補生たちに役員会と同じテーマで話し合ってもらい、問題点とその解決方法を提案させます。このメンバーに選ばれることは、社員にとって、物事を全社的な視野の中で考える訓練になります。
- 会議で明らかになった課題について、課題解決を引き受ける社員を公募し、きちんと報連相することを条件に、その人に課題解決を任せるという会社もあります。

## 7 全員の力を結集する

会社の経営が困難な事態に陥ったとき、トップから社員に協力を訴え、社員が力を合わせて危機を乗り越えたという事例があります。

- プラスチック異形押出成型メーカーのK



スーパーホテルの朝礼風景

A社は、大手の下請けの仕事がある日突然、一方的に打ち切られてしまいました。そのとき以来、「儲かる・儲からないにかかわらず、どんな仕事でも引き受ける」と決め、全員が力を合わせてそれをこなしてきました。おかげで技術力が向上。「KA社ならどんな依頼にも応えてくれる」と言われるようになり、顧客からの絶大な信頼を築くことに成功しました。

- 鑄造業のKO社は、安価な中国製品に市場を奪われ、存続が危ぶまれる事態になりました。ちょうどそのとき、プリント基盤実装機フレームの鑄造という**困難な仕事の依頼**があり、**全社員の総力をあげて挑戦**。それに成功したことで、社員に自信が生まれ、同社の技術に対する市場の評価が高まりました。

- 日本茶の包装資材製造販売業のY社は、かつてトップダウン型の組織でした。低成長時代に入り、全員で情報収集し、マーケットの動きに素早く対応していく必要があるとして、新社長が**ボトムアップ型組織に改編**。会社の経営を公開。経営会議、販促



タカヨシの挨拶運動

会議、クレーム対策会議など、**全社員がいずれかの会議体に所属して意見を述べ、決定に参画する体制を構築しました。**

## 8 良い人間関係をつくる

人間は、理屈よりも感情に支配される側面があることも事実でしょう。したがって、会社・組織を構成する1人ひとりが共通の目標に向かって力を合わせるには、良い人間関係をつくる必要があります。そのための取り組みとして、次のような事例があります。

- 印刷業T社のT社長は、「挨拶は上から、下から、心から」と教わり、それまでの自分が「まず下から、次に上から、それが当たり前」だったことに気づきました。以来、社長の自分からまず「おはよう」と声をかけることにしました。
- 清掃用品レンタル業のM社は、社内で人から親切にしてもらったり、手助けしてもらったりしたとき、「サンクスカード」に感謝の気持ちを書いて渡す運動を展開して

います。全社で2000枚のサンクスカードを集めることを目指し、これを通じて素直に「ありがとう」と言える風土づくりを目指しています。

## 9 職場環境を快適にする

職場には、過去のいきさつから生まれたさまざまな慣習や制約があって、それが働く人たちを息苦しくさせている場合があります。それを見直した次のような事例があります。

- トイレサニタリー製品メーカーのO社は、身体的拘束の大きい流れ作業を廃止。自由度が大きく、自分のペースで仕事のできるセル生産システムに切り替えました。
- A社は、週に1回カジュアルな服装での出勤を認める「カジュアルデー」を設けました。
- B A社は、「社長」「部長」「課長」など役職名ではなく「さん」づけで呼ぶことにしました。
- B E社では、毎日1時間「Qタイム」(Quiet Time)を設け、その間は業務に集中することにし、業務指示や電話、会議、来客の取り次ぎを行わないことにしています。

## 10 仕事と生活を両立させる

女性の社会進出によって、多くの会社で、仕事と生活（特に子育て）の両立が課題になっています。両立を可能にする取り

組みとして、次のような例があります。

- 法定の範囲を超えて、女性社員に**出産・育児休暇**を認める。
- 出産・育児期間中は勤務時間を短縮。条件が許せば、元の勤務体制に戻れるようにする。
- 育児期間中の看護師のために、病院内に**保育所を開設**する。
- メインの業務以外に2つずつ手伝える仕事をつくる「**1人3役制度**」を開始。女性社員の協力体制を強化して、出産・育児のための短時間勤務が可能な体制をつくる。

## 11 人材を確保する

必要な人材を適時的確に確保するための

※本稿で紹介した事例の詳細は「創意社ホームページ・絵で見る創意くふう事典・第12章・組織」(<http://www.souisha.com/jirei12/12-top.html>)でご覧いただくことができます。

くふうとして、次のような事例があります。

- M病院では、看護師不足に対応して、QCサークルが求人チラシを作成。病院職員に協力を求めて地域各戸に配布し、**看護師資格を持ちながら家庭に埋もれた人材の発掘**に努めています。
- 自動車ディーラーのN社は、地元大学でビジネス講座を開講。併せて小学生から大学生までを対象に**インターンシップ**を開催し、学生たちに会社での仕事を体感してもらう機会を増やしています。
- バネ製造業T社は、大手がひしめく阪神工業地帯から撤退し、多くの若者が都会に働きに出ていた日本海側の豊岡に工場を移転。人材の獲得を容易にしました。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中