

持続可能な成長を実現するために大切なことは？  
多様性を真に活かした組織マネジメントとは？  
組織力でイノベーションを続々と生み出すメソッド！

# 夢に向かう ONE TEAM 「全員経営の作法」



組織マネジメントの問題を根本から解決する教科書  
メンバーの動機付けや人材育成に悩まれている方は必見です！  
超高速で複雑な環境変化に適應できるクリスタル・ストラクチャー構造

～伸びようとする芽を潰している管理をやめる～  
人間の成長には春夏秋冬があり、各世代や立ち位置での役割がある。

『私たちは、主体性を持った「自由」な存在であり、かつ全体を構成する「分際」である。』

安岡正篤先生の言葉を参照

はじめに

これからお伝えしたい内容は、一本の電話がきっかけとなっている。

製造業を営むS社は、グローバルな事業展開を行い、ニッチ市場におけるトップブランドの一角を成すまでに成長していた。社長は、持ち前のバイタリテイあふれる行動力と現実重視の厳しい経営感覚によって、激化する競争環境を生き抜き、今日の発展を遂げてきたのである。そのS社長から、ある日、電話で相談を受けた。

S社長…ここへ来て外部環境は大きく変わり、高い品質の製品を提供するだけでは、今後の成長は見込めなくなりつつある。マーケティングやサービスなどにおいて一貫したビジネスモデルを構築し、高い品質の価値提供が求められるようになってきた上に、多様なニーズへの対応や、ハイスピード・レスポンスを期待されるようになってきた。だから今までのように、ただ物作りをするだけ、言われたことをするだけの人材では、とても対応できない状況になりつつあると思う。そこで、人材育成の強化や社員の意識改革を行いたいのだが、力を貸してもらえないだろうか？





わたし..どのような組織へ変革されたいのですか？

S社長..一人ひとりが経営者のように自分で考えて、主体的に行動するような組織になることが理想だね。

わたし..なるほど。ハードルは高いし時間も掛かりますが、一番理想的な組織のあり方ですよ。一人ひとりが経営者のように考えるには、経営者と同質の考えるベース（情報）が必要になります。各部署における情報共有は、しっかりとできてきている状況ですか？

S社長..以前にコンサルティングを受けて以来、かなり情報共有は進んだと思っています。それによって改善されてきたこともありますし、今はしっかりとやってくれているはずですよ。

わたし..そうですか。それはお役に立って良かったです。それでは、対人関係のトラブルも解消して、社内の雰囲気も良くなっているんですね。ところで、御社では経営目的やビジョンの共有などは、どのように取り組まれていますか？

S社長..私がことあるごとに口うるさく話し続けていますからね。かなり浸透していると思いますよ。わたし..そうですか。承知しました。一度確認を兼ねて、管理職以上の方々とお話ができませんか？これから目指している組織の姿をお伝えする必要もありますし、キックオフ前にキーマンの皆様と目線合わせしておきたいのです。

S社長..問題ないですよ。早速やりましょう。



このような流れで話は進んでいったのだが・・・。

実際に会議の場に出てきた幹部社員の意見は、社長の認識とは大きくかけ離れていました。会社の経営理念やビジョンは知っているし唱和も行っているけれど、その意義や意味は全くわからないという意見を筆頭に、次のような話が続々と出てきたのである。

- 部署間を超えた情報共有は、ほとんど行われていないし、その機会すら無いに等しい
- 言われたことしかやろうとしない人が多い
- 職場でのパワハラが放置されたままで、会社に不信感がある（上層部は知らない）
- 今までトップダウンできたのに、風土が変わるとは思えない
- 給料が安いことに不満がある
- 人手が足りていないのに、なかなか人員が増えない
- 今まで人材育成の機会は、ほとんど無かったし、学んでも（上司に）評価される気がしない

その他にもたくさんのお不満が噴出したが、これから先に実現したい組織風土や働き方をお話したら、社員の方々の顔は徐々に向上きになり、明るくなってきた。ところがそれとは対照的に、社長の顔は徐々に下向きになり、自身の価値観や経営を否定されたように感じたのか、このプロジェクトは中止になってしまった。

こちらの事例企業に限らず、経営者と現場の間には、大きな認識ギャップを生じているケースが少なくない。その共通する問題点をまとめてみると、次のような点を挙げることができる。

#### ◆ トップダウンの組織風土と階層別縦型社会 ◆

創業期から中堅企業へと成長してきたにも関わらず、トップダウンによる意思決定の構造は、何も変わっていない状況であり、経営を考えるのは経営層の役割で、現場は言われたことに黙って従えという長年の雰囲気が定着したままになっていること。これにより従業員の考える習慣が育っておらず、管理職においても、適正なマネジメントが行われなまま、名ばかりの管理職になっている人が多い。

また、コミュニケーションにおいても上司が一方的に語るばかりで、部下の話を聴くことが不十分である。

#### ◆ 理念やビジョンへの共感がない ◆

理念やビジョンが「経営者満足」になっていて、従業員やお客様をはじめとする関わる人たちから、感動や共感を得られるような内容になっていない。例えば、品質へのこだわりや業界における自社の地位・シェア率など、経営者自身の尊厳を満たすような内容になっているケースがある。別の言い方をすれば、売上や利益が経営の目的になってしまい、品質目標やシェア目標などを理念やビジョンと混同しているケースである。このような場合、利益重視の経営が行われがちで、経費削減目標や納期目標、売上目標など、目標ばかりが声高に唱えられ、人材育成や研究開発などへの投資が軽んじられる傾向が強いように思

われる。

また、理念やビジョンを共有するための対話や、あるべき姿を確認するための議論が行われていないために、大切な本質が共有できていない企業が多い。企業として大切にしている物差しを、一つひとつ丁寧に仕事の品質へ落とし込むことができていないことにより、まさに「絵に描いた餅」や単なるスローガンで終わってしまっていて、関わる人たちの心に届いていない状況である。

#### ◆ 性悪説による管理が重視されている ◆

過度なコンプライアンスやリスクヘッジによって、不信感に基づく管理が横行している。そのため企業によっては、増え続ける報告書や会議に忙殺され、肝心な生産性は上がらず疲弊している。酷い場合は監視カメラまであり、同志であるはずの仲間を信頼することができず、管理コストは上昇傾向にある。

また、重要な情報（企業秘密を除く）にアクセスできる人は限定されており、一人ひとりが自ら考えるだけの判断材料がない。さらに、情報発信においても何かと制限が加えられ、自社の魅力や強みを自由に表現する権限すら与えられていない。

#### ◆ 評価が下がることを気にし過ぎて、新しいことにチャレンジしない ◆

成果のみが評価される企業風土であり、プロセスにおける努力は、見てもらえていない感じがしない。現実的な利益にのみ関心が高い経営者の本音を、社員が敏感に感じ取っているのかもしれない。それ故に、リスクを恐れず挑戦しようとする若手社員の行動も、経営者が知らぬ間に、中間で却下されているケース

が多い。

この他にも組織には、多種多様な問題が存在している。しかしその根源に横たわっている本質は、「信頼」の二文字が欠けていることに尽きる。それによって失われているものは「当事者意識」であろう。意識改革を標榜する経営者は多いが、当事者意識を阻害している要因に対しては、それほど注意が払われていない。

当事者意識を持つという事は、一体誰が主役であるべきであろうか。一人ひとりの個性や魅力を引き出すためには、一体何が大切なのか。経営者はより真摯な態度で、この問いと向き合わなければならぬ。

そして、組織変革を標榜するならば、まずはリーダー自ら襟を正すことが肝要である。自分自身を変えずして、人を変えることなどできるものではない。その覚悟を持った時、はじめて「全員経営」に向けた一歩が始まるのである。

一人ひとりの強みを活かすと同時に「組織の神経回路」が機能して、同じベクトルを共有しながら、各役割に基づいて主体的に考え行動する。そんな組織は、確かに変化に強い、理想的な組織であろう。それは決して簡単に出来るものではないが、実は複雑怪奇でどうにもならないようなものでもない。

本書では、できる限りシンプルに構造化して、その全体像をつかんで頂くと共に、各フェーズで大切に変わってくるポイントをご紹介していきたいと考えている。まずは【図1 全員経営移行プロセス】をご覧ください。この図は、全員経営を行うために必要な内容の概略をまとめてある。



【図1 全員経営移行プロセス】

どんなことでも最初に行うべきは、「目的の共有」であろう。何のためかというゴールがあるから、チームメンバーが集結しているのである。この目的なくして人が集まる意味は、生活の糧を稼ぐ手段としての選択や、通いややすいからという利便性、知名度や安定性などになってしまいう可能性が高いのではないか。仮にそうであるなら、できるだけ楽で簡単に、低いリスクを求めて保守的な判断を優先するのは、致し方ないと思われるし、プライベートル優先の働き方になるのは至極当然であると思われる。

だから、まずは理念やビジョンについてチームメンバーで深く対話し、様々な環境分析をベースに、自分たちの「あるべき姿」(中期目標・ゴール)を創造することから始めるべきであろう。

この段階で大切にすべき基準は、メンバーの感動・共感である。理念やビジョン、あるべき姿に是非はない。大切なことは、参加メンバーにとって胸が熱くなるような価値を共有できるかどうかにかかっている。従って、ここでいう目標とは、単なる売上や利益目標などでないことは明らかであろう。なぜなら売上や利益を自由にできる人は誰かを想像すれば、答えは明らかである。

あるべき姿を定義して共有できたら、この段階で何となく満足してしまうケースも少なくないが、実はここに大きな落とし穴がある。それは、一部の人には共有できたかもしれないが、実は多くの人にとって、現実的な物差し合わせになっていないことが多いのである。いわゆる総論賛成、各論反対ということになっていて、いざ具体的なアクションプランを考えて実践しようとなった瞬間に、意見の相違や軋轢が表面化して前に進めないという問題を生み出してしまうのである。

そこで取るべき対策が、セカンドステップとなる「環境と姿勢を整える」ということである。あるべき姿に相応しい準備や環境、働き方とは何かを設定し、実践を通してメンバー一人ひとりの奥深いところへ、落とし込みを図っていくことが大切になってくる。その具体例として、「言葉磨き」や「明るい挨拶」「3S（整理・整頓・清掃）」を挙げているが、勿論これだけに限定されているわけではない。各企業の職種や部署の特性などによって相応しい取り組みを検討し、実行・継続していくことが重要であろう。

環境と姿勢が整ってくれば、徐々に信頼に基づくマネジメントが可能になってくる。性善説に基づく経営を実行しやすくなっていくのである。そうなれば、より多くの情報を開示して共有することもできるようになり、ガラス張りの経営に近づいていく。このオープン化された情報が、考えるベースとなって機能すると望ましわけだが、そのためには、リアルタイムで情報を共有できるインフラの整備や従業員の情報リテラシーの向上、加えて、問題解決能力の向上につながる支援などが欠かせないことは言うまでもない。

情報を主体的に活用して問題解決ができるチームともなれば、自分たちなりの成功法則をベースに、さらにそれを応用・拡大して、他チームと連携したプロジェクトを運営するためのルール構築を行うなど、

相乗効果を狙った有効策が打てるようになってくる。この段階になれば権限は大きく委譲されてチームの自由領域が拡大し、ますます達成感や充実感も高まってくるため、自ら進んで学習する組織風土が育まれ、一人ひとりが経営者のように考えて行動する「全員経営」が実現していくという流れになるのである。

既にお気づきかと思うが、今は便宜上、段階を追って流れを説明したが、実際には、状況に合わせて同時並行的に一体化し、運用されるべきものである。環境や姿勢を正しながら、順次適正なレベルの情報から共有を始め、少しずつルールを構築したり、見直したりされるべきものである。

始めるにあたっては、トップダウンによる場合が多いと思われるし、少なくともトップのコミットメントは欠かせない要素だが、徐々に権限を委譲して主体性を引き出すようなマネジメントが重要になってくるので、マネージャーの役割の変化や、それに適した能力開発支援にも留意されたい。

以上が、全員経営を実現するための概略である。まずは全体像を理解して頂いた上で、各項目のポイントについて、このあと説明を加えていきたい。

# 目次

はじめに

・  
・  
・  
2

## 【全員経営を実現するプロセス】

### 一、環境を整える

信頼構築を基礎に据える覚悟を持つ

理想を共有する

性善説でマネジメントできる人材を育む

第1ステージのマネジメント

・  
・  
・  
・  
2 2 1 1  
5 0 7 3

### 二、情報を整える

ガラス張りの経営を目指す

情報を活かすために必要な能力を高める

第2ステージのマネジメント

・  
・  
・  
・  
3 3 2  
6 3 9

### 三、ルールを整える

チーム主体のルールを構築していく

新しい風を起こす

第3ステージのマネジメント

あとがき

・	・	・	・
・	・	・	・
・	・	・	・
4	4	4	3
5	3	1	9

## 【第一章】環境を整える

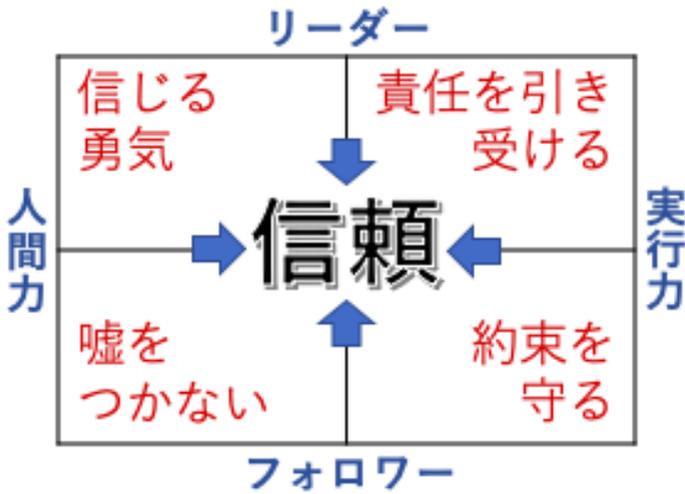
「信頼構築を基礎に据える覚悟を持つ」

「信頼」とは何かと問われると、案外言葉に困るのではないだろうか。実際に相互信頼が確立できたなら、私的には、パワーハラスメントの問題や評価への不満、コミュニケーション・ギャップから生じる確執など、世の中にある多くの人的な問題は、解決するのではないかと思っている。

### 【図2…信頼の構図参照】

「信」は相手に対して誠実であり、嘘をつかないことである。簡単なようで実に難しいのが、この「誠実」な生き方ではないだろうか。心の中で思っていたり感じていることと口に出している言葉が違う場合は、大人の社会ではよくあることだし必要なこともある。「本音と建前」と言われるが、すべて本音で生きていたら、世の中は衝突だらけになることが容易に想像できるであろう。だから「嘘も方便」とも言われ、すべての嘘が悪いわけではないと思う。ただし、悪意のある嘘、利己的で自己保身のみを考えたような嘘は不誠実である。よって「信」とは、相手に対するおもいやりの心をもって、不誠実なる嘘をつかないということである。

「頼」はその字の通り、頼りにされることであり、約束を守ることである。約束を守ることも案外難しい。なぜなら、約束を守るだけの能力と意欲が必要になってくるからである。日常的に、自己成長意欲に基づく準備や行動をしていなければ、相手の期待に対して十分に応えられない場合も生じてくる。



【図2 信頼の構図】

加えて、約束が守れなかった時の対応は「信」が試され、さらに重要であろう。人は失敗した時や困難が生じた時にこそ、その本性が出やすいと言われている。冷静で順境の時には理性的な判断力を活用できるが、緊急時や逆境の時は、自分自身の本当の姿（心）が出やすいわけである。私自身、身につまされる経験が何度もあるし、実に不徳を感じざるを得ない。よって「頼」とは、約束を守る覚悟を持つということである。

そして「信頼」は、もとより相互信頼であることが必須となる。「相手を信じる勇気」と共に「任せて責任を引き受ける覚悟」が欠かせない。この「信頼とは何か」ということについて、まずは深く思索していただき、腹に落とし込むことが重要であると考えている。

知識や技術を精神論でカバーすることができないように、人の心の問題を、スキルやテクニックでカバーすることはできないわけだが、現実には、様々な知識を学び、心理学をベースにした様々なコミュニケーションスキルなどによって問題解決を図ろうとしている人は多いように思う。そして、学んだ知識で表面的な対応をしようとすればするほど、なぜ上手くない

かないのかという深い悩みを抱え込んでいるような気がする。

はっきりと断言しよう。それは無理なことであり矛盾である。さっさと諦めた方が良い。人間関係の煩わしさを抜きにして、愛や優しさなどのメリットだけを得ようとする方がどうかしているのである。愛や優しさは、人に揉まれる中で学んでいくものであり、様々な衝突や葛藤を乗り越えたり、涙するような人の優しさや温かさに触れることによって、育んでいくものである。

私たちは今、この機会を大きく失っているように感じる。いや、避けていると言った方が良いかもしれない。理由や背景は人それぞれ多様にあると思われるので、決めつけることは避けたいが、私自身は、相手の気持ちを勝手に推し量る取り越し苦労や、立ち入られたくない不安と煩わしさ、気疲れする面倒臭さなどによって、かつては自ら他人との間に壁を作って、距離を置くような傾向があった。

しかし、自らの意思でこの壁を取り払ってみると、人間の持つ本来のパワーや可能性に触れることができるようになったし、とても自由で楽になった感がある。今にして思えば、自分自身で構えて窮屈になり、勝手に苦しんでいたように思うが、当時は、どうして良いかわからなかった。

そんな自らの経験も踏まえて考えると、信頼構築を行う第一歩は、自ら率先して壁を取り払い、自己開示に基づくオープンで明るいコミュニケーションを図ることであろう。そして、共通のゴールを目指して歩みを共にしていく中で、現実から逃げることなく立ち向かっていくプロセスを通じて、あるべき「信」と「頼」を積み上げていくことに尽きると考えている。

言うまでもなく信頼されるためには、まずこちらから信頼することである。欲するものを先に与えるのは、何事によらず万古不易の本質ではないだろうか。故に私は、「覚悟を持つ」という言葉をタイトルに

掲げたのである。自らが自己を開示し、先んじて信頼する勇気を持つ。ワンチームを創ろうとするリーダーには欠かせない条件であるが、多くの場合は自己保身から、心の中に不安や不信を抱えやすいのが人間の弱さであろう。

故に、一緒に頑張る同志である従業員よりも、株主や世間の評価を気にして、目の前のセキュリティやリスクヘッジに意識が向かうのである。

考えてみて欲しい。一人ひとりが主体的に考え、高いモチベーションで仕事をして欲しいと望む一方で、監視カメラを向けるようなマネジメントを行うのである。そこに当事者意識や信頼が生まれるわけではない。

## 「理想を共有する」

理想とは、チームにおける価値観の共有において、その筆頭に掲げるべきものであると考える。個人で言えば「夢やロマン」から生まれ出て、生活の事細かなシーンで、こだわりを持つて表現される形となるであろう。例えば、食習慣や健康管理、持ち物や趣味、生きる姿勢などの全てに反映される根本となるのが理想である。

それと同じく組織における理想とは、理念やビジョンに基づいて、細部に影響を与えるものでなくてはならない。例えば、お客様への向き合い方や職場環境、働き方、コミュニケーションのあり方、品質へのこだわりなどなど、ありとあらゆる場面に影響を与える根本に、組織における理想が存在することが望ましい。

何を理想とするかに是非はないが、その志すところに共感や感動を覚え、組織メンバーの誇りとなるような理想が優れた理想であろう。また同時に、この理想を共有できないものは、このチームには相応しくないということでもある。これは一見厳しいように聞こえるかもしれないが、考えてみれば至極当然であると考ええる。優勝を目指してワクワクしているメンバーの中に、参加することに意義があると考える人は馴染めないし、そもそも後からチームに参加する人は、そのチームの「ありがたい姿」や「あるべき姿」に共感して加わるのが自然である。逆に、それら目的や目標に共感していない人が、チームに参加したい理由は何であろうか。企業における組織は、単なる寄せ集め集団ではない。報酬は、必ず成果に紐つけられたものであり、利益の源泉なくして支払われるものでもない。労働の対価として報酬があるのではなく、

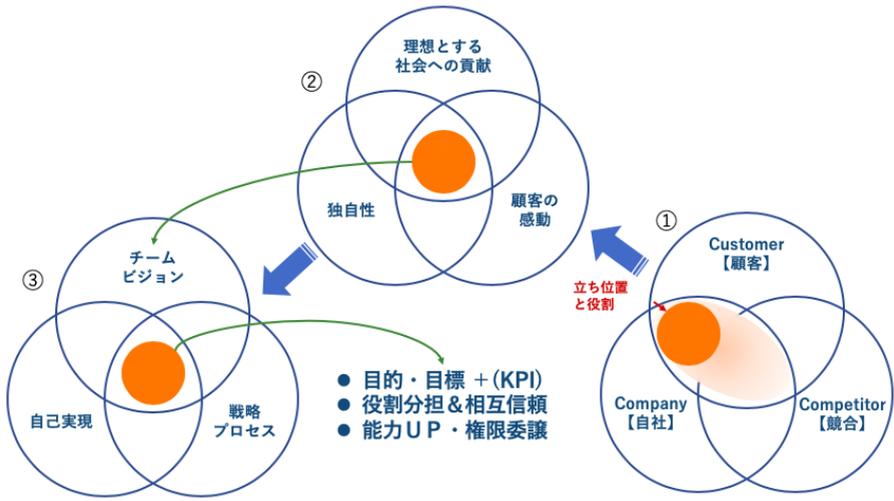
顧客満足という価値の対価として報酬があるのであり、そこに各企業・各チームの理想が掲げられるべきであると考える。

では、その理想はどのようにして創造され、どういうプロセスを経て共有されていくのかという話に移っていききたい。【図3…チームビルディングのステップ参照】

私たちは事業活動を通じて、一体何を成したいのかというアプローチもあるが、私は今回、あえて利益から考えるアプローチを採用したい。なぜなら利益を獲得できなければ、言うまでもなく倒産するからである。人間で言えば死ぬからである。死んでしまつては夢もロマンもあつたものではない。企業も倒産してしまつては目的もビジョンもあつたものではない。従業員にとつても、これほど不幸なことはないからである。

利益の獲得についての考察は、極めて現実的かつ戦略的な課題である。とてもシンプルな考え方をすれば、自社の強みが活かせる分野で、市場と顧客のニーズがあり、且つ競合との差別化が可能な事業領域において、大きな利益を獲得できる可能性が高まる。まずその領域を明らかにし、自分たちのユニークな強みと社会への貢献において、組織メンバーがワクワクできるような未来を話し合うことから始めることをお勧めしたい。

そして、根や幹となる社是や理念、ビジョンに基づいて、枝葉に渡る理想を、一つひとつ丁寧に対話していくのである。各部署や業務内容によって、理想の表現方法は異なるわけであるが、これを丁寧に重ね合わせていくことで、相互の物差し合わせができ、理想像をリアルに共有していくことができるのである。



【図3 チームビルディングのステップ】

さらに効果的な方法は、次頁以降で詳述していきたいと思うが、実際の業務プロセスの中で、この物差しを活用して検証を深めていくことにある。微妙な認識のズレは、実際にアクションを起こしてみないとわからないことが多いし、感性や感覚的な分野は、理屈や言葉での説明が不向きな場合もある。従って先述したように、実際に現場で起こるコンフリクトから目をそらすことなく、誠実な対話を繰り返していくことが、理想を共有していくことにおいても大変重要になってくるのである。

## 「性善説でマネジメントできる人材を育成する」

人間は生まれながらにして「善」であるのか「悪」であるのかというような哲学的な話も面白いが、ここで考えたいことは、難しい哲学の話ではない。先述した「理想」を志すためにも、経済的な合理性を追求する上においても、性善説でマネジメントを行うことができる組織の方が、シンプルにパフォーマンスが高く、可能性も大きいということを考えてみたいのである。

まずは、「性悪説」に基づくマネジメントのメリットとデメリットを考えてみよう。昨今の社会情勢から鑑みれば、圧倒的に多数派を占めている考え方でもあるだろう。そんなことはないと思われるかもしれないが、そもそも株式公開に向かう時点で、私的には、性悪説に移行せざるを得ないような感覚がある。理由は、健全なる株主が安心して投資できる環境を作り出すために、適切なガバナンスのシステムが機能するように、監査法人などから指導を受けて体制を整えなければならないからである。実質的には、ここではじめて株主を頂点とする経営体が産声をあげるのである。それまでは、資本と経営は一体化しており、会社は公器であると言いつながらとも、そこで働く経営者や従業員のものであると言っても過言ではない。もちろん経営者の考え方にもよるが、家族経営を標榜し、従業員を何より優先して大切にすることも可能である。大企業では、それができないとは言わないが、一般的には株価や配当を最優先したかのような経営が行われるケースが多いように思う。故に、先述した目的が「利益」に置き換えられ、理想が雲散霧消したり、お飾りになったりするのである。

そんな性悪説のメリットは、現実主義に基づくリスクマネジメントによって、大きな障害を避けること

であるように思う。不正や大きなミスを未然に防ぎ、誰が行つても安定した価値を提供して高い信用を築いていくためには、極めてリアリティのある対応策ではないだろうか。お陰様で投資家や私たち消費者、取引先などは、安心して売買することができるのであるから、これは大きなメリットである。また、言うまでもなく株式公開している場合は、大きな資金を活用して大きなビジネスを展開することが可能であり、働く人にとつての魅力的な可能性を提供しているとも言えるし、相対的に安心できる就職先というブランド価値も提供している。

組織の規模が大きくなればなるほど、マネジメントの目は行き届き難くなりがちである。そして必然的に、多様な人が集まってきたてしまう。言い換えれば、組織全体に神経が行き渡らず、経営サイドから見えない死角が多数出現してしまうのである。そうなると、一般的には多くのリーダーが不安を感じる。よつて、自己保身を図りつつ、リスクを最小化する性悪説は、極めて現実的なマネジメントであり、即効性が高い手段と言える。

一方で性悪説のデメリットは、「管理コストの拡大」と「モチベーションの低下」の、大きく分けて二つがあると考えているが、このデメリットについては、あまり説明が要らないのではないだろうか。管理コストの拡大は、報告書や報告のための会議、各種セキュリティシステムなどをイメージするだけで、十分にご理解いただけると思うし、不信任に基づく管理をされていながら、当事者意識や一体感など持てようはずがないのであるから、モチベーションの低下についても、容易に想像できるであろう。ただし、悪影響が及ぶ範囲とダメージを深く考えなければならぬ。法律やルールというのは、煩雑に拡大する傾向を持っている。そして、法律は破るためにあると言われるほどで、決して万能薬ではないことを肝に

銘じる必要がある。全てをルールやテクニカルなシステムで防ぐことなど、できることではないのである。

次に、「性善説」に基づくマネジメントのメリットとデメリットについて考えてみよう。まずデメリットは、「実現するために多くの時間が必要である」（インスタントな解決策がない）ということと、「継続することが容易ではない」（人に依存している）ということである。要するに、組織メンバーの人間成長に伴う企業文化の構築なくして、性善説のマネジメントは難しいということである。加えて、その企業文化が最適に継承されて行かない限り、持続することが難しいという一面もある。即ち、勇気あるリーダーの「優れたリーダーシップ」と、「人格形成につながる人材育成」が不可欠であり、小さく見える問題を放置したり、事業承継などによって、蟻の一穴となるような隙が生まれまいよう、持続的な取り組みが必要になる点である。

人によつては、とても困難で大きな課題であると感じるかもしれない。実際に私たちは、コツコツと継続していくことを、とても窮屈に感じる場合もある。しかし人間の本質を学べば学ぶほど、この人格形成につながる取り組み自体が、人の幸せに直結していることがわかるのである。（今回は省略するが、関心がある方は、拙著「陽明学に学ぶリーダーの姿」に詳述しているため、ご一読頂きたい。）従つて、一面から見れば、紛れもなくこのデメリットは大きなリスクである。一方で別の見方をすれば、このデメリットは、組織メンバーを幸せに導く取り組みでもあり、一概にデメリットであるとは言えないと考えている。

さて、性善説のメリットであるが、これは書ききれないほど多種多様である。例えば先述した管理コストについては大きく軽減でき、モチベーションも必然的に高くなっていく。信じて承認されるだけでも人間の心は喜ぶと言われているので、ここでモチベーション理論に関する詳細は記述しないが、相互信頼に基づく「安心感のある居場所」があると想像してみるだけで十分ではないだろうか。また一説には、「幸福度の高い組織は、生産性で30%、セールスで37%、クリエイティビティで300%の向上が認められる」という調査結果もあるようであり、性善説のマネジメントが実現できれば、そのメリットはとても大きいと考えている。

それでは、一体どのようにすれば「性善説でマネジメントできる人材を育成することができる」のかというポイントに入っていきたい。といつてもお気付きの通り、実は既に先述してきた取り組み自体も、重要な人材育成に直結している。従って、それに加えて必要となることについて加筆していきたいと思う。

最も重要な取り組みは、理想として掲げた目標に対する「継続的で小さな一歩」を、全員で行っていくことである。ポイントは「継続的な向上」と「経営者を含む全員参加」にある。

皆様は、「割れ窓理論」というものをご存知だろうか。ウィキペディアによると、軽微な犯罪を徹底的に取り締まることで、凶悪犯罪を含めた犯罪を抑制できるとする環境犯罪学上の理論で、アメリカの犯罪学者であるジョージ・ケリングが考案したそうである。「建物の窓が壊れているのを放置すると、誰も注意を払っていないという象徴になり、やがて他の窓も、まもなく全て壊される」との考え方だ。私たちが子供の頃から躰として教わってきた「服装の乱れをなおす」ことや、「靴の踵を踏まない」とか、「脱いだ靴は揃える」などの、基本的なことが大切であるということである。要するに、組織メンバーの多数派が

行っている行為や言葉遣いなどの日常的慣習が、大多数の人の判断基準として無意識に影響を与えていることであろう。綺麗に整えられた環境を最初に汚すことには抵抗感がある。しかし、たくさんのゴミが捨ててある場所では、自分も大丈夫だろうという気持ちになってしまいがちである。こうした「小さな善」の積み重ねが、会社のモラルを高いレベルに留めてくれるということである。

それを私の言葉で表現したものが「環境と姿勢を整える」ということである。美しい環境、生産的な環境、働きやすい環境、風通しの良い環境など、様々な良き環境がある。また、美しい姿勢、前向きな姿勢、誠実な姿勢など、様々な良き姿勢もある。それらは、ちよつとした挨拶や言葉遣い、整理・整頓・清掃などの具体的行為として目に見えるカタチになっていると思うが、この環境と姿勢を、先述の理想に合わせ、適切なレベルへと高めていく具体的かつ継続的なアクションが、人間形成や企業風土の形成に有益なのである。結果として、働く人にとって快適で、安心してやりたいことに挑戦できる状態が生まれ、必然的にモチベーションは向上し、当事者意識も高まっていくであろう。そうなれば、人間は本来誰もが持っている善の心を表に現し、良く生きるのが自然の姿なのではないだろうか。

今一度重要なポイントを繰り返すが、「継続的な向上」と「経営者を含む全員参加」を欠いてはならない。常に自分たちの掲げた理想に向かい、より良い環境と姿勢を整えるためのプロセスを全員で実践していくことで、性善説でマネジメントができる環境が整うのである。そして、この活動の目的や意義、理想とする「あるべき姿」に相応しい職場環境や人間関係、仕事のクオリティになっているかどうかを常に語り合い、様々なコミュニケーションを通じて視線を高めていくことこそリーダーの役割である。この手間暇を惜しんだり、途中で投げ出したりすれば、信頼も一瞬で崩壊すると考えた方が良くかもしれない。

## 「第一ステージのマネジメント」

この段階のマネジメントを一言で言えば「率先垂範」であろう。子供は親の言うことを聞かないものだが、行っている行為はよく見ているものである。これと似ているような気がする。また古来より孟子が説くには、善を我が子に押し付ける行為は、この心が親から離れるので良くないそうである。善導というものは理屈を押し付けるのではなく、まさに「やってみせる」のであり、リーダーの生き様そのものが大切であるとされている。或いは、フォロワーというものはリーダーの好むところに反応し、言うところには反応しないとも言われている。口では立派なことを言っているけれども、実はリーダーが酔生夢死して怠けたり、横着をしたとか、自分さえ儲かれば良いとか、人より優位な立場に立って威張りたいとか、目的よりも利益が大切であるとか、そのような本心を隠して持っていたなら、フォロワーは、リーダーの本心で好むところを好むようになると言われるのである。冒頭の企業の事例は、まさにこの典型であると考えている。【図4…アンテナの違い参照】

だからリーダーは、まずリーダー自身の修身が必要であると説かれるのであろう。リーダー自身が正しい心で己を磨き、姿勢を正し、環境を整える行動を継続的に実践するのである。具体的には、朝は早く起きてゆとりを持ち、良書を読む習慣を持ち、頭の中や環境を整理・整頓・清掃して健康管理にも気を配り、誠実な言葉を使うように努め、常に積極的な言葉を発信し、感謝の言葉を伝えるのである。フォロワーの目線に気を配り、心を寄り添わせ、共に成長を志そうとする姿勢をみせることが、何より大切なのではないだろうか。

こんな話をする、「そんな完璧な人はいない」とか「できるはずもないし、やりたくもない」などという意見を耳にすることがあるが、誤解をしないで頂きたい。確かに、そんな完璧な人はほとんどいないかもしれない。いや、完璧である必要はないと私は考えている。大切なことは「心のベクトル」がどこに向かっているかということである。利己的な欲に向かっているのか、それとも人を思いやり、フォロワーを慈しみ、互いが幸せになるために、少しでも人間的な成長を目指して切磋琢磨して行こうとしているのかは大きな違いである。

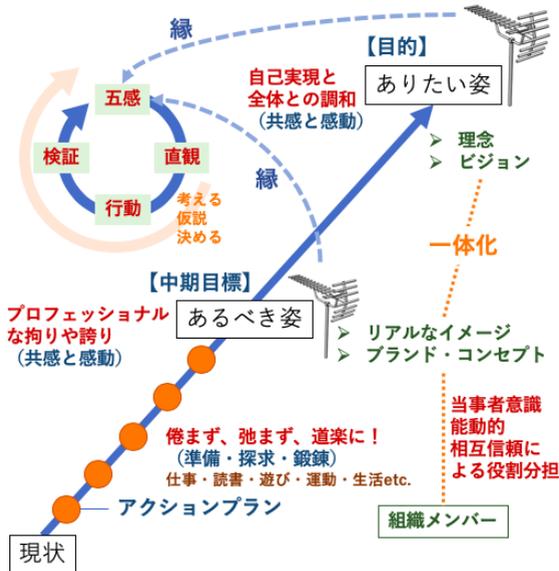
ところが残念なことに、リーダーの中には、自分を変えずして人を変えようとする人が少なくない。色々と学んだ知識を使って人を動かそうとか、指示を出そうと考える人が案外多いのである。そういう人の共通点は、まだ環境が整っていないのに、経営者やリーダーの「やり方」のみにこだわったり、自分の好むことや居心地の良い居場所（価値観が合う仲間）に偏って、嫌なことを人に押し付けていることに気づいていないのである。

従って、まずはリーダー自身の「至善」に向かう理想が不可欠である。至善を哲学的に難しく考える必要はない。至善とは、全体が調和して互いを生かし成長しようとしている状態のことであると、ここでは考えよう。利己的な欲望に基づく理想は、時として逆効果にしかならない。リーダーのバイタリティ溢れる行動力によって、短期的な成果に結びつくことはあるかもしれないが、決して一枚岩の変化に強いチームが出来上がることはない。やはりリーダーは、フォロワーが共感し、感動する理想を持つことが大切である。その上で、渋沢栄一が説く「夢七訓」という教えにもあるが、「夢なき者は理想なし、理想なき者は信念なし、信念なき者は計画なし、計画なき者は行動なし、行動なき者は成果なし、成果なき者は幸せ

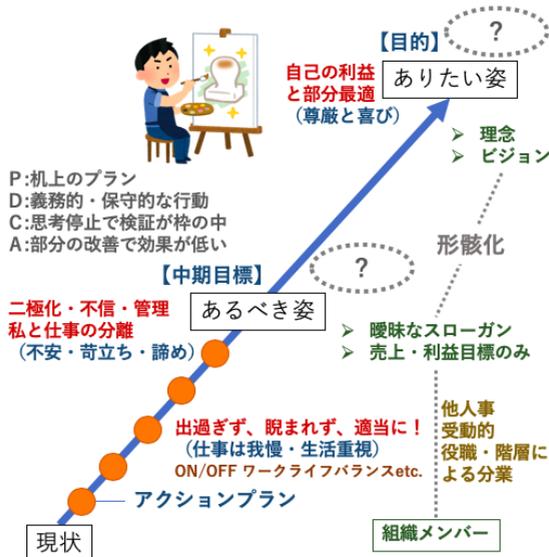
なし」なのである。だからまず、素晴らしい理想に基づく行動指針や行動基準、具体的な行動プロセスなくして、理想的な環境は整わないと肝に命じて、リーダー自身が人間的な成長を志す後ろ姿をみせるのだという気概を持って欲しいと願うのである。

【図4 アンテナの違い】

◆ 組織を成果に導くリーダーの考え方・生き方



◆ 組織を分裂・疲弊に追い込むリーダーの考え方・生き方



## 【第二章】情報を整える

### 「ガラス張りの経営を目指す」

ガラス張り経営について、今さら説明する必要はないかもしれないが、一言で言えば、組織構成員の全員が、限りなくオープンな環境で、限りなく多くの情報を共有しながら営まれる事業活動のことである。そこでは、いつでも誰でもがガラス張りとなつている情報にアクセスでき、公平で公正なマネジメントが行われることを条件としている。（企業秘密などの一部の情報は除かれる）

故に、透明性が高いだけの経営は、ガラス張り経営ではないし、それは不可能なのである。あくまで客観的な事実に基づき、公正で公平なルールのもとに営まれる必要があることを抑えておきたい。

では、これを踏まえた上で整えられるべき情報とは、どのようなものであろうか。また、どのような段階を経て実行されるべきものであろうかということを考えてみたい。

一言で「情報共有」と言われるが、企業によつてレベル感は、それぞれに異なると思う。新入社員研修では欠くことのできない報連相という内容も情報共有ではあるが、業務連絡や現状報告などのレベルにおける情報をもって経営を行うことはできないし、我々コンサルタントも、その程度の情報でコンサルティングをすることなどできない。しかし「全員経営」を標榜するからには、一人ひとりが経営判断と同質的な思考や分析を行う必要性を生じるわけであるから、まずは、共有するべき情報の中身と、そのシステムについて検討し、次に、立ち位置やレベル感に合わせた取り組みについて検討していきたいと考えてい

る。

まず初めに、各部署やプロジェクトチームなどをプロフィットセンターとして捉え、自律的なマネジメントをしていくために必要とする情報とは、どのようなものかということを検討して頂きたいと思う。それぞれの部署やプロジェクトチームには目的があり、役割があるはずである。そして、それは全体の利益を構成するひとつの主体として、連携しながらも独立した目標を持ち、主体的にマネジメントされていくことが望ましい。であるならば、各プロフィットセンターをマネジメントするためのデータや数値、定性的な情報などが必要となるはずである。営業部門や生産部門ならば比較的イメージしやすいかもしれないが、それ以外の部門やプロジェクトチームにおいても、同様に検討する必要があるわけで、そのためには縦割りの業務ではなく、役割や機能を適正に定義し直す必要がある場合も多い。ちよつと頭を柔軟にして、「もし仮に、この業務を外注した場合どういう取引になるのか」などとイメージをもちながら、必要となる情報の中身を検討して頂きたい。

私の経験では、営業課長や係長の立場にある人でも、原価を知らされていないケースがよくある。理由は、原価を知れば交渉に押されて、自社の営業が安く販売してしまうのではないかと不信や、下請的な力関係にある製造業などでは、粗利益率が誰かから漏れて、値下げを迫られるのではないかという不安などに拠るものだ。これなどは、先述した性悪説に基づく現実的なマネジメントである。損益計算による全体と個人の数値は開示されているが、どの製品がどれだけ儲かっているのかということは、知らされていないのである。確かに会社を持ち帰って部長に相談をすれば、適切な指示をもらえるであろうし、リスクヘッジもできるわけで、今だけを考えればメリットの方が大きいかも知れない。しかし、経営センスの

重要な要素である「値決め」や、損して得取る「交渉術」などの経営感覚は、いつまでたつても身に付かない気がする。さらに言えば、仕入先や外注先を含めた総合的な戦略を検討するなど、幅広い視野で物事を考える機会を奪っているとも言えるのではないだろうか。

経営は、様々な条件を検討しながら仮説検証を繰り返している。外部環境と内部環境の情報や資源を分析し、付加価値を最大化するための様々な戦略や戦術を組み立てては壊し、壊しては構築することを繰り返している。

想像してみて頂きたい。今日の前に大きな河が流れていて、先日の大雨によつて大きな岩が転がつて来たために流れが一変し、様々な地形を変えて行く可能性を秘めているとしよう。残念ながら諸事情で、その大岩を除去できないと仮定する。さて、流れを変える何かを河のどこかに配置するべきであろうか。それとも激しい流れの衝突している岸を何かで守るべきであろうか。あなたは水災から地域の安全を守るプロジェクトチームの一員であり、流れを変える方法を検討する担当を任されているとすると、あなたはどのような情報が必要とするであろうか。私なら、事前の仮説を立てるために必要となる情報と、実行時の効果を検証するための情報が欲しいと思う。特に川の流れは複雑で予測が難しいため、実際に配置してみなければわからないことも多い。故に、タイムリーにフィードバックされる仕組みにより、投資やリスクを最小限に抑えたいと考えるであろう。勿論同時に、活用できる経営資源に関する様々な情報が欲しいし、それをわからずして計画など立てられない。

これを営業部門に例えれば、営業戦略を構築するための情報と、実施した営業活動の効果を検証するための情報ということになる。現在の市場環境は複雑性が高まっているため、実行して見なければ予測で

きないことも多い。ハッカソンやアイデアソンなども注目をされているが、プロトタイプを市場に投入して見ないと、多様なニーズを的確に捉えてソリューションの提案ができていくのかどうか、判断することが難しいのである。ある行動が粗利益率を高めるのか、リピート率を上げるのか、顧客の満足度を高めるのか、契約到達期間を短縮するのか等々、的確なデータや情報をフィードバックしてスピーディーに検証する必要が高まっている。

従って、意思決定の速度を高めていくためには、単純に組織形態を変更すれば良いという話ではなく、組織全体に神経を張り巡らせ、できる限り質が高い情報を有効活用できる仕組みが不可欠なのである。そのためには、安心して情報を開示できる信頼感が欠かせないし、そのベースが性善説に基づくマネジメントなのである。

言うまでもないことだが、情報は一方通行では意味がない。上司も部下から評価される覚悟を持って、自らの仕事をオープンにしていくべきである。難しい話ではなく、誰から見ても誠実で真摯な仕事をすれば良いのである。それこそが上司の示す率先垂範となり、部下育成にもつながっていくと考えている。

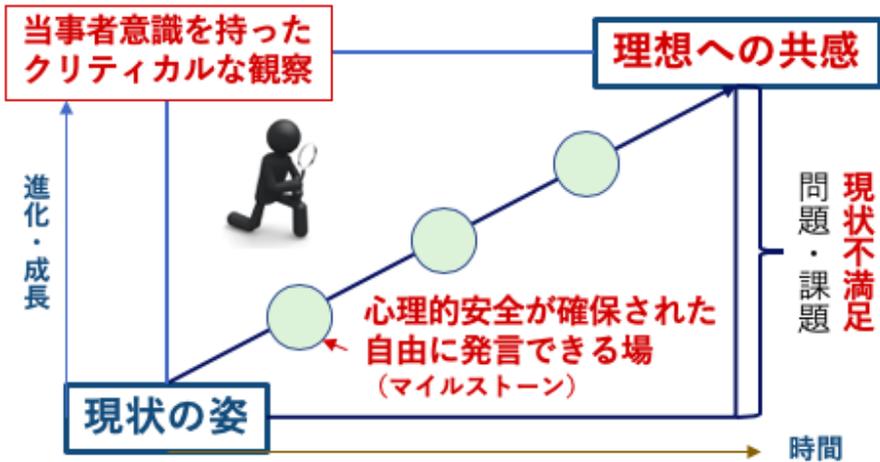
## 「情報を活かすために必要な能力を高める」

もし仮に情報をオープンにしても、それを活用する側に、情報を活かすための能力がなければ宝の持ち腐れとなる。実際に企業の経営層から、よく耳にする声である。確かにその通りではあるが、それは「卵が先か鶏が先か」の議論に過ぎない。できるところから、同時並行して取り組んでいかなければいけない課題である。

幸い組織には分業という強みがあり、経験年数や感性、能力が異なる多様な人材が存在するのであるから、私は、チームによる情報活用と問題解決を推奨したいと思う。そうすることで不足する能力を補充しあったり、個々の強みに合わせた能力開発を行い易くなるというメリットがあり、様々なプロジェクトチームの課題解決がそのまま、優れた能力開発の機会に成り得ると考えている。この場合、権限は個人に委譲されるのではなく、チームに委譲されるべきであり、後述するが、チームを支援する管理職の役割が、大変重要になってくる。

では、情報を活かすために必要となる能力とは、具体的には、どのような能力を指しているのであろうか。それを考察するために、チームによる問題解決力に必要な要素を分解してみたいと思う。

問題解決を行う最初のステップは、言うまでもなく問題点に気づくことである。問題にも様々な段階があり、既にクレームとして顕在化したものから、まだ小さなほころびを生じたばかりで、将来リスクとなり得る可能性を秘めた潜在的な問題まで、幅広く存在している。知識や経験が不足していると、専門性が高く、かつ潜在的な問題点には気づき難いのではないかと思われるが、知識や経験が豊富なことによつ



【図5 3つのポイント】

て、かえって固定概念が思考を遮断し、問題点に気づけないことも多いのが実態であるから、一概に良し悪しをいうことはできない。知識や経験は、問題を認識した後に原因を分析し、解決策を導いていく上では有益であると思うが、問題に気付くという観点からは、むしろその他の要因の方が、大きな影響を与えているのではないだろうか。

私的には、3つのポイントがあると考えている。

【図5…3つのポイント参照】

その一つ目は「理想の共有」である。どのようなレベルの目標設定がなされていて、それが一人ひとりの意識の中に、どれほど深く刻まれているかということが大切なポイントである。言い換えれば、一人ひとりの組織メンバーが、どれほど当事者意識を強く持っているのかということが重要であると考えている。そして二つ目は「現実をクリティカルに観る機会」である。現状に満足することなく、「まだまだできることはあるはずだ！」と批判的に現状を観て、感じたり考えたりする機会が必要であり、そのための余剰を確保することがポイントになる。そして三つ目は「自由に発言できる環境」である。感じたことが必ずしも正しいとは限らないが、思っ

たことはなんでも自由に発言できる空気があれば、積極的な問題提起が行われるはずである。即ち、心理的に安全な環境を構築することがポイントであろう。

この問題提起を受けて、現状分析が行われていくことになるはずである。必要な情報を収集し、原因を深く掘り下げて分析がなされ、課題を設定してアクションプランが構築されていく。このプロセスにおいては、能力の差が大きくものを言うわけだが、それは持続的な知識と経験の積み重ね以外に補う方法はない。それぞれの職務における専門的な知識や経験に加え、マネジメントを行うための知識や経験、論理的な思考法やアイデアの発散技法、対人関係に必要な徳性など、様々な能力を補完していかなければならないことは事実である。

しかし考えてみれば、問題解決においては、知識や経験が豊富な人材を活用すれば良いのである。それは、時にはプロジェクト・リーダーかもしれないし、部署の上司かもしれない。また、部門を超えてアドバイスをもらう時もあるだろうし、外部のコンサルタントを活用しても良いのである。そして、そのプロセス自体が、貴重な学びの機会になるのではないだろうか。

このように考えた時、「情報を活用するために必要な能力を高める」とは、むしろマネジメント側の課題であることをご理解頂けるのではないだろうか。「理想の共有」「現状不満足」「心理的に安全な環境」のいずれもが、経営者サイドの信念なくして生まれ得ない。即ち、理想的な環境を整えることができれば、自然の摂理と同じく、人は育つのである。

## 「第2ステージのマネジメント」

この段階におけるマネジメントは、良き相談者であり、かつ支援者としての機能を果たすことである。これをスポーツの世界で例えるならば、コーチの機能に該当すると思われる。「この段階」とは、環境を整える取り組みが一定レベルで浸透し、組織メンバーの意欲が向上したことに加え、オープンな情報を自由に取得して活用できるインフラの整備が進んで、一定の権限がチームに委譲されている段階を指している。

各チームには、それぞれの目標とタスクがあり、その運営の多くは、各チームメンバーの主体性に任されているのであるが、決して丸投げをしているのではない。組織には人間関係のトラブルが付きまとうし、問題解決の質や達成状況が、組織全体の目標に対して適正なレベルに達していないケースも出てくる。人材育成に悩むチームリーダーもいれば、自分のやり方に固執してしまい、メンバーから反感を買う人だって、珍しい現象とは言えないのである。

そこで、チームリーダーをサポートしつつ、一人ひとりの状況に合わせたコーチの機能を発揮することが、管理職には必要になってくるのである。マネジメントする立場の人は、この能力を身に付けておくことが重要になることを、是非とも肝に命じて頂きたいと願っている。

中小企業であっても大企業であっても、管理職の多くはプレイング・マネージャーとなっている。即ち、現役選手としてのプレーをしながら、マネジメントをしている人が圧倒的に多いように感じるのである。ただ、厳しい言い方になってしまいかもしれないが、大変多くの業務を抱えて大変だと思う反面、プ

レーすることが逃げ場所になっていないだろうか。マネージャーが会社から期待をされている、より優先位の高い役割とは何であろうか。それを正しく認識する必要があると思うのである。

私が知る限り多くのマネージャーは、プレーの上手な人が、そのポジションについているように思う。いわば職務におけるプロの選手であろう。ただそのために、自分のプレースタイルをそのまま指導に持ち込む人が多いように感じる。自分と異なる個性を持つている人に対して、自分の経験に基づきアドバイスをしても、その選手に適したアドバイスになるとは限らない。俗に言うところの、「一流選手は一流監督にあらず」である。

私は、本来のマネジメントにおけるプレーとは、「チーム目標の達成支援」「一人ひとりの成長支援」「チームメンバーの対人関係における問題解決支援」の3つが中心になると考えている。この3つを行うために部門や組織の内外を超えて調整し、リーダーシップを発揮していくのが大切なプレーだと考えるのである。例えば営業成績がトップであり続けるよりも、一人ひとりの成果の総和が大きくなるように、コーチとして適切な指導や助言ができることを期待されているのであり、むしろ営業現場から離れるくらいの切り替えが必要となる。

従って、優れたコーチとしての技術を学ぶ必要があり、そのための準備期間も必要になってくるわけだが、あらかじめ必要となる能力を、キャリアプランとして明示されている企業は少ないのではないだろうか。コーチにはコーチとして必要となる知識や技術、そして何より自分を修める考え方が不可欠である。これらの能力は現場経験だけで得ることが難しく、本を読んだり研修を受けたりしながら、自己研鑽に励むことが欠かせないのであるが、経営者自身が、そのような認識を持つている割合が低いように感じるところ

ろである。

## 【第三章】ルールを整える

### 「チーム主体のルールを構築していく」

この段階では、チームは自ら課題を見つけ、一人ひとりが当事者意識を持って情報を収集・分析し、成果につなげていく行動を実践できていると考えて良い。チームマネジメントが主体的に運営されているステージにあり、権限も大幅に委譲されている状況である。これは、自ら考えて行動する、変化に強い組織が生まれつつあると表現しても良いかも知れない。会議の運営や問題解決プロセスなどにも様々な工夫が加えられ、チーム内には、様々な暗黙知が蓄積されている可能性が高い。

そこで、さらなる成長や他チームへの波及効果などを考えて、自分たちで築き上げてきたルールを検証し、ある種の成功法則へと高めていくチャンスであると考える。例えば、豊富なアイデアを出し合うには、どのような準備が有効であるとか、会議の質を高めるには、どのような検証が効果的であったかなど、チーム内で生み出してきた沢山のルールが存在しているはずである。そのルールを検証して、問題解決に共通する手順や、チームを運営していくために必要な共通プロセスを、原因と結果の因果関係を分析しながら、法則としてまとめ上げ、暗黙知を形式知へ、個人知を組織知へと高めていくことをお勧めしたいのである。

この宇宙のありとあらゆるものには、一定の法則があると言われている。もちろん全てが解明されていないわけではないし、絶対にそうだと言い切れるわけではないが、人文科学も社会科学も自然科学も、様々

な法則の研究を行なった学問ではないだろうか。この法則を乱すと秩序が乱れ、調和が崩れるわけであるが、だからこそこの法則を深く理解していくことができれば、組織は強くなると考えている。

松尾芭蕉が説いたと言われる「不易流行」でいえば、流行という変化の中から、不易という変わらざる本質を見出す作業であろう。ダーウインが説くように、生き残るものは強いものでも賢いものでもなく、変化に対応できるものであるとするならば、不易は変わるためにこそ必要な根本法則を示しているのではないだろうか。ビジネスは、まさに流行をチャンスと捉えて俊敏な対応力が問われるわけであるが、変化の遠心力に吹き飛ばされて、短期的利益だけで市場から放り出されないように、長期的な不易に気をつけなければならない。

またこうした取り組みや学びは、次世代の経営層やマネジメント層を育てるにおいても、大変有効であると考ええる。自らの力でルールを少しずつ構築し、そこから生きた経営感覚を学んでいくことは、トップダウンの組織風土では、決して生まれてこない要素であろう。人間の体と同じく、組織においても新陳代謝は欠かせない要素であり、企業が継続していくためには、権限を委譲する勇気を持って、自ら考える人と組織を育てなければならないのである。

## 「新しい風を起こす」

私は、人も組織も成長することにゴールはないと考えている。それは、古来から多くの言葉で説かれていることでもあり、まさに不易であろう。例えば人間の学びは、江戸時代の儒学者である佐藤一斎は、「少にして学べば則ち壯にして為すあり。壯にして学べば則ち老いて衰えず。老いて学べば則ち死して朽ちず。」と説いているし、殷の湯王は、「苟に日に新たに、日に新たに、また日に新たに」と、常に止まることのない進化の必要性を説いている。マネジメントの父と言われるP・ドラッカーも、イノベーションの重要性を語っていることは有名である。

そこで、チームには常に新しい風を起こす仕組みが必要であると考えている。例えば、一定の時間に関しては他チームのプロジェクトに参加することができたり、企画書の内容によっては、社内ベンチャーのような形で新規事業にチャレンジできたり、通常業務の時間を多少削つても、社員の「やりたい」を応援する仕組みがあったりすると面白い。そんなことをしたら生産性が落ちるのではないかと考える向きもあるが、私の知る限り、むしろ個人の能力が高まって、生産性は上がっているようである。

また、他部署や外部のチームを支援するリーダーとして指導役を務めてもらったり、場合によっては、地域貢献につながるようなプロジェクトの運営を任せてみるのも良いのではないかと考える。どうせ人間が集中して働くことができる時間は限られているのであるから、メリハリが効いて、かつ楽しい仕事の方が、集中力も持続するということではないだろうか。

もちろん従来型の配置転換も含め、メンバーに新しい風を吹き込む方法はいくらかでもあると考えるが、

大切なことは、チームメンバーが興味や関心、共感を持ってワクワクできる内容であることや、安心してチャレンジしてみようと思える支援体制が整い、心理的な安全性が確保されていることであろう。

一見すると、お金が掛かる夢物語のような内容に聞こえるかもしれないが、できる範囲から始めれば良いだけのことだ。3S（整理・整頓・清掃）のプロジェクトから始めても良いし、端材を活用した技術コンテンツから始めても良いのである。本当の意味で、働く人が心身ともに健康・快適で、楽しく活動できる環境を実現することこそが、もつとも大切な重要成功要因であると考えている。仕事も学びも、本当に有益な効果を得ようと思えば、「自ら欲する」ことである。自ら求める風土を創るためには、「私たちのチーム」「私たちの会社」という当事者意識の醸成こそが、鍵を握っていると考えている。

### 「第3ステージのマネジメント」

この段階では、既に大幅な権限委譲が進んでいて、一見すると管理職の仕事は不要になってくるように思われるが、それはむしろ逆であると考える。この状況が生まれたからこそ、本来のマネジメント業務を思いっきりプレーできると考えるべきである。

中長期の事業計画に伴い、組織内には解決していかなければならない課題が山積みである。加えて昨今の市場環境を考えれば、激しい変化に対応するためのイノベーションが、恒常的に求められていると言っても良い。高度な戦略を実行するためには、それに相応しい能力が伴わなければならず、必然的に計画的なキャリアプランも必要であるし、相談があれば、その内容に適した問題解決提案を行ったり、研修プランを紹介したりすることもあろう。また、複雑な問題が絡めば、外部との調整役を引き受けたり、外部資源を活用するために動くこともある。さらには、次なるビジネスのタネにつながるようなヒントを得るために、会社の外へ出て様々な人的ネットワークを築き、情報収集に励むことも大切な役割になってくると考える。

いわばより経営者に近い視点で行動しながら、コーチとしての役割を果たし、同時にPDCAサイクルと言われるマネジメントサイクルをまわしていくことが求められているのであるが、チームメンバーの自覚が高まるにつれて、より大局的・俯瞰的に経営をみて、高い付加価値を導き出せるマネジメントの役割が期待されているのである。

その場合、マネージャーに必要とされる能力とは何であろうか。このことは、本来ならできるだけ早い

段階で、キャリアプランとして企業は提示しておくべきであろう。業務の専門的な知識に加え、マーケティングや財務などの経営知識は言うに及ばず、人望あるリーダーとは、どのような人間なのかという「人間力」までもが必要とされるレベルになってくるからである。昨日まで、営業や製造などの各業務における能力を発揮していれば評価されていたのに、突然異次元の期待をかけられても、当人は困惑するだけである。従って、この第3ステージのマネジメントは、まさにホールディングスに属するカンパニーを経営するかのような動きが期待されているのであり、相応しい準備が欠かせないと考える。

あとがき

この本は、出版するために書いた本ではありません。私ごとで恐縮ですが、弊社は現在のアイムサプライに社名変更してから、お陰さまで20周年となる節目の年を迎えることができました。また、先代が創業してからちょうど50周年でもあり、何か感謝の気持ちをカタチにして残したいという想いから生まれた本なのです。

私たちは食品を作ることも、機械を製造することもできないので、一体何ができるだろうと試行錯誤した結果、事業を営む以上、誰もが末長く発展したい、会社を永续させたい、共に働く仲間を幸せにしたいと望まれているだろうと考え、本をプレゼントさせて頂くことで、その一助になれば幸いです。幸いだなど考えました。

そして、テーマとして選んだのが「全員経営」です。当初は「全員経営の教科書」というタイトルをつけていたのですが、あえて「作法」という言葉を使うことに決めました。理由は、リーダーの生きる姿勢、経営の目的・あり方、考え方の根本が大切であり、小手先のテクニックやスキルなどでは、到底実現し得ない内容であると考えているからです。

高度経済成長期のように、安定した外部環境の中で舵取りを行うなら、先見性のあるリーダーが方向性を示して戦略を立案し、現場部隊が機能をするように、決められたタスクをコントロールするだけで成果が出ていたかもしれませんが、今は数年先どころか、今年の年末がどのようになっていくかさえ予測でき

ないような市場環境にあると考えています。まさに複雑性が極まって、最大限のリスクに備えつつ、起る変化に対して、瞬時の対応を取っていくしか方法がないような感じがしています。

そうであるなら、変化に強い経営とは何であろうかと考えますよね。どういう企業が、荒波を乗り越えて生き残っていくのであろうかと考えるはずです。そして、もつとも極端な話をすれば、今のビジネスモデルが突然に破綻をきたした場合、自分が経営をしていたらどうするであろうかと考えてみて下さい。変化に強い経営とは、何が大切だと思われませんか。

仮に個人であれば、人生を諦めない限り様々な道を選択し、もがきながらも努力して活路を見出そうとするでしょう。新たなビジネスに必要な知識を学び、諸先輩方に教えを請いながら販路を開拓し、粘り強く立ち上がって、実績を積み上げるところから歩みを継続するはずです。

これを組織に置き換えることができたなら、まさに最強の経営ができるのではないのでしょうか。要するに、組織メンバーの「当事者意識」が高まれば、変化に強い組織が生まれるであろうと考えるわけです。しかも個人と異なり組織には、多様な強みが存在していますよね。一人では乗り越えられないような専門性や多様性の高い壁に対しても、組織力を発揮すれば乗り越えられる可能性が高まると考えています。一人ひとりが自分ごととして必死に考え、お互いの知を寄せ合って同じベクトルに向かい、能動的に行動する「ONE TEAM」になれば、想像を超えた大きな力を発揮して、変化の荒波を乗り越えていくだろうと思います。

そのための必要条件とは何か、どのようなステップで実現していくべきかということを本文の中でご紹介させて頂いたわけですが、とてもシンプルに言えば「大きな家族経営である」と考えています。私の

知る限りですが、「社長が大好き」「会社が大好き」と語る社員さんがいて、「私たちの会社」「私が必要とされる居場所」と社員さんが感じていらつしやる会社の業績は、間違いなく素晴らしいです。「お父さん、お母さんが大好き」「私の家が大好き」「ここが私の大切な居場所」と感じている子供が、すくすくと成長するのと似ているなと思われませんか。

ところが核家族化が進んで以来、私たちは人間関係を「煩わしいもの」とか「面倒臭いもの」と捉える割合が高まり、適当な距離感を保つことが楽で良いと考えるようになってきたと感じています。世代を超えた縦の人間関係に接する機会も減少し、コミュニケーションに関して苦手意識を持つ人の割合が高まってきたのではないのでしょうか。本来、社会的動物である人間は、集団で暮らすことで優位に生き残ってきた種族であり、助け合つて生きることが、より自然な形であるはずなのです。それなのに、集団社会で調和を保つための秩序や法則について、子供の頃から肌で学ぶ機会が減少し、大人になってから、コミュニケーションをスキルやテクニックとして学んでいるなんて、なんだか滑稽ですよ。

家族経営に対しても日本の十八番だと思っていたのですが、今となっては、どうやらそうでもないなと思えてきました。そもそも本当の親子関係でさえ過保護や過干渉を愛情だと勘違いしたり、親の都合や感情を優先させて、不満が溜まるとDVが起きるくらいですから、家族経営なんて「古臭くて胡散臭いもの」と認識されて、ピンとこないのかも知れませぬ。

しかし私は、グーグルが辿り着いた「心理的安全性」とは、まさに大家族経営だと考えています。個人主義や楽な人間関係を求める程に人は不安になる。本当に安心できる環境とは一体何か。本当に人が成長にチャレンジできる環境とは一体何か。今一度原点にかえって、古人から学ぶべきではないでしょうか。

なぜなら、私たちの国の理念でもあり、歴史や文化そのものだったと思うからです。

皆様には、是非とも早々に取り組んで頂けたら嬉しく思います。はじめの一步はシンプルです。それは、「理想の見える化」です。理想を共有するためには、私たちチームにとっての理想とは何かについて話し合い、具体化しながら一緒に構築していくプロセスを見える化して、視覚的に共有して行かれることとお勧めします。百聞は一見にしかずと申しますが、私たちの感性は繊細で、なかなか同じものを共有することは難しいのですが、目で見たものは誤差が小さくなると考えます。チームメンバーとワクワクしながら、真剣に語り合ってみてください。その時間が、きつと掛け替えのないものになると信じます。

最後になりましたが、この本をお読み頂きました皆様が、全員経営に向かつて勇氣ある一步を踏み出され、末永く繁栄されますことを心からお祈り申し上げます。「全員経営」と「経営者の意識を全員が持つ」という観点は全く異なります。そもそも経営者の意識を全員が持つことなど不可能だと思えますし、そうなる必要性もないと考えています。そうではなくて、働く人の幸せが経営者の幸せでもあると信じる皆様、働く人にとって素晴らしい環境を創造され、豊かなライフモデルを実現されることをお祈り申し上げます。それこそがより良い社会の創造であり、私にとっても幸せなことだからです。

著者のプロフィール 伊豆田 功 (いずた いさお)

昭和 41 年 8 月生まれ しし座 A 型



株式会社アイムサプライ 代表取締役

<http://www.aimsupply.biz/> E-mail:info@aimsupply.biz

## 【略歴】

大学 4 年の夏休みに父親が病に倒れ、婦人服製造卸業の後継者として急遽帰郷し、そのまま入社。右も左もわからぬまま全国を営業してまわる。父親の死去に伴い 26 歳で取締役就任、34 歳で同事業から撤退するまで経験と勘に頼りながらドタバタともがく。2001 年に現社名に変更し、2003 年中小企業診断士の資格取得をきっかけに、経営コンサルタント業務と人材育成業務に転向。学ぶことの重要性を骨身に沁みて感じ、単なる理論武装や理屈を嫌い、行動を伴って自ら感じ、深く腑に落ちて実になる「実学」にこだわって人材育成と格闘している。2015 年 12 月には「陽明学に学ぶリーダーの姿」(南々社出版)を出版し、東洋思想をベースとした人・組織・リーダーシップに関する先人の智慧をコンサルティングに応用している。



「古典を読みたいけど、難しくて心が折れる」

という声にお応えする形で書いた現代版の入門書です！

結果は正しいプロセスから生まれるという原則に則り、「正しい経営のプロセスを導くメンター」を社内に育成することを目的とした **MPM メソッド®** を独自に開発。私塾形式にて展開中です！

「ベーシック・コース」「組織マネジメント・コース」「メンター・コース」の3ステップを、インターバル課題に取り組みながら深く考察します。

この冊子を  
読んでほしい人

 経営者

 マネージャー

 組織のリーダー

 いい会社をつくりたい人

 人が輝く組織をつくりたい人