

## 一人ひとりが 腹に落ちる 言葉で伝える



沖電気工業  
取締役会長  
川崎秀一 氏  
KAWASAKI, Hidetoshi

**変**化の激しい時代。トップはいかに組織をつくりあげ、伝え、どのような役割を成し遂げなくてはならないのか。  
沖電気工業は2020年、創業139年を迎える。長くそのトップを務めた取締役会長、川崎秀一氏は、経営者の役割とは「未来を創造すること」という。激動の

現代、高度成長期とは異なるお客さまの変化、ニーズの変化にしっかりと対応する組織のあり方を聞いた。  
**組織は変わる**  
組織とは、コンクリートのよ

うに固いものではありません。むしろ「つくったり壊したり」が永遠に続いていくものだと思います。というのも、時代に応じて、またお客さまに求められる商品によって、ふさわしい組織のあり方は変わるからです。

たとえば、かつてヒエラルキー型の組織が適していた時代がありました。高度経済成長期のことです。当社のようにインフラ整備に携わっていた企業は、国の方針のもとで、日本の隅々まで情報インフラを届けようとしていました。このような環境下では、ヒエラルキー型の組織が理想的です。

従業員一人ひとりが組織の歯車となっており、同じ目標に向かって一丸となる。それが最も効率よく目標を達成するための組織でした。ところが時代は変わり、お客さまのニーズも変わりました。以前、当社にはマーケティングという概念がありませんでした。長らくお客さまに恵まれ、お客さまが望むものをつくれればそれでよかったです。しかしいまは、お客さまの声を傾け、お客さまと共に新しい商品やサービスをつくっていく「マーケティング」の時代。このような時代に適応するには当社も、人と組織のあり方を再考しなければいけません。

またそれは、従業員が組織の歯車になって動くだけでは対応できない時代でもあるでしょう。以前の沖電気工業（以下OKI）には上意下達、上からの指示命令にはしっかりと応える風土がある一方で、「指示がなければ動けない」ところ

が重なります。加えてSDGsは「30年までに達成すべき」目標であり、翌は創業150周年を迎えるOKI150がめざすにふさわしい目標であるとも考えました。

そんなわけで17年以來、SDGsの実現に向けた活動を進めています。まずは社内で1000人規模の研修を行い、SDGsの理解を促しました。またSDGsは事業の具体的な指針でもありません。SDGsは持続的な社会をつくるための17の目標と169のターゲットを定めたものであり、これこそ「お客さまのために役に立つ」方向を示しているのです。

現在は169のターゲットから「海洋」や「介護」などいくつかの方向性を絞り込み、新しい商品やサービスの開発に乗り出しています。それにはイノベーションが欠かせません。そこで17年からお客さまとの共創プロジェクト「Time Pro」もスタートさせました。こ

がりました。これでは変化に弱いのです。

2009年に私が社長に就任した当時、コマツの坂根正弘会長（現相談役）が「トップダウンよりもミドルアップ・ミドルダウン」とおっしゃっていたことが強く印象に残っています。本当にそのとおりだと思っています。現場をミドルがまとめ、現場の声をミドルが吸いあげてトップに具申する。こうしたスタイルの組織こそ変化の激しい時代に適応した強い組織だと。社長就任以降、私はこうした間

題意識を折に触れて社員に語っています。

### SDGsの実現に向けて

経営者の役割とは未来を想像することだと思っています。すべてを正確に思い描けるわけではありませんが、大きな方向性を指し示すことは可能です。いまなら「マーケティング」が1つの方向性になるでしょう。時代の変化、お客さまの変化、ニーズの変化に、常に目を配っています。

OKIは今年で創業139年を迎えます。企業は社会に認められなければ存続できません。これからも世の中のために役立つ企業でありつづけるため、技術を磨き、イノベーションを起こしつづける必要があります。ただしイノベーションは手段であって目的ではありません。当社が重要視しているのは、2015年に国連が定めたSDGs（持続可能な開発目標）です。発端は17年、役員向けにSDGsの勉強会を開いたことです。

■SDGsの17の目標

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



これはいわゆるオープンイノベーションの試みです。  
お客さまからの要請がわかりやすい時代は自前のイノベーションで事足りたのかもしれない。

かしいまは、お客さま自身もまた変化しつづける時代のなかで悩んでいます。核となるのは自前の技術であるべきですが、これをベールを外からも技術を取り入れながら、お客さまと共に考え、お客さまが満足する商品やサービスを創出していきたいと考えています。

こうした活動は当社のイノベーション推進部が中心となつて進めていますが、私自身もSDGsを従業員たちの前で語る機会があります。これまでお話ししてきたようなSDGs活動を始めた経緯や、その意義を知ってもらい、全社で共有するためです。

また事業と社会貢献があるいは事業と環境問題が「つながっている」ということもよく話しています。ともすると切り離して捉えてしまいがちですが、むしろ逆です。本来は、「ES

G」という言葉にみるように、環境 (Environment)・社会 (Social)・企業統治 (Governance) はトータルで考えるべきもの。SDGsが含む17の目標と169のターゲットに対し、OKIのビジネスがどう貢献できるのかも、わかりやすく話すようにしています。

**危機を恐れぬ気概**

企業の永続的發展に必要な要素とは何でしょうか。私の考えをまとめてみたいと思います。

1つは企業の大前提として、世の中に欠くべからざる存在になること。それには常に新しいことに挑戦しなければなりません。その過程で技術開発も進みます。

それから「危機感」です。各従業員はともかく、少なくとも経営者はどんなに好業績であつても「このままいはずはない」という気持ちがいづつも胸にあります。とはいえ同時に心配しすぎてモヤモヤがないとも思います。その意味では楽観主義ともいえます。小説『海賊とよばれた男』(百田尚樹著) は出光興産創業者がモデルですが、まさに「絶対にする

んだ」の気概でどんな困難も乗り越えていったお話で、感銘を受けました。と同時に、会社のなかは明るくないといけない。厳しく真面目に仕事するのは当然ですが、笑い声が聞こえる組織でありたいですね。

私も、営業時代から「何とかならなかった」という思いもありません。頑張りう」というんです(笑)。良質の危機感と、危機を恐れぬ気概が企業を維持・発展させるのではないのでしょうか。

また他責ではなく自責がベースにあることも大切です。業績が悪くなると、営業が悪い、トップが悪いなどと他人を批判したくなるかもしれませんが、やはり組織はラグビーと同じで「フォア・サ・チーム」の精神があつてこそ生きる。批判よりも前に、自分が組織のために何ができるかを考える必要があります。

経営者は、現場で起きていることを知らなければいけません。社長時代、私は現場をよく視察しました。本社で座っていないとできない仕事もありますが、同じく、現場を見ないとわからないことも山ほどあります。

たとえば、何か仕事が進んでいないという事実があるとしても。しかし、これを「やらなかった」と見るか「できなかった」と見るかで、大きな違いがあります。「できなかった」には理由があります。その場合、人手が不足しているなら追加するよう働きかけたり、本当にできないのか議論したりといった対策が打てるでしょう。

いっぽう「やらなかった」理由の多くは怠慢であり、「できなかった」場合とは違う打ち手が必要になります。現場を歩き、現場の声を聞いてみると「やらなかった」と「できなかった」の違いも見えてくる。これは机に座っていてはわかりませんし、会議の席でもなかなか報告されない部分です。

**組織の一体感をつくる言葉**

もう一つ、企業の永続的發展に寄与する要素として、組織の一体感を醸成するコミュニケーションがあると思っています。経営者が従業員に向けてメッセ



ージを発信するのは、要するに従業員に行動を変えてもらいたいからです。そのためには、いつでもわかりやすい言葉を選び、「会長はこういうことを考えているんだな」と、従業員一人ひとりが理解し、腹に落ちるような話をしたい。

「日々のインクルーブメント(改善)がイノベーションにつながる。あるべき方向に、着実に努力を積み重ねていけば、きっとイノベーションにたどり着けるよ」と、そんな話をします。

まう。だからこんなふうに変えることが、いまは必要だ」といったストーリーを、危機感という言葉を使わずに語る事が大切だと思います。

あるいは、多くの経営者が必要性を痛感しているであろう「構造改革」という言葉。これも、良い意味に捉える人もいれば、構造成改革＝リストラと、悪い意味に捉える人もいます。

構造改革のひとつでは、何を指しているのか判然としません。しかし噛み砕いていえば構造成改革とは「いまの延長線上に明日はない」との危機感をベースに組織や人を変えていくことを指すのでしよう。当社が成功しているかどうかはわかりませんが、たしかに構造成改革のさなかにいます。なぜ変わらなければならぬのか、なぜSDGsを軸にしているのか、OKIが変わるためには具体的に何をすればいいのか。これからもメッセージを発信しつづけて、組織の一体感を醸成していくつもりです。

理解ができれば皆の行動も変わります。たとえば、たんに「イノベーションを起ごそう」と声をあげるだけでは、具体的に何をすればいいのか、従業員にはわからないかもしれません。そんなとき、たとえば生産現場の人たちに

ても、経営者と従業員が同じレベル感で共有するのは難しいと思います。しかし、本当に伝えたいのは、危機感という言葉そのものではありません。「過去からの延長線上で事業を続けていてはこんなことが起きてし

M