

JMA2008年経営革新提言

潜在能力の組織的発揮
～人と組織の能力を活かしきる経営のあり方～

2008年2月

社団法人日本能率協会（JMA）の提言活動について

JMAは、1987年から毎年、その時々的重要な経営課題をとりあげ、問題の背景・進むべき方向・対策等について提言してきました。

この提言活動では、課題解決の正解を示すものではなく、より良い議論のための題材を提供することに主眼をおき、JMAの考え方について提言を行っています。

これを機会に、各社でさらに議論が盛んになり、新しい発想が生まれ、経営成果に寄与することを願っております。

提言テーマ一覧

- | | | |
|-----|----------|--------------------------------------|
| 第1回 | (1987年度) | … 「世界最適経営革新の提言」 |
| 2 | (1988 年) | … 「創造力革新の提言」 |
| 3 | (1989 年) | … 「サービスの品質と生産性向上の提言」 |
| 4 | (1990 年) | … 「シナリオ2000－市民主義経営の提言」 |
| 5 | (1991 年) | … 「会社の魅力を高める提言」 |
| 6 | (1992 年) | … 「時間生産性向上の提言」 |
| 7 | (1993 年) | … 「日本的人事システムのリデザイン」 |
| 8 | (1994 年) | … 「ビジネス・リーダーの革新の提言」 |
| 9 | (1995 年) | … 「生活者主義時代の価格創造経営の提言」 |
| 10 | (1996 年) | … 「知力（知恵と活力）のマネジメントと創造」 |
| 11 | (1997 年) | … 「連結経営革新への挑戦」 |
| 12 | (1998 年) | … 「新たな企業の成長・発展をめざす環境経営」 |
| 13 | (1999 年) | … 「日本的経営の強みを活かす経営革新の提言」 |
| 14 | (2000 年) | … 「競争優位をめざす『モノづくり経営』への挑戦」 |
| 15 | (2001 年) | … 「競争優位をめざす人材戦略」 |
| 16 | (2002 年) | … 「競争優位をめざす独創的な高付加価値経営への挑戦」 |
| 17 | (2003 年) | … 「独創重視のプロダクト革新と限界突破型リーダーの育成」 |
| | (2004 年) | … 研究報告「成果主義人事に関する研究」 |
| 18 | (2005 年) | … 「人と組織の持続的成長を実現する成果主義の新展開」 |
| 19 | (2006 年) | … 「ミドルマネジメントの復権と創造」 |
| 20 | (2007 年) | … 「潜在能力の組織的発揮 ～人と組織の能力を活かしきる経営のあり方～」 |

目 次

はじめに	1
第1章 提言にあたっての問題意識	3
1. 企業の目的、存立意義とは何か	3
2. 「人と組織の能力を活かしきれていない」現実がある	3
3. 今後は今まで以上に「人と組織の能力を活かしきらなければならない」	4
4. 技術力と人材力を基軸として、日本企業の競争力を再生しなければならない	5
第2章 潜在能力の組織的発揮とは	6
1. 本研究の前提	6
2. 潜在能力が発揮された状態や環境とは	7
3. 潜在能力の発揮を阻害する要因とは	7
第3章 提言	10
<コンセプト>	10
提言Ⅰ.	
経営者は、「わが社で一番大事なこと」をイメージの湧く短い言葉に凝縮し、 全社員への共有を図り、不退転であることを行動で示す	12
提言Ⅱ.	
潜在能力を発揮させることができる上司を増やすとともに、「育てる」よりも、 日常的に「自ら育つ」環境をつくりあげる	14
提言Ⅲ.	
「競争と共生による力強さと創造」を可能にする組織づくり	18
提言Ⅳ.	
潜在能力を引き出す目標を創出する	23
JMA2008年 経営革新提言 研究メンバー	30

はじめに

バブル経済の崩壊から失われた10年を経過し、日本経済は2002年2月以降GDPが対前年比においてプラスに転じ、その後成長を継続して現在に至り、企業環境は好転したかのように見えるが、この間における日本経済と企業に残した爪あとには大きい。日本政府はいざなぎ景気を超えたと発表するも、不思議なことにどこからも誰からも日本経済は復活したとの声は聞かれない。それはGDPが長期間成長し続けているというものの、依然ゼロ金利が継続され、国内資金の多くが金融機関を通じて海外に流れ、平均国民所得は下がり続け、国内では企業の不祥事が次々と露呈され、社会面では悲惨な事件が相次ぐ現状では、それもそのはずである。企業経営を見ても、行き過ぎた短期的・数値重視の経営手法の導入等により日本的経営の強みとされてきたものが失われたと考えられる。

(失われたもの)

1. 長期的視野
2. 社員の心と活力
3. 強い現場力

日本経済と日本の企業が真の復活を遂げるために、残された多くの爪あととその傷み具合を企業経営者は直視し、その修復に自ら先頭に立って真剣に取り組むことが必要である。それなくして日本の経済と企業に真の復活は望めない。

幸いにもいくつかの企業が既にこのことを認識し諸施策を実施し、着実にその成果を挙げ始めていることは心強いものがある。

また全国には、元気に輝いている中堅・中小企業も多い。いずれの企業も経営者が社員を信頼し、熱い思いや使命感の共有を図るとともに、社員全員のやる気とエネルギーを高めることを大切にしている。従来男性中心でしかあり得ないと思われていた製造現場を徹底して働きやすい環境につくりかえることにより、女性比率が4割を超える企業もある。労働人口の減少が懸念される中で、多様性を包容する経営のあり方として示唆が多いと考える。

小会は、1942年の創立以来、企業における人と組織の能力を高め活かしきる「マネジメント」を追求してきた。

日本において最も貴重な資源は人材である。

働く人を大切にし、一人ひとりの潜在能力を組織的に引き出すことを重視し、社員全員の創意工夫に基づく事業の展開と、経営体質の強化こそが企業の発展と成長の鍵である。

労働力人口の減少と企業活力低下が喫緊の課題となっているこの期に、企業は

社員一人ひとりのやる気と熱意を喚起し、そのもてる能力を存分に発揮するための仕掛けをあらためて作りださなければならない。

脳科学や行動科学などの学術的研究の成果も参考としながら、企業実証研究に基づき、生身の人間に対する洞察に裏付けられた新たなマネジメントのあり方を産業界へ提言したい。

第1章 提言にあたっての問題意識

1. 企業の目的、存立意義とは何か

企業の目的とは、その存立意義とは何か。企業経営とは、単なる経済行為ではない。本来、企業の目的とは、他社に対してなりふり構わぬ対応で勝った、負けたといった類のものではないであろう。我々は、企業活動を通して社会に有意なものを生み出し、その達成に対する喜びを社員と分かち合い、また社会的な認知を得ることを喜びとすることが本来の企業の目的であり、その存立する意義と考える。

日本経済、日本企業の真の復活は、この原点に立ち返ることから始まるものと信じているところである。

日本という国は本来、資源の乏しい国であり、それであるからこそ、その中で人々の創意工夫を凝らして経済的にも社会的にも成長してきたのである。今も昔も、日本にとって一番の資源は人であり、人々の前向きでひた向きな取り組みと、創造力の発露に基づく事業の展開こそが、日本企業の発展と成長の鍵である。

2. 「人と組織の能力を活かしきれていない」現実がある

過度な短期的、数値重視の経営手法の導入が日本企業の強さを失くした

バブル崩壊からの深刻な長期不況、長期デフレ経済の中で、企業経営者は藁にもすがる思いで、短期的、数値重視の経営手法を導入することにより、経営数値の改善に注力してきた。それは、バブルに酔った日本の経営のあり方に強烈なる反省を加えるものであったが、一方で日本的経営の強さも併せて失くしてしまったといえるのではないか。例えば、かつて、日本のQC活動は世界的に賞賛と評価を得た。この原動力は現場での改善活動を主体とした集団活動であったが、組織のフラット化や成果主義の導入などにより、個人主義的傾向が助長され、活動そのものが後退したことは、現場力を弱めたとも言えよう。

人間は本来、経済的合理性だけで仕事をするものではない。

行き過ぎたスピード、デジタル重視のマネジメント・スタイルは、管理する側からの効率化には有効であったといえるが、一方では、働く人のやる気と創意工夫、さらには経営の一体感を減退させたと考えられる。例えば、電子メールによるコミュニケーション手段の常態化は、人と人との精神的な結びつきを

希薄なものとし、日本企業の強みとされた仲間意識やチームワークを弱める結果となっていないか。

日本企業はこれまで、ミドル層を中核とする人材の厚みと切磋琢磨による集団の力により、成長を実現してきた。このことを今一度再認識することにより、競争力の源泉を再生しなければならない。

非正社員の増加や就業意識の変質に対応するマネジメントができていない

かつて経済的な復興という日本社会全体の大きなうねり、良い悪いは別にして、良い大学に入って良い企業に就職するといったような社会的な価値観とピリーフ。企業内においてもライフタイム・コミットメントを前提とした帰属意識の高さ、勤勉さ、教育訓練などへの真剣な取り組みなど、日本人の同質的な文化の中で何をすべきかがある意味で暗黙知のような形で社員の中で共有されていた。

しかしながら、現在は、非正社員の増加、個人の価値観の多様化や就業意識の変質が進む中で、それぞれの企業が社員と共有すべき価値観と知の体系が失われてしまっていると考えられる。現実には、「職場の人間関係への不安感」、「やりたい仕事ができない諦め」「会社（自分）の将来が見えないとの漠然とした不安」を感じる社員が年々多くなってきており*¹、さらに定職に就かない若年層の存在（約240万人のニートやフリーター*²）という社会的にも、経済的にも大きな問題を抱えている。

多様性を認めながら、組織全体の力が発揮できる新たな組織づくりと、マネジメントシステムを整えることが必要である。

*1「平成19年版国民生活白書」（内閣府）

*2「平成19年度版労働経済白書」（厚生労働省）

3. 今後は今まで以上に「人と組織の能力を活かしきらなければならない」

少子高齢化による労働人口の減少の中で、今後とも日本経済の持続的成長を図るには、一人当たりの生産性を高めなければならない。そのためには、それぞれの企業において、高齢者や女性が生き生きとして働ける職場づくりをはじめ、社員全員の意欲を高め、能力発揮を促す新たなヒューマンウェアの仕組みづくりとその定着が求められる。

技能伝承の問題がなぜ叫ばれているのか。団塊の世代が定年を迎えるという労働人口の大きな変化もあるが、経営の一体感が減退している問題も少なからず影響しているのではないか。ベテランも若手も互いの存在を認め、学

び合える職場風土がなければ、技能やノウハウの伝承が円滑には進まない。ベテランが教えようとする、「必要な時にマニュアルを見ればよいから」「正社員でないから」という反応が返ってくるのも現実である。

4. 技術力と人材力を基軸として、日本企業の競争力を再生しなければならない

日本には、高機能、高密度、低消費電力に対応した機構部品やモジュール部品に代表されるように、高い世界シェアの製品も多くある。

加えて日本人は、「つくる喜び、売る喜び、買う喜び」（本田技研工業）など、買い手や使い手、さらには社会に思いをめぐらせて、ものをつくる喜びを大事にする。高い技術力を支えるのは、日本人らしい発想とともに、「高い品質」や「他社にないものをつくる」ことのこだわりである。

現在も全国には、独創的な商品開発やものづくりに工夫を重ね、高い業績をあげている多くの中堅・中小企業が存立している。今後の日本企業が優先すべき経営のあり方として、参考となる事柄が多いと考える。

本研究にご協力いただいた、鍋屋バイテック、昭和電機、未来工業、樹研工業、関ヶ原製作所（以上、訪問順）の各社にはお礼を申しあげたい。

<本研究にて訪問した企業に共通するもの>

- どの会社も経営者も社員も元気である。職場に愛着と自信をもっている雰囲気強く感じられた。表情が良い、挨拶の声が良い。工場も豪華ではないがキチンとしている。社員が自分で掃除してきれいにしている。ベテランと若手が一緒になって仕事をしている。ものづくり現場に女性社員も多い。
- 経営者は現場が好きである。現場をぶらぶら歩き、笑顔で社員と会話を交わしている。
- どの会社も得意技をもっている。「ニッチですよ」といわれるが工夫した術で隙間を作り出している。「停滞は退歩である」などのスローガンは掲げていないが実行している。得意技を改善向上させる人の能力を重視している。自然界の共生も、各々に得意な術をもっているから可能なのだということとの類似を感じた。
- 目標を作り出すことに努力している。いろいろな技能資格保持者が写真入で掲示板に出してあり、資格が給与に反映されることも多い。研修のための教室や練習のための機械設備が立派なものも共通項である。
- 会社は生活空間でもあるとして出来るだけ良い環境にしようとする姿勢も共通していた。

第2章 潜在能力の組織的発揮とは

「会社の成功と失敗を分かつ本当の違いをたどっていくと、社員のすばらしい活力と才能をどれほどうまく組織が引き出すか、という問題にゆきつくことがとても多い」
(トーマス・ワトソン Jr.)

「IBM を世界的企業にしたワトソン Jr. の言葉」(英治出版) より

1. 本研究の前提

- (1) 潜在能力を、「本来備わっている能力のうち、まだ現実に発揮されていない能力」と定義し、「潜在能力を高める」かつ「潜在能力を引き出す」ためのマネジメントのあり方を研究する。

潜在能力は自分では気付かない。したがって、潜在能力を高めることや引き出す(結果的に引き出されたことも多い)ことは、本人の思考や行動だけでなく、環境の要因が大きいと考えられる。

- (2) 普通の社員のやる気と能力を引き出すことにより、企業全体の活力を高めることを重視する。

成果主義はある意味では、上位層に手厚く、また下位層を切り捨てる手法といえる。日本企業の優劣は、必ずしも優秀な個人や一部の層の優劣だけでなく、多くの中位評価の人々を主体とする企業全体の能力であると考ええる。

- (3) そのためには、「個人」の能力と意欲の高さだけでなく、「個人」と「組織」との有機的な相互作用が不可欠であると考ええる。

個人は、様々な能力をもつ集団の中であって磨かれ、その能力が引き出される。また、個人が強くなって、組織がさらに強くなると考える。

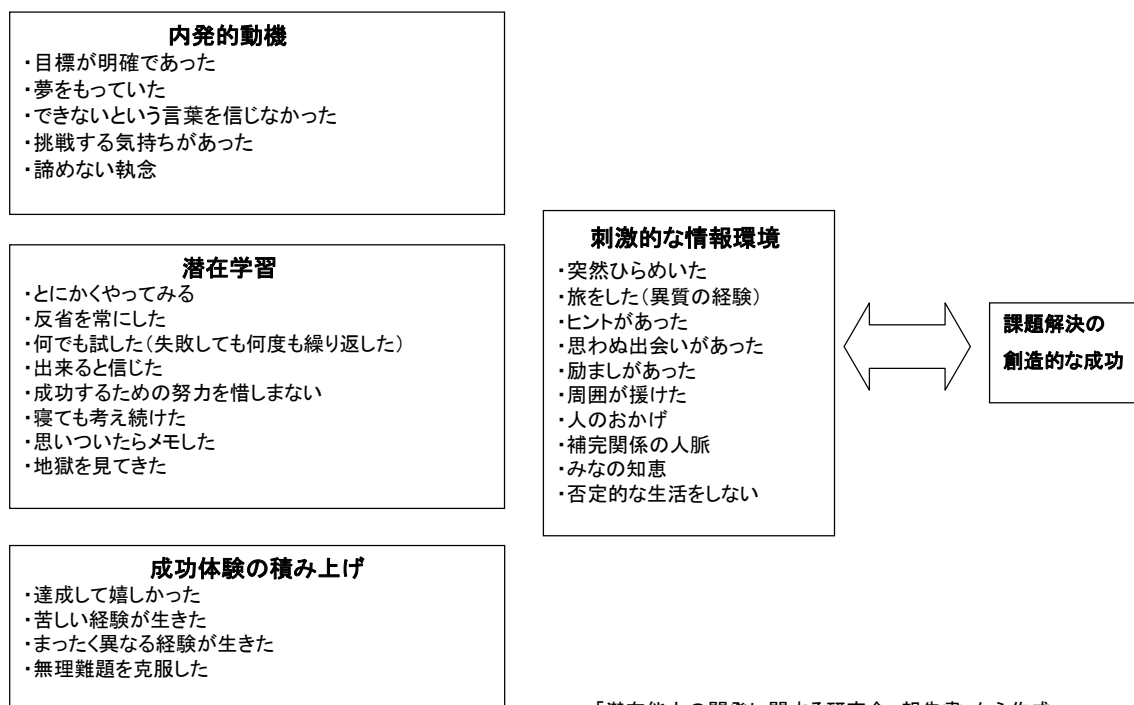
- (4) まず、潜在能力の発揮を阻害する要因を取り除かなければならない。

人間は本来、やる気があり、不完全燃焼な状態を欲してはいない。しかしながら、組織に長年埋没することによって諦めてしまっていることが多い。

2. 潜在能力が発揮された状態や環境とは

本研究は、偉大な発明家や傑出した人物が大事を成したことを採り上げるのではなく、企業で働く人々に焦点を当てるものである。しかしながら、創造的な活動が営まれた過程や要因には共通項が多いと考えられる。

図：「潜在能力が発揮された過程や要因」



「潜在能力の開発に関する研究会 報告書」から作成
(社)日本能率協会 2007. 3

3. 潜在能力の発揮を阻害する要因とは

(1) 人間の本性<弱点と限界>の問題

脳科学に関する研究が進み、論文は7~10分に1本のペースで発表されているということである。逆に、まだまだ解明されていない余地が非常に多いということとも言えるのではないか。しかしながら、脳は人間が生存するために存在し、働いていると考えれば、現状を維持しようとする「マンネリ化」、「思い込み」、「言い訳する」、さらには生命を脅かされることから身を守ろうとする「恐怖記憶」などは、理解できそうである。

また、心理学においても「学習性無力感」ということが言われる。「人間は、再三にわたる働きかけが一向に環境に影響を与えない時、その働きかけを中止してあきらめてしまう」(リチャード・ソロモン 心理学者) こととある。

加えて、「基本的な責任所在指摘の誤り」(リー・ロス 社会心理学者)の考えによれば、「人間は、成功は自分のものとし、失敗の原因を組織や制度に求めがちである」とある。

(2) 組織の抱える問題

大きな組織では、失敗を恐れ、減点主義、官僚体質がはびこる傾向がある。また、発想、想起は場の雰囲気左右されやすいのは経験的事実である。場の雰囲気も長く続けば文化となって思考を型にはめていく。

組織の抱える問題とその要因を次のように考える。

図 「組織の抱える問題」

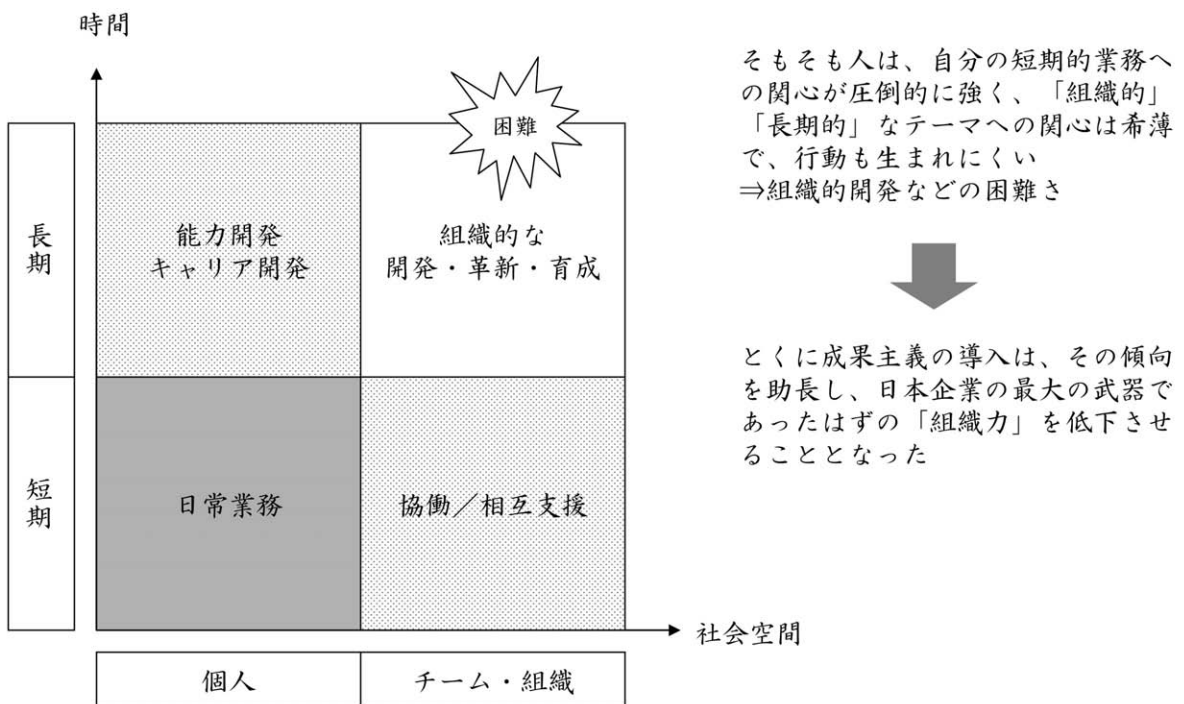
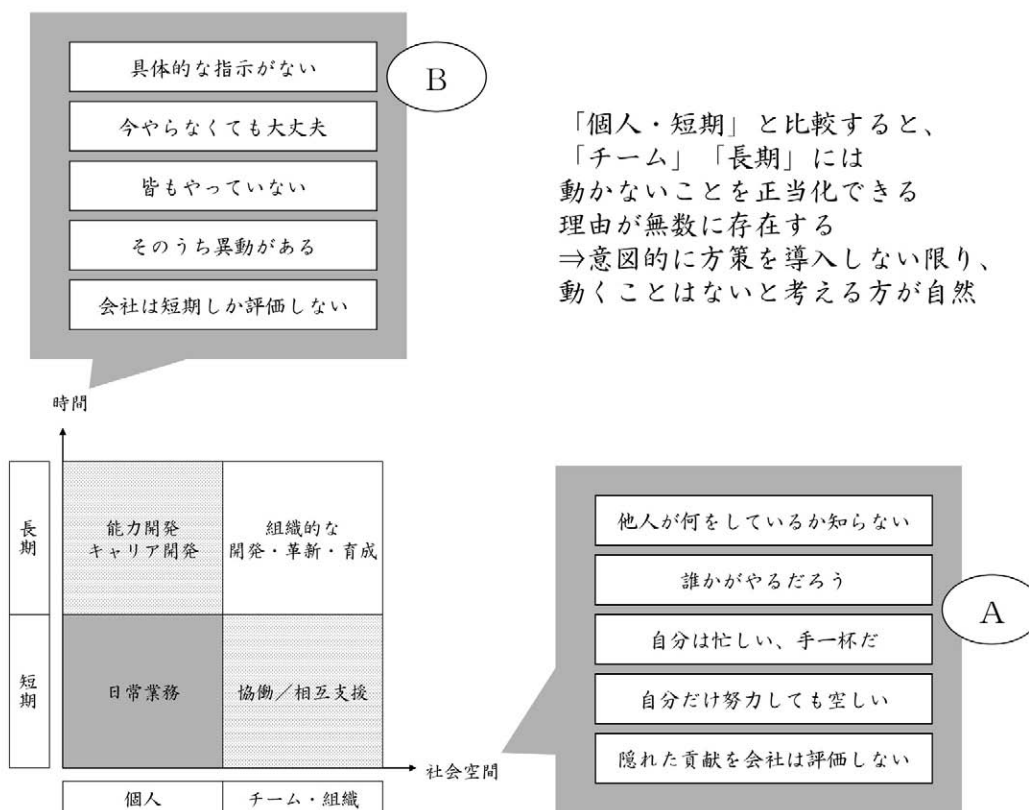


図 「その要因」



(3) 日本企業に固有の問題

「米国には、失敗から学ぶという文化が根づいていて、“敗者復活戦”がない日本の空気とは全く違う。日本の技術者を米国に連れて来ると10倍働く。」 「…権限のない人にはリスクが取れるわけがない。…」

米テルモハート社長 野尻知里 日本イノベーター大賞（補助人工心臓）受賞者
（日経ビジネス 2007年12月10日号）

自由度という観点では日米間の差があるということであろうか。責任と権限が明確であれば、根回しなど複雑な人間関係に煩わされることはない。自然に、ポジティブに自分自身の職責に対する責任感も強まる。創造性には自由度が一つのキーワードと考えるならば、創造的な活動ができる環境という点においては米国のほうが日本を凌駕すると考えられる。

日本の経営、仕事のスタイルというのは、「報、連、相」に始まって、ともすれば上司が微に入り細に入ったチェックをすることが多くなり、権限があっても無きが如しということもありがちである。このような中で、リスクを恐れるな、自由に物事を考えろというのも無理があるのではないか。かつてのソニーには「やりたいことがあれば上司に隠れてやれ」という共通の言葉があったと聞いている。

第3章 提言

<コンセプト>

「競争と共生による力強さと創造 ～「個」と「集団」のダイナミズム」を実現するために、マネジメントにおける、「効率軸」から「目的軸」へ大きく舵をきる

1. 「競争と共生による力強さと創造 ～「個」と「集団」のダイナミズム」とは

生き物としての人と人の集団を考える際に欠かせないのが、生態系の視点であるとする。本研究のシニア・アドバイザーでもある常盤文克氏（元 花王会長）による、雑木林「競争と共生」に共感するものである。

「雑木林には、その名の通り実に様々な草木が生え茂っています。高い木もあれば低い木もあり、また下草も多様です。そこでは互いに限られた地面と空間、そして日光を確保しようと競い合っています。もちろん、自分にとって邪魔になる相手もいるでしょうが、互いに我慢しながら一つの雑木林を形成しています。つまり、生態系は競争と共生のバランスを保ちながら成り立っているのです。

ここで共生と言っても、それは誰でも生きられるということではありません。そこには激しい競争があり、厳しい淘汰があり、その環境で生きるに値するものだけが、共に生存できるのです。

こうして多様な植物が競いながら自分の居場所を確保し、共生しているからこそ、雑木林は風雨や台風などに耐えるのです。強い台風が来ても、雑木はなかなか倒れませんし、土砂崩れも起きにくい。多様性こそが、自然の中では最も強い状態なのです。

一方、杉林のように同じ種類の木だけを人工的に植えた山地は、風雨や土砂崩れ、地滑りなどに弱くなり、災害を起こしてしまうのです。

つまり、雑木林のような植物群における競争の尺度は、見かけ上の大小や強弱ではありません。それぞれが自分たちの居場所を見つけて自分たちの生き方を貫き、生き方の「質」を競い合っているのだと言っていいでしょう。こうして作り上げられた生態系の中で植物は淘汰を繰り返し、太古の昔から生態系の秩序を保ってきました。

競争力を高めるには、組織の中で互いに競い合いながらも共生する姿が大切であり、これが強い「現場力」を生み出していくのです。」

（日経ビジネスオンライン 2006.8.7）

2. マネジメントにおける、「効率軸」から「目的軸」へ大きく舵をきる

(1) 効率のモノサシでしか測られなくなってきたことによる弊害

費用対効果を徹底し効率化を進めることは、企業を経営する上で必要なことである。しかしながら、行き過ぎたマネジメントは弊害も招く。何よりも「働く人の心」や「人と人との関係性」、あるいは「熟練の技能」など、目に見えないものや測れないものを省くことになり、長く続けば組織の活力を減退させることにもなりかねない。

(失われたもの) 無駄なもの／異質なものを／時間がかかるもの
金にならないもの
＜その結果＞ 目的よりも組合せ／成長よりも配分／
全体最適よりも部分最適／深く考えない／
異質とのぶつかり合いがない／視野が狭く、浅い

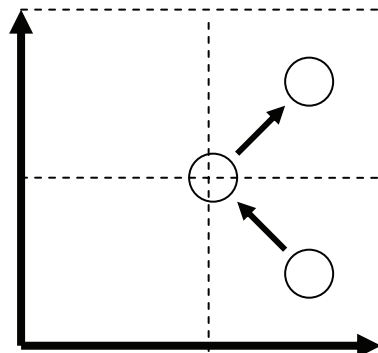
(2) 「目的軸」とは、「何を為すのかということ」

「経営の実情は、羅針盤が無くてスピードメータだけがあるようだ」

(常盤文克)

「社会のために何をなすのか」、「こんなことをしてみたい」、「こんなものをつくってみたい」のような内から湧き上がるもの(目的)に、メンバー全員が共感し、共有することでこそ集団の潜在能力が発揮される。単なる数値目標では人の気持ちは燃えない。今後の多様性が進む組織では遠心力が働きやすい。経営の一体感を醸成するためにも、目的や目標の共有が不可欠である。

目的 (羅針盤)



効率 (スピードメータ)

提言Ⅰ．経営者は、「わが社で一番大事なこと」をイメージの湧く短い言葉に凝縮し、全社員への共有を図り、不退転であることを行動で示す

「真面目なる技術者の技能を最高度に発揮せしむべき自由闊達にして
愉快なる理想工場の建設」

この東京通信工業株式会社（ソニーの前身）設立趣意書の前段はソニーの創業者である井深大氏が昭和21年（1946年）に起草したもので誰もが一度は目にしたものであろう。井深氏はさらにその設立趣意書の中に、東京通信工業の設立に至った背景について以下のように述べている。

これは、技術者達に技術する事に深い喜びを感じ、その社会的使命を自覚して思い切り働ける安定した職場をこしらえるのが第一の目的であった。戦時中、総ての悪条件の基にこれ等の人達が孜々として、使命達成に努め大いなる意義と興味を有する技術的な主題に対して驚くべき情熱と能力を発揮することを実地に経験し、また、何がこれ等の真剣なる気持ちを鈍らすものであるかと云うことを真に知ることが出来た。

このような設立趣意書と経営方針のもとで結集した社員が創造的な商品を次から次へと世に送り出したことは多くの人が認めるところである。

この設立趣意書の重要な点は、

- ① いかにして社員のカと創造性を最大限に発揮させるかという氏の熱い思い、それは社員の生活に後顧の憂いをなくして仕事に専念させる環境づくりにまで及んでいること
- ② 社会の発展に如何に寄与するかという視点で語られているところにある。

日本の社会が直面する長期的な課題に対して、自社がその創意工夫を通じていかに貢献するのかという観点から企業の理念や経営方針をレビューし、経営者自らの言葉で再定義することが重要であると考え。それはその企業に働く社員の士気を鼓舞し創造的な活動に駆り立て、企業の新しい発展をみるものであると信ずるところである。ソニーの設立趣意書は、そのような企業の原点とは何かを語りかけているように思える。

1. 経営者は、経営数値よりも、行動を主体とする目的や目標（「わが社で一番大事なこと」「社員に何をしてもらいたいか」「どのような行動が望ましいか」）を社員全員に明確に伝える

* 東洋医学（漢方）は、「自己治癒力」を高めることを根幹とする。「治す」より、「治る」ことに重きを置き、人間の身体にもともと備わる治癒力を最大限に引き出すことをねらいとするとされる。

- (1) 定性的な目標は、コミュニケーションと社員の創意工夫を活発にする
- (2) 会社の存立意義と社員一人ひとりの仕事の意義が確認できるようにする
- (3) 憂い無く、本来の業務に集中できるようにする
 - ・ コスト削減や効率の向上だけに目が向くようになれば、顧客に喜んでもらうことをはじめ、最も大切な仕事を忘れてしまう

資生堂「100%お客様志向に生まれ変わる」（前田新造社長）

三井物産「良い仕事」世界共通語“Yoi-Shigoto”（槍田松瑩社長）

フェニックス・シーガイア・リゾート「お客様に喜んでいただくこと」

（丸山康幸社長）

2. 経営者は、不退転であることを行動で示す

- (1) 必要があれば、人事評価の改訂まで踏み込み、社員の意識と行動を変革する
- (2) 目標を実現するために、適材適所の高級人事を行う
 - ・ 部下の成長を育み、潜在能力を引き出すことに秀でた埋もれた人材が社内にはいないか見直す。
 - ・ 部下のやる気を阻害する経営幹部を外す。
- (3) 抵抗や障害を克服するために先頭に立つ
 - ・ 方法の修正、変更はあるにしても、軸足をぶらさない。
 - ・ とくに、旧体質を引きずる経営幹部やミドル、ベテラン社員への説得には時間をかける。

3. 目標を達成するための行動が、全社にわたり常態化するようにする

- (1) 現場をぶらつき、笑顔で社員に話しかける
 - ・ 社員が認められていると感じるとともに、安心感も与える。
 - ・ 経営者には愛嬌も大切なのではないか。
- * 「笑顔」はヒトの高度な行動である。（池谷裕二 脳科学者）

- (2) 社員一人ひとりが納得するまで、徹底する
 - ・ 経営者が全社員と対話する機会をもつ
 - ・ 社員相互が本音で議論できる場を徹底して増やす
- (3) 個別の指示を繰り返すだけでなく、社員自らが日常的に望ましい行動ができる仕組みをつくり、その定着を図る

提言Ⅱ. 潜在能力を発揮させることができる上司を増やすとともに、「育てる」よりも、日常的に「自ら育つ」環境をつくりあげる

「労働には「働く」という活動性と、「考える」という創造性と、「喜ばれる」という社会性の三つの要素がある。これらが互いに影響し合い、相互に作用し合ってうまく循環したときに仕事は楽しくなり、もっとやりたい、もっとやってやろうという労働への意欲がわいてくるのだということが分かる。」

(西堀栄三郎 第一次南極越冬隊 隊長 「ものづくり道」)

1. 実践の中でしか潜在能力は引き出されない

(1) 「まずやる」ことを定着させる

「やってみもせんで、なにがわかるか」は本田宗一郎氏の言葉である。目標をつくり、自分でやってみる、一回では上手にならないから試行錯誤する。その際に大事なことは、目標を立てる時に過度な定量化を避けることである。綿密な計画の立案と承認に時間と手間をかけ過ぎて、タイミングとやる気を削いでしまう場合もありがちである。

人間には、「作業興奮」という機能があると言われている。「やる気がなくてもまず始めてみることで、脳が活性化しやる気が出て、のめり込んでいく」(池谷裕二 脳科学者)。また、「成功による成功」という言葉もあるように、小さな成功を積み上げることにより、働くことにのめり込むことも多いとのことである。

日常的に、新たな課題や仕事に取り組む機会があり、それを達成することを多く経験できる職場であれば、人には前向きな思考と行動が伴うものであると考えられる。

課題に興味を抱き、自発的な目標も持って、上手くいった経験を積み重ね

る人材が揃っていれば頼もしい限りである。要するに「好きこそものの上手なれ」を実現するマネジメントがポイントであるとの経験的原則を裏付けている。また、仕事そのものに意義を見出すこともやる気には大切である。日本人はとくに、「つくる喜び、売る喜び、買う喜び、使う喜び」の実感を重視する。

(2) 「やり抜く、考え抜く」ことを定着させる

「凡事徹底」(例えば挨拶、5Sなど)を実践している企業が増えている。潜在能力を高めるポイントは、繰り返し、繰り返し経験することにある。それによって現象の背後にある原則に(意識することなく)気付くのである。ひたむきに、徹底して繰り返すことにより、非凡なことを成し遂げることにもつながる。

目標を作り、自分でやってみる、一回では上手く行かないから試行錯誤することは、潜在能力を高める上で王道なのである。例えば、何日か練習し、何十回か転べば、誰でも自転車に乗れるようになる。倒れずに走れる力学が理解できたからなのではない、そんな事は意識しなくても、何十回の経験から潜在意識が隠された原則を発見すれば乗れるようになる。

「努力すれば成功するとは限らないが、成功した人は必ず努力した」という言葉もあるように、「必ずできる」と信じ続けることが大切である。

しかしながら、人は途中で諦めてしまうことが大変多いのも事実である。前述のように心理学においても「学習性無力感」ということが言われる。

「知恵というのは、苦しまぎれでしか出てこない」は、本田技研工業の第3代目社長であった久米是志氏が日常使われていた言葉であるらしい。やはり、現実の職場では、このような修練の場も大事であると考えられる。

さらに、現在多くの企業で採用されている短期「成果主義」なるものが、「やり抜く、考え抜く」ことを定着させる、という観点から、大きくマイナスに作用している。このことが、人をして「早々に目標達成を諦める、放棄する」、あるいは「出来ない」と割り切る」という行動を助長しているということも指摘しておきたい。

2. 自ら「目利きのある上司」になる

- (1) 自分が、「この人のためなら頑張ろうという気になれる対象」かを、常に自問自答する

「無理難題の克服」や「修羅場の体験」は、多かれ少なかれ人の成長には欠かせないといえるし、経営幹部を育成する際にも必ずあげられる要件である。しかしながら現実では無理難題を克服することは難しいことが多く、やはり上司（広くいえば経営者）と部下との深い絆がなければ実現できないものであると考えられる。

本田技研工業では、「二階に上げて、梯子をはずし、火をつける」という言葉も綿々と言い伝えられているとのことである。

「無理難題も、言うだけではだめ。信頼関係がないと言えない。信頼感というのも、美しいだけではない。半分は恐怖感。やむをえない。やらなきゃ殴られるかも。でもあの人言うならば.... しゃあないけど、やってみるか。信頼感には違いはないが、単純に『信頼感』では、美しすぎる」

（吉田恵吾 元 本田技研工業 共創フォーラム事務局長）

また、トヨタ自動車には、課長層に対する人事評価項目の中に「人望」（10%）が設けられている。

（2）部下の強みを見出し、伸ばす

上司は、仕事を通じて「仕事のやり方」を教える。

心理学の「基本的な責任所在指摘の誤り」の考えでは、「自分はいまうまくやっている自覚が動機付けになる。絶対的な尺度で本当にうまくやっているか否かはさほど重要な問題にならない」（リー・ロス 社会心理学者）ということである。部下の育成に熱心な上司は、ついつい弱みや欠点を補強しようとする行為が多くなりがちであるが、強みを伸ばすことの方が成長を促しやすいと言える。

部下の強みは、本気で議論する（納得するまで、合点がいくまで）中で見出せるとも言えるが、「未経験の仕事に任せる」「質を変えさせる」「納期を早める」という課題を負荷することによって強みが引き出され、さらに強化される。心に火がつけば「目つきも顔つきも変わる」、そのタイミングも大事である。勿論、軽々しく「どうせ無理だ」は禁句である。

ストレッチ目標は必要であるが、あまり高い目標だと挫折感にもなりかねない。ほどよい高さの目標を達成することを多く経験すること（いわゆる「成功による成功」である。）によって、自ら育つという前向きな行動習慣が身につくのではないか。部下を日常的によく観察し、「褒められたい時に褒める」ことが大切である。

(3) 過剰なケアをしない。「育てる」よりも「自ら育つ」

過剰なケアが、逆に潜在能力を引き出すことを阻む場合がある。

IBMは「野ガモ」の寓話*を大事にしているとある。

人が育つには時間がかかる。一見無駄と思えるような経験や異質の経験が潜在能力を発揮する上で重要な要素であると考えられる。しかしながら、現状では、性急に成果や効果を確認したがる傾向が強くなってきている。

「育てる」ではなく、「自ら育つ」ことが大切である。行き過ぎた過剰な期待や関わり方は、成長の阻害要因ともなりかねない。

* 「『野ガモ』を飼いならすことはできるが、飼いならされたカモを野性に返すことは決してできない」

「IBMを世界的企業にしたワトソンJr.の言葉」(英治出版)

3. 上司の環境整備

「自ら育つ」環境づくりには、目利きのある上司の存在が、大変大きなものであるといえる。したがって上司そのものの環境も整える必要がある。

これは経営者の役割である。社内には、部下の成長を育み、その潜在能力を引き出すことに秀でた人材が埋もれているかもしれない。適材を適所に配置することは、現実には難しいことであると思われるが、この視点から見直すこともありうるのではないか。

また、部下をもつ管理職や組織・人事制度を立案する人事部門メンバーに対して、「人間を理解する」教育の機会を設ける必要があると考える。

組織・人事制度としては、管理職の評価項目に部下育成のウエイトを高めることも考えられる。しかしながら、評価のための評価に陥り、逆に表層的な行動を促しかねない懸念もある。前述のトヨタ自動車における「人望」の重視は、参考となる。また、一人ひとりに目配りをするためには、部下の人数も自ずと限られ、組織の再設計も場合によっては必要となるのではないか。

社内で目的や目標、価値基準が設定され、広く共有されていることにより、今、自分がやっている仕事もうまくいっているのか、まわりの誰が良い仕事をしているかなど、すぐわかるようにする。そうすることにより、互いに競い合うことにより、連帯して、目標を達成しようとするある種の雰囲気生まれる。

また、目標を達成するには現場での機能性を最大化することが大事である。かつてのQC活動は、チームによる現場での改善力の向上をリードしていたが、成果主義など個人主義的傾向が強くなり、活動そのものが後退し、結果として現場力を弱めた一因とも考えられる。

企業内の組織を設計する際に、強いチームの集合体として組織全体をつくりあげる視点もあるのではないか。

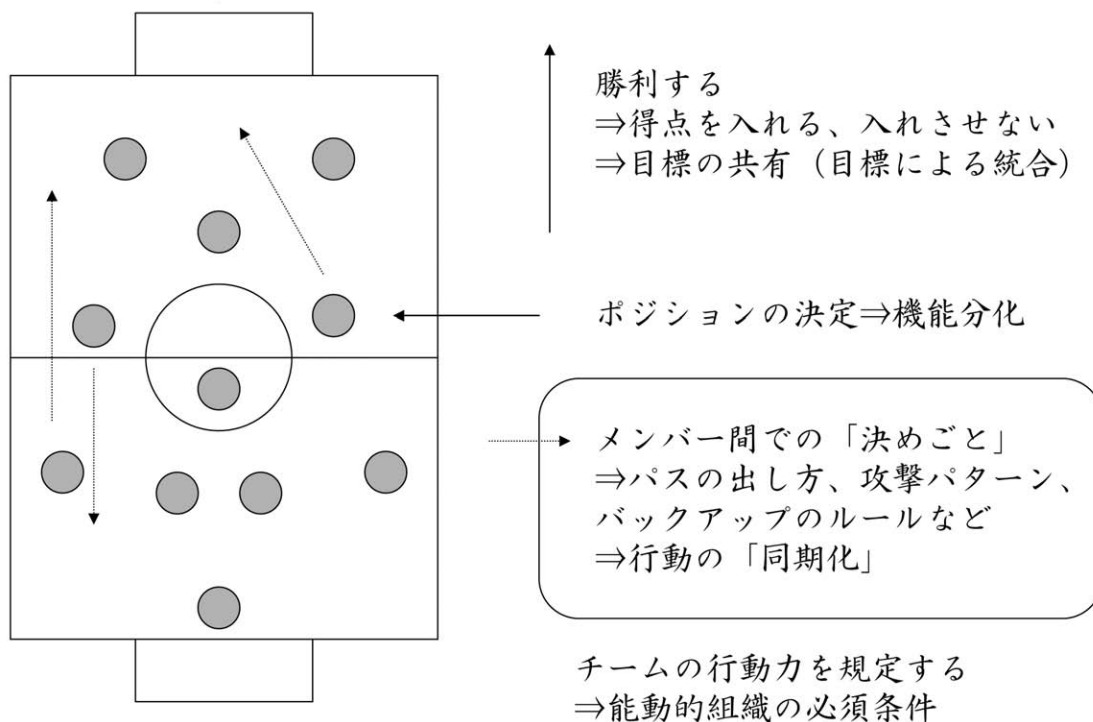
(2) 組織を能動化するためには「動くための決めごと」が必要となる

人が動かないのは、ルールによって縛られるからではなく、むしろ「動くためのルールの欠如」によるとも考えられる。管理職（広くいえば経営者）に求められるのは、自組織のメンバーが共有する「動くための決めごと」の開発および浸透（教育）である。

図 「組織能動化に必要な『決めごと』」

(バーナード組織論を踏まえて)

サッカーを例に考えると・・・



ピーター・ベイルは、“好業績組織”－企業、オーケストラ、フットボール・チームなどの－を研究しているが、「組織の秘密は、人々が自分の力に自信を持ち、必ずできる、勝てるのだ、と自ら言い聞かせているときに発生すると言う。人々の間にはなにかが起こり、それが互いにわかり、互いの気持ちに働きかけるからだ。するとそこには、その集団の人々だけに通ずる“共通の言語と行動、しぐさ”などが必然的に発生する。人々の気分、士気は高揚し、機会を与えられると、それまでは思いもよらなかったような新しい形、方法で活動し始める。思いがけない力が発揮される。」

「高揚感、その集団のメンバーを熱狂、沸き立たせ、喜びと興奮が互いに伝わり、広がる。人々は集団やチームの活動に全身全霊を投入する。目の覚めるようなファインプレーが起こる。みな心に火がつく。負けるはずがない、絶対に勝てるという気分がチーム全員に広がる。そして、やがてそれが現実の勝利へとつながる。」と言っている。

（「エクセレント・カンパニー」講談社）

2. 考えることを常態化する

（1）現場に知恵がある

経営者が、「経営の状況と課題をできるだけリアルタイムに広く社内へ伝える」ことによって、また、「現場を知っているのは、現場の人たちであること」を常に言い続けることによって、社員全員の創意工夫を促す。「報連相」はボトムからだけでなく、上位からも必要である。

現場の人たちが現場の実情に合わせて、自発的、自主的に問題を発見し、対策を講じることができれば経営活力が高まり、成果も大きい。改善力が高い現場では、提案制度が活発である。トヨタ自動車の年間提案件数は約60万件(06年)、約10件/人、99%採択であり、全員が正社員である未来工業（社員数780名07年）は、年間1万～1万5千件である。

（2）独創でしか生き残れない

優れた技術を軸にして時代に合わせた商品開発力、安値競争にさらされない卓越した品質やマーケティング、サービスの能力、なによりも社員のやる気を高めるマネジメントと環境づくりへの工夫と徹底、いずれも本研究にて訪問した中堅・中小企業に共通している得意技である。自社でしかできないこと考え抜くことが、徹底されているのであろう。

かつての「他社に無いものをつくる」（ソニー）、「まねすんな」（本田技研工業）は、全社員の気概を感じる。現在は、「隠し研究」をアイデア段階で会議に図ってしまうと、無駄なものとしてされてしまうこともあるらしい。

また、かつてある企業では、「新商品の企画会議で、担当者が『他社製品との比較表』で○×（マル、バツ）式で新商品の性能を説明すると、上司から他社製品との比較において自社商品の説明をすることは何事か。そんなことより、この商品がユーザーにとって何が魅力なのかを説明しろと叱責された。」独創的な商品を作り出す企業文化の一面でもある。

3. ライフタイム・コミットメントの再認識

「ソニーはかつて、社員に対して Sony family とかソニー船団という表現をよく使った」は、小林真一氏（元 ソニーヨーロッパ上級副社長）の言である。

かつての日本企業はソニーの設立趣意書のように、その企業が目指すものが明快であり、それはすなわち社会や社員に対するコミットメントのような働きもしていたように思う。

ジョンソン&ジョンソンの「我が信条」は100年を経過しても社会と社員に対してのコミットメントとして生き続けている。翻って現在の企業はこれらのような社会、社員に対するライフタイム・コミットメントを有しているのだろうか。

外向きの体裁やきれいごとやありきたりのメッセージではなく、やはりその企業が何故に存在するのかといったメッセージなくして、社員を鼓舞することはできないだろう。社員に成果主義などを基に短期的なコミットメントを求めるのではなく、企業自らがまずは、その存立基盤に関する長期的なコミットメントを掲げ、それを基盤にして社員の結束と日々の事業活動を推進していくことが、潜在能力を発揮する組織であると考えられる。

(1) 温もり、安心感、一体感

ベテランも若手も互いの存在を認め、学び合える職場風土がなければ、技能やノウハウの伝承が円滑には進まない。やはり、家族主義的な一体感と温もり、仕事を分かち合う場が大切であると考えられる。長い時間をかけて育まれた熟練の技能や蓄積されたノウハウは、かつての日本企業にあった優れた人材競争力の源泉であった。

潜在能力を発揮できる要件として、安心して憂い無く仕事に打ち込める環境が大切である。ひたむきに精進し、勤勉に努めれば、会社も発展し、自分も将来報われるという暗黙の承認が必要ではないか。

本研究にて訪問した各社には、金銭面以外の“お祭りの”報酬制度がふんだんに盛り込まれている。イベントも一体感を醸成するためには有効ではないかと考える。

ゲーム理論にも、「関係者の中に長期的なつながりのある社会では、そのつながりを壊すような裏切りや評判を落とす行為を自粛するインセンティブ(誘因)が働きやすい」とある。不祥事や思わぬ事故を防ぐためには、いろいろな管理手法やツールに頼るだけでなく、ライフタイム・コミットメントが核心となるのではないだろうか。

(2) 生身の人間相互による意思疎通の重視

若手を中心に職場の人間関係に不安が広がっている。電子メールによるコミュニケーションの常態化は、人と人との精神的な結びつきを希薄なものとし、日本企業の強みとされた仲間意識やチームワークを弱める結果となっていないか。

「気楽にコミュニケーションできる場と雰囲気づくり」、「議題無し、議事録無しミーティング」、「オフサイト・ミーティング」、「朝会」や「世代を超えた憩いの場」など、各社にて工夫が見られる。

一方では時代とともに個人のストレスに対する耐性が弱くなっているのではないかという気がしないでもない。また、価値観の違う人間とのコミュニケーションに関して、いわゆる異文化トレランス(寛容性)を強化することを教育プログラムとして考える必要があるように思える。同時に、採用の段階でも、ストレス耐性、異文化トレランスなどの力を評価する採用の仕組みも企業としては考えるべきではないか。

提言Ⅳ．潜在能力を引き出す目標を創出する

本研究メンバーである吉田恵吾氏（元 本田技研工業 共創フォーラム事務局長）の経験を踏まえて、潜在能力を引き出す目標の創出のあり方について提案する。

1 「仕事の目標」から潜在能力に取り組む

マネジメントには二面があり、ひとつは、科学的合理的に確実に成果を出すためのマネジメントがあり、もう一方では、潜在能力を発揮して創造的な目標や人のやる気、チームワークを作り出すためのマネジメントがあることは、知られていることである。

我々は常日頃、科学的に仕事を進めるマネジメントを強く要求されているが、しかし、そればかりでは行き詰まりが感じられ、他の一面である潜在能力発揮のマネジメントへの期待が高まっている状況にある。

潜在能力を高めるための原則は、内発的動機と刺激的な情報環境、それに加えて成功体験の積み上げの三つであることが明らかになってきた。この原則が実際に使えるようになるためには、現実の場面で、潜在能力を使った仕事の経験を積むことが必要である。

原則の次には稽古が必要なのであり、練習もしないで物事が上手く出来るはずがないのは、何事も同じことである。

科学的なマネジメントに偏って、目に見える短期目標や結果の管理ばかりをしたがるマネジャーが多いのも、結局は潜在能力を使った仕事の経験が少なく、自信がないことが原因のひとつになっているように思われる。

しかしながら、潜在能力とは目に見えず自分でも意識することができないから潜在、というのであり、これに直接取り組むのは困難である。そこで、どんな仕事にも付き物である仕事の目標に注目し、潜在能力発揮の訓練になりやすい目標の作り方や実行の方法についての提案を試みる。

2 いま持っている目標の性質を観察する

職場には数多くの目標があるのは当然であるが、科学的合理的なマネジメントの範疇に分類できる目標が大部分であろうと思われる。潜在能力の活用には、それなりの目標が必要である。科学的・合理的なマネジメントの出発点が、現状分析であるのと同様に、潜在能力のマネジメントを考えるためにも、現有の数多い

目標の性質を分析してみることから始める必要がある。

目標の分析のひとつの事例として、吉田恵吾氏（元・本田技研工業 共創フォーラム事務局長）が、以前、本田技研工業（以下、ホンダという）で試みたことを紹介したい。以下、吉田氏の言である。

「私は、創造性向上の研究のために、2000人程度のある部門の管理職百数十人の業務計画表を、3年分精査した。ホンダでの業務計画表とは、管理職各個人の年間目標と達成結果が事細かに書いてある、A3一枚の書式である。

目標をきちんと管理するためのものであるが、勤務評定の原本ともなるものであるから、目標の抜け漏れはまずありえない。つまり、管理職全員の業務計画表の記載が、その部門が持っている目標のすべてである、と言っていると思われた。

調査の結果、圧倒的に多かった内容は、『部門としての上位目標をブレークダウンした各自の目標必達』というものであった。これは管理職として、部下がいる小部門を持ち、役割を果たして、全体の成果に繋げる責任がある人々の目標としては、当然であると思われた。

さらに分析することで、このような目標の仕事のやり方は、ルーチン的なやり方であることも見えてきた。ルーチンとはいっても、単純作業ということではなく、工夫や改善が必要になることは多いが、基本的には、すでに解っている方法で確実に目標を達成しようとする仕事のやり方、である。

逆の言い方をすれば、出来るだけ潜在能力や創造力の発揮をしなくても、目標が達成できるようにしている、とあってよい。組織の中で、各々が計画を守っていくことで全体が動く仕組みの中では、このようになる必然性があると感じられた。

では、潜在能力を高めるのによさそうな目標が無いのかといえば、『人材育成、創造性向上』とか『効率を上げる新しい方法の開発』など、それらしき目標は目に付いたのだが、その実行は敢えて言えばおざなりと感じられた。新しい方法の開発の中身は、データベースの構築、シミュレーションの活用、各種のツールの近代化といったようなことが大部分であり、格別に新しい発想とはいえず、潜在能力発揮の訓練になるとは思えなかった。創造力向上のための行動はといえば、外部での講習会に部下を参加させた、といった程度の内容であり、しかも3年分を並べてみれば、似たようなことが毎年出てきて、真剣に工夫していないことが見えてしまう状況であった。

その部門が、創造力の向上に無関心だったわけではなく、いろいろな委員会や創造力向上のスローガンなど、一通りのことはやっていたのであるが、実際に潜在能力を高め、創造力を向上させるような目標は、弱体と言わざるを得なかった。

部門のアウトプットに直結するような目標、ホンダでいえば新しいモデルを作るための目標などであれば、幹部から末端まで、それを作り出す訓練は長年やってきたことである。自動的といえ言過ぎになるが、いつものやり方で目標を作れることが多いのである。

ところが、潜在能力を高めるための目標は、その部門の幹部の関心が低く、作り出すための訓練も不足しているために、このように手薄になっているのだと思われる。」

科学的・合理的なマネジメント一辺倒の危うさを是正するためのヒントは、いろいろと言われているが、行動にするためには、ヒントから目標を作り出さなくてはならず、目標は各職場に適合したものでなくては効果が現れない。まずは、職場の目標の現状を感じ取る必要があるであり、ここに紹介したような方法が有効ではないだろうか。

マネジャーが、自分の潜在能力によって何かを感じ取るのが重要なのであるから、人事担当などに分析整理をさせた結果のグラフなどを見たのでは、ほとんど意味がなくなってしまう。自分で一枚一枚見ていくことが肝心である。

個々の目標の達成度合いを評価管理する見方ではなく、トップの思いが現場にはどのように伝わっているのか、会社の目標、または部門の目標の現状はどうであるのか、仕事のやり方や、人々の元気という観点で数多くの目標を見て考えると、組織の状況が見えてくる性質があり、その後現場を歩き回るときの視点に刺激を与えることができる。

3 潜在能力活用の認識を高める

現場のマネジャーは、潜在能力の活用が重要であることに気付きにくい状況におかれている。組織上部から目標がブレークダウンされるので、目標を作り出す苦労はなく、目標を達成するための手段に目が行き、結果にとられるのは自然なことである。そのうえ潜在能力についての教育訓練が不十分であるため、なおさら気付きにくくなる。マネジメントには二面があることを基礎知識として持ってもらう必要がある。

ホンダでは、三現主義と称して「現場現物現実」がやかましく言われる。吉田氏が現場にいたときもそのようであったのだが、「現場現物現実」とは、状況を科学的かつデータの的に捉えることなのだ、と一面的に考えて行動していたようだ。

三現主義の背後にあるのは、「刺激的な情報環境」「潜在学習」という、潜在能力向上の原則であり、状況を科学的・データの的に捉えるだけでなく、潜在能力を使って何かに気付きなさい、という意味がある。

仕事を身につけるには、OJT が優れているのは勿論であるが、目に見えず、自分でも直接意識できない潜在能力といった事に、OJT だけで気付くのは難しいといえるだろう。

基礎知識を学んだ上で、実際にやってみることが上達の王道であることは、潜在能力のマネジメント力を身に付けるに当たっても通用する原則である。

脳には千億を超えるニューロン（神経細胞）があり、膨大な記憶を蓄えているが、意識的に筋道立てて思考するのに引き出せる記憶は、ほんの一部でしかないとされている。

創造のヒラメキや、複雑な関係の洞察など、人間の素晴らしい能力は、筋道立てた思考から現れるのではなく、潜在記憶からの何らかの組み合わせが意識に送られてくるのだとされている。このように潜在能力は直接に結果を求めても発揮されず、潜在記憶から何らかの記憶が浮かび上がってくるような刺激、ヒントの環境をつくるのが肝心なのだとされている。

潜在能力にはこのような性質があるために、潜在能力が必要となる目標と、それほどでもない目標とではマネジメントのやり方を変える必要がある。

「コストを10%下げる」という目標であれば、その可能性・実行手段の検討などの行動を始めることができ、進行を管理することもできる。しかし「今までにない新しい製品を創造する」という目標を掲げても、実質的な行動は起こらないはずである。この場合には「何を作り出せば新しいといえるのか」との発想・ヒラメキが最初に現れなくては、行動の目標が作れないからなのである。

「定型的仕事」や「改善的工作」における目標は、過去の経験と現状分析を基礎にして、それまでのコンセプトの延長上に目標を設定する。したがってそのマネジメントは科学的合理的方法が主体になる。だが「創造的工作」においては、旧来のコンセプトや方法を否定する、新しい目標が必要となる。新しい発想に対して、科学的・合理的説明を求めて、せっかくのアイディアややる気を潰してしまう間違いがよく起こるのは、潜在能力のマネジメントについての認識の不足が原因であるといえる。

マネジャーは、上位の目標を作り出さなくてはならず、洞察・発想・直観といった、潜在能力の発揮を必要とする場面が多くなる。組織から上がって来る数字を管理するばかりのデジタル・マネジャーであってはならないのである。組織の中に潜在能力を尊重する環境を作り出すのは、マネジャーの重要な仕事である。

4 「仕事のやり方を変える仕事」の提案

組織における目標が、ブレイクダウン目標主体になってしまっているのは、仕事を細分化して分業と管理で流さなくてはならない事情から、やむをえない面があるが、それにしても潜在能力向上の訓練に向けた目標が少ないのは、マネジメントの二面性を見失っていることになる。潜在能力についての基礎知識があっても、現実の仕事の上で体得することがなくては身に付かないのである。

組織の中で与えられた目標を、効率よく達成することに慣れてしまった人々に、自分で目標を作り出し、困難に打ち勝って結果を出すことの喜びを体験させる、つまり、潜在能力を使って仕事を進める自信を持ってもらうには工夫が必要である。

権限委譲、大きな仕事を任せることが出来る環境であれば、それが一番良いことであるが、なかなかそのような環境がないのも現実である。いま考えなくてはならないのは、多くの部門の人々が日常的に行えるような潜在能力発揮の仕事であり、目標を作り出すことである。

具体的な方法の案として、「仕事のやり方を変える仕事」に目標を求めること、を提案したい。ここでいう仕事のやり方とは、全社的にシステムを変えるとか、組織の変更といった大きなことよりも、各現場にある日常的な仕事のやり方のことで、報告の書式から会議のやり方、テストの方法や現場での物流…といったルーチンであり、現場のマネジャーが掌握している仕事のやり方のことである。

日常の仕事のやり方から目標を作り出そう、と提案する理由は三つである。

一つには、現場レベルでの仕事のやり方に、いままでよりも格段に注意を払わなくては危ない、という社会情勢への対応である。ここ数年、いわゆる不祥事という企業の社会的失敗が急増しており、その原因に共通するのは、それまでの仕事のやり方を漫然と続けていた、仕事のやり方を変えようとしていなかった、という姿勢もあるであろう。

企業姿勢とは、結局は末端での仕事のやり方、行動の集積なのであるから、現場での今までのやり方を見直すことは、多くの企業に共通する課題であると思わ

れる。

二つには、「仕事のやり方を変える仕事」は、現場のマネジャーが目標を作り、日常的に実行する仕事にできやすいことがある。自分の責任範囲にある仕事の中から、目標を作り出して成功につなげることは、潜在能力向上の訓練になり、自信につながる。

企業は、商品の競争力とか、利益とかの、目に見えるアウトプットには敏感であり、力を注ぐ。そのために商品企画室、品質保証部、財務部などさまざまな部門があり、上位目標を作り出している。ところが、それらのアウトプットを支えている仕事のやり方は、現場に固有のものであり、外からは見えないのである。仮に「仕事のやりかた改革部」などという部門を作ったとしても、実際の現場のやり方に介入することはできない。

仕事のやりかたを変えるための目標は、現場のマネジャーが発想するのが最も良く、しかもその実行は、マネジャーの権限の範囲にある。自分の発想・実行・成果のフィードバックが自分の手の内にあるとき、最も達成感が高まるとされている。

三つ目には、「仕事のやりかたを変える仕事」は、経営トップと現場のマネジャーの協働がなくては実行できない性質のものであり、風通しのよい組織を作り出す効果が大きいことがある。風通しのよい組織は、潜在能力発揮にとっての重要な土壌であり、逆に言えば、官僚的組織では潜在能力は育ちにくいといえる。

企業トップが、仕事のやりかたを改善し時代遅れを避けたいと思っても、自分で現場の仕事のやり方を指示することはきわめて難しい。

一方、現場のマネジャーは、今の仕事のやり方を変えなくてはならないとの強い動機は持っていないのが普通であり、何らかの欠点に気付いたとしても、仕事のやり方を変えるのが自分の仕事である、との意識は低い。要するに、今まで通りでも困らないのである。

この関係を変えて、トップと現場が協働的になるようにしなくては、仕事のやり方を変えることはできない。上意下達で管理ができる種類の目標とは違うのであり、コンプライアンスとかコーポレートガバナンスとかいう通達を流しても、同じような失敗を繰り返す大組織があるのは、仕事のやり方とは現場に密着した性質があるからなのである。

アメリカの経営はトップダウン的・論理的であり、日本の経営はボトムアップ重視の傾向にあり、あいまいな面があるといわれているが、どちらが優れているのかという問題ではなく、文化がそのようになっているということであろう。

いま求められている潜在能力を活用するということは、トップダウンとボトム

アップの双方の働きが課題だと思われる。「創造力を発揮せよ」と大号令を発するだけでは、何事も起こらないのは経験済みのことである。潜在能力とは人の心にあるもので、あいまいな性質があり、論理だけで理解するには無理がある。本田宗一郎氏の発言にもある「やってみもせんで、何がわかるか！」の世界であり、体得しなくては使えるようにはならないのである。

トップとミドルの協働によって、潜在能力を発揮できる仕事を作り出し、現実の仕事の上で潜在能力を活用する訓練を積んで、トップもミドルも自分の潜在能力に自信を持つことがポイントであり、そのようになるためには、現場にある仕事のやり方を変えることから目標を作り出して、やってみることであろう。

蛇足になるが、これは現場に任せておけば出来ることではない、何かを変えて新しくしようとすれば、抵抗が生じるのが現実であり、これの突破も現場任せでは進むはずがない。

トップが本気で仕事のやり方を変えるために、率先実行する姿勢を目に見えるようにして、持続しなくては実現できないことである。

JMA2008年 経営革新提言 研究メンバー

(敬称略、氏名50音順)

シニア・アドバイザー

合原 一幸 東京大学 生産技術研究所 教授 (脳科学、カオス工学)

荒井 千暁 日清紡 人事本部 健康管理部 部長 同社統括産業医

加藤 隆 関西大学 総合情報学部 教授 (認知心理学)

常盤 文克 (元)花王(株) 代表取締役会長

特任研究員

小林 眞一 (元)ソニー(株)
ソニーヨーロッパ 上級副社長 ヨーロッパ経営戦略担当

吉田 恵吾 (元)本田技研工業(株) 共創フォーラム事務局長

総括

杉本 守孝 (社)日本能率協会 理事 経営研究所長



無断複製転載を禁ず

JMA2008年経営革新提言

潜在能力の組織的発揮
～人と組織の能力を活かしきる経営のあり方～

社団法人日本能率協会 経営研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)

URL : <http://www.jma.or.jp/>

2008.2.25



このテキストは大豆油(Soy)インクを使用しております。