

## 企業経営と新製品開発

### 人を育てる組織運営術

研究員 坂巻 資敏

#### 魂をこめると結果が変わる

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、ブランド認知度、社長の評判、社員の評判等々。組織運営の評価は何で測れば良いのか。

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。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で、結果は大きく変わる。

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だが、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。

#### 問題を発生させない

効率の良い組織は、速く仕事が出来、生産量が上がり、生産コストは下がる。しかし、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て、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。例えば上司と部下との間の報告、連絡、相談が円滑に行われていないと問題が起こる。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とかの誤動作となる。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の間で十分すり合わせないとコピー不良が発生する。

#### いかに間抜けを防げるか

市場で品質クレームが生じた時、サービスマン、営業マン、品質管理担当者、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しないと、問題解決が遅れてお客様に迷惑をかける。良くあるのは「これは私の部門の問題ではありません」と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」を防ぐことができるのか。リーダーシップを発揮し、チームメンバー全員が「自分の持ち場以外にも手を伸ばすリーチングアウトの精神」を持って仕事をするのである。

リーダーは辞令が出たら変更出来ないが、リーダーシップは臨機応変に変更することができる。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発揮すれば良い。