

経営技術レポート

「組織考働力の実践」

1. 今こそ、組織考働力の実践が必要

1) 市場が萎縮している時代に対応する

現代は、市場が萎縮している時代と捉えることができる。この時代に対応するためには、企業を取り巻く環境を理解し、手を打たなければならない。今、企業は、全国区でビジネスを営むところと、地方区でビジネスを営むところと二極化が進んでいるようだ。この「全国区」と「地方区」ということを意識し、それぞれにあった対応をすることが望ましい。

全国区では、戦略と組織考働力の掛け算により対応する。

地方区では、付き合い社会の拡大により対応する。これは、生活者と共生する規模と深さで決まり、共生する規模は、組織考働力によって作られる。

全国区と地方区とではビジネスの営み方に違いがあれども、現代への対応策として組織考働力を実践することについては、共通していると言える。よって、今回のテーマは「組織考働力の実践」とし、話を展開していくことにする。また、組織考働力の実践は、「組織考働力の発揮」と「組織考働力をつける」という切り口がある。「組織考働力の発揮」とは、社外に対してどのようにしていくかということであり、「組織考働力をつける」とは、社内に対してどのようにしていくかということである。

2. 組織考働力を発揮する

社外に対して組織考働力を発揮するにはどうしたらよいであろうか。

例えば、社外活動のひとつとして、「5人のファン作り」がある。1社に対して、キーになる人を5人見つけ出し、自社のファンになってもらうことである。これには、仕掛けが必要であり、その仕掛けに相手を如何に乗せるかが重要に

なってくる。この時に、社内の誰が、どのターゲットを担当するかがポイントになる。

このように、仕掛けを作ることをプロデュースといい、作る人のことをプロデューサーと言う。プロデューサーは、仕掛けを作ることだけでなく、ターゲットが社内の人間の活動により仕組みに乗る事ができるかどうかを把握し、社内を束ねないといけない。

このように、プロデューサーとその部下の実行力が組織考動力の発揮である。

3. 組織考動力をつける

組織考動力を発揮するためには、組織考動力を備えていないといけない。ここでは、基本的なことも含め再確認していきたい。

1) 組織考動の基本的な考え方

(1) 組織考動力はなぜ出来るか

「 $1 + 1 = 2$ 」では「組織考動」とは言えない。組織的に稼ぐとは集団（頭数）以上の稼ぎが前提となる。

ベテランが2人いる職場に3人の新人が入った。さて、何人分の仕事ができる職場になるだろうか。0人前から8人前までの答えが出た。0人というのはあまりにも情けない話である。3人を育てるのに2人がかかりっきりになって仕事どころではなくなるということなのだろう。しかし、現実問題2人前できればいいほうで、実際には1人前くらいになる。最初は特に手間を取られてしまう。

しかし、その時に考えなければならないのは、新人を採用することによってコストがいくらかかっているかということである。新卒新人1人を入れようとすると年間600万円くらいかかる（総支給額の2倍）。

そう考えると、だいぶ仕事の仕方・稼ぎ方を考えなければならない。ここでまず考えなければならないのは、ベテラン社員が自分にしかできない仕事を何割くらいしているかということである。仮に、自分にしか出来ない仕事が2割くらいであり、残り8割は新人でもできる仕事だとすれば、8割すべて新人にさせることで、自分は5人前の仕事をすることができますようになる。このようなことをすれば「育てる」ということについて、また別の切り口で考えていくことになる。組織的な役割分担をする仕事の仕方について考える上で、極端ではあるが、このような考え方を基本に持っておく必要がある。

テンプレートを使って仕事をしたことのある人は分かると思うが、誰が書い

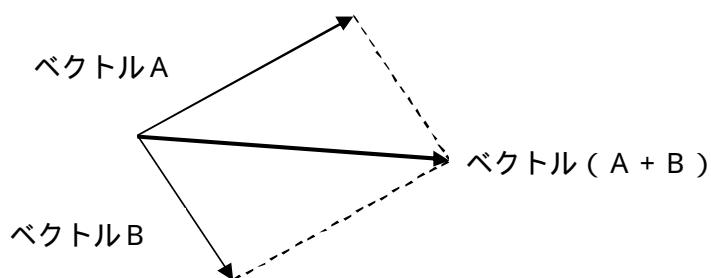
ても上手な字が書ける。今ならワープロを使うことでベテランと同じような仕事ができるというタイプの仕事がある。

(2) 組織考動には、精神的共通基盤が不可欠

合成ベクトル

社員の考動力は、模型的にはベクトルという概念で捉えることが出来る。ここでベクトルという概念を持ち出したのは、「総合力」について概念的に考えるのに都合が良かつたからで、理論や技術の詳細について議論するつもりはない。

さて、2つベクトルの合成は、対角線となる。



職場などのベクトルは、そこに所属する社員の合成ベクトルとして捉えることが出来る。そこに所属する社員のベクトルがあちこち向くすなわち発散していると職場のパワーは小さくなる。反対に、社員のベクトルがひとつの方向に向いているとパワーは皆の持てる力の総和に近づいてくる。

ベクトル合わせ

職場などの合成ベクトルを皆の持てる力の総和に近づけるように工夫・努力することを「ベクトル合わせ」という。

ベクトル合わせの技術は、「しきみ」を創る方法と人の考動力に頼る方法がある。「しきみ」を創って行なうベクトル合わせの代表的なものとしてBSOでは「定性型中長期経営計画・方針管理」を推奨している。人の考動力に頼る方法としては、昔は赤暖簾・屋台で一杯飲みながらの対話があった。小集団活動なども貢献したといつていりだらうコンパとか車座とか合宿などといった方法もある。

理念の共有化

このようなベクトル合わせが職場単位で行なわれても組織考動力のバックボーンにはならない。企業が組織考動力を發揮するようになるためには、企業力にリンクさせることが重要となる。やはり社会的に賞賛される企業理念をベースにしたベクトル合わせの方法が効果的である。

2) 組織考動を作る技術

(1) コミュニケーション

コミュニケーションは、組織考動における基本技術である。それ故に、全社員の間で仕事をする上の共通基盤になっていないといけない。コミュニケーションの技術が共通基盤にならないと連携プレーが取れず、また、先手の対応が取れずに、組織考動力が発揮できない。

さらに、コミュニケーションの技術が共通基盤になるということは、全員が実行していることも意味している。知識はあるが、実行されていないと言う光景をよく目にすると、これでは意味がない。実行されて初めて共通基盤になるのである。実行されている状態を作り上げるには、上司が仕掛けることも必要になってくる。そこで、コミュニケーション技術を高めるキーワードを順次紹介する。

聴力

まず、聞く姿勢を整えることが重要である。相手の目を見て、相槌や返答をしっかりと相手に「聴いている」という印象を持ってもらうことが大切である。聞くのではなく、話を理解した、共感したいという気持ちを持って聞く姿勢が大切である。たとえ興味のない話でも一度受け入れることが大切である。

人の話を聞くときには、次の3つの姿勢を忘れてはならない。

イ . 自分の考え方で人の話を聞かない

自分の考え方で話を聞いている人は、話の途中で的外れなことや自分の意見を言う。本当に話を聴いている人は、相手の訴えたいものを感じたらそのポイントとなることを自分の言葉で繰り返し、相手の話にそった質問をするので話を真面目に聴いているかどうかがわかる。

また、下手な言葉で表現するよりも、身体全体で関心を示す方が望ましい。話し手の方に身体を向け、ゆっくりうなずくのである。

ロ . 感謝する

2つ目は、感謝の気持ちを表すことである。「今まで考えも及ばなかった意見をお聴かせ頂いてありがとうございました」というように、感謝されると相手が成長することへの期待感が持てる。感謝がなければ、話した甲斐もない。

八．しっかり反応する／活かす

3つ目は、聴いたことを活かすことである。聴いたことを活かさないとしたら、話し手からみると反応がないことになる。反応のない人は、聴き上手とはいえない。

返事

話をすることより、話を聞くこと、そして聴いたことにきちんと自分の意見や考えなどを「すぐ返事する」ことが大切で、ここにコミュニケーションが成立する原点がある。

話の仕方

話をするときには、自分の考えが相手に伝わらなければ意味がない。「言いたいことは言った。あとは相手次第。」ではいけない。

イ．相手のことを知る

自分の用件を話す前に、クッション語を上手に使って、まず相手の立場や気持ちを考えることが大切である（恐れ入りますが、今お時間よろしいでしょうかなど）。

話し上手は、聴き上手である。人の話を聞くから、こちらの話を聞いてくれるのである。

ロ．話し方のポイント

話し方のポイントを以下に列記する。

- ・目を合わせて、理解してもらいたいという気持ちで話す。
- ・たえず微笑をうかべて愛想良く話す。
- ・手足の届かない程よい距離で話す。
- ・相手の話が終わったあと、即座に話すのではなく、ワンクッションおいてから話し始める。これが早いとせっかちと思われたり、自分の話を聞いていないと思われる。
- ・相手に关心を持ってもらえるようにトーンやテンポを変えながら話をする。

ハ．事前の準備が大切

自分の考えを事前にまとめておく。理解してもらうためには、自分の考えに筋道を立て、事例を入れて話すことも必要である。

相談（相連報）

仕事のコミュニケーションは「相談」から始まる。「相談」とは、

- ・指示者の考え方や期待とのズレをなくすこと
- ・ノウハウをもらうこと

この2つの意味を含めて「相談」と呼ぶ。

イ . 指示者の考え方や期待とのズレをなくす

指示されたことを自分勝手に判断して仕事をすると、必要なところが抜けていたり、不必要なことをやったりして口数が多くなる。本来、着手する前に指示者と指示内容についてのズレをなくすやりとりが必要となる。また、「この目的を果たしてくれ」というような指示を受けた場合は復唱した後、着手前に目的を果たすための行動計画を作り、相談することが望ましい。

ロ . ノウハウをもらう

相談することで、ベテランの仕事の仕方に近づくことが可能になる。ノウハウを貰うことができるからである。

相談によってノウハウを貰うコツは、「どうすればいいですか？」と受動的な質問をするのではなく、「こうしようと思うのですが・・・」と自分の意見プラス質問することである。その結果、叱られることもあるが、感謝の気持ちを持って聴く姿勢が大切である。この気持ちが伝われば、相手から積極的にノウハウを伝えてくれるようになる。

連絡（相連報）

「連絡」は、知りえた情報を必要な部署あるいは必要な人に伝えるものである。なお、上司に対しての連絡は「報告」という。

イ . 「連絡」で会社は動く

会社の仕事は、分業して行われている。これらの部門をつないでいるのが、「連絡」という血液である。この血液が止まると、緊急事態が起こるほどの影響を及ぼすことになる。

ロ . 「連絡」は入手したら『すぐに行う』のが原則

情報は鮮度が命である。タイミングが遅れると全く役に立たない連絡もある。だから、原則として連絡は入手と同時にわなければならない。「今忙しいから・・・」「落ち着いてから・・・」と自分の都合で連絡するのはもっての外と言える。急がない情報の連絡は、相手の携帯メールに入れておくなど相手の

ことを考えた連絡の仕方も考慮したいものである。

八．連絡上手は、気配り・心配りの表れ

連絡してくれた人に、「ありがとう」という感謝の気持ちと、対応した結果を連絡することも大切である。このような連絡まできちんとできる人は、気配り・心配りの行き届く人といえる。連絡の良し悪しは安心して付き合えるかどうかの大きな要素の一つといえる。信頼関係を築いていくために、「連絡」は欠かせない。

二．「連絡」をしないと組織から取り残されていく

連絡は、自分がどれだけアクティブに活動しているかを関係者に認知してもらう手段でもある。どんなに自分が頑張っていても、連絡をしないとみんなからは仕事をしていないとみなされる。これが蓄積されていくと、距離ができ人間関係がギクシャクしてくる。人間関係がうまくいっていないと感じたときは、連絡が不足していないか疑ってみることである。

報告（相連報）

「報告」とは、指示命令を受けた時には義務として必ず行わなければならぬ行為である。

イ．「完了報告」をもって仕事は完了する

指示命令を受け、その目的を果たした時点で、指示者に対して行うのが「完了報告（結果報告）」である。ちなみに、指示命令とは直属上司もしくは経営責任者からのものに限定される。他部署の部長などから言われるものは指示命令でなく「依頼・お願い」という性格のものになる。この場合は、直属上司に依頼された旨を報告し、正式に指示命令を受けたら仕事をし、上司に報告、依頼者に連絡するのが正しい仕事の仕方である。

ロ．「経過報告」は指示者を安心させるために行う

指示された目的を果たすのに時間がかかる場合、その経過を指示者に報告するのが「経過報告（中間報告）」である。これは指示者の考え方や状況に合わせたタイミングで行うのが基本である。方法手段が最適であるか、ピントがずれないかをダブルチェックしながら効率的に進めていく。

ハ．「異常報告」は責任が果たせないときに行う

仕事は常に成功するとは限らない。失敗することもあるし、いろんなトラブル

ルが発生することもある。その時に重要なことは、「異常」かどうかを見極めることと、異常と判断した時にしかるべき相手にタイミングよく報告し、最小限で異常を食い止めることである。

「異常報告」とは、自分で責任が取れないと判断した時点で責任が取れる人（指示者）に報告することをいう。

お願い

お願いの種類によって、手の打ち方が異なる。

イ．相手に迷惑をかけるお願い

日程等の変更をお願いする場合は、まず、変更せざるを得なくなったことを謝らなければならない。このときのタイミングが重要で、相手の状況を掴むことが欠かせない。また、謝る相手が関係者を説得できるか考え、自分を悪者にするなどして、説得材料を提供する必要ある。

ロ．気軽にできることへのお願い

相手のところに行ってお願いすることが必要である。相手の都合を理解し、快く承諾が貰えるように、相手に合わせたシナリオを作る。関係者からも承諾が得やすいように材料を準備していくことを忘れてはならない。

反対意見への対応

反対意見へは、自分の意見との相違点を確認することが重要である。そのためには、相手の意見を丁重に聞かなければならない。その上で、次の行動を取る。

自分の意見より素晴らしい場合は、素直にそれに従う。

相手の意見と対立する場面は、相手の意見の素晴らしいところを探し、考え方の異なるところを探す。そして、その素晴らしいところを評価する話をした後に、相手に自分の意見を理解してもらえるような話し方のストーリーを考える。その際、間接的に自分の意見と違うことを伝えるために、一般的に認められている比喩を探すことよい。

交渉力

得々の関係の結論を導くためには、交渉力が必要である。交渉とは、自分の意見を通すことである。そして、主張は存在権を確保することであり、存在権は、自分とともに関係者の存在があって成り立つのである。

交渉において、一番大切なことは、誠意のある態度で接することである。策

におぼれず、心で接することを基本とする。また、相手の主張には、誠意を持って耳を傾けることである。そうすることにより、相手の主張と自分の意見との双方がより満足できる案を見つけることができるようになる。

(2) 個人を動かす

個人を動かすためには、個人のやる気を引き出すことが重要である。
そのために、しなければならないことは、「マイナスのゼロ化」と「ゼロのプラス化」である。

マイナスのゼロ化

マイナスのゼロ化とは、横を向いている人に対してこちら側を向いてもらうことである。

イ. 人間関係の悪さ

人間関係の悪さは、コミュニケーション不足によるものである。ここで、注意したいことは、一方通行でなく、双方向のコミュニケーションが重要であるということである。自分勝手に相手のことを考えてしまう誤解なども、コミュニケーション不足から発生する。

ロ. 相性の悪さ

・考え方の違い

自責、他責、思想など考え方の違いにより相性が悪いことがある。この場合は、相手を理解する事と、相手に自分を理解させることが重要である。

・性格の違い

相手の性格に腹を立てても仕方がない。この場合は、相手を理解しようということではなく、こういう見方もあると捉えることである。

・肉体的（病的）なもの

うつ病など病的なものである。これは避けては通れない問題で、共生する社会を目指していく。共生することをお互い認め合い、その方法をあみだしていく。

ゼロのプラス化

ゼロのプラス化は、「欲求をつかむこと」、「知識不足を直すこと」、「経験不足を直すこと」である。

イ. 動因と誘因

個人が動く行動には、動因と誘因が存在している。

・「動因」

動因は、まさしく「動くもと」であり、何かをしたい、その人の欲望、欲求ということである。意図通りに個人を動かすには、その人がどういう事に動因を持っているかを見極め、それをよい意味で利用する。もし、全く動因を持たないのであれば、動因を作らなければならない。また、「体験」と「教育・訓練」で動因を拡げることが大切である。人は、知らないものをやりたいと思わない。欲求を起こさせる動因を増やすためには、「体験させる事」が重要である。

・動因をプラスに変える「誘因」

動因をプラスにするかマイナスにするかは「誘因(= 新たなさやき)」にかかっている。動因を更に加速させる為に『プラスの誘因』が必要である。このとき、自分はプラスの誘因として言ったこと・行ったことが相手にとってマイナスの誘因に働く場合があるので、十分気をつけなければならない。

ロ. 個人の特性を分析する

個人の特性を分析することにより、動因を理解し、誘因を仕掛けることができる。

a.マズローの欲求5段階説

- ・生理的欲求・・・生きる、性、本能的な生理的欲求
- ・安全の欲求・・・肉体的な危険性から逃れようとする欲求
- ・親和の欲求・・・他人と関わりたい、他人と同じようにしたいとする欲求
- ・自我の欲求・・・自分が価値ある存在と認めて欲しいという欲求
- ・自己実現の欲求・・・自分の能力・可能性を発揮し、自己の成長を図りたいと思う欲求

b.こだわり分類

・病的こだわり者

あまり産業社会にはいない人種で、多分数%しかいないだろうが、職人や料理人には多いかもしれない。普通は友達や知り合いの間で伝わっていく情報が、病的タイプは誰にも伝えない。こだわっていること以外の話がなければ、何にも興味を示さない。

・オピニオンリーダー（ライトユーザー）

病的タイプとは逆に、色々な話題を欲しがる。一人でいるのが寂しく、にぎやかにいるタイプである。話題を手に入れたら、色々な人に言いたがるので波及効果が大きい

- ・積極的追従者

追従者とは、誰かが動かない限り動かない人である。自分から酒を飲みに行こうとはいわず、誰かから飲みに行こうかと誘われたら行くような人である。その中で、積極的タイプは声を掛けたら断らない（断れない）人。主体性がないのでいつまでたっても決まらない。誰の話を聞くか、誰に動かされているかを探して動かし方を設計する必要がある。

- ・消極的追従者

誘われても誰かに付いて行く気は全然ない。しかしこのタイプにも動かしている人（この人だけにはついていくという人）がいるので、動かせる仕掛けを作る。頑固だといわれている人が多い。

- ・無関心者

何を言っても無反応である。

また、個人を取り巻く環境を知ることも重要である。

- ・生活環境
- ・家庭環境
- ・職場での環境

（3）集団を動かす

集団を動かす技術は、リーダーシップである。最小限度のリーダーシップは、

- ・イベントの雰囲気をつくる
- ・合言葉（キャッチコピー）を持つ
- ・カリスマ性のある主役を創る

である。

（4）組織を動かす

組織を動かすためには、前述のコミュニケーションによる連携と、基点である精神的共通基盤の共有が前提である。

役割分担の共通認識が必要

組織を動かすためには、役割分担の共通認識がいる。共通認識するためには、自分が捉えた役割が正しいかどうか確認することが重要である。組織的地位が

高くなるにしたがって自覚が必要になってくる。

立場から考える役割

立場によって役割が決まっていることを共通認識として理解することが重要である。

- ・「経営者」・・・経営資源の最大活用
- ・「管理者」・・・目的を必達させる
- ・「監督者」・・・やる気を起こさせる
- ・「作業者」・・・効率を高め売上と利益をつくる

業務内容による役割

また、業務内容によっても役割が決まっている。これは、職務分掌規定で定められている。また、職務分掌規定と連動して経営計画書がある。

役割の連携が必要

- ・情報の連携・・・どのような内容を、誰に、どのタイミングで、どの範囲まで流すかということが共通認識されていなくてはならない。
- ・モノの連携・・・タイミングと量の問題である
- ・決裁の連携・・・責任権限の流れであり、実行責任者が誰なのかということが重要である

責任を果たす

責任を果たすということは、役割を果たすということである。これも共通認識をして理解していないといけない。

4 . おわりに

今回は、「組織考動力の実践」というテーマのもと、組織考動力を、

- ・市場が萎縮する時代に対応する
- ・組織考動力の発揮
- ・組織考動力を備える

という流れで展開した。

我々は、現代の環境変化に対応するために、基本的なことから「組織考動力」を確認してきたが、これを知識として持っているだけでなく、「実践」をもって、企業力を高め、今の時代においても勝ち抜いていける企業になりたい。