

『ひと』を本気にさせ続ける企業とは

チームええ	(株)ケイエヌラボアナリシス	豊田 隆俊
	(株)高島屋	徳千代 眞史
	(株)コミュニチュア	広井 栄一
	Hitz 日立造船(株)	三島 尚志
	(株)桃谷順天館	斎藤 和義

・テーマ選定理由

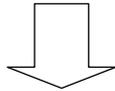
「企業はひとり」という通り、「ひと」つまりリーダーとその従業員がいかに行動するかにより、企業の発展・存続が左右される。

また、名実共に世界の大企業である「トヨタ」や中・小規模ながらも高水準の利益を上げ成長し続ける優良企業には、優秀なる従業員・組織の存在が想定される。従業員に自身や企業の業務について本気を起こさせるには、どのような「要素」が不可欠であり、また本気を「継続」させ続けるものは何か。そして、その「要素」の誕生となる「きっかけ」をはじめ、企業として「維持・継承し続けるメカニズム」はどのようになっているのか。これらをグループ研究によって明らかにしたい。

・仮説の設定

<仮説>

「取り巻く環境の変化に対応できる強いリーダーおよび行動できるミドルの存在と優れたシステムがあるはずだ！」



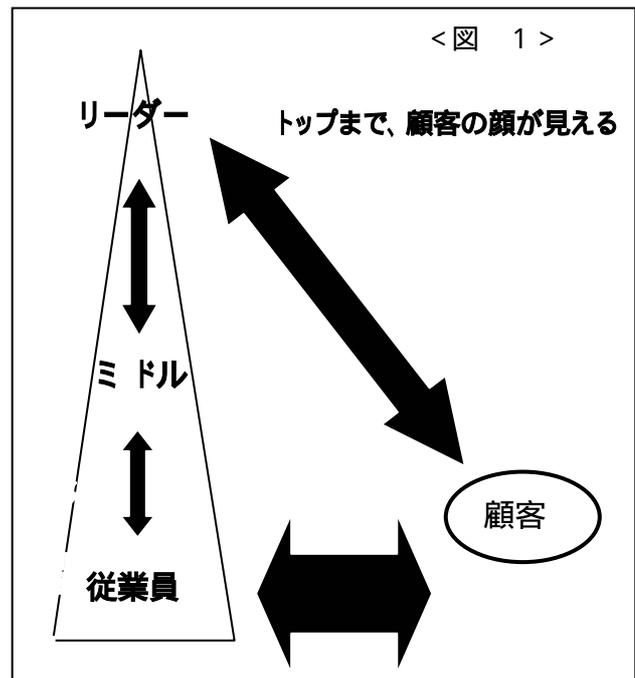
「ひと」を本気にさせ続ける企業

<定義>

ひと：リーダー(トップ及びミドル)と従業員

本気：目的、目標を正しく認識し、熱意を持って自発的に行動する。

させ続ける：常に「危機感」「緊張感」を持たせ、かつ人材育成につながる仕組み(システム)が機能している



・リサーチクエスチョン

企業の成長の源泉は、リーダーがミドルに影響を与えるとともに、マネジメントシステムがうまく機能していることではないかと考えている。そこで、次のリサーチクエスチョンを決めた。

Q1．リーダーとその影響力について

取り巻く環境の変化に対し、リーダーとしての考え方とその影響力を発揮する方法は何か。

Q2．ミドルについて

ミドルの行動はどのようになっているか。(指導力、PDCA、コミュニケーション、問題解決能力等)

Q3．マネジメントシステム

リーダーとミドルとの関わりの中には「マネジメントシステム」があると考えているが、

どのようなシステムが機能しているのか。(経営、組織、人事、人材育成、顧客満足、社員満足等)

・仮説検証(1)

「どんな企業にも本気で業務に取り組んでいるセクションがある」とのアドバイスから、最初にメンバーが所属している企業の「本気度の高いセクション」に前項のリサーチクエストにより聴き取り調査を行った。

<各社聴き取り調査まとめ>

項目	日立造船	KN-ラボ	コミュニチュア	高島屋	桃谷順天館
取り巻く環境の変化への対応	・造船事業の切り離し ・国が作成した「防災への備え」への対応 新規事業	・情報機器の導入	・OHSAS, ISMSの取得 ・IT導入による間接業務の集約	・厳しい変化に対応するため中期計画の一時中断	・素肌美の追求(自然志向へ対応) ・異業種とのコラボレーション
強いリーダーの存在	・気さく ・行動的	・現場に良く顔を出す	・強いCEO ・仕事は厳しく、遊びは楽しく	・ビジョン、方向性を作り、示している	・自らハードに行動 ・気軽にメル友
行動できるミドルの存在	・新規事業へ取り組み ・個人的に強い人 ・具体的な方法は部下に任せる	・自ら率先して行動 ・各担当者へ直接アプローチ	・間接業務の集約を実施 ・部下の持ち味を出す	・派遣を含めた部下全員と面接実施 ・お客が喜ぶために行動する	・プラス思考で仕事 ・五感に訴える商品開発
優れたシステムの有無	・弾力的な組織 ・有志会等、横の繋がりあり	・クレーム情報の共有化 ・事業部間で営業情報は共有	・社長が経営職との個人面接実施 ・オフサイトミーティングの実施	・派遣社員も含め全員に面談	・管理職との社長面談 ・週報で意見・感想・フィードバック
疑問・気付き	・会社が見えない ・会社全体で、行動できるミドルがどの位いるのか疑問	・特殊な洗浄にブライド ・出向者、プロパー、パートの混成で、どの様に本気にさせるか	・会社が見える ・熱い女性がいる ・仕掛け以上に進んだ?	・ローズスタッフとの関係が複雑? ・若い人は自社で買わず専門店へ行く	・保守体質と新しい体質のせめぎ合い ・飛躍でなく地道に基礎固め

以上のヒアリングの結果、ミドルの存在の重要性を認識した。

・仮説検証(2)

メンバー会社本気部署のヒアリングを基に、(1)リーダーの存在 (2)リーダーの影響力 (3)ミドルの行動 (4)マネジメントシステム (5)環境変化への対応力の5項目の重要要素で(株)シマノ、オムロン(株)、ブラザー工業(株)に対して聴き取り調査を実施した。なお、各企業の選定理由は業界上位で業績が良く、且つ強いと言われている企業にはミドルの本気度を探れる可能性が高いと想定した。

1. シマノ

概要：自転車のコンポーネントに特化しシェア世界ナンバーワン、業績伸張。島野三兄弟が各々の役割を担いリーダーシップを発揮。

(1) リーダー

「世界一の仕事をしろ」「商品売ろうとするな、自分を売り込めそこに大きな自分を発見する」「お客があつて初めて商売が出来る。」

(2) その影響力

部下を徹底して叱り、後で自らサポート（励まし）

(3) ミドル

1/3 は自分のこと、1/3 は対外的なこと、1/3 は部下のことをすべき。

(4) システム

計画会議へのオープン参加制度、GEの人材育成プラン導入。

(5) 環境対応力

自転車の完成車メーカーを敵に回さず、パーツメーカーに徹する姿勢。

2. オムロン

概要：創業家からプロパー社長へとなり、技術回帰を推進。過去のDNA 公器性 ベンチャー精神が無くなってきているとの自省。

(1) リーダー

技術へのこだわりにより成長する方針を明確化。一貫した表現。

(2) その影響力

信賞必罰。

(3) ミドル

効率型のミドルが多く、ビジョン・目標に対し、自ら行動できる。

(4) システム

カンパニー制の採用。業務改革本部でIT化推進。今後の成長を担う人材育成方法を追求。

(5) 環境対応力

生産現場を中心とした改革を推進し、業績回復。

3. ブラザー

概要：海外進出を契機に業績進展、トヨタと同じDNA。

(1) リーダー

現場を見に行くのは当たり前、自分の信じていることはドンドン実行。「隠すな」の実行。

(2) その影響力

全員野球的な組織と行動。

(3) ミドル

情報を受け止める力を重視、「グローバル」でNO, 1を目指す。社長批判発言OK。

(4) システム

「トライ&エラー」は減点評価にならず、自立心を重視し、チャレンジで加点。

(5) 環境対応力

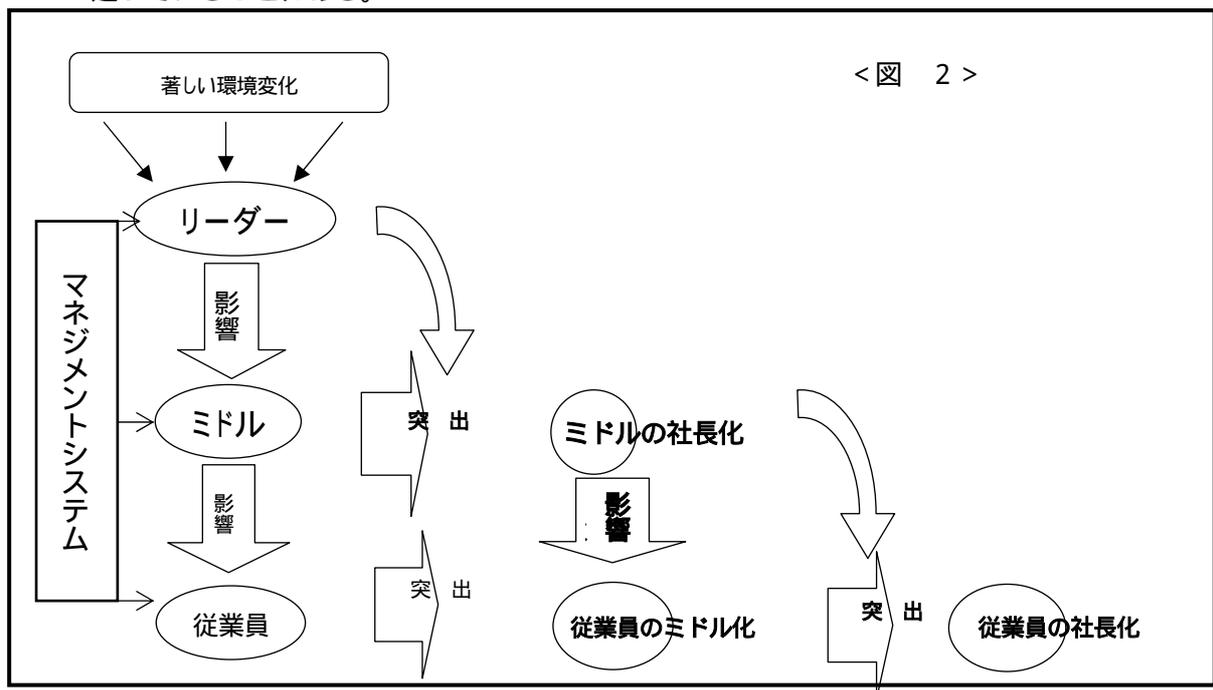
中心技術は自前で開発。業績絶頂期にコンサル導入。

. まとめ

「ひと」を本気にさせ続ける企業では、「強いリーダーおよび行動できるミドルの存在と優れたシステムがある」ということであるが、言い換えれば、リーダーがミドルおよび従業員に対し影響力を発揮し、システムが有機的にうまく循環していることにある。

各々の役割を説明すると次のとおりになる。

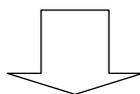
1. リーダーは、環境の変化に敏感に対応でき、ビジョン・目標などに方向性・方針などを明確化することである。そのためには、リーダー自身が先見性、深い思考、決断力、行動力などを備えており、情熱を持って、かつそれを伝達できる能力が備わっていることである。
2. 影響力を発揮する方法としては、明確化したビジョン・目標に従って、ミドルへの権限委譲や高めの目標設定などを与え、熱い想いで、ミドルに揺さぶりをかけ続ける。
3. ミドルはリーダーの役割を担っていく訳であるから、上述したリーダーの要素を持ち、従業員に対し、その影響力を発揮していくことにある。
4. マネージメントシステムは、目標管理、評価システム（成果主義）、トップのチェック機能、情報の共有化（コミュニケーション）などが有効に機能している。いわゆるP D C Aがうまく廻っていることにある。



<我々の結論>

ミドルの社長化 = 行動できる強いミドルの存在

1. リーダーが示すビジョン・目標をミドルが吸収し、ミドルがトップになりかわり自身の頭で考え、発信し、行動できる。さらに、従業員の社長化まで進めさせることが理想である。
2. ミドルが行ったことに対するフィードバックシステム（目標管理・P D C A・評価システムなど）が機能し、ミドルをサポートできていること。そのようなシステムの構築が必要である。
3. ミドルの社長化で、企業の成長が続くが、環境の変化により、企業の硬直化、退廃が起こる可能性がある。そのときに、ミドルが中心となって、リーダーに対し「ゆらぎ」を与える決断を求めさらに、リーダーの不足能力を補う役割を担うことが必要である。



「ひと」を本気にさせ続ける企業である。
自社が目指すもの（自社への持ち帰り）

以上