

# ランチエスター通信

第 229 号

発行元

ランチエスター経営三重

TEL059-398-0123

FAX059-398-0153

## 新しい時代の組織は人の質を変容させる

今年のビジネスセミナーでは、アドラー心理学を皆さんと一緒に学びます。私もアドラー心理学に出会ってから、それほど年月が経っていませんので、研修のために復習



を繰り返しています。読めば読むほど応用範囲が広いことを実感しています。その中で「カツと来たことがあります。それは組織についてです。私は人が集まればそれで組織が作られると思っていました。事実、人が集まり既に用意されていた仕事をすれば、そこそこ、いや組織の実力以上の結果を導き出せてきました。日本が成し遂げた高度成長がそれを可能にできました。しかしこれからの時代は、そういうわけには行きませぬ。このことは経営者としての立場であれば、うすうす感じていることだと思います。『事業は人なり』その人が集まったのが組織です。この乱気流時代は、今までの組織が経験してきたことや考えでは乗り切ることができないのです。今までの組織は、個人の能力を集めた個の合計で競ってきました。しかしアドラー心理学を復習していく中、次のようなこ

とが解りました。

人類が発明した分業というシステムは、仕事を分解することによって、一つの仕事を簡単にすることで、標準的な人が仕事を遂行することで、成果を上げられるようにしました。しかし組織の能力とは、そんな程度のものではありません。一人ひとりの強みを發揮してもらい、それら個人の能力の合計ではない、人の質の変化をもたらすことが本来組織である意味なのです。乱気流時代を乗り切るには、全員の能力の総和が組織の質を変え成果を大きくすることが欠かせません。そんなことが実際にできるのか？という疑問が出てきます。確かに私も解りませぬ。しかし少子高齢化ということだけでなく、新しい組織の考え方で乗り切らなければならぬのは、間違いないと思います。

## 共同体の目標を一致させる

これを実現するメントがアドラー心理学にあります。人は誰でも自分が見ている世界で物事を判断しています。こうありたいという目標も同じです。それぞれが勝手に描いている目標を仮想的目標というふうです。ばらばらに描いた目標をそれぞれがよかれと思って、行動を起こしています。以前はこれでも成果は上



ユーチューブチャンネル  
『ランチエスターみえTV』にて  
解説を配信します

<https://www.youtube.com/user/lanchestmie>

がったかもしれませんが、今後はこれでは成果は上がりません。アドラー心理学では、この力を合わせるには、共同体の目標を一致させることだと説明しています。しかし目標を一致させるためには、大きな壁があります。先ほどもお伝えしましたが、人は誰でも自分が見ている世界でしか判断ができません。自分が見ている世界では正しくても、他人から見ると全く違うことがあります。同じ世界を見ることはできません。しかしその違いを認めることはできません。今までの時代は価値観が似通っていました。したがって均質化することが力の源でした。しかし今は価値観が多様化されています。お互いの違いを見つけることが、力になります。目標の一致をはかる前に、このような話し合いを持つことが重要であると思います。しかし組織で何かを達成していくためには、組織に対する基本的な考え方を抑えておく必要があります。経営とは何かをそもそも知らない人が、経営の方針を決めることについて発言しても、よいアイデアであることは少ないものです。その意見を尊重しようとする、組織の意思決定のレベルが低くなるのです。

## 補強は一切しない。いまの戦力でも十分に優勝

日本プロ野球の落合博満氏が中日監督に就任した時、次のように言っていました。『補強は一切しない。いまの戦力でも十分に優勝

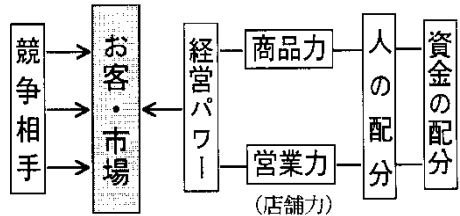
できます』その年、某球団は、他のチームの四番打者を集めて大型補強していたときです。その年、中日はリーグ優勝を果たしました。今の我々の戦力で、優勝をする。そのためには、全員の高さを上げなければならぬ。という考えになったのだと思います。そのためには、基本的な野球に対する考え方を変えさせたいと思います。かなり厳しい練習をしたようになります。野球の場合は、優勝するという目標は一致しています。その戦略を浸透させることに苦労をしたと想像しています。企業の場合は、簡単ではありません。売上高が目標と簡単に決められないからです。企業は存続させ続けなければなりません。単年度の優勝では、意味がないのです。このようなことから、目標の決め方、目的の決め方は、プロ野球とは同じになりません。このことを全員が理解するには、経営の基本を教える必要があります。残念ながら、現在の学校でそのようなことを教えることはありません。それどころか学校で教えているのは『企業とは、利益を追求する組織である』という間違っただけです。したがって、経営の基本原則を社会に出てから学び直す必要があります。その上で、自社の事業の目的を共有し、共通の目標を設定しなければなりません。共通の目標に向かって、それぞれの人たちが、自分の能力を発揮していくという具合ででしょうか。



## 経営に対して基本的合意を取り付ける

前号までにお伝えしてきたように世の中の常識が違っている中、経営に対しての基本原則を共有することは、とても難しいことです。例えば、ブラック企業なんてという言葉があります。世間では、少しでも嫌なことがあれば、それを大げさに言っただけでブラックと言います。それを家族が吹き込むわけです。パワハラにしてもそうです。自分の正当性を証明するために、マスコミで取り立てられることをうまく使うわけです。先ほどのように目標の一致をはかって一致団結してもらおうとしても、『会社に騙されているのではないか？』というように吹き込む人がいます。悪気があって言っているわけではないと思いますが、経営の原則を理解していない人はこのようになります。ですから、世間のアドバイスというのは、間違ったことが多いものです。そこで私がお勧めするのは、基本的合意というものを取り付けておくことです。合意と言っても契約するわけではありません。当社では、このように考え、事業をしていくというものです。基本的合意をしておきたいことは、次の2点です。

一つ目は、経営環境に基づいたものです。ランチエスター戦略社長塾を受けられた方は、経営の大局図や言えば直ぐに理解していただけていると思います。経営とは企業間競争であり、その競争が起



経営の大局図

いるのは、お客さんが選ぶからです。その企業間競争が有利になるように貢献することが、組織員の仕事です。仕事は与えられた作業を言われるままにこなすことではないのです。仕事とは、組織（共同体）の目標に貢献することなのです。実は、この共同体の目標に貢献することが、組織に所属し、自分を認めてもらうことなのです。

しかし、組織の目標が社会にとって悪であれば、大問題です。したがって、企業が目指す目標は、社会における目的に合致していなければなりません。

二つ目は、市場は常に変わっていくということです。社会が変わり、求めるものが変われば市場は変わります。そんな中お客さんから選ばれ勝ち組になるためには、組織の目標を変える必要も出てきます。したがって、仕事も変わっていくことです。

『配属力チャ』という言葉をご存知でしょうか？入社してすぐ配属が変わることが発覚し、退職するそうです。入社してすぐというのは、少しひどすぎないでしょうか？仕事は変わることがあることは、合意しておくべきだと思います。できればこういったことを、入社前には話しておけると良いと思います。難しいことですが、

## 組織の成果に責任をもつ

経営について2つのことに合意を取れたら、次は仕事に  
対する考え方です。

私もそうでしたが、会社って仕事をしにいくところだと



思っていました。そして仕事をした分だけ、お金をもらう。これは  
間違ったことではありません。しかし知識労働が主となる組織社  
会でこのような考えで良いのでしょうか？体を動かす仕事であっ  
ても、知識労働の部分がどんどん増えてきています。今までのよう  
に、言われていることだけをしていては、成果は上がりません。  
仕事は成果を上げるためにするのですから。

私は以前ソフトウェア開発の仕事をしていました。私はプログラ  
ミングを覚え、顧客管理のシステムを開発する担当になりました。  
顧客データを入力し、現場の営業に役に立つ情報を提供するシス  
テムです。その開発のために、毎日午後9時10時まで仕事をして  
おりました。休日出勤も頻繁にあり、盆、正月の休み、ゴールデン  
ウィークも返上してシステム開発を進めました。一段落したと思  
ったら、統計データを分析するシステムに取りかかることになり  
ました。完成後、販売課にデータを出力して持っていきました。数  
か月後、山積みになったデータを見かけて、担当課長に確認したと

ころ、『何も見ていない』と言われて愕然としたことがあります。  
そのころになると後輩も配属されてきておりました。その後輩は  
ひたすらプログラムを作るのが好きで、必要かどうかは別にして  
とにかくプログラムを作成し喜んでいました。私は成果が見えな  
い過酷な仕事に疑問を持つようになったのです。

そしてドロッカー先生の考えを学んできて、大きな間違いをしてい  
たことに気づかされました。知識労働は成果を設定しないと全く  
成果は上がらないということです。例えば、A地点からB地点に物  
を運ぶ仕事の場合、指示を受けた時点で成果は何か解っていま  
す。とにかく物を移動させればいいわけです。しかしプログラミン  
グの場合は、プログラムを作成するだけでは何もならないのです。  
使ってもらって初めて成果が上がるわけです。しかもそのプログ  
ラミング方法は無数にあります。どの方法が良いかを決めるのは、  
成果が上がるかどうかです。したがって知識労働で成果を上げる  
には、目的を明確にすることがです。知識労働は、人間の脳が生産手  
段ですので自らが目的を理解する必要があります。  
仕事は単に作業を行うことではなく、相手の目的を理解し相手に  
協力し貢献することです。この仕事に対する考え方を、共有し成果  
に対して責任をもつことです。

## お客さんへの協力を訓練する

ここでもう一度アドラー心理学に戻りたいと思います。アドラー心理学には、『所属』という考え方があります。人は人の集まりに所属していなければ生きていけません。社会が発達したとは言え、人との関りを断ち切って生きることができません。しかし単にそこにいるだけでは、人は幸せな感覚を持つことはできません。周りから関心を持たれる必要があります。その関心もプラスの感情でなければなりません。プラスの感情とは、お互いがうまく協力でできていて、喜びや思いやりの関心です。これとは逆のマイナスの感情は、人々が協力をせず個々が切り離された状態です。これでは幸せな感覚を持つことができません。同じことに関心を持った人の集まりを共同体といいます。しかし一人一人は違った関心の持ち方をもっています。例えば、同じ仕事をしていても、人より有能でありたいと思う人もいます。それとは違い自分が失敗をしてみたくないかと思う人もいます。また誰かからの指示を待っている人もいるかもしれません。このような状況は普通に起こりえることです。しかし人々が幸せな感覚を持つには、個人ではなく共同体に所属し共同体の仲間へ貢献し協力するという状態になることが必要です、このことを『共同体感覚』といいます。

それでは、プラスの感情がある共同体感覚を持つにどうすればよいでしょうか？逆説的になるかもしれませんが、協力することです。協力は訓練で身に付きます。しかし協力することを、すでに身に付けている人もいます。反対に、歳を取っていても協力することができない人がいます。協力する能力は、歳を取れば自動的についてくるものではありません。訓練されてきたかどうかです。

協力するためには、相手の目標と自分のできることを合致させた共通の目標を築かなければなりません。とは言え、こちらとお客さんでは立場が違います。そこで相手の言い分を素直に理解することから始めます。人は、自分が勝手に思い描いた世界で生きています。まるでそれが真実の世界であるがごとくです。アドラー心理学という仮想論です。相手の描いている世界を、理解することです。

その上で、こちらの思い描いていることを聞いてもらいます。これが相手と共同体を築くという行為です。共同体を築いたら、共通の目標を設定します。そしてその目標達成のために自分ができることを考えます。それが相手に受入らえたときに共同体感覚が生まれると私は理解しています。この訓練を、お客さんを相手に行つたことを私はお勧めします。なぜならば、それが経営の本質だからです。



経営とは、単に安く仕入れて、高く売りの利益を上げることではありません。お客さんが喜んで支払ってくれる商品やサービスを提供することです。お客さんが喜んでくれることを見つけて、自分ができることを行うことです。それは決して、価格が安いという単純なものではありません。

## 全員がお客さんに貢献する

ここまでの訓練は、お客さんと接する人なら機会がありますが、そうでない人も社内にはいます。いわゆる内勤者です。この役割の人は直接お客さんに貢献することはできませんが、どうすればお客さんに喜んでもらえるかは考えることができます。しかしお客さんの情報が少ないので、お客さんの情報を収集できる人とチームを組んでミーティングを開いては如何でしょうか。

こういった訓練をする前に、会社としておこなねばならぬことがあります。それはわれわれが他社より喜ばせることができるお客はどのような人たちか、重点客層を決めておきましょう。私の場合は地元の中小企業の社長でした。その中でも、従業員の30名以下と想定しました。従業員30名以下の経営者がどのような悩み、課題を持っているのかと考える訳です。そして必要ならばその技術を身に付けたいのです。過去を振り返ってみると

私の場合、コピーライティングがそのひとつでした。この仕事をやるまで、訪問して面談する営業はしたことがありますが、チラシやダイレクトメールは作ったことはありませんでした。そこで神田昌典氏のエモーショナルマーケティングを勉強することにしました。最初読んだ本は『ロコミ伝染病』という本だ



ったと思います。それからコピーライティングの関する本や教材を買い、自分でも試してみました。私も含めて小さい会社というのは、営業マンを置けるほどの余裕がないところがほとんどです。時間のない中で集客に、一軒一軒訪問するのが賢い方法だとは思えません。こうして得られたコピーライティングの技術は、小売業などのチラシにも生かすことができました。考え方は、面談営業と同じだったので、私にとっては応用しているだけだったのですが、お客さんの業績を上げるためにはとても役に立ちました。次に決めておへんきとは、将来何を卓越して行くかという事です。これをいつか紙面の関係で次回とさせていただきますと思います。

編集フロンテスター 経営三重 岩崎 功  
連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153  
発行日 二〇一三年一月二十五日

回覧							
----	--	--	--	--	--	--	--