

畑村洋太郎著「技術の創造と設計」岩波書店 2006年11月8日刊を読む

緊急提言

1. 自分は仕事を通じて、社会とどう関わっているか？

(1) 現代社会における最大の問題の一つが、一人ひとりが社会の成員であるにもかかわらず、そのじかくがなくなっていることである。だから、社員に「仕事を通じて社会とどう関わっているかを言ってもらえ」と言うと、顧客のことしか言えない人が多い。顧客とはお金を持ってきてくれる人のことである。その社員はお金を持ってくる人たちのことを社会だと勘違いしているのである。

(2) ふつうの人は、顧客についてのことならばいろいろ話ができる。しかし、これは逆に言うと、顧客との関係までしか話ができないということである。失敗や事故を繰り返す会社では、どの人も、自分が社会とどう関わっているかを言えないのである。筆者の提言は、それを考えさせ、自分の口で話をさせろということである。

(3) もし仮に筆者が社長であったら、顧客のことしか見えないような人には、こう言うだろう。「顧客というのは、お金を持ってくる人のことだろう。あなたは、お金を持ってくる人のことしか考えていないのかい？それはおかしくないかい？みんな、社会全体の中で生きているんじゃないか。お金を持ってこない向こう側の人のことも考えなさい。それが、あなた自身の仕事や会社を考えることにもなるんだよ」というふうなのである。

(4) 会社でしっかり仕事をすることは大事である。だからといって、会社の中のことばかり考えて、もっと広い社会のことまで頭が行かないようでは、かえって会社をダメにするのである。いまの日本の中で、会社という存在は非常に難しい時期に来ている。会社のことにはよく考えるべきである。しかし、会社のことばかり考えているようではいけないのである。

(5) 「個の独立」「全体を見た自律分散」が大事なのである。

2. 一連の火災や爆発を見て、何を考えるか？

(1) こう尋ねられると、会社で働いている人たちは、みんな直接原因のことばかり見て、わけ知り顔でものを言いたがる。“あそこがおかしかった”、“こいつが悪い”という話ばかりである。しかし、そんなことでは、また同じ事故や失敗を繰り返すだけである。

(2)直接原因だけではなく、その失敗や事故の背景、自分たちの組織の特性も含めて考えなければいけない。場合によっては、自分の会社の暗部にまで踏み込む必要があるのである。第4章では、自分を取り巻いている「気」に注意せよという話をしたが、それはここでも当てはまることである。そして、その「気」をハッキリと意識するためには、さきほども説明した「個の独立」が必ず必要になる。本当に大事なことは、自分の目を見て、身分の頭で考えなくては絶対にとらえられない。そういう考え方ができるかどうかを、この質問では着目すべきである。

3. 今すぐにやるべきことは何か？

(1)“問題はたくさんある”、“やらなきゃいけないことがたくさんある”という人がいる。たしかに、それはそのとおりである。しかし、そういうことを言う人に限って、やらない理由付けをしたがるのである。そうではなく、大事なことは、その“たくさんある”ことに重みをつけて、いまの自分にとって一番重要なことは何か、いまの自分に実行できることは何か、それをキチンと把握して、まず手をつけることなのである。

(2)ところが、こういうことを誰かがやり始めようとする、必ず中間管理職である上司なる人が出てきて、“そんなことを言ったって”と、言い訳やら、できない説明をしたがるのである。そして、いかに自分はきちんと業務を行なっているか、自分には責任がないかという話にもっていきたがる。責任者たる者、そんなことを絶対に口にさせてはいけないのである。そういうことを言わせておくようでは、誰もものを言わなくなるからである。

蛇足 朝来て、「おはよう」を言えない会社は、結局ダメになるに違いないと思うのである。ボソッと入ってきて、黙々と仕事をしている会社というのが、結構あるのである。しかし、お金がかかるわけでもあるまいし、とにかく朝来たら、会った人には必ず「おはよう」を言う癖くらいつけたらどうかと思うのである。最初は気恥ずかしいかも知れないが、そんなことは最初のうちである。すぐに当たり前のことになってしまうのである。

4. 以上の3点を説明し、「全員に自分の口で発表させて、あなた自身が、それに応えてやりなさい」と言う。なぜならば、本当の対策や考えはすでに必ず、社員たちの考えの中にきちんとあるのである。そして、その考えを取り入れ、実行に移せるのは、社長だけなのである。それをしていないから、事故が起こっているのである。最終人事権をもっている人が、これをきちんと実行しないかぎり、会社の真の問題点は解決されない。だからこそ、社員たちはみは、リーダーがそれを実行するのを求めているのである。

5. いまの日本をリードする会社の責任者たちは、みな必ずこれを実行している。このことを実行しない会社、実行できない会社は、おそらく社会の中での役割を終え、消えていくことになるだろう。

6 .

次の三つのことを全従業員に考えさせ、自分の口で発表させる。

1 . 自分は仕事を通じて社会とどう関わっているか？ (“顧客” とではない)

2 . 一連の火災・爆発を見て何を考えるか？

“直接原因” だけではなく、“背景”・“組織の特性” も含める。

3 . 今すぐにやるべきことは何か？

発表に批判をしてはいけない。言い訳・説明は不要。

真の対策はこの発表の中にある。それを実行できるのは社長だけ。

P331 ~ 335

[コメント]

危機管理の原理・原則を極めてわかりやすい表現でまとめた畑村先生の基本テキスト。

原則を理解したら、あとは実行に移すだけか。

- 2010年9月17日林 明夫記 -