

## 経営上の価値観と 施策として考えること

コンパック株式会社  
代表取締役社長

藤本 邦明



私が経営施策を考えたり、決定したりする時に常に考えている判断上の価値観は以下の3つです。

社員が信頼できる会社

- ・公平、透明、合理的な評価と昇進の仕組み
- ・上司が部下を正しく守っている
- ・会社が社員を正しく守っている

社員にとって魅力のある会社

- ・昇進の機会が多い
- ・勉強の機会がある
- ・興味のある仕事ができる
- ・トレーニングが充実している
- ・イメージが良い
- ・異なった意見を尊重する

頭の良い会社

- ・すべてにスピードがある
- ・リーダーシップの考え方が確立している
- ・エラーのリカバリーが適切、迅速
- ・チームワークが浸透している
- ・全社員が頭脳とエンジンと舵をもって行動している
- ・適時に適切な経営方針が示される

以上の価値観にもとづいて、いくつかの重要な考え方について説明したいと思います。

第1に考えることは、現在の人材を最高率に活用することです。人材を最高率に活用することとは人材の持てる能力を100%発揮させることです。そのためには人材が企業にコミットすることが非常に重要です。言い換えれば非常に高い意欲を有していることが重要です。なぜなら人材のアウト

プットは人材の能力

掛ける人材のコミットメントによるからです。能力が50でもコミットメントが3ならアウトプットは150です。その反対に能力が100でもコミットメントが1ならアウトプットは100です。

それでは大事なコミットメントはどのようにすれば高まるのでしょうか。私の考えでは組織に対する信頼感（社員が信頼できる会社）から生じると思います。

社員が信頼できる会社はどのようにしたらできるのでしょうか。それは人は何によって怒り、喜びを感じるかによって決まると思います。ビジネスにおいてそれは評価と昇進だと思います。人間の社会性が影響しています。つまりあの人この人と比べて私の評価は、昇進は公平ということが重要だと思います。もし透明で公平で客観的と理解できる評価システムが組織に存在するならば社員は会社を信頼することができます。そして何の心配もなく企業のミッションに向けて邁進できると思います。

第2に考えることは、興味を持てる仕事をいかにして用意するかです。

仕事に対する興味はどのように高めることができるのでしょうか。仕事に関する興味は多分に本能的なものがあると思います。したがって適性のある人が楽しく仕事をしているかの判断が重要だと思います。その意味でキャリアパスの設計とキャリアカウンセリングの仕組みを導入する必要があります。キャリアパスの確定はなぜ必要

か、それはキャリアパスを設計することによってどのような適性をもった人材が必要かを明確化できるからです。キャリアカウンセリングは適性ミスを早期に発見し修正するためです。

人材のアウトプットを作り出すもう1つの要素である能力は何から構成されているのでしょうか。私の考えでは問題、目的に対する知識経験、状態をスピーディに分析する力、それらにもとづきスピーディに成果を作り出す力から構成されていると思います。スピードが大事なのはビジネス上のすべての事態は刻々変化し、その多くの場合、時間が経てば経つほど問題が深刻化するからです。

能力の構成要素のうち知識、経験、分析力については優秀な人材を採用することが重要です。そのためには社員にとって魅力のある会社にならなければなりません。そしてキャリアパスを考慮したトレーニングを通して養成します。スピーディに成果を作り出す力は推論する力とリスクをとる勇気と一所懸命働く勤労意欲から発生すると思います。

第3に考えることは、優秀なリーダーを発見することです。それは頭の良い会社にするためです。そもそもリーダーシップとは何なのでしょう。私の考えでは、リーダーシップとは達成すべき目標を正しく理解し、それに対して作業プログラムを作成し、チームを編成し、チームをトレーニングし、作業を指示し、状況をモニターし、制御し、目標に向けてチームをガイドすることができる技術と意欲だと思っています。決してカリスマ性とか親分肌というのとは違うと思います。ビジネスにおけるリーダーシップというものは実に論理的なものだと思っています。

第4に考えることは、社員の能力を引き出し活用しようということです。なぜ若い人なのかと言えば、スピード、エネルギー、思考の過去のパターンにとらわれない柔軟性、ウェットな人間関係の枠からの束縛が少ないことです。また若い人を活用するとは若い人の能力すなわち知識、経験、分析力、創造力を生かすこと、別の言葉でいえば

エンジンと舵と頭脳を持った個として活動をさせること、さらに言い換えれば権限を委譲し仕事を完成させる力を与えることです。そのためにはポジションを与える必要があります。そのためにマネージメントアドバイザーという会議体を作り形式を整えます。次にタスクフォースを設定し組織の壁を超えて仕事をするチームを編成させ、実質的な権限を与えて仕事をしてもらいます。

第5に考えることは、経営戦略のことです。良い経営戦略とは以下のことが明確化できるためのガイドラインとなることだと思います。すなわち、年々の企業の達成すべき事柄が現実的な目標として数値化されること。それを達成するための企業の行動方針が数値化できること。数値化された企業の行動方針を各部門の行動方針に数値化できることです。また経営戦略が大事だと考えたのは組織に対するコミュニケーションの手段として重要と考えたからです。私の考える経営戦略とは社員がビジネスを実行する上で考慮しなければならないガイドライン、たとえば競争会社に対する製品価格のあり方、旧モデルの在庫の販売価格のあり方、価格改定のスピードおよび考慮事項などの具体的なもので、言うところのミッション、オブジェクティブ、ゴール、ストラテジーと続く総合的な文書群ではありません。各ガイドラインに対しては当然合目的な論理が存在するわけですが、そのほとんどは常識的ビジネスジャッジメントの中で容易に理解できるものであることが多く、最後はリスクを誰がとるかの問題になるのであえて文書の作成は行わず、ミーティングの繰り返しの中で確立します。当然なことにガイドラインから一時的に離れた判断をする必要は多々発生しますので、マネージメントのリスクテキングの考え方も繰り返し討議し、確立していきます。

以上、とりとめもなく書き綴ってきましたが、紙面の都合によりこの辺で終わりとします。興味に値すれば幸いです。