



武田斉紀の「行きたくなる会社のつくり方」

[日経ビジネス オンライントップ](#) > [企業・経営](#) > [武田斉紀の「行きたくなる会社のつくり方」](#)

第11回 「私たちが判断していいんですね」とパートの人が言った

自ら考え、判断しようと歩き始めた現場からのレポート

2010年9月6日 月曜日 [武田 斉紀](#)

キーワード

[経営者](#) [パート](#) [研修](#) [モノサシ](#) [現場](#) [アルバイト](#) [入浴剤](#) [ディズニーランド](#) [理念](#) [行](#)
[動規準](#) [権限委譲](#) [再興](#) [事業承継](#) [後継者](#) [温泉](#) [正社員](#)

現場で考え、判断するためのモノサシがあれば、人は動ける

今回は、前回のコラム「[第10回](#) [それでは「権限委譲」ではなく単なる「丸投げ」です](#)」のテーマ「権限委譲」を、理念を再構築することで実現しようと一歩を踏み出した会社の「なう」をレポートしよう(★「なう」については最後のページの[<告知>](#)も併せてご覧ください)。

* * * * *

その会社を私は昨年末からずっとご支援している。通常はクライアントの実名は出さないのだが、今回は先方にご快諾いただいたのでご紹介することとする。創業49年目を迎える温泉入浴剤メーカーの草分け、[ヤングビーナス薬品工業株式会社](#)(本社:岐阜、代表取締役 佐分利護(さぶりまもる)氏)だ。

私の拠点は東京で岐阜とは離れているのだが、拙著『[なぜ社長の話はわかりにくいのか](#)』(PHP研究所)をお読みいただき、ご連絡いただいたことがきっかけとなった。正直私は同社の存在を知らなかったが、訪問してお話を伺う中で、30年前に亡くなられた創業者の壮絶な人生と温泉入浴剤へのこだわり、会社を再興して発展させたいという後継者の思いに打たれた。

出会いからこれまでの経緯は後ほどお話するが、近々、経営のバトンは2代目から3代目、護氏の息子の清氏へと渡されることになった。これに当たり、約半年かけて新たな【企業理念】と、それを実現するための現場の判断規準を示した【行動規準】を整理し、言葉としてまとめた。

つい先日、3代目の就任を前にして新たな【企業理念】と【行動規準】を社内に告知した。同時にそれらを理解してもらうための導入研修を企画。パートの皆さんにも全員参加してもらえるよう2回に分けて実施した。パートの方は製造現場に多く、毎日自転車通勤してくる地元の50歳以上の女性を中心だ。

これまでにご支援してきた企業でも、現場を巻き込んだ導入研修は行ってきた。それでも私は、彼女たちが上からの命令ではなく、3代目の目指す「権限委譲」の方針の下に、【企業理念】を理解し、【行動規準】に

従って考え、判断できるようになるかどうか心配だった。

研修を終えてのアンケートに、彼女たちは次のように答えてくれた。

「最初は難しいと思っていましたが、(参加した皆と話し合っていく中で)だんだん分かってきました」(パートAさん)

「もう一度行動規準をよく理解し、一つひとつ頭に置きながら作業を行っていきたいと思います」(パートBさん)

「自分の仕事に自信を持って製品を作りたいと思いました」(パートCさん)

前回のコラムでお話したように、一つ目の条件である現場で考え、判断するための規準＝モノサシが明示されていれば、人は自ら行動できるのだと改めて確信した。

社長も管理職もパートも、理念実現のための一員である

研修の冒頭で、私はいつものように東京ディズニーランドの話をした。このシリーズに限らず、私のコラムでは何度も取り上げている(『[第1回 ディズニーランドで楽しく働けなくてもしょうがない](#)』)。東京ディズニーランドは特別だと言ってしまえばそれまでだが、そこには“行きたくなる会社”の原点があると私は思う。

毎回私のコラムを読んでいただいている方には繰り返しとなって恐縮だが、改めて簡単にまとめておこう。

「夢の王国」の実現という同社の目指す【企業理念】を支えているのは、約2万人が働く現場だ。その約9割は高校生や大学生のアルバイト。彼らにもマニュアルは用意されているが、日々のゲスト(来園客)への対応においてマニュアルと100%同じことなど起こらないといい。その都度現場でのベストな判断と行動が求められるが、彼らはそれを「権限委譲」されている。

マニュアルとは別に用意されているのが、理念を実現するための判断規準＝モノサシとなる【行動規準】だ。モノサシが明確で使いやすいからこそ、彼らは安心して一人ひとりが一瞬で考え、判断し、行動することができる。それだけではない。【企業理念】の実現のために【行動規準】に則って行動すれば、[仲間からも褒めてもらえるという素敵な制度](#)がたくさん用意されているのだ。

自分が考え、判断し、行動した結果がゲストからの感謝の言葉や笑顔で跳ね返ってくる。そのことに対して仲間や会社が賞賛してくれる。こうした手応えが、アルバイトたちに働く喜びを与え、やる気が全社にみなぎることで、同社は毎年のように過去最高益を更新している。

研修実施に当たって、40代で会社をリードすることとなった清氏と私との間には共通の思いがあった。それは「会社が目指す企業理念の実現は、上からの強制でやるものではない。トップも管理職も、現場の社員やパートも、理念実現に向けては同じ一員。一人ひとりが考え、判断し、行動してほしい」ということだ。

「ディズニーランドの現場に社長がやってきた時、もしもゴミが落ちていたら社長はどうすると思いますか？」

答えは簡単だ。社長は迷うことなくゴミを拾うのだ。ゴミが落ちていたら「夢の王国」の夢を壊してしまう。理念の実現にはできる人が動けばいい。そこには社長も管理職も、正社員、アルバイトやパートも関係ない。役職や部門が異なるだけで、誰もが理念の実現を目指す会社の一員だからだ。

「もう一度原点から再興しよう」と始まった理念の再構築

ヤングビーナス社のことをご理解いただくために、同社の歴史とこれまでの経緯を振り返ってみたい。

同社は佐分利清一氏が、1962(昭和37)年に創業した。1903(明治36)年生まれの清一氏は、激動の戦中戦後を過ごしながらか事業者として目覚めていく。何度か失敗を繰り返しながらも、その後、大分県別府に資源採掘の会社を設立した。

事業が軌道に乗るかと思われた矢先、悲劇は起こった。採掘現場で鉱員の命にかかわる事故が起きたのだ。事業は挫折。幼少期に貧しかった清一氏は、それまで儲けることにまい進してきた。だがこの事故をきっかけに、「同じ事業家になるなら、社会のお役に立てる仕事がしたい」と思い直した。

別府は言わずと知れた温泉の町だ。全国各地から湯治に訪れる人でにぎわっていた。彼はこう考えた。「別府の温泉を全国の人が毎日味わえるようになったら喜ばれるに違いない」。

清一氏は温泉の知識ゼロからスタートする。自ら勉強し、また人から学びながら、温泉成分の精製方法を試行錯誤の中で極めていった。その間実に11年。家族を抱え、ほかの事業でつなぎながらも初心を貫いた結果だった。

「別府の温泉を毎日味わえる」というコンセプトは、インターネットなどない時代にも徐々に広まり、多くのファンを抱えることとなる。全国から様々な喜びの声をいただいた。病気の症状が回復した、あるいは完治したという感謝のご報告も多数いただいた。会社は見る見るうちに成長していった。

しかし問題もあった。2代目を継いだ護氏は、様々な病気回復の効能をうたって販売することは薬事法に抵触しかねないと考え、代理店中心だった体制を切り替えた。代理店中心の体制では、販売活動をコントロールしきれないと考えたからだ。

同社の入浴剤は温泉素材を配合し、まるで温泉に入ったかのように身体の芯まで温まり、入浴後も長く持続することが一つの特徴だが、このことが裏目に出た。暑い夏場はお風呂に入らずシャワーで済ませる人が増えてきたからだ。売上は伸び悩み、最盛期から後退していった。

理念の見直しや構築はどんな時に行うべきかとよく質問される。事業がうまくいき余裕がある場面もあれば、後退局面にあって何とか再興したいというご相談もたくさんいただく。そこには規模も業種も関係ない。従業員数万人を超える上場企業をご支援することもあれば、50人前後の会社からの依頼もある。

ヤングビーナス社からのご相談も、「3代目への事業承継を機に理念を見直し、会社を再興したい」というものだった。

研修のテーマは「自分の言葉で話す、自分の仕事で考える」

新たな【企業理念】は、『自然のパワーで、人々の健康人生に奉仕する』とした。同時にまとめた【行動規準】は、次の5項目だ。

1. 私たちは、自然のパワーを追究し続けることで、より多くの人々の健康人生に奉仕します。
2. 私たちは、最高品質、最高状態で商品をお客様にご提供します。
3. 私たちは、お客様の安全が第一と考え、安全の約束できない商品をご提供しません。
4. 私たちは、人々の健康人生にとって最適な商品を開発し続けます。
5. 私たちは、仲間と力を合わせて理念を実現します。

冒頭でお話した企業理念を共有浸透するための導入研修のテーマは、「理念を自分の言葉で話せるようになる」「自分の現場で何かが起こった際、行動規準を基に自ら考え、判断し、行動できるようになる」とこととした。

最初の「理念を自分の言葉で話せるようになる」ことは参加者全員にトライしてもらった。私はその中から何人かに全体に対して発表してもらい、参加者に“伝わった”かどうかを手を挙げて教えてもらうことにした。

最も“伝わった”との評価を得たのは、あるパートの方の発表だった。片や幹部や管理職の方々の説明は、

硬い表現や抽象的な言葉が目立った。やり方さえ分かれば、直接商品に触れている人の話の方が伝わる。そんなものかもしれない。彼女は研修後のアンケートで「自身で説明するというトレーニングを通じて、理念について理解を深めることができました」と振り返っている。

プログラムの後半では、「自分の現場で何かが起こった際、行動規準を基に自ら考え、判断し、行動できるようになる」ことを目指した。互いに日常の現場で起こるかもしれないケースを用意し、どのように考え、判断し、行動するべきかを共有していった。

ケースの一つを紹介しよう。同社の商品の中に、大容量でお客様がスプーンで計って使うものがある。「ある時、一日の包装を終えたら余らないはずのスプーンが一つ残っていました。その時あなたはどうか判断し、行動しますか」

グループの議論では、行動規準の3番から「計量スプーンがなくとも安全にかかわるわけではないから全部の梱包を解いてまで調べ直す必要はないのではないか」という“判断”もあった。一方では「行動規準の2番目には、最高品質、最高状態で商品をご提供するとあるではないか。計量スプーンがない状態で、最高状態と言えるだろうか」との“判断”もあった。

グループの結論としては後者の“判断”が採用された。それでこそ『自然のパワーで、人々の健康人生に奉仕する』という理念が実現されると考えたからだ。もちろんこのケースが実際に発生してしまうと、納品にも支障が出る。それでは理念は実現できない。未然に防ぐための二重三重の仕組みが必要なことは言うまでもない。

このように行動規準を基にした判断は一つではない。マニュアルと違って、“もっとこうしたら良くなるのでは”という提案がいくらでもある。そこが行動規準というモノサシのいいところだ。理念の実現という目的に近いかどうかという1点で自ら判断し、迷ったら仲間や上司と話し合っ決めていけばいい。“もっと上”がいくらでもあるから、会社は“もっと上”に行ける。

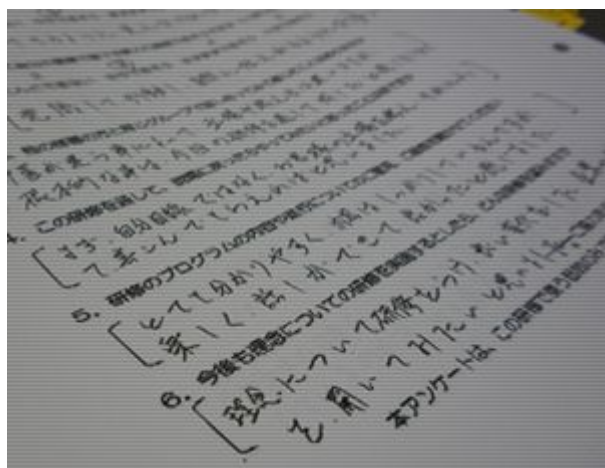
行動することの喜びを知ると、人は自然と動き出す

研修後のアンケートにはこんな感想も寄せられていた。

「今後はよい商品をお客様に届けられるよう、しっかりと試験し、安定した商品を出せるようにしていきたい」
(商品開発室のパートDさん)

「商品に対して今までより以上に細心の注意を払って、最高品質、最高状態の商品を作りたい」(包装担当のパートEさん)

「自分の仕事に自信を持って商品を作りたいです」(包装担当のパートFさん)



社員や管理職の方からも次のような感想が寄せられた。

「広い視野で物事を見て、経験を増やしていきたい。判断規準があるので今後は迷うことが少なくなると思えました」(生産担当の社員Gさん)

「行動規準に沿って後輩への指導をしていきます」(係長Hさん)

「今後は現場で起こる様々な事案に対して、行動規準に照らして判断することに挑戦していきたい」(課長Iさん)

自ら考え、判断し、行動することの喜びを知ると、人は自然に動き出す。

しかしながら同社の「権限委譲」の歯車は、まさに回り始めたばかりだ。歯車を止めることなく推進するためには、前回のコラムでご紹介したように「(1)現場で考え、判断するための規準が明示されていること」だけでは足りない。「(2)あらかじめ評価が約束されていること」や、「(3)適切な人選・目標・権限が用意されていること」が必要となる。

まだまだ取り組むべき課題は多いが、研修を終えて従業員の皆さんの晴れやかな表情を見るにつけ、同社が永續発展し、誰もが楽しく働いて“行きたくなる会社”となるようにご支援していきたい。私は気持ちを新たにした。

* * * * *

<告知>

最後までお読みいただきありがとうございました。私はこれまでいくつかのメディアに寄稿していて、mixiもTwitterも読むので精一杯だったのですが、今回実験的にTwitter上で「次回のコラムができるまでの制作現場のようす」をつぶやいてみようと思います。ご興味のある方は「@takedayoshinori」でフォローください。

このコラムについてのアンケートおよびご意見をお待ちしております。 →[こちら](#)から

このコラムの前提を確認してからコメントされたい方は[第1回の1P目](#)をお読みください。

最新刊『行きたくなる会社の作り方』!

このコラムでエッセンスをご紹介している、『[行きたくなる会社の作り方](#)』が本になりました。

“行きたくなる会社”に変えたいと思っている方、ご興味のある方はどうぞご一読ください。

アマゾン[はこちら](#)から

楽天ブックス[はこちら](#)から

セブン&アイブックス[はこちら](#)から

bk1(ビーケーワン)[はこちら](#)から



[このコラムについて](#)

武田斉紀の「行きたくなる会社の作り方」

あなたの会社では、個人と組織のいい関係が築けているでしょうか。21世紀の日本の多くの企業は、高待遇も終身雇用も用意するのが難しくなっています。

個人は高待遇、好条件で会社を選んだとしても、考え方や方針が合わないと、行きたくなくなるし、長続きしなくなる。逆に、何らかの「行きたくなる」さえあれば続けられます。

互いが「いい関係」を意識しないことには、会社の活力はどんどん失われます。では、「行きたくなる会社」をつくるには、個人と組織のいい関係を築くには、どうすればよいのでしょうか。このコラムシリーズでは、その

二つの答えを探していきます。

[⇒ 記事一覧](#)

著者プロフィール

武田 斉紀(たけだ・よしのり)

企業理念コンサルタント

ブライトサイド コーポレーション代表取締役社長



1986年東京大学卒、同年リクルート入社。人事部を経てHR事業部へ。大手から中小まであらゆる規模、あらゆる業種の企業を対象に、採用・組織作りやブランド構築を支援する。全社表彰、MVPほか各賞を受賞。その後マーケティングの新規事業立ち上げに参画、軌道に乗せて2002年に退職。期間限定でベンチャーの立ち上げに参画した後、2003年9月に企業理念の共有浸透を専門とするコンサルティング会社、ブライトサイド コーポレーション(正式名称ブライトサイド株式会社)を設立、現在に至る。

日本一のコピーライター集団「TCC(東京コピーライターズクラブ)」会員、「東京西ロータリークラブ」会員。

著書『[なぜ社長の話はわかりにくいのか](#)』(PHP研究所)、『[新スペシャリストになろう!](#)』(PHP研究所、海外でも発売)、『[行きたくなる会社のつくり方](#)』(Nanaブックス)。

全国で講演多数／一般企業、経営者交流会、官公庁、都道府県などの自治体、学校。

ホームページ：<http://www.brightside.co.jp/>

■過去のコラム

[「社長の話がわかりやすい会社は伸びる」](#)

[「武田斉紀の「企業理念は会社のマニフェスト」](#)

[「武田斉紀の「よく生きるために働く」](#)

日経BP社

日経ビジネス オンライン [会員登録・メール配信](#) — [このサイトについて](#) — [お問い合わせ](#)

日経BP社 [会社案内](#) — [個人情報保護方針/ネットにおける情報収集/個人情報の共同利用](#) —

[著作権について](#) — [広告ガイド](#)

© 2006-2010 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.