

社長の考えが、なかなか社員に伝わらないと悩む人へ

# しつこさが「大山軍団」を生む

大山富生専務

競争力の高いアイリスのものづくりを支えているのが、人の力。自分の言動が他人から「見られている」という緊張感と充足感が、「働かない社員」を減らし、できる社員をより伸ばしている。

「働く社員にとっては、すごい会社。働かない社員にとっては、しんどい会社」。

アイリスの社員は自社をこう評する。どの会社でも、陰に隠れようとする社員は一定数いるものだが「アイリスでは『働かない社員』は極端に少ない」というのが、もっぱらの見方。社員のベクトルがそろった状態を「一枚岩」とよく表現するが、この一枚岩のレベルがアイリスは高い。

人手不足の今、働かない社員を戦力化し、働く社員の生産性をより高めたいところ。ただ、経営者が社員に向かって「ちゃんと働

け！」「もっと効率的に動いて！」と言うだけではほぼ効果がないのは、読者も経験済みだろう。

どうすればいいのか。そこをアイリスの仕組みから学ぶ。

## 朝礼

### 朝礼集にまとめて レポート提出を課す

アイリスでは月曜の朝8時50分から30分、朝礼を開く。冒頭、大山社長が壇上に立ち、その時々で考えていることを率直に伝える。

3月12日、朝礼を取材した。前日の日曜が東日本大震災からちよ



一番駄目なのは、頑張ろうが頑張るまいが一緒の会社。これでは組織は持ちません。結構、そういう会社は多いんですよ。公平に、という考えが社員のやる気を下げています。

うど7年に当たる日だった。

「町を元の状態に戻すだけでは駄目。地域の方々が本当に求めるものを、新しく生み出す創造的復興が求められる。それができるのは政府ではなく、私たち企業です」

時差のある海外の一部を除いて全拠点をテレビ会議でつなぎ、大山社長の話を聞く。情報共有の同時性にこだわるのは、先に紹介した開発の会議と同じだ。

朝礼なら、どこの会社もしている。ポイントはその先だ。大山社長の訓話は即日でイントラネット上で閲覧可能にし、年末には1年分の訓話をまとめ、全社員に配る。主任以上はこの朝礼集を読み込み、感じたことをリポートに整理、提出しなければならぬ。さらに朝礼集が5年分たまると総集編として製本し、再配布する。

一枚岩の組織をつくるには、トップの考えを組織の隅々まで浸透させることが基本だが、あなたはそこにどれくらい力を注いでいるだろう。朝礼でどんなに熱弁を振るっても、「聞いているふり」をしている社員は多いはず。

「アイリスは絶対に言いつ放しにはしない。はつきり言って、しつ

こい会社」と大山社長は話す。

### 研修

## 腹に落ちるまで 新人・幹部を鍛える

理解するまで伝える。できるまでやり抜かせる。しつこさこそが、アイリスの社風。新人研修では5つの達成項目を表すリボンを新人の服に付けてもらう。各リボンは挨拶など基本マナー、自身の考えを人に伝える力などを表し、審査で合格するまで外せない。

やり過ぎではと思うかもしれないが、一枚岩の組織をつくるには、トップが考える「仕事の型」を社員に習慣付けるのが効果的だ。

昨年からは一部拠点の社員を対象に、パソコンを座って操作することを禁止した。自席の横にある「スタンディングテーブル」で立ったままパソコンを使うのだ。1回の使用は45分まで。生産性向上が目的だが、これをルール化した。

また、約600人の管理職が参加する「幹部研修会」では、大山社長が講師となり、社内の現状を広範囲に分析する。各部署は課題解決の仮説を立て、それを3カ月後

## 朝礼は、トップの考えを直に伝える大切な場



月曜の朝、朝礼を開く。トップの考え方が分からなければ、社員はどう働けばいいか迷ってしまう。大山社長の話は朝礼集にまとめ、確かかつ正確に理解してもらう



新人研修では服にリボンをつけてもらう。課題をクリアするとリボンを外していく



一部拠点ではパソコンは立って操作することをルール化

の研修会で検証。これを1979年から延々と続けている。

社員は勝手には育たない。放任で育つのは、一部のできる社員だけだ。多くの社員の能力を底上げするには、継続的なコミュニケーションを重ね、トップと社員の視線を一致させることが重要だ。

## ICジャーナル

### 上意下達と下意上達 統率取れた大山軍団

社員がトップの考えを正確に理解し、それに沿って主体的に行動する。規律の取れた組織をつくる

上で欠かせないのが、前にも触れたICジャーナルだ。

行動報告ではなく、「なぜ」「どうして」「どうすれば」と、社員が感じた課題や改善点を書くのがICジャーナルの基本。自分の考えを毎日発信し、経営陣や上司からのチェック・助言を受けていけば、社員の視線は自然に高まる。

部下が壁にぶつかったとき、上司が的確にアドバイスできるのもメリットだ。「ICジャーナルの内容を毎日追っていると、社員がどのような点で苦戦しているのかが手に取るように分かる」（大山社長）からだ。掲載されている他人

の言動を参考に、自身の仕事のやり方を見直すこともできる。

自分が発信した情報が新規事業など会社全体の方向性を変えるかもしれないので、経営への当事者意識も高まる。適時適切に多様な情報を共有し、それぞれが有機的に結びつくICジャーナルの機能は、仕組み至上主義を掲げるアイリスの真骨頂といえる。

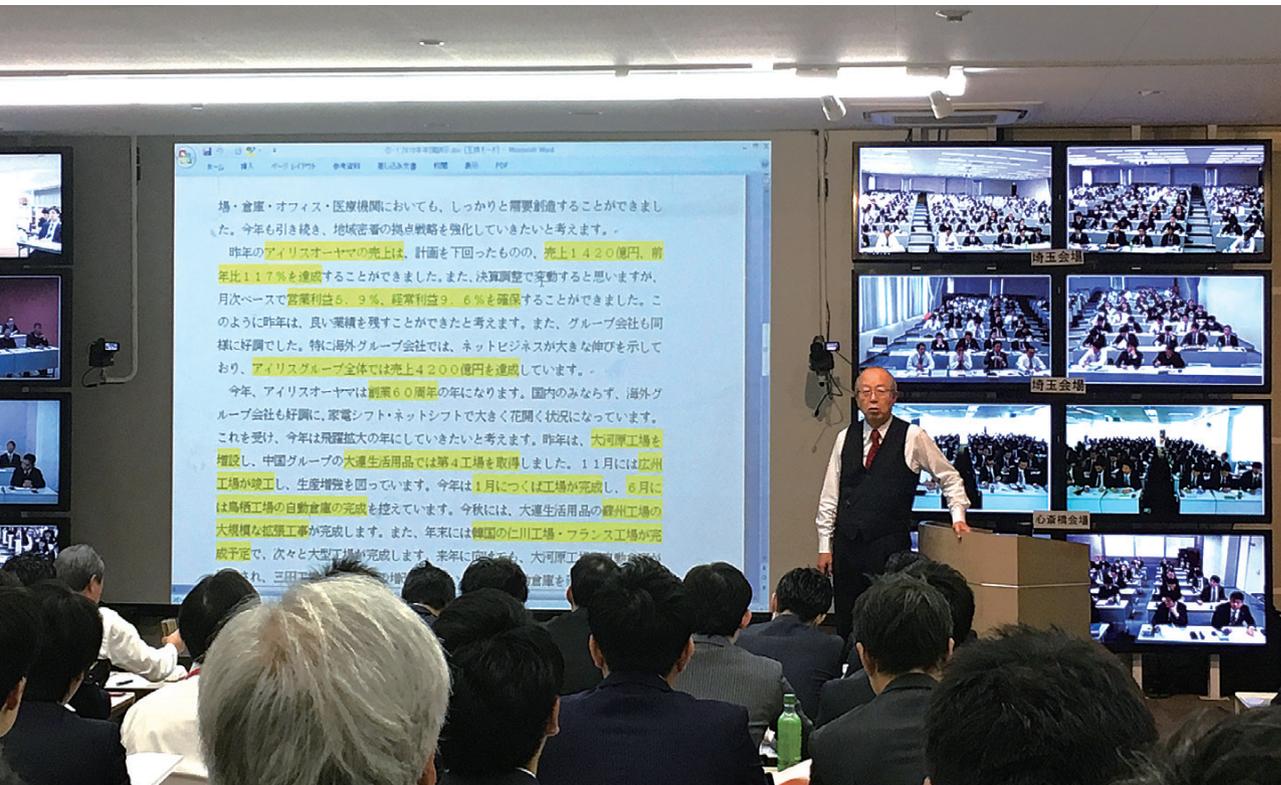
意思決定そのものは上意下達だが、情報の流れは上から下、下から上へと自由自在。獲物を求めて敏しょうに動く生命体のような組織は「大山軍団」と称したくなるほど、統率が取れている。

このICジャーナルが生まれた経緯も面白い。

営業担当の富生専務は約30年前、兄の大山社長とぶつかることが増えた。当時、営業責任者を任せられた大山社長にも意見を主張するようになったからだ。社員の前でも意見が対立することが相次いだため、「また兄弟げんかが始まった」と社員から言われる始末。

「意見が合わないのは、持っている情報が違うからではないか」。そう考えた富生専務は、営業社員のレポート（当時は日報）を大山社長に読んでもらうことにした。ただ、面と向かって渡しても、拒否され

# 社長の分身を育てる「幹部研修会」



幹部研修会は約40年間続いている。全員の顔が見えるように、各拠点の様子を大型モニターで映し出す

るかもしれない。

そこで一計を案じ、大山社長が出張するとき、秘書に頼んでかはんに忍ばせてもらった。「少しずつ枚数を増やしていった。読むと参考になるから、社長のほうから、もっと多くの現場情報を求めてきた。それで営業以外の部門、海外拠点にも対象を広げ、全社的な仕組みに発展させた(富生専務)。

こうして現場情報を共有すると、2人の意見が一致するようになった。「会議でも、私が話したいことを社長が先に話したり、社長が話したいことを私が話したりすることが増えた」と富生専務は話す。

## 経営のヒント

### 「見られる」ことで社員はレベルアップ

「頑張ろうが頑張るまいが一緒。それが社員にとって一番悪い組織」と富生専務は強調する。

その点、アイリスではICジャーナルを通して、一人ひとりの言動は丸裸になる。また、営業部門の社員については個人別の損益まで開示している。とことん情報をオープンにし、皆で共有するアイ

リスの仕組みは「働かない人」の居場所をなくしていく。

ただ、結果重視の成果主義とは別物だ。「誰でもできることを怠っている」と、徹底的に叱られる会社。しかし、結果につながる正しいプロセスを歩いていけば、ちゃんと見てくれていて、サポートを受けられる(ある社員)。

一般に、社員が不満を持ちやすいのは、自分の頑張りを見てくれているという実感が得られないときだ。アイリスの数々の情報共有の仕組みは、こうした社員の心理に即したものだといえる。

日々の頑張りは、ICジャーナルによって直属の上司だけでなく、役員や他部署の社員にも「見られている」。朝礼の内容を十分に理解しているかどうかは、レポートを通して「見られている」。全員が全員の言動を見られる仕組みが、組織の力を引き上げるのだ。

ICジャーナルなど、アイリスの仕組みをそっくりまねする必要はない。ポイントは、一人ひとりの社員の思考や行動、努力が第三者に見えるようにして、必要ならばしつこく干渉すること。自社に合う仕組みを考えたい。