

随想

ぐにやぐにやの組織

スタッフを生き生きと働かせるには

(株)P P Q C 研究所 加藤 宏光

五月十日の朝日新聞朝刊の「天声人語」に、前回(二〇一〇年)のサッカーワールドカップでジャパンチームを率いた岡田監督の言葉が引いてあった。

彼は《ぐにやぐにやの組織》を
目指したのだそうである。

トップダウンの形にハマった組織は機能的であるが、柔軟性に欠ける。形にはまらないぐにやぐにやの組織は柔軟であるために、融通無碍(ゆううずうむげ)に広がる可能性を持つ。この融通性が時のチーム力を高め、ワールドカップ一六強入りを果たす原動力になった、というのである。そして、会社という組織へ話が広がる。

記事の内容を要約すると、個人の能力を柔軟に発揮させるこ

とは《まとまりにくい》という事象に直面しやすい。それをまとめ上げるためには、大変な努力が必要である。企業経営者はとかく《まとまりにくさ》にひれを切らして、垂直型に命令が下達するように組織を形作ろうとする。《そして組織は硬直へ進んでゆく、というのである。記事ではザックジャパンの日本代表と、ザッケローニ監督の人となり》が語られていた。

思えば、なでしこジャパンの佐々木則夫監督にも共通点がある。《なでしこ》の選手たちは彼のことを、親しみを込めて《のりちゃん》と呼ぶ。彼女たちは堅苦しく監督然として接せられると実力が発揮できないというのである。

先の《ぐにやぐにやの組織》で柔軟に実力を出し、その表れが尊敬する監督への《のりちゃん》という呼び方に表れているのである。

著者は養鶏企業の組織と経営者に近く接して四〇年近くになる。著者の会社も少ないとはいえず、博士号獲得を目指す留学生を含めて二〇人近くのスタッフを得て、小なりとも組織を構成している。

東日本大震災のあった二〇一一年の秋、著者の新しい研究棟を建ててくれた建築会社から、セミナー講師の委託を受けた。テーマは《どうすれば従業員が生き生きと働ける組織を作れるのか》という思いがけないものであった。そこで、

「なぜこんなテーマを……？」
と問いかけたところ、次のような答えが返ってきた。

一年にわたる建築工事に際して、毎日接する著者のスタッフの全員が常に生き生きしていた。専従し、現場事務所に詰めて切っていた自社(建築会社)の現場監督(彼は仕事熱心で毎晩遅くまで作図等の仕事をこなす)、現場事務所に泊まり込むことも少なくなかったのである(が)も、

「これまで経験したこともないくらいに、楽しい仕事をした。(著者の)スタッフと接するといつも、良い意味での刺激を受けていた」

と語っていたそうである。そこで、

《スタッフに対してどのような姿勢で対応すれば、そのような組織を作れるのかを知りたい》というのが希望であった。非常に光栄な機会を頂いたということである。

どう話すかはさておいて、取りあえずお引き受けした。改めて自分がどのようにスタッフに接しているかを考えてみる。著者の会社は取りも直さず研究を前提とした業務が主体であり、ある意味業務の内容は特異的といえる。

その特徴を述べてみると、
①基本的には日々の業務に対する命令がない。一か月でこなさなければならぬ仕事の外枠があるだけで、これはフィールドとの関連で自然に発生して行く。各自は経験的に把握する。
②①に依じて仕事の配分はそれぞれの持ち場で、相談の上で決める。これをどのようにこなすかも、各自の裁量下にある。
③研究業務は基本的に残業にそぐわない。業務自体が柔軟で、作意的に引き伸ばそうとすれば

いかようにでも引き伸ばせるからである。

④当日に業務をどのようにこなすかは本人によっているから、自分のスケジュールで早めに帰りたければできる（基本的な拘束時間は一日七時間で、週休二日制である）。

⑤フィールドもしくは著者の必要に応じてデータ作成の経過を確認することもあるが、基本としては提出されるデータを確認することで間に合う（データを確認する時点で出てくる疑問点はコメントとしてデータに記入し、各自が検証して報告してくれる）。

⑥当然、各業務のマニュアルもあり、これを逸脱する時は、専門的な検証を経てからとなる。すべての作業は日時を含めて記録されている。
これらを標準として、各自が自発的に作業を実施するが、思うように作業が進まないことも多く、アフター5も、休日にもそれぞれが助け合うように仕事をこなしているようである。

「無理をしないように！ やつても、やつても仕事が残るなら、マンパワー不足だから。それをカバーするのは私の仕事なのだからね」

とスタッフに声をかけるのは、著者の常である。

また、一人ひとりに任せている業務から出るデータの意義、それが実社会でどのような役割を果たすのか（将来の可能性を含めて）を担当メンバーに解説することも、怠らないようにしている。

建築を請け負ってくれた人々の目に《著者のスタッフが生きて生きとしている》と映ったという評価は、何物にも代えがたい勲章のようなものである。

彼らが生きて生きとしているのは、自分の受け持っている業務が社会のどの部分に役立っているのかを自覚しているからであろう。

また、任せられている業務は自分自身のものであり、それを自発的にこなすことは自己表現そのものなのである。

どのような業務であっても、社会で継続的に存続しているものであれば、社会に貢献していないわけではない。しかし、「自分はつまらない仕事をしている」

「つまらない仕事をしている自分はずまらない人間だ」

等という逆回転の思考サイクルに入り込んで、毎日をただ給料のために働いている人々が少なくない（と著者は思う）。

「働いてくれるスタッフに生きがいを……」

著者が三十歳代であった四〇年近く前（それ以前は社会に対しての感受性が乏しかったので記憶が定かでない）、行き交う経営者や組織の責任者の言動からは、そうした情熱が感じられた。著者はそうした先人の情熱に育てられたのである。

そして今日、機械に代替されて仕事を失ったり、機械に翻弄され振り回されたりする人々が、うつむき加減に生きている。そんな社会に一体誰がしたのであろうか？