

## 『新日本科学新人事制度 目標のブレイクダウン』

### 目標のブレイクダウン

目標ブレイクダウンとは、企業戦略(目的)を具現化することです。経営企画部門と各事業本部と間で戦略の実行プロセスの具体的戦術(中目標)を決定して、それをグループ、チームの作戦(小目標)へと落とし込んでいってから、個人目標を立てるのがルールです。

これによって皆さんは評価されるのです。相対評価ではなく絶対評価ですから、誰もがSを取ることができます。Sを取るためには、自ら掲げたハドルを超えなければなりません。それが個人の目標設定となります。上司が強制的に置いたものでは目標とは言えません。ハドルは自分で置くものです。自分自身で決めること、そしてそのために、事業本部の戦略目標をしっかり理解すること、それが必要です。そして、それがグループやチームの全体の戦術目標や作戦となってブレイクダウンされて、個人目標がキチッとその中で合わないといけないわけです。

それがうまくいかないと、現場から目標が崩れてしまい、事業本部自体が統制を失うことになります。だからこれは、非常に大事なことです。

チームリーダーには、私の方から次の要点を厳しく指導しています。

まずは、一人ひとりの個別特性が違うということを理解することです。要するに、人には得意分野と得意でない分野がありますから、得意でない分野を、誰かが補完できるようにします。お互いに補完して、全体の効率化を図ること、これが、FES理論です。

そのために、一人ひとりが自分の個別特性はどうか、強みは何か、弱みは何かということを知って理解することが大事です。そしてチームリーダーは、それをよく理解しなければなりません。あの人はどどん前に行くのが強みだから、あるいはこの人はデータをまとめるのが得意だから、というような形で、仕事の分配をするときにそれぞれの特性をよく考えてそれを活かしていく。これが大事です。

そして、社員一人ひとりが、「自分は会社から期待されている」という認識で目標を持って仕事をしてもらうことが大事です。皆さんは、目標を持って仕事していますか？ 目標が無いのに、ただ毎日これをやれ、あれをやれと言われるのは、辛いことです。もし何か間違ったら怒られるでしょうし、期限が迫ってきたらだんだん恐怖感が出てくるでしょう。そうやって仕事しても全然楽しくないでしょう。

だから、チームリーダーは一人ひとりに目標を持たせるということがいかに大事か、それを認識して欲しいと思います。逆に皆さんはリーダーにきちんとそれを主張するべきです。自分の目標をしっかりと持って、それを常に認識して下ろす。

## 自分は何になりたいのか

次に、「私は目標を持っていないよ、君は持っているよ。」という具合に、お互いに確かめ合っている。目標が無い仕事というのは、楽しさが無い、全然面白くないものです。

それから、目標を立てるときには、自らが可能性を広げる行動を考えるべきでしょう。大きな夢を持てれば最高です。リーダーが「あなたの能力はこれくらいだから、これくらいをやらなければいけません」というふうに決め付けてしまつては、まったく意味がありません。そうではなくて、「あなたはこの職はこれくらいはできるよ、この職に上らなければ、次の上の職位に上がれる。そのためには、具体的にこのように目標を立てて、このように実行していきましょう」という指導をするのが、リーダーの役割です。

なぜならば、ずっと同じ職位にいるよりも、上位職に上がった方がいい、それによって給料も上がっていくのです。しかも皆さんは若いエネルギーがあり、しかもR&Dという業務は開発品目の受託数が多く、ものすごく密に仕事があるわけです。皆さんにやる気さえあれば、製薬メーカーの倍の速さで成長することも決して不可能なことではないのです。

だから、早く上位の職位に上がりたい、早く成長したいと思つて、それが大事です。

そのためには、今日、今週、今月、今年…、具体的にどのような目標を立てて、何をしたらいいかというのをよく考えて、可能性を広げていくのです。

そしてさらに言えば、新日本科学をステージとして、自分の人生で何を実現していきたいか、というのを明確にするのです。

自分は将来どうになりたいのか、どうありたいのか、一年後、三年後、五年後、十年後、二十年後…、考えて、考えて、考えるのです。真っ白い紙に書いてもいいでしょう。夜、目を閉じて、じっと考えてもいい。でも考えないと何も生まれません。時間には、過去と未来しかありません。今すべてこのころに決めてもそれはすぐに過去になります。だから、すべての未来に向かって完璧に準備するという考え方を身に付けて下さい。そして、時の流れの中で完璧を求めるころが常に存在して、それによって次第に過去が完璧になっていくのです。だから、先見性を持つことが大切なのです。

自分の目標をビジョンとして描き、そして文章にするためには、自分自身が何を求めているのか、どうありたいのか、何を求めて成長したいのか、というのを考えるのです。他人のことではなく、自分のことです。自分のことはどうなのだと考えるのです。

そして、要点を明確に文章にすることです。文章にすると、だんだんだんだんわかってきます。昨日は「これまで考えた」、今日は「これまで考えた」、明日は「これまで考えた」という具合に、毎日毎日、どんどん明確になってくるでしょう。そして、自分の目標が明確になってくるようにして、仕事に張りが出てくるのです。

同時に、仕事だけの生活ではなくて、「自分を成長させる生活を送って下さい。」

自分の「自分を」を「コンピュータのディスク容量」として、十ギガあるとします。そして頭の中に「パー」を思い描いて、「パーチャル」でこれを二つに分割してみるのです。

十ギガであれば、五ギガ＋五ギガではなくて、十ギガ＋十ギガのディスク容量を作るわけです。そして「パー」が「パー」が「十ギガの容量」になります。「パー」を大きく、強くするのです。

人間は左脳で物事を判断します。しかし、これは同時に右脳の機能を殺しているのです。まずは左脳判断基準となる最初のゲートを0原点に戻す必要があります。これまでの常識、深層心理の記憶(潜在意識)を取り外さなければなりません。

四角、白い、やわらかい、壊れやすい、おいしい、これを続ける、多くの人が豆腐を想像します(私は豆腐はあまり好きではありませんが…)。そこで「ここで潜在意識の豆腐を取り除き、それ以外の豊富な想像力をつけていきます。色、音、におい、形状、味、触覚、温度、いろいろな要因を幅広くしていきます。固定概念を崩していくのです。そうすると右脳の働きが顕在化されて、二倍の容量になります。

自分でトレーニングできるのを試して続けてください。(五十日間)。少しずつ、右脳が活性化されていきます。頭の理解、人間の小さな不思議、これを区別することも考えてみてください。

人間のうちの部分で、自分はどのくらいものを追い求めるのか、希求していくのか。もう一方の部分はどだった。明日の自分はどのくらい。今日の自分はあまり幸せを感じていない、なぜならば「この場所がうまくいっていないが、あんな、この場所を頑張ると、明日は幸せを感じよう。

そうすると、十歩、あるいは一歩に届かなくても、0.1歩くらいは前進するものです。それに比べて今日の自分は、昨日の自分よりたとえ少しであっても成長できた実感するわけです。そうすると、生きがいを感じてくるようになります。幸せは相対的なものだから、少しの成長でも人は幸せを感じることができるようになります。

加えて、業務での達成感というのとは違って、完璧です。仕事が楽しくなります。どんなに仕事が厳しくても、全然苦にならないのです。苦を智慧の試練としてありがたく受け止めるのです。

### 四行日記による小さな不思議

皆さんに四行日記を書いてもらいたいと思います。

訳も無く言ったわけではありません。四行日記を書くようになって、チームリーダーとのコミュニケーションが毎日できるようになります。

ではなぜこの大切な事が必要なのでしょうか。目的はただ一つです。一年後、すなわち来年の春、皆さんの業績を皆さんのリーダーが評価することになります。そのときに、おそびく皆さんは「私のリーダーは私のことを正当に、公正に評価して欲しい」と願うでしよう。リーダーは皆さんに対して正当、公正に評価して欲しいです。どうか、評価してほしいものは、簡単に互いに納得が得られるものではないのです。認識にギャップが生じているのです。

ではなぜ評価の認識にギャップが生じているのでしょうか。それは「コミュニケーションギャップがあるから」です。評価の過程で、人間の人間のコミュニケーションがうまくいっていません。

コミュニケーションの距離を近づけてあげよう。そのためには、コミュニケーションの問題は起こりにくいものです。年度末の評価をするときに、上司は自分を止しく評価して欲しい

上司も部下を正しく評価したい、そのため「毎日四行日記を交わして」「カンパニョンのコミュニケーションを図るわけです。

これが私の言っているハーモナイズです。「これを小トモナイズしておけば、どちらかが出した評価と自分のはお互い共有できます。突然部下を評価するとなっても「この共有がなければ」「いくら上司でもそれは納得できない」と言って部下は反発するでしょう。

だから、四行日記の交換は、毎日行うことが大事です。毎日です。皆さんが仕事の中で困ったことか、あるいは日常生活の中で書きたいこと、何でもいいのです。何を書いてもいいのです。

事実 ・家の犬がお座りできるようになった

気付き ・生まれて六ヶ月、犬も教育すればできるようになるもんだ

教訓 ・教育や研修は、毎日続けることでその成果が出せる

宣言 ・私は、教育を大切に考え、日々実行している新入社員です

「このちな四行日記も書けるでしょう。そういう四行日記が送られて来ると、上司は「良かったですね」と嬉しい気持ちで受け止めるでしょう。そういう風な四行日記であれば、仕事上には何も問題無いか、それでいいわけです。

ところが、例えば事実のところは、業務で問題がありますとか、目標達成で自信が喪失しつつありますとか、深刻な悩みを持っていると、この類のメッセージが書いてあれば、それは危険信号です。から、その人の悩みを聞いてあげなければいけません。

自分自身では解決することがない、でも上司に言う程度でもないことかもしれない、あるいは言えない状況にある、そういう場合、上司はアンテナを敏感に張り巡らして、どっこの風な問題であるのかな、と即座に反応して行って、それを解決していくことが大切な役目です。

だから、感受性が高まっていって、自分のチームで何が起きているのかわからないう。犬の話が出てくるときは順風で行っている時、悩みが出てくるときは、何か問題がある時であり、直ちに手を下すべきです。

そのため「この四行日記があります。日記ですから、何を書いてもいいのです。これが仮に日報となると、業務のことを毎日書いて報告しないといけないから、とても苦痛でしょう。日記であることが大事なのです。これは単なる心理的な「カンパニョンメント」を考えて、気軽に書きましよう。たった四行です。

### 目標を設定する際の意義

私は皆を「たい」目標を持って仕事をこなささいと言いました。「この目標を持って仕事をこなささい」は、そのでないのと何が違うのでしょうか。

「コンシッド」を造るときに、何人もの人達が大きな石を運んでいます。ムチを打たれてさぞかし苦痛でしょう。

でも、その人達が、金貨を一枚もらえらるとなれば、そのために頑張るでしょう。労働によって利

益が得られるわけですから、たとえ苦痛でも少しはまじです。

そこに、もともと王様から「金貨一枚しかやれないが、私は君と一緒に、世界一の「リミット」を造りたい」と思っている。君の名前を「石」に刻んでおこう。お互いに頑張ろう」という風に言われたら、また違うでしょう。石を運ぶ人達も、俺は王様と世界一の「リミット」を作るんだ、名前が残るんだ。金貨ももたらせる」と考えるでしょう。

それはまさに「目標が具現化されている」ということなのです。目標を持って仕事をすると、仕事の量と質の両方が改善されるのです。しかし目標無く仕事をすると、量も達成できないばかりか、本人の成長も無いでしょう。しかも間違いがたくさん出てくるかもしれません。そうすると当然、質も落ちることになります。これは大きな違いです。

だから、量と質を加速させるためには、目標を具現化させる必要が絶対にあるわけです。

私はいつも、厳しく厳しく「目標を持って、あなたの人生の目的は何だ?」と言っている理由は「ここにあるわけです。組織の効率化を図るため、経営戦略として、これを取り入れているのです。さて、目標が達成できる人、それはどういった人なのでしょう?」

答えは簡単です。毎日仕事をしていると問題が起ります。それを「目標達成阻害要因」と言います。それが起ったら、それを一つひとつ、その都度潰していくのです。解決していくのです。絶対に、そのまま存在させないことです。そうすれば、いつかは目標を達成できるのです。人間だから、ミスをするでしょう。でもミスをしたら、直ちに処置をするべきです。たとえ小さなミスでも、全ての仕事にはお客さんがあるわけですから、そのお客さんに対して、キチンと対処するべきです。プラチナタイムは二時間以内、ゴールドタイムはその日の六時間以内、シルバータイムは翌日までです。それ以降の対処では意味がありません。

目標を設定する時、皆さんは個々に目標を設定するわけですが、それは職位の職務要件表に併せて設定することになります。

上位の職位に併せて設定するわけですから、できない部分があっても当然であり、それはできるよくなればいいのです。一年かかってもいいのです。今できなくても、将来それができるようになれば、その職位をクリアでき、上位職に上がれるわけです。

だから、職務要件表とをじっくり見て、自分の「上は?」は「どこまで?」「上は?」は「どこまで?」「上は?」は「どこまで?」を理解して下さい。それをもとに、いつどこを狙えばいいのか?自分の人生設計としてどう考えるか?というのを考えて下さい。「1年は1年後、2年は5年後、であればこの二年間の間に「上」の「上」を勉強して「上」を狙おう、そして次の三年の間に「上」のことを勉強して、「上」を上げよう」という風に、人生設計を構築していくわけです。

「いや、俺はもっと加速したいんだ。毎年一つずつ上がるんだ。だから、人よりもたくさん努力をする」、「それもいいでしょう。やはり努力をしないとけないと思います。

そして、グループの仲間達一人ひとりに、職位を上げるために何が必要か、ということをしてリーダーは示さないといけないでしょう。逆に皆さんはリーダーに対して、私はこの職位に来年行きたいです、行けますか?」と問うのです。リーダーが「いや、今は無理です」と回答すれば、あなたに「上」をどうしたら行けますか?具体的に指示して下さい、「上」と聞くのです。」私はそれをち

ちゃんとクリアします。そこに私はハードルを置きます。私はそのハードルをちゃんと超えます。見て「アハハ」と言っているのです。

リーダーは、「じゃ、あなたにはこれとこれが必要な、これとこれをいつまでにやれば、このハードルを超えたか認めまじょう」という指針を提示します。これが、目標の達成です。ハードルを超えたリーダーが認めれば、誰でもAが獲得できるのです。大きく超えたら、Sになることも可能です。

目標を書く時には、文章で書くことです。その文章の中には、誰が、どこで、誰に対して、何をいつまでに、どのようにつけて、どれだけ「コストで」といふような要件が満たされるに書いていくのです。そうした要件を全部含めるのが無理な目標もあるかもしれませんが、それでも、期限は必ず入れて下さい。例えば六月までに、九月までに、来年の春までに、あるいは再来年の春までになど、この期限が非常に大事です。

私は経営幹部にいつも言っていることがあります。それは、組織を活性化させて欲しい、活性化させるためには、上司は部下の身になって、部下は上司の身になって考えたいということです。お互いに考えて欲しいのです。そして、部下に仕事を要望した場合は、必ずフォローすることです。よくできたら、よくできたね、と誉める。失敗したら、しっかりと、ここが問題だったから失敗したのだと確認する。そこが大事なことです。業務の一方通行は意味がありません。部下に目標を持って仕事をしてもらうことで、そして部下の強みを活かす仕事を与えることで、これが大事です。弱みを強くしようなどと考えても、それは無駄なこととは言いませんが、効果は概して得にくいものです。強いところをさらに強くする、これが大事なことです。

### 【愛と感動】のモデル仕事を目標したい

人を動かすファクターを五つ挙げるならば、恐怖、欲望、利益、感動、愛、この五つとなります。まず恐怖。怖い、怒られる、だから仕事をするとどうレベルです。そして欲望。どういふものがほしい、どういふことをしたい、だから動く、というレベルです。自分が動く、それによって人を動かす。つまり、これをしてあげるから、これをしな、それでも人は動きます。欲望までは、実は動物も一緒です。さらに利益です。金貨一枚をあげまじょう、だから動く。利益が加わってくれば、少し人間らしくなります。しかし単に脅すことで仕事をさせられたり、あるいは欲望があったり、利益がついたり、このレベルでは本当の意味ですばらしい仕事はできないと思つのです。

でもこれらに、感動が加わり、そして愛情が加わると、パーフェクトに人を動かすファクターになるのです。しかもそれは、自分自身が仕事の目標を達成することによって得られる達成感とその感動、あるいは自分自身がその仕事を通じて、家族、仲間、会社、人類に与える愛、です。

その組織の全員で共有するものあり、そこがパーフェクトに明確になっていて初めて、本当にいい仕事ができるものです。モチベーションが上がリ、そして人が動くわけです。利益だけでは、仕事としては未完成です。

皆さん、仮に年俸が百万円上がったとしたら、その時は非常に嬉しいでしょう。飛び上がるほど嬉しいでしょう。でも、しばらくたって、他社から二百万円上げると言われれば、気持ちはそちら

に動くものです。そのうち、百万円、二百万円の価値が見えなくなるのです。それを当然のこととして受け止めてしまつてしまふ。それほど嬉しくもなくなつてしまいます。そして、実力が正当に評価されて元の年俸に戻ると、大きな不満を感じてしまふのです。人間は、比較によって幸せを感じるものです。逆に、過去と比べて環境が悪化したりすると、欲求不満の塊になり、悪くすると鬱病になつてしまふこともあるのです。

しかし、常に自己成長を基盤とした自律成長型の組織に帰属していれば、実力に応じた評価があり、そして感動もあり、愛もありで、利益は必ず後からついてきます。だから、利益だけでインセンティブを終わらせるのではなくて、確かに利益は大事ですが、もっと上位の感動と愛を狙つて仕事をすべきです。頂上を狙つてこそです。そうすればきっと、本当の人生の達成感、幸せを必ず感じることが出来ます。つまり、恐怖と欲望の動物レベルに、プラス利益の金貨を得て、それに感動と愛があれば、人は動くし、そうできれば、すばらしい人間として、完成された人間に近くなるのです。

次に、情報の共有化は大事です。受身でなく、自分から情報は取りに行くものです。情報が足りないとか、聞いていないとか、よく耳にしますが、それは責任の転嫁に過ぎません。自分から情報をどれだけ取りに行く努力をしたか、それが問題です。情報はリーダーにどんどん流れていきます。リーダーは、非常に多くの情報を持っています。だから、リーダーから情報をどんどん取つて下さい。隠す必要はないのです。コミュニケーションが途切れたところから、組織は腐つていくものです。必ず、コミュニケーションは取っていくようにして下さい。そして、リーダーが持っている情報を共有してコミュニケーションをしっかりと取つて、組織を活性化するよう努めて下さい。

## オートミー

教育総論の時代は終わった、と私は言っていますが、これはどういう意味かというところ、例えば皆さんを集めて話をする、講義をするなどします。でもそれだけでは話を聞いてから数時間後、あるいは翌日の朝くらいまでしか効果は無いでしょう。そして、翌日の午後になれば、「あれ、社長来たのだよね、昨日来たんだ」という具合になり、「これが次の週になると、社長いつ来たのかな？何を聞いたのかな」という具合にボンと忘れてしまつてしまっているものです。

だから教育総論だけでは、効果はありません。リーダーは、私が総論を話したら、各論を即実行すべきです。では各論とは何でしょうか？オート教育でしょうか？オート教育というのは、もしも先輩について行くだけであれば、それは単なる「金魚の糞」にすぎません。全員がそれで仕事を覚えらるるわけがないのです。私は、オートというのは、教育を受ける側が事前にしっかりと必要な知識を記憶しておいて、完璧な準備をしてから、適切な指導者について、初めて効果があると確信しています。そして、智慧がつくのです。

毎日、指導者が、個人の強み、弱みを見ながら、小さな目標を与えていきます。毎週、毎月、中目標を与えます。年に一回、大目標を与えます。こつこつと具合に、個人が成長できる目標をキチンと日々与えていきます。皆さんは、具体的にそれを日常生活に落とし込んでいき、必ず期限と評価基準を付けます。

「11まで達成したら褒める」「11まであれば当たり前、でも11までできなければ叱る。叱ってあげないといけません。よくできたら誉めるのです。たくさん褒めてやることです。叱るのは一回に一回くらいで十分です。これをやらないと、教育総論だけでは何の効果もありません。この各論が大事です。リーダーが日々「これをやって初めて新人は成長するのです。」

OJT教育と皆さんがよく言いますが「これは事前にその人が自律性を持って主体的にそのOJTで経験するときに必要な知識を得ていたならば、十倍も二十倍も効果があるでしょう。なぜならば、そこで出てきた言葉の定義を全部知っているからです。全く知らない状態でOJTに連れて行っても、記憶に残るのはただ行った、ついて行った、それで終わりです。まさに「金魚の糞」です。だから、新人に対して、私は徹底的に、自分自身で調べて自分自身でまとめて勉強し記憶する教育をしてあります。皆さんのところに配属されている新人です。今の段階から新人に手取り足取り教える必要はありません。

皆さんは皆さん自身のことを考えて下さい。自分で自分の小ドルをクリアすることをまず考えるのです。リーダーはこの小目標の中で、必要なものを自律的に勉強させていくのです。手取り足取り教えないことです。そして、競争させるというところがすごく大事でしょう。私はそういう風に指導してきています。

### 競争と自律性

今日、新人の卒論発表会がある、と放送で言っていました。朝九時からということ。はつきり言ってやめた方がいいでしょう。

朝九時は忙しくてバタバタやっている時間です。それに集まる人は十人もいないでしょう。それでは新人つまり発表する人がかわいそうです。一生懸命まとめて来ているかもしれない。そういうやり方ではなくて、毎週一回、全員が集まった時に、新人一人だけ発表をしてはどうでしょうか。時間はきっちり八分、プラス一分の質問時間、合計十分で終わるようにするわけです。朝でも、昼でも、夜でもいいでしょう。

そして、その発表を全員で評価するのです。聴きに来た人は、スライドの仕上がり、発表、質疑応答など、十点中何点という形で点数を付けるようにします。そして、総合点を来た人数で割る。そうすると平均点が出ます。十人いたら、一位から十位まで点数が出ます。それはそれは、みんな一生懸命やることでしょう。聴く方も点数つけるわけですから、一生懸命聴きます。楽しいでしょう。皆さんはごちらの形式を選びますか？点数を付けて、上位に入選した人には何か賞品をあげてはいかがですか？何でもいいです。そうすれば、発表する方も聴く方も、やりがいがあります。こういう風な一捻りが欲しいのです。

ただ単に、九時になったら集まれ、というような管理した組織運用をすることは止めましょう。ちよつとした工夫で、人のこころの動きとどうもの違わけてあげます。

皆さんも、ごんごん後輩が来ると思いますが、後輩を指導する大きなファクターを一つ挙げるならば、「11は競争させる」ということです。競争して、勝ったら誉めてやることです。これがすごく大事です。自分の部署の新人が一位を取ったら、みんなでお祝いしてあげて下さい。それが大事



だといつことを身をもって知らせるために、わざわざ期限を繰り上げたのです。身をもって体験させることです。ちなみにあの感想文の評価の結果は、きちんと呼称システムの中で見てもらっています。私は、感想文を一人ひとり読んで、コメントを書いています。後から、本部長を通じて返却します。

## 目標設定 BSU

目標を皆さんが設定するわけですが、実際に具体的にどのようかって目標を書いて良いかという話になります。

BSU(バランスシート)四つの視点とどうもの非常に留意して下さい。これは、ハーバード大学のビジネス専門家のアイデアです。すなわち、財務、顧客、業務のプロセス、組織の自律的な学習と成長、この四つの視点が大事です。

財務の視点については、一つは必ずやちやちやって成長するかどうかって成長戦略、もう一つは必ずやちやちやって効率化するかどうかって効率化戦略、この二つに限定されます。顧客の視点は、顧客は満足しているかどうか、これは顧客でないかわからないものです。これで満足しているなら、と自分達で思っても、お客さんが満足しなくては満足度はあげられないものです。

マーケットシェアとはどの程度のマーケットシェアを占めているかという指標です。例えば新日本科学が日本の市場の五十%のシェアを取っているというふうなことです。一方で、お客さんの中ではどうでしょうか？例えばこの製薬会社は、新日本科学仕事の八十%を出しています、という指標、これが顧客のシェアです。

そして、このお客さん達に新日本科学の価値を高く見てもらうためには、我々は、どういう風な計画をしたらいいのでしょうか。この四つの視点から、顧客の立場に立って考えていくのです。

業務プロセスですが、これは我々が何を提供するのが、あなたは何をお客さんに提供できるのか、報告書だけではなく、いろんなものを提供しているわけですが、その際にいかにそれらを効率よく提供できるか、お客さんとの関係の維持、強化は、どうやった方がいいものか、こういう風なものも自分の業務の中で、日々考えていく、ということが重要です。

組織が自律的に成長することは大事です。組織は個人の集まりですから、個人のスキルが成長しないと、組織は成長しません。

それから、ITは非常に大事です。このたび、CIO本部長が変わりました。彼は、これまでいろいろな経験を持っています。「和歌山のインフラも、主体性を持って改善してくれています。

また、組織の風土も重要です。風土はさきほど言ったように、時間や年数とともに成長し、変わっていくわけですが、やはり組織も成長していかないとダメです。

そして、新日本科学に行きたい、と思わせるためにはどうしたらいいのでしょうか。会社が選ぶのではなく、社員が選ぶのです。新日本科学で仕事をしたい、私はここでずっと仕事をしたい、採用されたい、と思われようかな企業になるためには、どうしたらいいのでしょうか。

それは社長が決めるべきものだろうと皆さんは思っていますか？

違います。これは皆さんが組織の中で、どういう視点で組織を変えていかないとダメな



のリーダーがいい加減にやっていて、自分のチームの目標が達成できなかったら皆さんもこじになってしまつたのです。

そうなればどうにかして下さいリーダーさん」と言いたくなるでしょう。逆にリーダーがすごく優秀で、バンバン引張ってくれて全員が目標達成できたら、全員Aをもらえる、Sをもらえるかも知れないのです。そうなればすばらしいことです。リーダーに感謝し、そこで感動が生まれるのです。

私はリーダーに、部下の無責任な行動は絶対許すな、無責任なことをしたら絶対許すなと言っています。だからリーダーは、いいかげんなことをすれば許さないでしょう。そのつもりで覚悟して臨んでくださいただし、人間だからミスは犯すでしょう。その際、ミスは徹底的に「原因」を追求して下さいただしそれは、責任」を追究しているわけではないのです。

何か起こったら、最終責任はすべて私になってしまつたのです。何をしても、結局そうなります。皆さんに責任」を追究しても果たせないのです。私は、もしも皆さんがミスをした場合は、その「原因」を追求します。そして、それが二度と起こらないように対処するのです。そのために、徹底的に追求するのです。

おきほじ言ったように、一つひとつの仕事にお客さんがいる、相手がいる、とごじつです。試験管を一本洗つにしても、その先にはお客さんがいる、とごじつことを忘れないう下さいます。そして、お客さんのことを考えている、いつも考えているとごじつになって、皆さんが本物のプロに成長するのです。お客さんは常に厳しく見ています。

たった試験管一本のために、いい加減に洗浄して、それが標準曲線を描く大事なポイントであるならば、コンタミが起つて、全部やり直します。たった試験管一本の洗浄ミスで、です。それはプロセスです。確かに結果」は出るかも知れませんが、でもその結果」は使いものにならないのです。なぜなら、プロセスが悪いからです。

プロセスの一つひとつにお客さんがいて、完璧にやっつて初めて、最後の二つの数値が出てくるのです。このプロセスをいい加減にする、間違いが起つり、問題が起つり、ひどい場合はクレームが起るのです。

人間、ミスは起つてしまつたこともありますが、その時は発生源をその都度、つぶしていつて下さいます。そして、自分のリーダーが逃げ腰になっているのならば、皆さんが一生懸命盛り上げて下さるにその上の上司と一緒に頑張って、クレームは直ちにつぶしてください。これをうまくやれば、お客さんのこころをつまぐ掴むことができ、うまく解決すると、新日本科学は「ついでにクレームでも直ちに対処してくれる、信頼できる会社だ」とごじつに逆転勝利することもできるものなのです。

### 即戦力が即害力か

新人は、戦力になるか、即戦力になるか、それとも戦力外であるか、あるいは即害力か、この四つに一つです。皆さんは、おそろくもう、この戦力の中に入っているだろうと、私は信じています。新人も、非常に優秀な人もいますし、この戦力外から抜き出て、戦力になっていく人もいます。この戦力外だけでも予備軍の人材が、非常に短い間でスボッと戦力に入ってくることがあります。

私はほとんど優秀な新人を採用しますから、本当に入ってきてます。ボヤツしていると取り残されるかもしれません。

一方で、組織の中には、必ず即害力という人が生まれます。

これを取り除いても、底辺の人がそうなってしまうものです。組織に常に起こりうる二・六・一の法則とか、一・八・一の法則とか言うわけですが、一生懸命頑張って組織を引っ張っている二割の人、それに何となくついていっている六割の人、そこはまったく関係無く足を引っ張る一割の人、というのが組織では必ずあります。

足を引っ張る人を即害力といいます。即害力はじつとここに黙っていればいいのだけでも、問題はそういう人達が新人のような戦力予備軍を喰ってしまつていくことです。そうすると、この戦力になるはずの人が即害力にポンと落ちてしまいます。こつならないように、皆さんはガチツとガードしなければなりません。そのためには「あの人の言うことは聞く必要が無い！」と、先輩の一言が大事です。「この人は即戦力の人だから、言うことは正しいよな」とか、「この人は即害力なんだ、となると言うことは聞かないと考えることができます。こつという人は戦力に來ますから、皆さんの戦力のパワーもアップもできることとなります。」

### 私が求める人材

私が希求する人材は、

常に挑戦し続ける人材

リスクを楽しめる人材

将来社長になりたい人材

自分は挑戦し続ける人材だと思える人、手を挙げて下さい。では、リスクを楽しめる人材だと思える人、手を挙げて下さい。社長になりたいと思っている人はいますか？強くこころに思えば、何でもなれるのです。挑戦し続けなければ何もなりません。挑戦してリスクを楽しまないと楽しくないでしょう。そうしていれば、そのうちに苦を超えて楽しめるようになります。この中の誰かが、ぜひ社長になって下さい。そうすれば私は、早く引退できます(笑)。とにかく、挑戦する人を私は支援します。権限は自分で獲得して下さい。金魚になって、上を向いてパクパクしても餌は下りてきません。金魚になったらそれまでです。責任は完結することです。責任は完結しないといけないものなのです。

以上で私のお話は終わりますが、今日話をしたことはあくまでも総論です。皆さんのこころの部分に少しだけ入り込むことをしました。これを皆さんが育てていくのです。自分自身で育ててください。リーダーとともに、自分自身のスキルを高めていくことが各論になります。各論は自分でやらないと、誰もやってはくれないのです。