トップの視点

企業と環境の変化

国際電信電話株式会社
常務取締役　市　原　　博

意識改革の必要性

「人が環境をつくり，環境が人をつくる」これは，教育面における人と環境との関係を言い表わした名言の1つですが，企業と環境，人間と職場環境との関係におきかえても，同様のことが言えると思います．

企業は本来，社会が生んだ産物の1つであり，決してその逆ではありません．ということは，企業自身がいくら立派な営業資源をもっていたとしても，それが社会のニーズや課題解決に充分に生かされないようでは，その存在意義も完全に薄れてしまうわけです．しかも，成熟社会とか変化の時代と言われる現在，社会のニーズもかなり急速な変容をとげているわけですから，そうした視点から私共も，企業環境が一変すれば自分たちを見直してみる必要があるのではないでしょうか．

企業がもっている人，物，金，技術，情報といった諸資源はもとより，仕事のすすめ方や業務成果に関しての評価の基準，あるいは社員1人1人がもっている資源や価値判断の基準に至るまで，果してこれが環境の要請に沿ったものであるかどうか振りかえって点検してみる姿勢が必要ではないかと思われます．

言ってみれば，われわれのもっている経営的なあるいは個人個人のハードおよびソフト面からの諸々の資源を，いちど棚卸しをし，環境要請という基準から再評価してみるということです．いま，基準インターフェイスという言葉が使われますが，これは技術というものの価値を判断するに当り，従来のような研究室や専門家からみた物差しからだけではなく，社会やユーザーの立場から，その技術がニーズに対してどれだけ対応できるものかということから，価値判断を下していこうとするものです．このような視点から，日常やっている仕事の1つ1つについて，マンネリになっていないか，改善，再考の余地はないか，それぞれの立場でじっくりと振り返ってみる必要があります．

活性化の風をおこす

各企業で組織の活性化問題が，生き残りに欠かせない課題として取り組まれますが，慶応義塾大学の村田先生は，活性化した組織にはよい風が絶えず吹いている，という言い方をしておられます．風通しがよいという表現も連想されて，実にさわやかで巧みな表現だと思います．

組織1つ1つの細胞が活性化してこそ全体の活力が導き出されてくることは，人体でも企業組織でも同じことが言えますが，企業の場合，この組織を動かすものが人間であることを考えると，各々の部門においてその要となる管理者の役割は大きなものになりましょう．

企業を一艘の船にたとえると，帆は組織にあたり，その帆に力を与えて全体を動かす原動力となる風は，組織人たる個人個人がもつ情熱ということになると思います．個々の組織の活性化は，したがってその組織の管理者いかんに大きく依存しているわけで，管理者には単に仕事を処理するという能力だけではなく，前向きのチャレンジ精神に裏打ちされた活性化への旺盛な意欲がなくてはなりません．さらに一言つけ加えれば，担当する

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

組織の活性化は，自己の活性化なくしてはありえないということです．マッチ棒も自身が燃えていてこそ他に火をつけることができることを肝に銘じておくことが大切と思います．

最後まで人の話を聞くことの大切さ

毎日社内外の多くの人と接する機会にめぐまれていますが，要件は情報提供，相談，交渉，依頼等さまざまです．お会いした後でしばしば痛感するのが，人の話を聞くことはなんと難しいかということです．聞くべき時に相手の話の腰を折り，こちらの言いたいことを一方的に話してしまったのではないかと，反省する時もあります．

人の話を聞くことが仕事の遂行上きわめて大切だとよく説かれていますが，これは聞き方次第で判断のもとになる情報量に大きな差が出てくるからだろうと思います．せっかく人に会っても，自分でほとんど話をし，相手に話す機会を与えようとしない人がいますが，このように“聞く耳をもたない”人は“聞く耳をもつ”人に比較すると長いあいだには情報量に大きな差が出てくると思います．

ある会社の幹部は，会議で徹底して聞き役になって成果を得ておられます．彼は出席者の衆知を集めるべき会議で，自分が頭から積極的に発言すれば，他の出席者は発言しにくくなる，むしろ色々な観点の意見や考えが他の出席者の口から十分出尽してから最後の意思決定をすべきだと考えて，このような忍耐のいるやり方を実践しておられたようです．彼のやり方は置かれた立場や条件が異なる場合一概に踏襲すべきではありませんし，会議の性格によっては，むしろ積極的に発言する方がよい場合もあるでしょうが，よい知恵，よい考えを求めて真剣に人の話に耳を傾けられたその姿には，大いに学ぶべき点があるだろうと考えます．

考えてみますと，われわれの時間のかなりの部分が聞くことに関連する諸々の行為に費やされております．時間の有効利用という点からも，聞くことについてそれなりの工夫をすることで組織の活性化にどこかでつながるものと思います．

正しい情報にもとづくことの大切さ

私たちは毎日色々な情報に接し，それらの情報にもとづき，考えたり，判断したり問題の処理をしたりしております．私たちが日頃会社で接している個々の情報の確度は，受け手の方でそれなりの注意をしないと根拠の薄い，うわさ程度の情報に振りまわされることになります．

情報の確度を甲・乙・丙に分け，自分で見たこと，明々白々なことを甲情報，信頼すべきソース情報を乙情報，うわさ程度の情報を丙情報として整理してはどうでしょう．自分の行動はなるべく甲情報にもとづいてやり，乙情報，丙情報の場合は複数のソースからの情報で確度を上げてから使用すると良いようです．

社会の情報化が進み，情報の活用がますます重要になってきています．会社の情報収集においてもこれまでの調査部門だけでは十分でなく，広聴機能の拡充が広報室に求められ，営業関係にも情報収集機能が求められる時代です．ある意味で全社員が情報マンであることが求められる時代となったといっても過言でないかもしれません．一片の情報でもインテリジェンス化の程度により，群盲象を評すことになる場合も，一葉落ちて天下の秋を知ることになる場合もあります．情報の本質をよく見きわめ，なるべく確度の高い情報にもとづいて判断，行動をしたいものです．そのためには判断の基盤を確固たるものにするため，平素から幅広い教養を身につけるよう心がけたいものです．

以上，企業と環境の変化にどう取り組むかについて感ずるところの一端を述べさせていただきました．

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．