

## 絶体絶命！それは知恵を生む製造機

### 真剣だと知恵が生まれる

この写真は飛騨りんごと柿です。何故この写真を？と不思議に思われるかもしれませんが、今回は東京都の豊洲公設市場の件をお話したくてこの写真にしました。

さて毎日東京都の豊洲公設市場の件が騒がれていますが、不思議でならないのは責任が全く不明確であるということです。これだけ大きな工事で、設計から工事完了までの各プロセスごとの責任者が分からないとは本当に驚きです。民間では決してあり得ないことです。

何故このようなことが発生するのでしょうか？その最大の原因は「仕組みが文書化されず、各プロセスごとの責任者が明確になっていながら」です。この仕組みが文書化されていないことでどれだけのムダな仕事とムダ金が使われているのでしょうか？

当社が活性化に取り組んだ企業の大部分が仕組みの文書化はされていませんでした。一部 ISO9001 を取得して「当社は仕組みは ISO9001 で仕組みを文書化しております」との答えが返ってきますが、その中身を検証しますと実務に沿った仕組みではなく、ISO の

要求事項に沿った形だけの仕組みになっております。そのためその仕組みを使用し、業務を行うことはできません。仕組みとは業務の流れと責任を明確にしなければなりません。

特に重要な点は「作成・検証・承認」という責任の明確化です。当社が活性化に取り組んだ高山市にある総合病院では仕組みの各プロセスの責任が不明確になっていたため、本

来行わなければならない院長や看護部長の業務がなされていませんでした。その最大の要因が「仕組みの文書化が不完全であったこと」です。今回の豊洲公設市場の件も東京都が全ての業務の仕組みの見直しを行い、各プロセスの責任を明確にする仕組みを完成させなければまた同じようなことが発生し、それは都



民の汗水垂らして働いた税金がムダ金として使用されることになると思われます。誠に残念なことです。

紙面ご案内	
P2 P3	第2回「活性化研修プログラムご案内」 組織風土を形成するのは組織の評価
P4	新高山駅オープン

# 各種研修プログラムご案内

## 第2回 「活性化研修プログラムご案内」

### 組織風土を形成するのは組織の評価

当社では活性化の初日の全社員研修において組織風土診断を行います。昔から業績が良い企業の特徴として企業風土の良さがあると言われてきました。弊社の長いコンサルティング経験からも同様な実感があり、むしろ「企業風土がよくなっていくことで、会社の業績も良くなっていった」という会社は少なくありません。企業風土が良くなって更に会社の業績も上がる、そんな会社の発展の仕方は多くの経営者の方にとっても正に理想的なのではないでしょうか？しかし、何かから手を付けていけばいいのか、うちの会社はいったい何が問題なのかということ客観的に判断することは非常に難しいと思います。組織風土とは、正に組織の中にいる人たちが会社のどんな所が問題点だと思っていて、どんな所は良いと感じているか、その思いの中にあります。弊社の行う組織風土診断は、あなたの会社の従業員の方々にアンケートを行い、その結果を分析することで、あなたの会社の悪い部分と良い部分を検査いたします。

それは、まるで会社に行う定期健康診断のようなものです。

どんな企業や団体であっても、組織が継続していくことによって、その組織特有の特色が出てきます。企業色とか企業風土などと呼ばれ漠然として捉えられますが、仕事そのものの質や量、業界の雰囲気や経営層、そこに働

く従業員そのもの等、影響する要素は数多くありますが、最も重要な要素は、そこで働く人たちが自分の組織をどう思っているか、評価しているかであると言えます。

当社では、企業の組織風土について研修を通じて長期的な視点においてどのように変化していくかを評価するための手法として組織風土診断という全社員を対象とするアンケート評価を行っています。

質問はそれぞれ「連絡・情報」・「業務管理」・「経営信頼」・「人間関係」・「業務意欲」・「職場満足」・「評価・福利厚生」・「教育研修」に分けて評価し100点満点評価に換算したものを評価指標として用いています。

それぞれの質問については、評価の分布状況を併せて分析することで、平均点だけでは確認できない変化についても把握することができます。

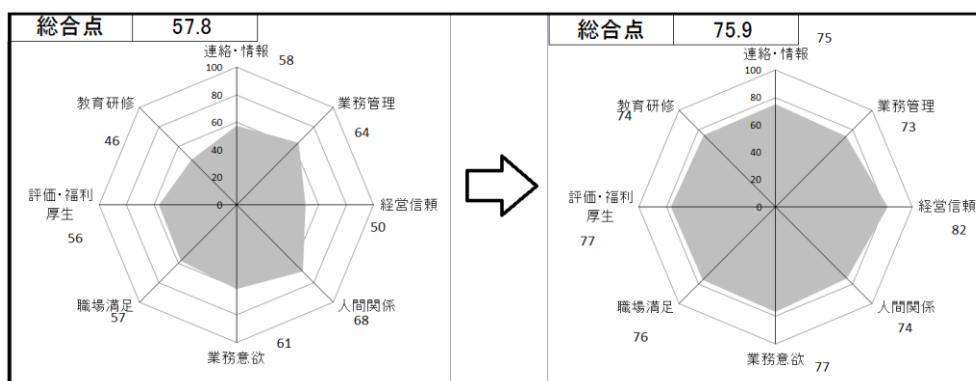
例えば一般的な評価が良くも悪くもない場合の基準としては、「どちらともいえない」を中心とした正規分布のようになりますが、この山が高い評価に偏るか低い評価に偏るか、また、山が低くなっているか、山が2つに割れているか等、以前に比べてどのように変化しているのかについてより細かな分析ができます。

組織の客観的な評価は、本来難しいものですが、この手法は非常に有効であると考えています。

## 組織風土診断

質問事項(事例)			
連絡・情報	仕事の遂行に必要な情報提供がされている	業務管理	仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている
	一日の計画、前日の実績など必要な情報が伝達されている		自分の能力の限界を超えた仕事は与えられていない
	意思決定の際にメンバーの意見が取り入れられている		自分の仕事の手順は、決められている
経営信頼	経営者の発言・行動にブレが無い。	人間関係	同僚の間には良好なチームワークがある
	経営者は間違いに気づけばすぐに軌道修正を図っている。		自分は上司・リーダーに全幅の信頼を置いている
	経営者は自分のことを気にかけている。		社員同士での挨拶ができています
業務意欲	業務の役割分担はきちんと守られている	職場満足	今の仕事は挑戦しがいのある仕事である
	仕事での裁量の余地が十分与えられている		仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる
	やるべき仕事が明確になっている		新しい仕事に挑戦する機会が与えられている
評価・厚生	自分の仕事の実績が明確になっている	教育研修	新入社員に対する十分な教育がされている。
	自分の仕事ぶりは正当に評価されている		管理職に対する必要な教育がされている。
	昇進・昇格は公平・客観的に行われている		社員の計画的な育成がなされている

### 総合評価の事例



### 設問評価 (設問ごとの回答者の分布をパターン認識して改善傾向を見ます)

パターン	1	2 マイナス	2 プラス	3	4
タイプ	標準型	偏り型	偏り型	分裂型	バラツキ型
グラフ形状					
状況評価	特別な傾向がみられない状態	マイナス傾向であり組織の課題	プラス傾向であり組織の長所	何らかによって評価が分かれる状態	組織内で評価が定まっていない状態

※例えば「仕事の遂行に必要な情報提供がされている」という設問に対し、研修前後でパターン3からパターン2プラスに変化した場合、部署によって情報の共有がされていなかった状態が改善したというように評価できます。

## 新高山駅オープン

### 飛驒の匠が語りかける駅

この10月1日に新しい高山駅がオープンしました。そのオープン式典に行って来ました。中に入ると通路の両側には原寸大の屋台の模型があり、その彫り物は飛驒の匠が彫った素晴らしい獅子や龍などが装飾され、じっくり楽しむことができます。この両側の通路には飛驒の匠が使ったノコやカンナなど沢山の道具が飾られ、飛驒の匠の歴史を知ることができます。正にこの通路は「ミニ飛驒の匠街道」です。

飛驒の匠は万葉集に「かにかくに 物は思わず 飛驒人の 打つ墨縄の ただ一道に」と歌われています。この歌にはこんな思いが秘められています。「飛驒の匠たちが打つ墨縄による直線は、正に人の手によるものと思われないほど高度で、正確な技術の証しを示すものである。あれやこれやと浮気はしない…飛驒人の打つ墨縄が一直線であるように、ただ一筋の道を行くのだ」という恋歌であるとも言われます。

飛驒の各地には地中深く遺構が埋もれていますが、その遺構の1つ「杉崎廃寺伽藍復元想像図」を見ると眼を見張るものがあります。私はその杉崎廃寺の遺構をよく見に行きますがその前に立つと1300年という時を超えて飛驒の匠が力を合わせて仏閣をつくる姿が目に見えます。

その他飛驒には三仏廃寺など15の遺構があります。私は法隆寺の釈迦三尊などの作品を残した止利仏師の生まれ故郷と言われる飛驒市河合村天生で生まれました。そこにはこんな昔話が残っています。

『むかし、九郎兵衛という百姓が小鳥川に沿う余部の里に住んでいました。来る日も来る日も暗いうちから、山仕事に、田畑に精出しても暮らしは少しも良くなりません。さらに九郎兵

衛を暗くしたのは、一人娘の忍のことでありました。忍はうまれつき見るにたえないような醜い顔の女でありました。25歳をすぎたというのにお婿さんも見つかりません。「困ったなあ、あの娘には」「早いこと婿をさがさなきゃ、おれたちの末が心配じゃ」こんな話を聞くにつけますます自分の醜さが恥ずかしくなり外にも出ず、1人寂しく夜じゅう泣いて泣き通したこともありました。

今年も村祭りがやってきました。一年一夜の楽しい村祭りの夜、忍はにぎやかな鎮守の森へはいかず、川辺の淵にぼんやりとたたずんでいました。淵には、満月の月が映っていました。遙か靉糠山から1羽の鳥が川に映る月影に飛び込んだのであります。忍は美しい月影をすく

って飲み干しました。このことがあってから、この里には月影が映らなくなり里人はこのあたり月ヶ瀬と呼ぶようになりました。月影をすくって飲み干した娘忍は、不思議にも身ごもってしまいました。九郎兵衛は、父親のいない子を生むなんてそんな恥ずかしいことはない、人里離れた山中に住まわせました。「お月様より授かった子」「天より授かった子」といわれ、この土地を「天生」と呼ぶようになりました。生まれた子供は、鳥のような首をしていたので人々は「鳥」と呼びました。鳥は小さい頃から神技的な才能をもっており、鳥が作った木彫りの人形は人間のように働きました。その住居跡が、今でも天生湿原に匠屋敷として残り、稲田は田形(天生湿原)をなし、両方合わせて「田形屋敷」と呼ばれ、靉がらの山は「靉糠山」と呼ばれています。鳥は17歳にして都へ旅立ちました。鳥はその後「止利仏師」として名を残し、法隆寺の金堂には釈迦三尊像・壁画等の作品が残っています。』

(河合村発行のパンフレットより転載)

