

講演要旨

平成25年度特別研修「人づくりセミナー（第1回）」 「人間中心の経営～人を活かす、チームを動かす～」

彩の国さいたま人づくり広域連合では、地方分権の担い手である職員一人一人が、幅広い視野と柔軟な発想を身に付け、より創造的かつ積極的に地方行政を展開できる人材となることを目指し、人づくりセミナーを開催しています。

- 日時：平成25年7月31日（水）
14：00～16：00
- 場所：埼玉会館 小ホール
- 講師：キリンビール株式会社 元代表取締役社長
松沢 幸一 氏



松沢 幸一 氏

〈講演要旨〉

はじめに

私は39年間キリンビールでお世話になった経験から、組織や経営で大切なのは“人”であると思っています。企業が業績を上げていくためには、個人個人に力を付けてもらうか、チームとしてまとまっていけるかにかかっていると思います。そこで、今日のタイトルを「人間中心の経営 ～人を活かす、チームを動かす～」としました。

私が大切にしてきたこと

私が社長になった時、各方面のインタビューで「モットーは何ですか？」と尋ねられましたが、私は「前向き、誠実、自然体」と答えました。

【前向き】世の中はめまぐるしく変わっていきます。

その変化に正面から向き合って、その変化をどう乗り越えていくか考えながら、前に進むというのが“前向き”です。

【誠実】結果を意識しないで常に真面目に取り組むこと、これが“誠実”です。

【自然体】頑張りすぎないことです。「完全燃焼しま

す」と言う人がいますが、完全燃焼しては次への余力が残りません。それではダメなのです。常に自分の実力の7～8割で仕事を行い、変化対応や自分の次の成長のために2～3割を残したやり方が“自然体”です。

挫折が次の成長を生む！

私は群馬県千代田町で生まれ、高校生までは南極越冬隊員になることを目指していました。北海道大学理類に入学しましたが、理学部地球物理学科志望を途中で変え、農学部に進学しました。数学のレベルについていけないと思ったからですが、初めての挫折です。しかし、そこで発酵や微生物、食品という分野に出会いました。頭の閃きでなく、実験・観察を通じて、世の中のため人の役に立てるものという実学を見つけることができました。

修士課程を修了してキリンビール福岡工場に入社したのですが、初めは仕事に対するモチベーションがわからず、考課も最低の失格社員でした。

しかし、本社主催の「高度排水処理技術研究会」のメンバーに呼ばれ、自分の仕事の社会的意義を知ることによって仕事が面白くなりました。当時は1ℓのビールを造るのに15ℓもの水を使っていましたが

(現在は6ℓ程度)、水を節約することや排水処理のレベルを上げて再利用することが、会社や社会に貢献することだと研究会のリーダーから学んで、自分の考えが変わり、自分の仕事に臨む姿勢が出来ました。

次に自分が大きく変わったのは40歳から京都工場製造部長として4年間、100人近い組織のリーダーとして働いた時です。現場では日々いろいろなトラブルが発生していましたが、現場の人々が抱えている課題を一つ一つ話し合いながら組織の課題として共に解決するという心を掛けました。また3年間仕えた工場長から、「人間中心の工場経営」、「社会に開かれた工場」という二つの課題を出され、これについても現場の人たちと考え、一人一人の具体的な行動までつなげました。この二つのことを通じてリーダーのあり方というものを学んだわけです。以来ずっと、社長になっても変わらず同じことを実践しようと心掛けました。

私が考える会社

社長になった時、会社というものを次のように考え、社員にも伝えるよう努めました。

□会社(事業)は、「ゴールの無い駅伝レース」

＝継続を意識しながら成長と革新を目指せ。タスキを繋ぐことが最も大切、前より少し良い状態で次の人に渡せれば最高である。

□「強いサッカーチーム」と同じように動ける組織を目指せ

＝自主自律の強い個人とチームとしての連携・協調が必要。フィールドに立った11人それぞれが、チームのためにベストのプレーは何か瞬時瞬時に考えながら自分で判断してプレーする、そして他の10人と連携して動く。この二つが出来れば結果はついてくる。

□企業は社会的存在である

＝社会的使命を持っており、ステークホルダーに順位はない。株主、社員、お客様、グループ企業、

取引先、社会などはすべてイコールと考える。

□企業の存在価値は？

＝提供する商品・サービスの一つ一つとお客様との関係。キンビールの企業理念でも謳っていますが、お客様に少しでも近づき寄り添うことを目指す。

□大事にすべき企業価値は？

＝人材、技術・ノウハウ、組織風土、企業文化、社会・お客様からの信頼。

□継続的な発展のために必要なことは？

- ＝企業の理念・精神を全員が共有し、それぞれ具現化に努める
- ＝お客様に提供する価値の創造（商品・サービス、社会的責任を含む）に努める
- ＝実行する人材の育成とチーム力の強化を図る

人材育成とチーム力強化

皆様のところでも用意されているでしょうが、キングループにはキャリア・目的別に体系化された研修プログラムがあります。それぞれの階層別に

「基本ビジネススキルの習得」、「グループ経営人材の育成」、「グローバル人材の育成」、「組織力の強化（リーダー強化プログラム、MBO-S浸透プログラム）」、さらに個々の仕事・役割に応じて学ぶ「主体的学習環境（自己啓発支援制度、チャレンジプログラム）」などが用意されています。これはこれで良いのですが、私は何か不足しているものがあると考えました。それは「個々人が自主自律で考えて行動し、成長するためのプログラム」ということです。

そこで、「V10推進プロジェクト」というものを活用しようと考えました。この“V10プロジェクト”は私が生産統轄部長時代の2005年に当時の社長の掛け声で始まりました。プロジェクトの名前は10年後のありたい姿（Vision）、キリンが大切にしている価値観（Value）を軸に思考・行動して、お客様にいちばん近い会社を目指す（Victory）という3つの意味の“V”と10年後の10を組み合わせたものです。

最初の3年間は、主に会社の理念やビジョンを共有するフォーラムなどを軸に意識改革が進んでいました。私が社長になってからは、このV10活動をさらに進化させ、社内コミュニケーションを活性化させようと考えました。社員一人ひとりが自主的に考え行動し、風通しの良い明るい会社にする、現場の声を迅速に活かせる組織にする、一人一人が仕事を通して成長できる、ことを目標としていろいろな取り組みを付加しました。

ここでは、3年間柱に据えた2つの活動についてお話しします。

対話集会

第一線にいる人たちの声をトップ（社長）が自ら聞くことを第一に、併せて会社の状況・方針も伝えるというツーウェイコミュニケーションの企画です。東日本大震災があった2011年も全国の事業所で54回（毎回90分）、延べ3,500人に参加してもらいました。現場の人たちが直面している課題をいち早く会社の経営に反映させることが主眼でしたが、第一線の社員にとっても自分のことをまとめ伝えることで会社の改善に通じるということで大いにモチベーションが上がったと思います。

コーチング

そしてもう一つが「コーチング」です。コーチング（coaching）とは、人材開発の技法の1つです。「コーチ」（COACH）とは馬車を意味しており、馬車が人を目的地に運ぶところから「コーチングを受ける人（クライアント）を目標達成に導く人」を指すようになったそうです。スポーツ選手の指導などのコーチがすぐ頭に浮かびますが、日本の場合はコーチが一方向的に教えるというティーチングになってしまっていることが往々にあると思います。あくまでもコーチは補佐役であり、実際には自分自身が良く考えて自分の行動を決めることが大切なのです。キリンビールでは双方向のコミュニケーション

ツールとして、個人の目標達成と成長支援のツールとして活用しています。2009年から毎年100名の社員に専門機関が行なうトレーニングプログラムに参加してもらい、能力と資格を持ったコーチを育成しました。昨年までに400名の社員が認定コーチという資格を取りました。それぞれのコーチは社員5人を受け持って1年間コーチングをします。ですから全部で2000名がコーチングに関わっていることになります。毎年100名を専門機関で研修させるには多大な時間と労力・お金がかかりますが、それに十分見合う効果が得られていると思っています。

キリンビールのコーチングの特徴は外部の人がコーチするのではなく、社員同士でコーチにするようにしていることです。それは、上から下へのタテのコーチングではなくタテ・ヨコ・ナナメ、縦横無尽のコーチングを通じて人材開発だけでなく、社内コミュニケーションを頻繁にかつ深くしていくという狙いがあるからです。

「のぼうの城」成田氏にみる人の活かし方

昨年映画がヒットした「のぼうの城」では、忍城成田氏500が豊臣方2万の大軍の攻撃に耐え抜きましたが、そこにも人の活かし方が見て取れると思います。作者和田竜さんは、石田三成の言葉を借りて、成田氏の「チームワーク、組織力、社会からの支持の高さ」を高く評価しています。また、大谷吉継に成田軍の「理念・精神、社員のモチベーションの高さ」をもう一つの要因として語らせています。こうしたことは現代の企業経営、組織運営にも共通する大事なことだと思います。

東日本大震災からの教訓

東日本大震災では、仙台工場が地震と津波によりビール貯蔵タンク4基の倒壊、建物や設備への浸水（3～1.5m）、倉庫からの商品・資材の流出などの被害を受けましたが、約半年で仕込みを再開、8か月弱で出荷再開できるまで復旧することができまし

た。

東日本大震災からの教訓として、次のようにまとめました。

1 活きたチーム力

チームの全員が心を一つにして力を尽くせば、大きなことも成し遂げられる

2 リスク時には特にトップ（社長、事務所長など）の適切でぶれないリーダーシップが重要

3 グループ会社、協力会社、お取引先、地域社会・自治体・NPOなどとの連携・協力が必要

4 最悪ケースを想定した事前の準備や定期的な訓練、共有化が重要

5 時の経過とともに大事なことが忘れられてしまうことがあるので要注意

日々の充実のために①

皆様には今さらのアドバイスと思われるかも知れませんが、私の考えをまとめてみました。

1 人生にシナリオやマニュアルはない。

2 自分の人生は自分で考える。目標も自分で考えその実現に向けて努力する。

3 環境や社会は刻々と変わる。それにきちんと対応していく必要がある。しっかりと現実を見ながら、課題・困難を乗り越える努力をする。

4 人生にも波動がある。何をやっても駄目なときは焦らずじっくり構える。自分がコントロールできないことは嘆かない。

5 出来ることは果敢に挑戦しベストを尽くす。

6 社会は多数・多様な人たちで構成されている。自分のことだけを考えていては駄目。人を大事にして、リスペクトすることからコミュニケーションが生まれる。

日々の充実のために②

1 自分の力を上げる

- 自分の夢・目標を持ってチャレンジする
- 変化と向き合い、それを乗り越えるよう努める

- 成長のための努力は、弛まず惜しまずにする

2 目標設定とその達成

- 目標は自分の価値観などの本質を踏まえて、自分でつくる
- 実力より少し高めの目標を立て、自分なりのインセンティブをつくる
- 時々進捗のレビューをしながら進める
- 最後は細部にこだわらない（80%で仕上げる）

3 日々の生活や仕事の質をレベルアップするための工夫

- 1日（24時間）を何のためにどう使うか、絶えず考える
- 1日、1週間、1ヶ月をユニットとして、やるべきことに優先順位をつける
- スケジュール管理と記録は手帳が便利（予定は鉛筆、記録はボールペンで）

- 印象に残ったこと、メモなどは別途記入する（中間処理はポストイットを活用）

- 読書すること（ジャンルにこだわらないで幅広く、歴史は大事）

- 規則正しい生活・食事

4 チーム力を上げるために

- チーム内で目標・課題・情報を共有する
- 自分で考える。上から言われたことをやっているだけでは駄目
- 現場で起きていることにいつも関心を持ち、メンバーが自主自立的に動く。
- 若い（弱い）メンバーを支援し、育てる
- やったことをきちんとレビューし、次に活かす

これから私がやりたいことは、

- 1 若い世代の成長支援をする
- 2 お世話になった国・地域社会・学校のお役にたつ
- 3 日本社会の健全な発展に尽くす

ご清聴ありがとうございました。