

# 「組織の一員としての社員」後篇

## 一、企業の繁栄は重点主義に依る

「統帥綱領」「作戦要務令」は、人生哲学・人間学を説いている。

作戦要務令に「戦勝の要は、有形無形の各種戦闘要素を結合して、敵に勝る威力を要点に集中發揮せしむるにある」

有形：原料・機械設備等

無形：計画性・執念・やる氣等

マンネリ化、不平、無氣力が蔓延し始めると、形あれども、心ここになければ、真心のこもらない製品やサービスは、お客の感動を呼ばない。感動する筈がない。相手に感動を与えずしては、商品価値にならない。

消費者の「買って良かった」と思う満足があつて初めて、そこに商品もサービスも価値が出る。

ナポレオンは500人の軍で敵1000人の軍に勝つた理由は、敵の軍は200人が5部隊。500人で各個攻撃をした。大小は何を以て決まるか？

それは局所に於いて決まる。その一点攻撃する集中は、何処にあるのか？

重点主義を採るには「バランスを破る」ということ。

例：15人で営業活動していたのが、10人が他の部署へ出て行くと、残り5人でプラス10人の仕事を引き受けなければならない。だから、バランスを保つことが繁栄でなく、実はバランスを破ることが繁栄につながる。

経営は、何等かのバランスを破り成長する。そして、バランスを調整し直し整える。

その後、またバランスを破り成長する。

成長期の子供は先ず、背が高くなる。その後肉が付いて来る。

つまり、バランスを破り成長（大きく）して行く。バランスを保っているというのは、成長が止まった姿と言える。

勤め人（サラリーマン）から見ると、バランスを破るということは不安になるもの。

昨日の延長が今日。今日の延長が明日。という考えをしてしまうのが勤め人。

バランスを破ることに、危険を感じてしまう。

調和の言葉の定義は、過不足が無い。ということだが、前提がある。

前提は、平穏な時代でないと、調和は保てない。

「要点に集中発揮」というのは「まんべんなく」ではない。

## 一、ラインとスタッフ

ライン：命令系統

スタッフ：参謀グループ（頭脳班）

本来、仕事と言うのは現場の人が一番よく知っている。しかし、日々の業務に追われて、ものを考える余裕が無いもの。発展繁栄を求めるなら、何等かの変化を己れの中に作って行かなければならない。

「企業に於ける参謀について」

組織の効果的運用について、状況判断が企業の運命を支配する。それが発揮できるか否かはのカギは人事労務にある。

企業参謀の命令権について、参謀は命令権を持つてはならない。本来命令する必要がないからである。スタッフの扱う仕事は未確定事項が多い。

スタッフには二つある。

一つは、ゼネラルスタッフ（将官付参謀）政策決定的な仕事をする。

もう一つは、スペシャルスタッフで、専門的な領域について、具体的な仕事をする。

だから、限定されたある種の命令権を持つ。ゼネラルスタッフは絶対的な命令権を持ってはならない。

命令と言うのは、全てのラインの長である社長を通して出すもの。

スタッフは、飽くまでも助言に徹する。窓口一本化に留意すること。

命令権のあるスタッフは、教育スタッフである。

スタッフの要件

- 1：補佐機関であること。 2：組織の効果的運用に貢献すること。
- 3：トップの公的意思決定に参画すること。
- 4：トップの統率事務を補佐すること。
- 5：公的機関であること。
- 6：トップの公的な弟子であること。

企画課・ブレーン・コンサルタント・シンクタンク・軍師（心の師）

これらは、トップの決心の資料を提供するもの。

しかし、その実行の事務を担当することはない。これはスタッフの仕事。

これらはトップ部下ではない。

腹心は公的機関ではなく、トップの個人的意向を受けて、裏方で働く者。

組織は各人が、ただ一人の命令によって活動すれば良い様にしておくのがベストである。

これらの原則が守られにくくなる原因は、スタッフの越権・新たな技術導入によるラインの幹部の管理能力の低下。組織の発展により、管理業務が増大し、ラインの幹部だけでは、処理できなくなる状況が出現。

こうならない為には、ラインの幹部から自らが勉強し、スタッフを管理する能力を養わなければならない。

スタッフのもう一つの特長として、情報に詳しい。トップに対して情報を助言する立場と言うことで、情報伝播力を持っている。

こうなると、知能には優れていても、人間的な修養が足りない。

若い者に有力なスタッフの地位を与えるべきではない。

だから、考えているだけの人間は、嫌われることが言える。そうならない為に「参謀は足で稼げ」である。

スタッフは常に事実を確認し、現場の人と接触を保ちながら努力することが大切である。現場と隔離して良いのは、構想を練る時、計画を立てる時だけであって、決して考えるだけの存在として周囲から思われないようにしなければならない。

現代の企業参謀そのものに実力が無い。そして、任命方法が適切でない。

スタッフと言うのは、要はラインの人間の信頼を得る。

現場の仕事の内、何か一つでもそれも短時間でやってのけられる。ということが肝要である。トップの信頼と行き届いた配慮が必要である。

## 一、適材適所は決断を以て

誠意があっても、能力が無い人は会社にとって困る。

叱り様もないと同時に褒め様もないから。

また、能力があっても誠意の無い人、やる気の無い人、熱意の無い人は更に困る。

というか邪魔になる。

日本の組織に於いて「出世する」ということは、戦前は陸軍も海軍も、士官学校出身でないと、難しかった。戦後の官僚も同じ。これを権威主義と言う。

アメリカは、民間から軍へ転身して成功を遂げた人が多く居る。

自動車会社の役員が補給参謀に。百貨店の管理職が兵糧担当の責任者に。

大胆率直な配置に腐心した。これは決断の問題である。

飛び込み入社の人の下に就くことを嫌がる風潮がある。

もう一つ困ることは「己れの能力に本当に自信があるのか?!」ということ。

自分の教養に自信があったら、知らないことは「知らない」と言える筈。

自信がなければ、知ったかぶりをするもの。

能力のある者を年功が浅いからと言って、平社員で使うくらい不経済は無い。