

# 正解へと導く力は現場に



67年生まれ。96年に日本初の投資信託評価会社を起業。04年から現職。法政大大学院客員教授。著書に「脱・家族経営の心得」など。

＝高波淳撮影

ふじさわ  
久美さん

シンクタンク  
ソフィアバンク副代表

全国5カ所の原子力発電所を取材したことがあります。本社と、原発で働いている人とは、危機感の持ちようが随分と違ふと思いました。

現場の人にとっては、原発が生活圏のなかにあります。原発の安全性について質問すると、本社の人は「こういう仕組みがあるので大丈夫です」ときっぱりとおっしゃいます。一方、現場の人は「だから、自分たちが一生懸命やっているんです」と話し、100%の安全を担保するのは自分たちの役割である、という気持ちがあひひしと伝わってきます。現実を目の前にしているからこそ不安と責任感を感じましたね。

会社の経営には役割分担があつて、経営陣は大きな方針を出して、現場はそれを実行に落としていく。でも答えの見えない

問いを投げかけられた時に、できるだけ正解に近い答えを出せるのは現場です。その答えを結果として正解に導いていく方も、現場にあると思います。

崖っぷちを走っている車のドライバーに、後部座席に座った人が右だ左だと言っても危険が増すだけ。一瞬先が不透明な危機的な状況において、現場の吉田所長が判断したことは適切であつたと思います。

いろんな企業を訪問しましたが、現場に権限委譲をしている方が業績が伸びるようです。現場がスキルを向上させながら、本部から見えないきめの細かいイノベーションを起こしていく。それが、伸びる企業の特徴だと思つています。

危機対応では、ある時は本部が決め、ある時は現場が判断するなど、振り子のように瞬時、

瞬時の判断をしていくのが重要です。今回で言えば、海水注入すれば廃炉になるわけだから、所長が決断するには大きすぎる話であり、本部の決定が求められます。いったん注入したならば、あとは現場に任せていいと思います。

問題は、うその報告をしなければいけなかったという本社と現場の信頼関係の薄さです。最近、危機が起きた時に被害を最小化し、速やかに復帰することによってビジネスを継続する計画「事業継続プラン(BCP)」の重要性が指摘されています。それが機能するためには、日頃のコミュニケーションと信頼関係が不可欠です。現場に足を運び、対話し、現場の声を採り入れる。そうした業務執行を日頃から実践しておく必要があります。

それがうまく機能しない組織にありがちなのは、厳格なヒエラルキー構造によって、下から上に意見が通りにくく、下が勝手に動く減点になる社風です。東京電力も過去の隠蔽問題を受けて、本社と現場の意思疎通が改善したと言われていますが、現実には、十分になされていないのかたのかもしれない。(聞き手・久田貴志子)