

[第3回原子力機構報告会特別講演]

私にとっての会社・仕事・家族

—私は仕事も家族も決してあきらめない—

I 私が東レで経験した事業改革

II 私にとっての会社・仕事・家族

III 仕事のタイムマネジメント

IV 経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス

2008年11月5日(水)

(株) 東レ経営研究所

社長 佐々木常夫

[現在の社外役職]

内閣府物価安定政策会議委員

内閣府統計委員会委員

国土交通省交通政策審議会委員

経団連 理事 経済政策委員会部会長

大阪大学客員教授

著書 「ビッグツリー—— 私は仕事も家族も決してあきらめない」 (ウェーブ出版)8刷

ホームページ <http://sasakitsuneo.jp/>

I 私 が 東 し で 経 験 し た 事 業 改 革

1. 倒産しかけた会社・一村産業の再建（'79～'82年）

戦後第2番目の大型倒産の危機 事業の選択と集中(事業の収束)
資産の売却、要員削減、人事の刷新と組織改革 再生不可能と思われたが再建達成
なんとしてでも再建するというリーダーの強い意志と社員の結束

2. 繊維事業の再構築（'86～'87年・繊維企画管理部の課長）

'86年繊維赤字 改革はまずネーミングから→ Action Program for Survival= APS
不採算分野の撤退 生産体制の再編 要員・総費用の大幅削減
再構築は1年前倒して達成 改革の尺度は3分の1とか半分

3. 前田新社長による経営刷新（'87～'89年・経営企画室主任部員）

全社員へのメッセージ(意識改革5つのポイント) 部長懇談会によるミドル層との対話
本業重視 連邦経営 メイドイントーレ 好況期の不況対策
外部要因ではなく自助努力での評価制度 経営には一定のセオリーがある

4. 釣り糸の流通改革（'90～'91年・繊維の営業課長）

小売段階での大手量販店の伸長と旧態依然の間屋商売(東レ→販売元→問屋→小売)
小売への直販体制への切り替えによるサプライチェーン短縮化
大きな障壁を打ち破る不退転の意志と知恵と実行力

5. プラスチックのグローバル化（'93～'96年・プラスチック企画管理部長）

成長事業での海外を中心に一気呵成の事業拡大 次々に発案
インドネシア マレーシア アメリカ フランス 中国 タイなど2年間で12件
約1,000億円の投資 作るが勝ち

6. 東レの再構築（'01～'03年・経営企画室長）

'01年屈辱的決算 大改革断行 「プロジェクト New Toray-21」
意識改革、営業改革、グローバル生産改革、トータルコストの削減、事業構造改革
役員報酬半分など率先垂範と全社員を巻き込んだ経営改革
営業利益 --- '01年 188億円 '02年 330億円 '03年 568億円 '04年 811億円
'05年 930億円 '06年 1024億円 '07年 1034億円

II 私にとっての会社・仕事・家族

1. 長男は自閉症

自閉症はもって生まれた障害

特長—— こだわり コミュニケーション能力の欠如 活動や興味の範囲が狭い

学校生活はトラブル続き 父親は毎月のように学校へ 中学校 いじめに会い不登校

毎日本を読み部屋中本だらけ 22歳、一人でアパート生活

2. ちょっと重荷を担いってしまったパートナー（病気に魅入られた妻）

‘84年～’87年 急性肝炎のため3年で5回入院

‘97年～’03年 肝硬変とうつ病で38回入院 3度の自殺未遂

- ・ 何故うつ病になったのか——自閉症の子 病気のこと 夫婦関係
- ・ うつ病とは ——ストレス社会 400～500万人 一生のうち7人に一人

3. この苦境をどうやって乗り切ったか

(1) ‘84年～’87年 子供は中2、小6、小5の3人

- ・ 仕事も家事もすべて計画的戦略的に
5時半起床 朝食と弁当作り 8時入社 仕事は18時まで 日曜は1週間分の家事
- ・ 仕事の計画性効率性の徹底 会議の半減 資料の簡素化 ビジネスは予測のゲーム
- ・ 趣味、交友範囲などの削減、絞込み——テニス、推理小説との一時決別

(2) ‘97年～’03年 パートナーの繰り返し入退院 アパート暮らしの息子のサポート

- ・ 計画的戦略的行動の徹底——だが相手は経営ボードメンバー
- ・ 仕事と家事以外は極力排除——だが付き合いはあるし必要
- ・ しかし、いつかきっと良い日が来ると信じて

(3) 最近パートナーは少し回復 ‘03年以降入院なし

4. 人は皆自分の時間を求めている それができないのは長時間労働と非効率労働

5. ハンディを持った人は意外に多い 多くの人が悩みやハンディを抱えている

Ⅲ 仕事のタイムマネジメント (1984年課長就任時のメモ)

1. 仕事の進め方の基本

1. 計画主義と重点主義——仕事の計画策定と重要度を評価する　すぐ走り出してはいけない
2. 効率主義　——最短コースを選ぶこと　ブアなイノベーションより優れたイミテーション
3. フォローアップの徹底　——　自らの業務遂行の冷静な評価を行い次のレベルアップにつなげる
4. 結果主義　——　仕事はそのプロセスでの努力も理解するが、その結果で評価される
5. シンプル主義　——　事務処理、管理、制度、資料、会話はシンプルを持って秀とする
6. 整理整頓主義　——　仕事の迅速性に繋がる
7. 常に上位者の視点　——　自分より上の立場での発想は仕事の幅と内容を高度化する
8. 自己主張の明確化　——　しかし他人の意見を良く聴くこと
9. 自己研鑽　——　向上心は仕事を面白くする
10. 自己中心主義　——　自分を大切にすることは人を大切にすること

(例 1) 大学時代の家庭教師——どうやって数学の苦手な高校生をトップに引き上げたか

(例 2) 甲子園・勝利への方程式——なぜ駒大苦小牧は強いのか

2. 偏見を含めてのアドバイス

1. 3年で物事がみえてくる　30才で立つ　35才で勝負は決まり
2. 礼儀正しさにまさる攻撃力はない
3. 朝出勤のとき走る者、遅刻する者は数歩の遅れをとる　日々10分の差、30分の差
4. 沈黙は金にあらず　正確な言葉、表現に気を配ること
5. 読書の価値は本の数ではない　多読家に仕事のできる人は少ない　本は選べ
6. 名刺の持ち方、出し方、保管の仕方は、他人に対する思いやり、関心の程度を表わす
7. 1つの外国語マスターは最低の条件
8. 酒の飲み方はその人の品性を表わす　酒の上での失敗は高くつく
9. メモをとるとよく覚え　覚えると使う　使うと身につく
10. 東レは最終の職場ではない
11. 男にとって女性への考え方、対応は、人生や他人に対する考え方の程度を表す
——女性差別をする人は女性に限らず差別する
12. 子供は親の鏡、親は子の鏡——　子供の教育に関心を持ち、家庭、学校、社会に責任をもつこと
13. 出世はその人の人間性、能力、努力の1つのバロメータ
14. 友だちは大事にしよう　友情は手入れが必要
15. 人生に必要なのは勇気と希望と Something Money　身分相応の金遣い

3 仕事のタイムマネジメントはビジネスマンの基本

タイムマネジメントは最も大事なことは何かを正しく掴むこと

タイムマネジメントとは時間の管理ではなく仕事の管理

仕事とは自分と他人の共同作業 仕事は業務処理(自分1人)と情報処理(他人との共同)

1. 計画先行・戦略的仕事術

- ・ 戦略的計画立案は仕事を半減させる
- ・ 捨てる仕事を決める パレートの法則(2割は8割) 出ない 会わない 読まない
- ・ 最初に全体構想を描き出す
- ・ 不確実な仕事はとりあえず始めてみる
- ・ デッドライン(締め切り)を決めて追い込む 締め切りは1週間前
- ・ スケジュール表で時間を「見る」 最低1ヶ月 時間予算の把握(確実に使えるのは3割)
- ・ 手帳とノートの選択と使い分け 自分へのアポイントを入れる

2. 時間節約・効率的仕事術

- ・ プアなイノベーションより優れたイミテーション 凡を極めて非凡に至る
- ・ 仕事は発生したその場で片付ける 議事録はその日のうちに 出張レポートは帰りの便で
- ・ 拙速を旨とせよ(8割原則) 時には寝かすのは有効
- ・ ITは業務効率化のパートナー
- ・ 口頭より文書が時間節約
- ・ 整理整頓はスピードアップの伴走者
- ・ 中断しない期間帯の確保
- ・ ファイルやフォルダーの持ち方 デスクトップの利用
- ・ eメールは正確、簡潔に 相手の目線で

3. 時間増大・広角的仕事術

- ・ 人の力を借りる
- ・ 上司との付き合い方は最重要課題 —— Don't surprise your boss
- ・ 2段上の上司との上手な付き合い方
- ・ 会議は最小限に ミーティングは頻繁に
- ・ 隙間時間の活用 いつもカバンに4つのファイル
- ・ 必要なことは記録し暗記する
- ・ 目の前の仕事をがんばる そしてちょっと優れたものを追加する わらしべ長者理論

IV 経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス

1. なぜ今ワーク・ライフ・バランスか

(1) ワークライフバランスに消極的な経営者

- ・ 職場の多忙は日本企業の競争力の源泉
- ・ 寝てもさめても仕事を考えることを経て人材が育ち、仕事の幅が広がる
- ・ 非正規雇用者の穴を埋めるのは正規雇用者
- ・ 育児支援などは企業のコストアップ

(2) 企業も個人も成長するワーク・ライフ・バランス

- ・ 社員の満足度を高めることが企業の競争力になる — がんばる気持ちになる

日本人は働きすぎで心身ともに疲労

- ・ 生産性の向上に繋がる — 効率的な組織になる

仕事の見直しにより、時間当たりの生産性の向上を

- ・ 有能な人材の確保 — いい人を惹きつける

働きやすい会社には有能な人材が集まる 定着率の向上 帰属意識の醸成

(注) 「ワーク・ライフ・バランス」ではなく「ワーク・ライフ・マネジメント」

2. 経営戦略としてのダイバーシティ

(1) ダイバーシティとは多様性の受容 男女問題ではない 個人の問題

多数の多様な人材を画一的に矯正するかそのまま生かして能力を発揮させるか
多様な人材を活かすとは多様なニーズに合った働き方施策を提供すること

(2) 多様な属性を持つ社員の個性・能力を生かす組織づくり

企業風土変革のプロセス モノカルチャー組織は脆弱

(3) 個人としての自分のブランドを確立すること

自分はどんな人間なのか 自分は何をしたいのか 自分らしさとは何か