

キーエンス流 性弱説経営

高杉康成（著）

単行本：240 ページ

出版社：日経 BP

税込価格：1,870 円（税込）

はじめに

本書は、「人は善でも悪でもなく弱い存在である」という性弱説に基づき、成果を安定的に出す組織づくりの手法を解説した一冊です。著者は、超高収益企業キーエンスで長年新商品・新規事業の企画に携わってきた実務家です。本書では、人間の弱さを前提にした仕組みづくりが、なぜ高い生産性を支えているのかを明快に示しています。

「人は弱い（性弱説）」を前提に

性弱説は、性善説のように「人を信じて任せればうまくいく」とするものでも、性悪説のように「人はズルをするから厳しく監視すべき」とするものでもありません。

「誰もが、間違えることも、怠けることもある」という現実を肯定的に捉え、そのうえで仕組みや制度で支えていく姿勢こそが性弱説の本質です。たとえば、マニュアルを作っただけでは全員が守るとは限らない。スケジュールを明示しても、予定通りに進まないかもしれない。これを「仕方ない」で済ませるのではなく、「そうなる前提で制度を設計しておく」ことが、キーエンスの経営思想です。

性弱説の特徴は、属人的な働き方を前提とせず、「誰がやっても一定の成果が出る」ように業務プロセスを構築することです。この姿勢が、個人の負荷を減らし、成果を再現可能なものにしていきます。経営者や人事担当者にとって、期待や根性論に頼らないマネジメントの視点は、現場の負担感と結果の不安定さを解消する手がかりとなるはずです。

仕組みでミスを防ぐ

人の弱さを認めるという視点は、「見えないものは管理できない」という発想にもつながります。キーエンスでは日報を1分単位で記録させ、業務の密度を可視化しています。その記録が正確かどうかを、顧客に直接電話し

て確認する「ハッピーコール」という制度まで用意されています。ズルをすれば損をする、正直な人が報われるという仕組みづくりを徹底しているといえるでしょう。こうした公平性を仕組みで担保している点は非常に示唆に富みます。仕組みが形骸化しないよう、仕組みを動かすための仕組み、これが組織の信頼を支えているのです。

困りごとを起点にする

商品開発や提案営業においても、性弱説の考え方が徹底されています。顧客の要望を鵜呑みにせず、「なぜそう言うのか」「本当は何に困っているのか」を深く掘り下げる。

キーエンスでは、この“あぶり出し”の姿勢が徹底されています。たとえば「小さいPCが欲しい」という声の背景に、「かばんに物が増えた」「移動が多くて重たいものは不便」といった真因が隠れているかもしれません。表面的な要望よりも、「困りごと」にこそ本質があるという考え方が、結果として顧客の納得感ある購入につながっているのです。

まず1つだけ変えてみる

キーエンスの仕組みをすべて取り入れる必要はありません。本書が提案するのは、「まず1つだけ、自社に合った改善策を実践してみる」というアプローチです。たとえば会議前に確認事項を共有するだけでも、成果に差が出る場合があります。性弱説は、「仕組みで支える」という視点を与えてくれます。業種・規模に関係なく、働き方やマネジメントの“前提”を見直すきっかけとして、まずは小さく始めてみるのが勧められています。

仕組みを整えることが、結果として人の成長にもつながり、その循環を作ることが、持続可能な組織づくりへの第一歩になるはずです。