

報告・連絡を不要にしたら、 〈自分の時間〉が確保できました

——プロジェクトチーム制の導入で社員が主体的に動く

聞き手／山口哲史（株）プロアクティブ代表

フォレスト出版（株）代表取締役

太田 宏

10月15日号に続き、今回もフォレスト出版代表取締役の太田宏氏にお話を伺います。同社がベストセラーを次々と生み出せるのは、社員が自由にアイデアを出せる環境にあるからということも理由の一つ。〈やらされ仕事〉ではなく、社員が積極的に仕事に取り組みようになるにはどうしたらよいか。その仕掛けを教えてくださいました。

先見
トップ・インタビュー

TOP
先見
interview

Photo/遠藤直次



各部門より3人1組で 全行程を担当

山口 御社は、次々とベストセラーを出しています。自由なアイデアが出せる職場の雰囲気、社員一人ひとりが積極的によい本をつくらうと取り組んでいますね。

太田 わが社の組織自体は、ほかの企業とそれほど変わらないと思います。代表取締役の私がいて、次に専務がいる。その下に編集部、営業部、ネットマーケティングやコミュニティを運営している情報企画部、それに総務・経理部がある。ここまではよくある組織の図式です。

その中で、例えばあるビジネス書をつくる場合、まず編集部で編集者が企画し、その内容を部内の編集会議で検討する。その上に、企画会議という月1回の決定会議がある。この会議には編集・営業・情報企画の3部門全員が参加します。編集会議の中で、「これは企画会議に挙げてもいい」と判断された案が寄せられま

す。そして、出された企画について議論を重ねながら進めるか否かを決めていく。さらに、その上には経営会議があり、私が司会進行を務めて専務と各部署長とで最終判断を行います。そして経営会議を通過すると、3人1組のチームをつくりま

山口 プロジェクトチームの構成は、どうなっていますか。

太田 自身は、編集・営業・情報企画の各部門より一人ずつ。3人が1つの本の企画段階から編集、出版、さらには販売促進やその後のセミナー開催まで、一連の流れを打ち合わせを重ねながら進めます。

そして、ここがポイントなのですが、その間、私を含む上司に対しては報告と連絡は一切、無用としています。管理者へは相談のみでいい。うちは「ハウレンソナシ」なんです。山口 なぜ、チーム制を採用し、報告と連絡をなくしたのですか。

太田 チーム制を敷く以前は、私自身が編集者であったため、社内が一番、著者の情報を持っていた。だから最初は、部下に対して「こんな著者がいるから、このテーマでつくりなさい」と指示をしていたのです。そうしているうちに部下は、だんだんと経験を積み、自分でも動けるようになった。しかし、私が皆のこと

を考えているつもりで指示を出していたとしても、言われた側からすれば、その瞬間から「やらされ仕事」に変わってしまうのです。

山口 自分でやった仕事とやらされ仕事、この差は大きいですね。

太田 その本が仮にヒットしたとしても、やらされ仕事には変わりありません。すると、モチベーションは最初からマイナスになる。

この状況を変えるために、3年ほど前からプロジェクトチーム制を取り入れ、自分で企画を挙げさせて、会議に通りさえすれば報告・連絡なしで自由に本をつくれるようにした。ただし経験がない分、私に相談をしてもいい。それ以外は、チーム内で問題を解決しなさいと言っています。

これで、「自分の仕事だ」という意識が芽生えて、社員が自主的に行動するようになりました。

山口 普通なら「ハウ・レン・ソウ」を徹底させて、社員を縛り付けると思います。ですが、そうしている限りは、自分でものを考える社員は出てきませんよね……。

太田 これは笑い話ですが、例えばいい書き手がいたとします。私の方が部下よりも著者の情報を握っている。本当は部下に、「この著者に会って、こんなテーマで執筆依頼をしな

わが社は「ハウレンソナシ」で成功しています