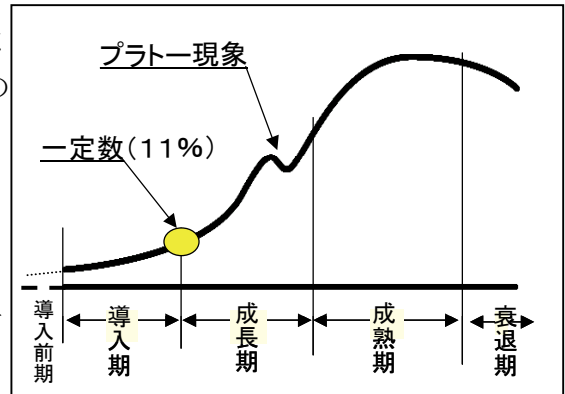


「1万時間の法則」

1. ブレイク・ポイント

右の図は、成長曲線と呼ばれるものです。自然現象はこのカーブを描くと言われています。導入期という物事のハシリの時期があって、徐々に認識されて広まり始めてある一定数を超えると急上昇して成長期に入ります。少し、成長が鈍化する事があり、これをプラトー現象と言います。このプラトー現象に惑わされずに努力して成長を続けると、やがて、成熟期になり、衰退期へと向かって行くのです。



この成長曲線の中で、一番興味深いのは「ある一定数」(ブレイク・ポイント)に達すると成長期に入りますが、この時期がいつ到来するのかが分らない事です。物事によって導入期の長さが違って来るのです。ここでは、シェアの法則で11%をブレイク・ポイントとしています。前号の「バタフライ効果」のように、予測不可能な状態で急成長するケースもありますので、非常に悩ましいものがあります。多くの場合、導入期であっても「壁」が何回も到来するものです。この「壁」にぶつかった時に突破する「精神力」を磨いておく必要があります。「感性は、壁にぶつかった回数で磨かれる」と言いますが、「導入前期」「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」と5つにフェーズを分けると「壁」に負けやすい時期は、「導入前期」と「衰退期」の2つと考えられます。注意が必要です。

2. 「1万時間の法則」

右は、トヨタの鏝本先生に教わった「訓」です。大きな志をもって、途中の誘惑に負けずに物事を進めれば、必ず、良い結果になるという話です。この最初は、10年という期間なのですが、同じような意味合いで「1万時間の法則」という物があります。

これは、何事も1万時間の鍛錬を続ければ「一流」というレベルに到達するというものです。これは、1日8時間とすると1,250日であり、年間日数を240日とすれば約5ヵ年という期間に相当します。入社5年という主任などの役職がつく頃でもあります。確かに、5年も経験すれば、その職種では一通りの経験も積み、リーダーシップがとれる分野が見えてくるのも事実のように思います。この論理で行くとトヨタの10年は長いように思えますが、係長や早い人なら課長にも昇進する期間でもあるので意味があるように思います。

トヨタ改善チームの教え

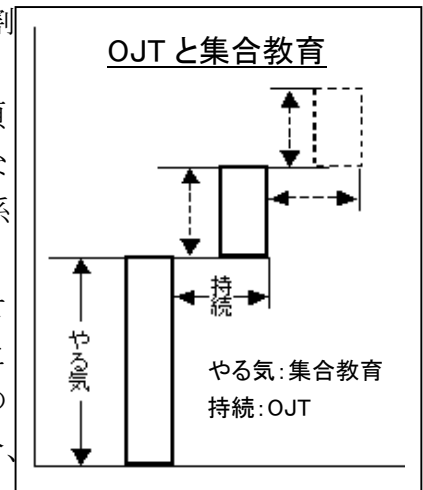
10年続ければ、達成できる
20年続ければ、プロになれる
30年続ければ、神様になれる
(鏝本先生)

この「1万時間の法則」も1日8時間という尺度では約5年なのですが、1日4時間では10年にもなり、1日1時間とすると40年となり、ほぼ現役時代かかるという計算になります。確かに、生涯現場で働き、しかも平社員という方も存在するのも事実です。逆に、1日8時間でも365日で計算すると約3年半という期間に短縮されます。熱中している人ならば、3年ほどで主任に昇格する人もいらっしゃいます。この人は、寝ても醒めても「仕事一筋」という方かも知れません。「あれやこれや」と前向きな注文が出て来るので、上司の力量が試されるのです。うまく、その前向きな提案を汲み上げて行くと大きく成長してくれますが、その逆になると失望させる事になるかも知れないのです。OJTを指導する上司・先輩の選び方が重要なのです。

3. 「鍛錬」とは

右の図もトヨタの鏝本先生に教わった「OJT」と「集合教育」の役割という関係を表したものです。一般の社員教育の体系をハッキリと打ち出していない会社が多いのです。「OJT」は、暗黙の了解事項と嘯く会社が多いものです。「役職」という肩書きと手当をもらいながら何もできない人が多いのです。その大半は、そういう風土・体系になっておらず、自分自身に体験がないというのも事実なのです。

鏝本先生は、「OJT」の重要な役割は「教育」した効果を持続させる事にあるというのです。ところが、現実には、「集合教育」に出したとしても、それはその個人に属するものであり、「OJT」として直属の上司の指導と連動しているかという疑問が残るのです。殆どの場合、連動していないのです。

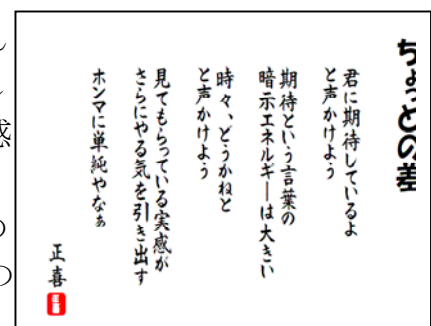


現場指導者のキーワードは「鍛とは1万回、錬とは1千回」と言われています。「鍛」も「錬」も、いずれも「きたえる」という意味があるのですが、「鍛」には「鉄などの金属を熱して打ち鍛え、種々の器物をつくること」と意味があり、「錬」には「ねり」という意味合いであります。鏝本先生は、「錬は、1千回であり、ベースのことをやる気で繰り返させることが重要だ」とおっしゃり、「鍛は、鍛えて別の器にする事が加わるのだ」と管理者・指導者の重要性を教えてくださいました。

また、「王選手と普通の選手」という事で、同じベースの仕事、すなわち「素振り」という事でも普通のプロ選手なら600回くらいで終るのだが、「やる気」を引き出せば「800回」、そして、才能に優れた王選手は「平気で1000回」をクリアすると教えて頂きました。一般の仕事という意味では、市場のローラー訪問という事を例にあげると、並以下の社員はすぐに飽きてしまうが、普通の社員は義務で3時間続けられるとすると、やる気のある社員は、午後もローラーして5時間、天性に恵まれた人は、1日中していても飽きないのです。この辺の尺度は、非常に重要と思います。「鍛」で「やる気」を引出し、持続性を持たせると「見違える成長」となるのです。これが上司の仕事なのです。

4. 「やる気」の仕掛け

どこの会社でも社員の「やる気」を引き出す工夫に困っておられます。トヨタの鏝本先生は、暗示も一つの方法と教えて下さいました。昇給・昇格も重要な要素ですが、「期待されている」という実感ほど「やる気」に相関するものはないと思います。右は、私の「訓」ですが、この辺がポイントだと思います。時々、声かけが必要なのですが、出来ていないケースが殆どで、これを「捨て育ち」というのだそうです。戒めたいと思います。



【まとめ】

1. 「成長曲線」のポイントは、ブレイク・ポイントとプラトー現象の2つ
2. 上司の力量は、「錬」を通して「鍛」として大きく成長させること
3. 「OJT」は、部下の能力を持続させる事が主目的。
4. 「期待」を伝えることで「やる気」を引き出す。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】