

「GM破綻に学ぶ③」・・・企業風土(人づくり)

トヨタは、昭和26年の経営危機から脱出する際に掲げたスローガンが「GMを追い越す」というものだったと言われていています。経営という面でも技術という面でも格差があったのです。しかし、先行するアメリカ企業のやり方を鵜呑みにするのではなく、自分たちの風土というものを大事にして来たのです。「労使協調路線」という言葉も日本的です。そういう中で、「人」に関するキーワードを取り上げてみたいと思います。

1. 「レンガ積みの法則」

右は、「レンガ積みの法則」をイメージするイラストです。レンガを積むという単純作業の効率化を示すもので、

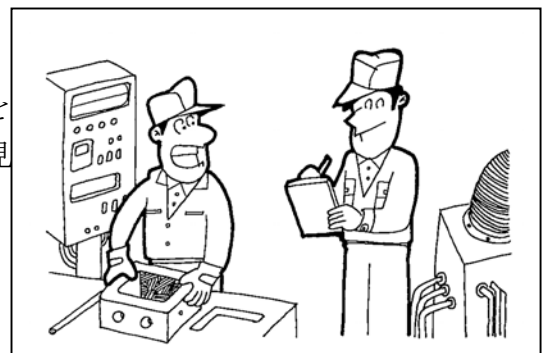
- ★ただ、「レンガを積む」と指示された時の作業能率を1.0とすると
 - ★教会の塀になるとイメージできると作業能率は1.6に跳ね上がる
 - ★自分で「やり方」の工夫をこらすと $1.6^2 \approx 3$ 倍に向上する
- と言われていています。

たしかに、忘れ物をした時に、家に引き返すスピードは1.6倍位になっています。「目標」(出来上がり)をイメージできる事は非常に重要なのです。私は、仕事を進める時に「ラフ」というものを重要視しています。物事の輪郭、すなわち、「塗り絵」の準備が重要なのです。この作業は、全体の80%のウエートを持っていると考えています。従って、依頼主に対して、出来る限り「ラフ」を早く手渡して見てもらうようにしています。多くの方は、この「ラフ」を見ない限りアイデアが出ないのです。「ラフ」に対して「あれや、これや」とご意見を頂いて、「ラフ」段階でOKを頂くようにしています。こういう手順なので、後は、仕上げするのみです。全体構成の大枠にブレがないので、安心して仕上げ作業が出来るのです。



2. 「BB制度」

右は、職場で先輩から手ほどきを受ける光景です。アメリカ的なやり方では、マニュアルが用意されており、それを使った指導という事になるのですが、マクドナルドなどに見る女子高校生をアルバイト店員として活用するような場合には、重要な方式なのです。ところが、日本の場合、終身雇用文化があるので、「作業」を教えるのではなく「心」で教えるという部分が大きいのです。

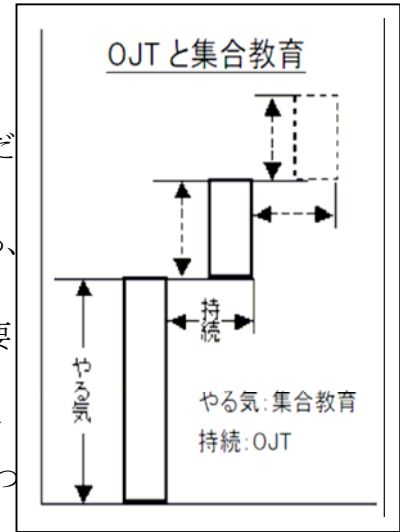


こういう現場での教育という点では、「BB制度」(ビッグ・ブラザー)という考えが展開されています。最近の言葉で言うと「チーム・ビルディング」という分野がオーバーラップするのですが、「班」というグループが組織されて「班長」という先輩がロール・モデルとなってOJTして行く方式なのです。この「班」という組織で共通目的に向かって効率化を図るのが「QCサークル」などの小集団活動なのです。「共通目的」を通じて「絆」というものが育成されていくのです。その過程には、職場だけの交流に留まらずに「飲コミュニケーション」と言われるOFFでの交流も含まれるのです。このようにして、

インフォーマルにリーダーという無形のものが形成されるのです。インフォーマル・リーダーがゲンゲン頭角を現す現場づくりを心得ねばなりません。

3. OJTと集合教育

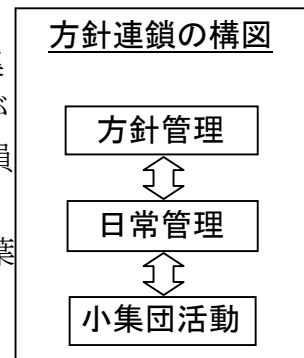
このような現場での人材育成が日本的なのですが、これは、右図に示すように「ヨコ」(持続)というベクトルを果たすのです。確かに、OJTで先輩から学ぶという事が人材育成の基礎なのですが、それだけでは、「やる気」という「タテ」のベクトルを醸成することが難しいのです。このベクトルはOff-JTとして「集合教育」をベースにしながら、社内行事などを組み合わせて行うのです。



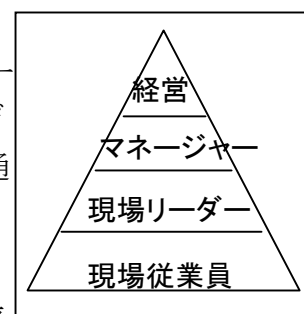
まず、「集合教育」ですが、社内に講師を呼んで研修するのも重要ですが、なかなか出来ないのが実情です。例えば、トヨタの場合、メーカーの方で研修センターを設けて、新入社員教育で重要なトヨタの歩みやビジネス・マナーなどの初歩的な研修や初めて部下を持つ人の為のリーダーシップ研修などの講座を設けているのです。このシステムは、大きなチェーン展開をしている企業では導入されているのです。導入研修と専門研修そして人材研修の3本立てになっているのです。

4. 日常管理

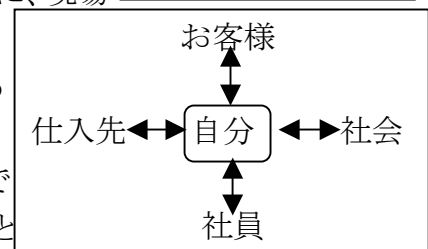
右は、方針連鎖について図式化したものです。最下部に位置する「小集団」の活性化は、「BB制度」でロール・モデルとなる現場リーダーの育成がポイントである事を述べて来ました。そして、チームの目標達成の為に全員で協力するという事なのです。「QCサークル活動」の形式で、毎日、15分程度の会合を繰り返して、各構成員の参画を導く訓練を行い、今流の言葉では「チーム・ビルディング」能力を引き出しているのです。



この「小集団」の方向性と効率化を行うのが「日常管理」という事で、ここで、初めて、マネージャーと現場リーダー(BB)と構成員というピラミッドが形成されるのです。現場リーダーの育成と競争関係を維持するのがマネージャーの大きな任務であります。最近の言葉で言いますと「チーム・ビルディング」というのですが、単なる寄せ集めのグループとは違い、そこに「共通の目標」というものを設定して、全員が更なる向上を図るモチベーションを醸成する事が重要なのです。



「改善は、人づくり、物づくり」というスローガンが有名ですが、正に、現場の管理者に課せられた任務なのですが、この時に、重要なのは「尊敬される」という事です。もちろん、仕事での実績に優れているのも重要な要因ですが、会社か現場のどちらに顔を向けているかが大きいのです。言うまでもなく会社にはばかり顔を向けているようでは、現場からの尊敬も信頼も築けないのです。右は「4つの信頼」と



という構図なのですが、ベースは社員(同僚)との信頼関係(絆)が重要なのです。自分の存在基盤が安定している事がポイントと思います。「チーム・ビルディング」の重要なポイントです。

5. 方針管理

現場の問題から順にレベルアップして来ましたが、「現場はトップの鏡」という格言があるように、現実には、トップが果たす役割がかなりの部分を占めるのです。「方針管理」というのですが、「中長期経営計画」に基づいた「年度方針」を示すことがポイントです。この方針にはいろんな要素が含まれている事が重要です。例えば、「中長期経営計画」に基づいた

- ★営業方針・・・今年度の売上目標
- ★商品開発方針・・・今年度の商品開発目標
- ★技術開発方針・・・新技術を開発する方針(国の助成金獲得にもつながる)
- ★サービス方針・・・クレーム・ゼロを含む新しいサービスの提供
- ★採用・教育方針・・・人材獲得およびOJT、集合教育などの実施計画

などが重要になります。

しかし、現実には、どれも描けていないのです。「方針の連鎖」と言いますが、中長期経営計画がない状態で、このような年度方針を示すことが出来ないのが事実なのです。多くの場合、根拠に薄い「営業目標」くらいなのです。そして、恐ろしい事にPDCAサイクルを回すのでもなく、プランのローリングも行わないで一年を結果管理だけで過ごすという事なのです。

私は、「回顧と反省」と「展望」という2要素を少なくとも現場の各マネージャーに求めることが重要と思っていますが、なかなか、書けないのも現実です。今まで、そういう「風土」ではなかったのです。まず、「方針」というよりも「風土」をどのように変えるのか「変革」を示す必要があるのです。トップ自ら「回顧と反省」と「展望」を示すことから始めるのです。そして、順に下方展開するのです。時間のかかる課題ですが、組織的な企業になるには「風土」を変革する必要があります。

6. 「急がば回るな」

自社のあり方を思う時に、更なる向上を目指すならば、目標とする会社の行っている事をベンチマークする必要があるのですが、「風土」という視点も重要なのです。レベルの高いことをこなせる風土づくりを求める必要があるのです。これは、トップの重要な決断です。「変革」には、今までにない事、すなわち、未知で面倒なことが加わるのです。「今日一日が終って、ビールがうまければよい」というのでは、レベルが低すぎるのです。

石川遼選手は「急がば回るな」を座右の銘にしているそうです。高い判断基準だと思います。ストレートに目標に向かって行くという「旬」の勢いが感じられます。企業も同じであります。「常に、旬！」でなければならないのです。「今の状況から違い過ぎる」という目標に敢えてチャレンジするのが「変革」なのです。この辺が重要と思います。

【まとめ】

1. 「改善は、人づくり、物づくり」・・・人づくりが基本
2. インフォーマル・リーダーがグングン伸びる現場風土が重要
3. マネージャーはチーム・ビルディングが主な仕事
4. トップは「急がば回るな」で「変革」を示す

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