

「チェンジ・リーダー」

1. 「イノベーション」

右掲は、「改善の4人衆」と呼んでいるものです。私は、改善と革新(イノベーション)との相違は、
改善:今までの延長線上で、やり方などを創意工夫
革新:新しい技術や分野を取り入れる
と定義していますが、いずれにしても「とんでもない発想」から始まる事には違いがないのです。

『改善の4人衆』

1. とんでもない事を言い始める人
2. それを出来るとヒラメク人
3. そのヒラメキをトコトン実践する人
4. その実践を横展開する人

改善の場合、延長線上での創意工夫なので成功する確率が高いですが、効果という面では大きく期待できるものではないケースが多いです。革新は、新しい技術や分野という事なので「投資」が伴う上に、未体験な事が多いのでリスクが高いケースが多いのです。しかし、成功すると大きなビジネスに発展するので期待が高いのも事実なのです。

このような前提を踏まえた上で「改善」や「革新」に取り組むのですが、そのリーダーになる人の育成がキーになるのは動かせない成功要因なのです。この「リーダーの育成」こそが、企業発展の重要な課題なのです。しかし、現実的には、「2:6:2」と言われるように、意欲的な人は少ないのです。また、現実の社員さんは「現状」にドップリ浸っているので、「とんでもない発想」などが浮かび上がる状況ではないのです。この点からも、企業は、平素から人材育成を心掛ける必要があるのです。

2. 10年先の姿は現場の班長に聞け

トヨタ自動車では、「工場の10年先の姿は現場の班長に聞け」という言葉があります。この言葉は、人材育成の重要なヒントを含んでいます。リーダーシップというのは肩書きや年齢ではなく、センスや人間力と呼ばれる範疇の能力がベースにないとうまく行かないのです。「任せられる」という事をキーに考えるとどんなイメージの方でしょうか。これに「〇〇万円を任せられる」と金額を付け加えてみたら如何でしょうか。きっと、「任せられる人物像」がハッキリとするとおもいます。

しかし、トヨタ自動車では、これを班長レベルに期待しているのです。もちろん、誰でもという訳ではなく、やはり選ばれた人材なのです。よく、「7人の友達」と言葉で表現されるのですが、自工場内だけではなく、他の工場とも若手だけの自主研と呼ばれる交流会があり、インフォーマルに意見を交換し合う場が持たれているのです。クルマのモデル・チェンジのタイミングが違うので、交流によって情報の共有化にもなり、経験の交流を通して先端事例が次のクルマにも反映されるので、トータル的にもメリットが大きいのです。この若手の交流で鍛えられた人が頭角を表すのですから、同僚の中でも、インフォーマルな影響力をもっている方なのです。こういう環境で、しかも他の工場とも交流(競争)するという形で「10年先」を思い描く事がインフォーマルに展開されているのです。凄い風土ですね。素晴らしい人材が育つ筈ですね。

職場を超えた環境での発想という物は、非常に素晴らしい物が生まれるものです。この中には、「とんでもない」という発想も含まれるのです。この「とんでもない」事にチャレンジする人が生まれて、大きなイノベーションが誕生しているのです。それは、「7人の友達」というように同業種ばかりではなく、他の職種を含めた交流なのです。私は、トヨタの販売店を離れて21年になりますが、今でも、トヨタ自動車の方々とメールの交換や大阪に来られた時に交流をもったりしています。彼らにとって、市井の経営コンサルタントというのも異業種の一つのようで、関心をもって、このメルマガを読んで下さっているようなのです。

3. 「夢を着に」

「想いは実現する」はナポレオン・ヒルの言葉ですが、「想い」が重要なのです。「想い」すなわち「イメージ」できないといけないのです。そう、「想い描く」という事です。「想い」だけでは不十分で「描く」ことで課題がハッキリするのです。口先だけ表現する方が多いのですが、「描く」すなわち「到達系」(実現のためのシナリオ)が明確でなければ、結局、動けないのです。「シナリオ」の一部でも見れば、それを手掛かりにして動き始める事が可能になるのです。まさに、禅の格言である「動中の工夫、静中に勝ること幾千億万倍」がありますが、幾ら、素晴らしい思案でも頭の中だけでは結果につながらないのです。「動中の工夫」は、作務(仕事)をしながら工夫するという事で、改善もあれば、革新もあるのですが、この具体的な工夫は結果につながる、それも連続的に工夫されると言う意味で素晴らしいのです。「静中」は初めから完璧をめざすので動けないのです。

私は、「想い」を実現させるのに共有化の仕掛けとして「夢を着に」というインフォーマルな飲み会を行なっています。「こうあったら、いいな」という「不足」がベースになるのですが、「3つの‘不’」でご紹介していますように、「不満」も「不親切」という切り口も重要なのです。これらの「3つの‘不’」でも、自力で出来るものと他人を巻き込む必要のあるものや「お金」が絡むものもあるのです。「文殊の知恵」で「とんでもない想い」を実現化へ全員で協力し合うのです。私は、デザインやシステム、Webなどの分野で役割分担を果たすようにしています。

特に、IT関連は、2~3年で「とんでもない」ものが「当たり前」になる時代になっています。端的な例では、バーコード化に大きな資金が必要ではなくなっています。装置も安くなっていますし、成功事例も数多くあってソフトも幅広く入手できる時代です。「こんな」と問題提起する事が大切であり、その達成にITが絡んでも2~3年という比較的短いスパンで入手可能になるのです。つまり、「やりたい」と強く「想い」していると機器の方から近づいてくる時代なのです。この状況をハッキリと認識しておく事が大切です。

4. 「細部に神宿る」

このように、「〇〇万円を任せてくれ」と積極的な人材は少ないので、その方向へ育てる必要があるのです。この人材を選ぶのに、教育だけでは分らないので「有言実行」で軽いテーマから任せる事が重要です。うちのお客様では展示会での商品説明するセミナー講師に新人を抜擢されています。この「新人」というのが重要なのです。確かに、経験不足なのですが、任せる事によって、能動的に克服する努力が出来る人材、すなわち、課題に挑戦する姿勢が身につくのです。

この自主性が身につくことが重要なのです。こういう事をしないと「指示待ち族」にドブクリ浸ってしまうのです。よく、マーケティングで「ニーズ」よりも「ウオント」と言いますが、積極的に「〇〇をする」という意欲と根性が重要なのです。「知識・経験・根性」の3拍子と言いますが、「知識」は教えると身につくのです。「経験」の不足は「経験」するしかないのです。その敢えて「経験」させるには、それに応えられる「根性」(胆力)を養う必要があるのですが、その適性を軽い事で見極めておくのです。

これからの時代は、このような篩(ふるい)で漉された「一握りの人材」は、どんどんチャンスを与えて幹部に登用して行き、そうでない人は、その他大勢の中で「それなり」に働くという二極化の時代なのです。どんどん、軽いボールを投げてレスポンスを見て行きましょう。よく、「細部に神宿る」と言いますが、そういう「こだわり」が自主的にできる人材を発見し、その才能を褒めて育てる必要があります。本当に、「神」のような人材に育って行くと思います。

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