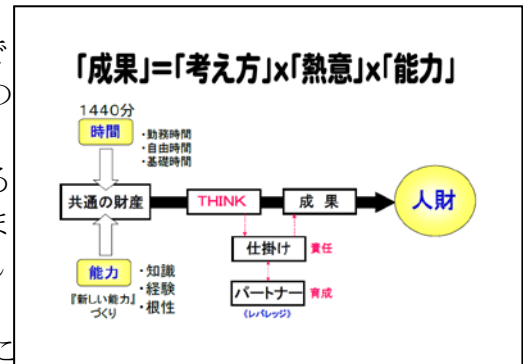


「THINK」

1. 成功の方程式

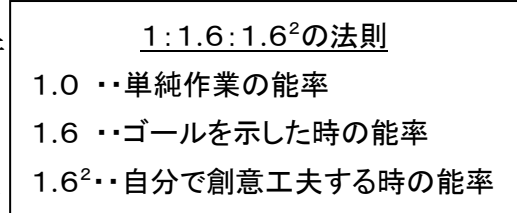
右掲は、稲盛さんの「成功の方程式」を図式化したものです。「成果」＝「考え方」x「熱意」x「能力」と公式化されたものに「時間」と、また、これらを実践できる人は「人財」という点を付け加えています。セミナーなどでこの図式をご紹介すると必ずと言ってよい程に「熱意」がないというご指摘がありますが、私は、「THINK」⇒「成果」の間に「熱意」があり、それは、「仕掛け」であり「パートナー」であるとお話しています。「仕掛け」や「パートナー」という「他力」の部分は何もせずに放っておいては何も動かないので、「熱意」があつてこそ「他力本願」的に機能するという点がポイントであると話しています。



さて、この図式の「共有の財産」という点は、誰でも同じ条件であるという意味であります。1日24時間は誰でも同じというのは異論がないと思います。しかし、「能力」においては、個人差があるというご指摘もあると思いますが、「人財」すなわち社員という点を考慮すれば、稲盛さん流の「能力」を引き出すという意味では「共有」なのです。勿論、「知識・経験・根性」の3拍子を発揮するという意味で、それが活かされるという範囲内での話です。今までの経験が活かされないような突飛でもない事柄へ挑戦ならば、限界があろうかと思われませんが、通常の業務活動の延長線上の事柄においては「能力」の優劣はないと考えるのです。従って、人材育成には「能力」を引き出して「熱意」を込められる環境づくりが必要であり、現場におけるリーダーによる処が大であります。

2. 「THINK」

よく「考えて動く」という事が大切だと話します。右掲は、船井先生に教わった「1:1.6:1.6²の法則」というものです。単純に作業するのとゴールがハッキリ見えているのでは1.6倍の差が生まれ、さらに、創意工夫が加わると1.6² = 2.56 ≒ 3倍の差が生じるのです。上司が部下の作業をみて「じれったく」なるのは、自分の意識感覚では3倍になっているからであり、逆に、部下の意識改革をすれば1.6倍にも、自分と同じ1.6²にも跳ね上がるという事になります。



このように、部下育成において上司の育成能力の差が大きく個人に影響を与えるのです。その最大のポイントは「考える」という習慣づくりなのです。ロボットのように、ただ単純作業を繰り返していると「異常」にも気づかないのです。それでは、「人」としての価値が発揮されないのです。改善の世界では、現状を「表準」と表現するのですが、現実には問題点が常に発生しているという考え方で、次々と問題点を発見して、これを解決する事で新しい「標準」を作り上げてスパイラルにレベルアップするというのです。

その具体的な実践法が351号の「5S」の取組なのです。後片付けというのは誰も楽しい訳ではありませんが、幼い頃から躾けられた筈の事があります。「清掃」は当たり前としても「整理・整頓」の習慣化は難しい面があります。私は、「清掃」を通して「整理・整頓」が日常的に行われることがポイントと考えています。その第一歩が「不要」なものを集める場所を決めて、定期的に捨てることです。手元に残っているものはいわゆる「賞味期限」内のものであり、「いつまでに」という事が明確な状態であることが「誰でも異常が分かる」という決め手なのです。

3. リーダーシップ

上項で「1.6」の状態は「ゴールを示した時の能率」としましたが、まず、現場のリーダーが「計画」を練り「指示」をしているかと事がキーになります。「やるべき事」を明確に示すと部下は動けるのです。私の経験でも、自動車販売店勤務時代に「5S」の指導をしていた訳ですが、サービス部門で毎日晚の9時頃まで残業が続いても、なかなか、目標達成できなかった修理工場が、サービス・フロントが「在庫管理」を始めて「平準化」に取り組んで成功した事例があります。

この時の大きな問題点は、外部業者が持ち込む「車検整備」のウエートが多かったので、夕方に在庫する車検整備に振り回されて作業していた点だったのです。この状態から脱却するには、自社販売の「車検」に注目して、2週間前にお客様に「車検」のアポをとり、この整備で日常の整備活動が埋まるように「枠」管理を行ったのです。当時は、引取・納車をサービスで行っていた時代だったので、納車のクルマでお客様の近くに行くという「考え」が浮かんで、一人のフロントマンが巡回してやり繰りできるまでになったのです。

まず、「平準化」を目指したのですが、「枠」管理が生まれて、さらに、地域管理して移動効率を高めてフロントマン1人で引取・納車が可能になるという「標準化」ができたのです。この流れで、仕事の組立ができるようになり、自社車検の整備計画をコアにおいて、残りの案件を組込むようになり「整流化」が始まったのです。現場の方にとっては、1日の計画が出来ているので、意欲が高まり作業効率も向上したのです。そういう「改善」で業績も向上して、目標達成も可能になったのです。これは、この改善に取り組んだリーダーの意思が部下に伝わってうまく展開できたのです。

4. 旗を振る人

このように、「改善」のキーはリーダーシップの存在なのです。稲盛さんの「成功の方程式」は

$$\text{「成果」}=\text{「考え方」}\times\text{「熱意」}\times\text{「能力」}$$

なのですが、第1項目の「考え方」が非常に重要なのです。幾ら「熱意」や「能力」を秘めていても、「考え方」は、 $-1 < \text{「考え方」} < 1$ と範囲に大きく振れるのです。特に、マイナスという状態は、抵抗して逆効果の状態なので、非常にまずい状態なのです。

職場のリーダーが部下の意識改革する必要があります。最初は、誰でも「ネガティブ」な反応を起こしやすいものです。従って、いきなり、全員を前にして宣言するのではなく、自分に協力的な部下にネゴしておくことが重要です。できれば、シンパの部下と一緒に「やろうと思うこと」をテストしてみる事が重要です。シンパが「できる！」と確信すれば、リーダーシップをとりやすくなるのです。

また、全体的に「旗を振り続ける人」がキーになります。熱しやすく冷めやすいは日本人の特長と言われていますが、過大な成果を求めると現実とのギャップに悩むこととなります。小さな成果から「とりあえず」スタートを切ることが重要であり、その活動のレベルアップを後押しするのが「旗を振る仕事」なのです。常に、 $0 < \text{「考え方」} < 1$ という状態に保てるように、成果を出し続けることがポイントになります。

「THINK」は、外資系の企業ではよく取り上げています。私は、IBMの方々とお付き合いがありましたから「THINK」という言葉とは長いつきあいになります。今回は、「考え方」という視点で $-1 < \text{「考え方」} < 1$ というレンジで前向きにも後ろ向きにもなるという事がポイントと考えています。ぜひ、プラス状態でやり続けたいものです。

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryu.html>にあります！】