

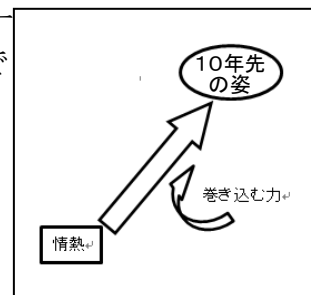
VOICE(若い人の声)

1. 「工場の未来は現場の班長に聞け」

右掲は、若い人が上司に何かを話している光景です。呼ばれて報告に来たのか、自ら何かを提案・相談に来たのかと想像できます。若い人が目的意識を持って考えてくれることが重要なのですが「VOICE」という英単語を当てて若い人の意見を吸い上げようとしている企業もある位です。只でも「ゆとり世代」と呼ばれる若者が多くなり、成長期にはクルマもパソコンもスマホも身近な物として育った世代で、放置しているとスマホのゲーム等で一日中過ごすという方たちです。我々の若い時にも「指示待ち族」という言葉がありましたが、先輩が忙しそうにしているでも自らは椅子に座って言われたことをするだけで、暇をもて余していても手伝おうとしないのです。



トヨタ自動車の伝統の中に「工場の未来は現場の班長に聞け」という物があります。確かに、製造ラインの設計というのは専門の技術者が行うのですが、その元になる物は現場の班長クラスが考える物なのです。「改善」で有名ですが、その秘訣の一つが現場で班長がリーダーシップを取って改善活動を進めているという事実なのです。「よくしよう」という思いが大切なのですが、それには、リーダーが描く未来像が必須なのです。右掲は「憧れの矢」というニッチェの教えを図式化したものです。「10年先の姿」を描き、それを班の中で共有するという事で「予言力」から「暗示力」が生じて「巻き込む力」が強力なパワーとなって生まれるのです。



「人は暗示によって動く」とも言われます。強い命令では「作業」はするでしょうが、魂が入っていないのです。やはり、「ささやき」で人の心に入っていく、一緒に考えるというスタイルが大切なのです。NHKの大河ドラマの「花燃ゆ」では吉田松陰が若い人と一緒に「志」を探求する姿が描かれていましたが、まさに、この事を示唆ものであります。

2. 積極的ボヤキ

私はサラリーマン時代、トヨタ系販売店でコンピュータを担当していたのですが、ある時、IBMの灰本さん(当時課長)に「とっちゃんは、いつもボヤキているが、前向きなボヤキだから、あせらずに一つずつ解決して行くのがよい」と諭されたことがありました。灰本さんは「積極的ボヤキ」と名付けてくれたのですが、後押しという言葉だったのです。

当時は、周囲のトヨタ系販売店とのシステム化競争の時代であり、IBMのオフコンでも他社に負けないシステムづくりが出来ていたのです。既に、システム/34という機種からは、インライン処理で端末でユーザーが処理できるようになっており、新車の在庫管理や経理処理などで効果を発揮していたのです。オンライン処理でも9600bpsという回線速度ながら10万点の部品在庫マスターを管理して営業所からの部品要求に処理して威力を発揮していたのです。

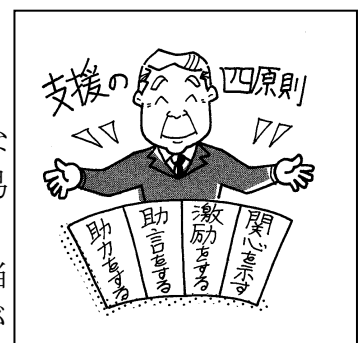
その原動力は、今から思うと「他社に負けたくない」という一心で、あれもしたいこれもしたいと状態であったのです。システム開発の手を休めないのも、他社が富士通のシステムを採用していたのですが、その営業担当者から「榎野さん、少しは開発を休んだらどうやねん。〇〇さんが比べられて可愛そうや」と言われた事がありました。積極的ボヤキ＝「他社に負けたくない」という強い思いでいたので、〇〇さんのように管理するだけに留まっておれなかったのです。そんな感じなので、先行する他社のシステムに負けない内容にドンドン近づけて行ったのです。この時は、非常に楽しかったのです。これも灰本さんの言う積極的ボヤキが原動力だったのです。

3. 「やってみなはれ」の精神

まず、トヨタ自動車の班長のリーダーシップは歴代にわたって継承された「改善活動」を中心とする全社的風土があるのです。いきなり、若い人が「10年先のライン」と言い出すと私のように「ボヤキ」にしか響かないのです。営々と歴代の先輩から引き継がれた「改善の思想」があり、その上に、上司が班長の意見を聞く風土があるのです。「7人の友だち」という話もこの風土がベースであり、前向きな意見交換の場をクロス・チェックというGive&Take方式で他の工場や異業種の工場と公式・非公式の両面で展開されているのです。

こんな風土は一足飛びには生まれませんが、「10年先」を憂いてボヤク若者は現れるのです。この異端児的な存在をどのように受け止めるかが分かれ道なのです。「出る杭は打たれる」という格言のように、若者に「こんな会社で・・・」とつぶしにかかる先輩や上司がいるのです。私のように、けたたましい人は、そういう先輩の声に反発して「ようし、やってみなはれ」と闘争心を高めるのですが、その姿を見て、例えば、故福井社長のように「ポケットマネーで買ってやる」と大きな誘い水で動かす事が重要なのです。

「やってみなはれ」は小林一三翁や松下幸之助翁などの逸話で有名ですが、サントリーも同じ伝統があると言われていています。右掲は、よく使用する「支援の4原則」ですが、「やってみなはれ」と言うだけではダメなのです。「ポケットマネー」とは言わないですが、「金」も用意して「やり易い環境」を提供して、さらに、定期的にフォローして「支援」をする事が重要なのです。どんな事でも初めての体験では「壁」にぶつかるのが当たり前なのです。その「壁」に何度もチャレンジして突破して得る経験が重要なのです。この体験で人は育つと言えるのです。その後押しが大切なのです。



4. 「VOICE」の風土づくり

私は、お客様に「月に1回位、社員と会話する」というお願いをしています。吉田松陰の流儀で「君の志はいかに」と問えというのではありません。まず、「聞く」ことによって社員の心をオープンにする必要があるのです。面従腹背という言葉がありますが、押し付けでは腑に落ちないのです。「自分で考える」という事が大切なのです。その呼び水は「困ったことはないか」という一言から始まるのです。

「2:6:2の法則」で言えば、どうしてもダメな2が残りますが、積極的に動く2の存在、その流れに追随する6の存在が「流れ」を作ると非常に大きなパワーに育つのです。それがトヨタの「工場の10年先は現場の班長に聞け」ということにつながるのです。「積極的に動く」＝「自分で考える」とも言えるのです。この「自分で考える」という風土、それを共有化してチームで進める風土づくりがポイントになるのです。

若い人の声(VOICE)を引く出す方法は、社長や幹部社員が「動く2」の人を支援する風土を築くことから始まるのです。しかしながら、「報連相」という言葉がありますが、トヨタ系販売店でも「部下が言って来ないなら、自分から聞くようにしろ」という教えがあるように難しいのです。少しの立場の違いでも両者の間に溝が出来るのです。まして、経営者となれば「会社側という線と社員側という線で平行線」と言われる状況があるのを覚悟して、自ら積極的に聞く機会をつくることによって打破する必要があります。「人の心を変える」という事は、時間と根気がベースなのです。相手を受け止めながら核心の部分に気づかせて、自分で考えて動く人に育てるというやり方なのです。

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