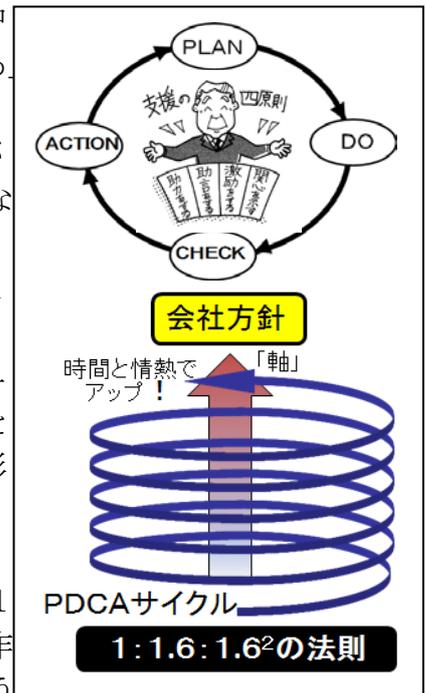


## PDCAサイクルで人材育成

### 1. PDCAサイクルの現実

右掲は、PDCAサイクルと方針管理の関係を表しています。真ん中に「支援の四原則」を掲げていますが、「関心を示す」⇒「激励をする」⇒「助言をする」⇒「助力をする」という上司の心得を示しています。一般的に、PDCAサイクルとは名ばかりで「放りっぱなし」という現実が多いのです。例えば、現場が「DO」を行なうにしても事前の計画がなく、出荷を待って納品で動き出すという状況が多いのです。また、折角、部下が行動を起して「日報」に報告を書いたとしても無関心な人が多く、最終結果である数字だけを追求するのです。

このような状況では、下の図のようにPDCAサイクルを回しても上昇の流れにはならず、同じレベルで推移するか逆向きに下がって行くという状況なのです。外部環境として、長期トレンドとして人口減少の影響で経済が縮小化する状況が迫っているため、会社方針を決めて、「1:1.6:1.6<sup>2</sup>の法則」に従って人材育成を行う事が急務なのです。この法則は「レンガ積みの法則」とも言われるのですが、作業効率;1の状況、即ち、ただ支持されて「やらされ」の状態なのですが、何を作るかを教えて納得させると作業効率は一挙に1.6倍跳ね上がるという状況になり、その目的を達成する為に自分で工夫するようになると更に1.6倍つまり1.6<sup>2</sup>=2.56倍に跳ね上がるのです。このように、社員の「やる気」を大きく育てる事が大切なのです。



### 2. 「反省」と「ダメ出し」の違い

では、人材育成のポイントはどこにあるのかと言えば、C (Check: 点検) と A (Action: 対策) の時点なのです。まず、「点検」です。「点検」は社員の労を労う事から始めるのですが、実際に実践した「DO」の状況を訊く事が大切です。社員の方は結果の出た物だけを報告したいという心理があるので、どうしても都合の悪いことは言い出さないのです。「訊く」という字は、英語の Ask という単語にあたり、具体的には「あれはどうだったか？」と訊きだすのです。この時に、「反省」というよりは「ダメ出し」のスタンスが重要なのです。

なぜ、「ダメ出し」なのかと言えば、労を労うばかりでは本人が本当の原因に気づかないからなのです。部下の方から詳しく報告してもらって、うまく行かなかった結果を引き出し「うまく行かなかった原因」を一緒に考える必要があるのです。意外な原因に「やる気」が薄かったというのが多いのです。すなわち、「1」のやらされた状況でお客様に会って来ましたというレベルなのか、「1.6」の目的をハッキリと腑に落ちた状態なのか、さらに、自分で工夫する「1.6<sup>2</sup>」のレベルなのかを見極める必要があるのです。

その見極めの方法として「ダメ出し」なのです。部下の報告を鵜呑みにする訳ではなく、自分の経験に基づく質問したり、報告に対して切り込む「突っ込み」の質問を敢えて投げかける必要があるのです。「1」の方では、質問に対してシドロモドロな状況になりかねないので緩めながら行う必要がありますが、「1.6」の方なら、質問に対して状況を報告してくれるのです。この報告に対して「ダメ」だった点を指摘して一緒に対応策を練ることで「連帯感」が生まれるのです。このレベルが続けば、自然に成長して「1.6<sup>2</sup>」の自分で気づいて行動に移せるようになるのです。要は、「NA」(Next Action: 次の行動) が大切なのです。それも時間をあけずに即行動がとれる事が重要なのです。

### 3. 「ダメ出し」の習慣化

前述のように、「ダメ出し」が重要なのです。なぜなら、「人は自分の経験でしか気づかない」という性癖があるのです。つまり、自分が気づかない「ダメ」を沢山行っているのです。余り気にならない「ダメ」もあれば、致命的な「ダメ」もあるのです。人の顔色を見る方は、相手の心の動きが読めるのですが、私にも当てはまるのですが「自分の思い」に立って相手に話しているケースが多いのです。いわゆる、相手が相槌を打ちながら聞いてくれると理解してくれたと勘違いして、相手も同じ「思い」と決め込んでしまうのです。これでは、うまく行く筈がないのです。

例えば、イベントなどは多くの方と共同して行うので「反省会」を開きますが、この反省会も慰労の方に重点をおくと何も生まれない「1」の状態が終わってしまいます。この反省会で皆で「ダメ出し」を行なうと問題点が浮かび上がって次につながって行くのです。特に、成果がハッキリでないイベントの際には、意識的に「ダメ出し」を行わないとイベントにかけた労力が徒労のままで終わってしまうのです。「ダメ出し」を行って次への課題を生み出すと「1.6」の状態になり、成果にも繋がって行くのです。仮に、イベントに限定すると「1.6<sup>2</sup>」の状況は、事前準備で見込み客を当ってイベントへの来場を促して、さらに、来場の際に「VIP待遇」でお客様の満足を高め、さらに、その場で成約にならずとも「ダメ出し」を行って課題を明確化したフォローリストを作り実践して成約に結びつける前後の活動があると本当に参画型のイベントになって人材も育つのです。

このように、「1」のレベルから脱出する要因の一つが「ダメ出し」なのです。確かに、上司も「ダメ出し」をして部下に受け入れてもらえないと意味がないので、部下から尊敬されるような活動が必要になります。この「尊敬される」と言うのは非常に難しい課題です。実績ばかりではなく「徳」という人間的な要素も加わり、非常に厳しいものがあります。論語に「徳不孤、必有隣」（徳は孤ならず、必ず隣り有り）があり、「徳」とは正しい事ができる力を言うのだそうです。正しい事をしていれば、必ず共鳴者が現れるという意味なのです。「ダメ」が正しい事ならば、必ず、相手も分かってくれて共鳴してくれるので、敢えて「ダメ出し」をするようにして頂きたいのです。

### 4. 「出る杭を伸ばせ」

「1:1.6:1.6<sup>2</sup>の法則」で「1.6<sup>2</sup>」の部下が生まれると上司よりも先へ進んで行きます。この時、器量の小さい上司は「あいつは天狗になっている」などと陰口を叩くのですが、それでは、そういう自分はどうなんだろうかと思うのです。優秀な人材の「やる気」に水を注すような事をしていないのかと反省して欲しいと思います。それよりも、よく見てあげて道を外さないようにアドバイスしてあげる位の器量をもって欲しいのです。ホンマに「出る杭は叩く」ではダメなのです。逆に、「出る杭を伸ばせ」と言いたいのです。若い人の見ている世界は、自分達の先なのです。

トヨタでは「現場の10年先の姿は現場の班長に聞け」という格言があるそうです。班長、30才前後の若盛りなので、素晴らしい働きが出来るのです。課長や部長という役職で若い人の夢を摘んだらダメなのです。古い上着のままでは、時流にあった上着に抵抗感が出て、気が付くと抵抗勢力になっているのです。こんな戒めをトヨタでは共通語として表現しているのです。素晴らしい組織と思います。

私もお客様から相談を受けたら「やる気」を優先させるようにアドバイスしています。インフォーマルでも「関心」を示し「激励」して「助言」や「助力」を惜しまない経営者になって頂きたいとお話しています。若い人が動きやすいように「ポケットマネー」で必要な金を与える位の器量が必要なのです。ちょっとした金で「やる気」を出してくれるなら安いものと思います。ぜひ、「ポケット・マネー」を準備しておき即決で出せるようにしておく事をお薦めしています。