

## 「限界値」と「3つの‘不’」

### 1. 「3つの‘不’」が組織のバロメーター

右掲は、「限界値」と呼ばれる物です。中小企業家同友会理念のいの一の一番に「自主的近代化と強靱な経営体質づくり」を掲げていますが、その方法として、4段階があるのです。通常は、「改善は品質づくり、人づくり」と呼ばれるように、「人」のモラルUPで改善マインドを醸成する事から始まります。しかし、改善は現場の意識に基づくものなので「なぜ、改善なのか？」という問いに答える必要があります。通常は「5S」(整理・整頓・清掃・清潔・躰け)から入り、清掃・清潔を風土化した上で整理・整頓に着手し「動線」を短くする工夫に入ります。この清掃・清潔が定着し、動線を短くする整理・整頓で効率化が始まれば、現場の雰囲気が大きく変わって来て「躰け」というより「風土」というレベルになるのです。

**改善の限界値**  
改善は3%UP  
改革は30%UP  
革新は70%UP  
変革は、リストラ

この初期の改善では、結構大きな成果が出ますが、それを継続して「改善」が行われるには、大きな成果が望めるものではなく、概ね3%のレベルで向上すれば善しとすべきなのです。よく改善提案が出ないと悩む訳ですが、大きな効果を期待すると難しいのです。右掲は、「3つの‘不’」という物ですが、どんな現場であっても必ず出て来る物であり、それが出ないという事では、現場の膠着状況が深刻化していると言えます。なぜなら、「3つの‘不’」は若さの問題なのです。現場が高齢化して、現状に満足するようでは、「3つの‘不’」を評論家的に見て、口では言うが自分は何もしないという組織内野党化しているのです。実際に、現場のベテランの方が若い人に改善をやらぬように仕向ける凄まじい(インフォーマルな)パワーを持っており、いろんな角度の関係性が絡んで経営者や改善リーダーと対立した関係になってしまうのです。

### 3つの‘不’

- ・不足
- ・不満
- ・不便

### 2. 「3つの‘不’」の引き出し方

上述のように組織内野党化した方々のインフォーマルなパワーとの戦いなのですが、若い人の中から「3つの‘不’」を感じて前向きな不満を抱いている方を見つけて「実績」で意識を高めて行き周囲を巻き込むようにする事が大切です。右掲は、故船井先生の「レンガ積みの方則」ですが、「納得」して行う1.6の効率がポイントです。若い人の一つ特性に受動的な側面があり、能力のある方でも「言われれば、やるけどなあ」という状況なのです。

1. 0・・・言われてする作業効率
1. 6・・・納得してする作業効率
- 1.6<sup>2</sup>・・・自分で工夫する作業効率

即ち、何かを進めたい時に「誰かこんなの出来ないか」と呼びかけるのではなく、まず指名して指示する事がポイントなのです。今の方たちは、自分から手を挙げて積極的に行動するのではなくて、皆と同じで目立たない方がよいと考えているのです。その心境を踏まえて指名する事から始めるのです。

もちろん、指名したからと言っても若い人にとっては未体験の事なので、どのように対処すればよいか分からない事なのです。「自分で調べて考えろ！」は古いのです。山本五十六元帥の有名な「やってみせ、言ってきかせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」の通り、まず、手始めは一緒に始める位がよいのです。しかも、やりやすい事から始めて「できる、できる、できる」と連続させて体験から自信を植え付けると共に方向性を示す訳です。

体験と自信そして方向性が分かれば、若い人は自分で工夫し始めるのです。より奥深く入るのに図書館で調べたり、メーカーなどの専門家に問い合わせたりと「考動」が始まるのです。この流れ・勢いを見守る必要があります。体験と自信がつくと周回から「ひがみ」が起こって「あいつは鼻が高くなっている」という陰口が出るのです。この辺をうまく塩梅する必要があります。

### 3. 「3回安定10回固定」で「限界値」にチャレンジ

1項の「改善の限界値」では、人による「改善」は3% (初期のできたというレベル)から「やり方」を工夫する「改革」は30%さらに技術や設備を伴う「革新」は70%とあります。すなわち、それぞれ1.03倍、1.3倍、1.7倍なのです。故船井先生の法則は1.6倍や $1.6^2$ (2.56)倍のレベルなので、少しギャップがありますが、同じ事を示しているのです。要は、まず始める事から始まり、それを「できた、できた、また、できた」と「できた」の連鎖で勢いを付ける事が大切です。故船井先生は「3回安定10回固定の法則」と教えて下さっていますが、まずは3回連続なのです。この3回で勢いをつけて方向性を明確化するのです。そして、10回も続けば「慣れ」が出来て「当たり前」のレベルになっているという訳です。

この10回固定のレベルから更に飛躍するには1項の「限界値法」というやり方があるのです。「当たり前」状態になった環境から脱出を意図的に行うのです。販売面では「新記録」や「新商品」にチャレンジするという企画を打ち出す事が多いのです。現場のリーダーが育っていると、このチャレンジで周囲の方を巻き込むように仕向けるのです。若い人のやっている事を横展開してOJTを行いながら、周囲を新記録に意識づけして集団の流れを作るという図式です。

とは言うものの実際には難しい面が多々あります。特に、長く動かない習慣がはびりついた風土を打破するには非常にパワーと根気がいる仕事になりますが、キーは動いてくれるパートナーを見つけ育成する事です。何事も一人では出来ないので、いろんなタイプのキーマンを社内で見つけることが大切です。トヨタの「7人の友達」という言葉を実感する訳ですが、この「友達」は年齢に関係なく意志疎通が出来る相手と読み替えると身近な物になります。「こんな風にしたいけど・・・」と話しかける事が出来るか否かが分岐点です。キーマンと「限界値」にチャレンジできるように今から着手する事が大切です。

### 4. 「3つの‘不’」は積極的不満

「3つの‘不’」(不足、不満、不便)に慣れてしまった集団になり放置すると活力が消えて行きます。常に「脱マンネリ」を図る必要があります。その為には「刺激」がポイントなのですが、例えば、「改善提案」という事では、改善が提出されずに上役から「出せ！」と言われて動く形になり、返ってマイナスに作用するケースが多いのです。まず、意識を変えるには時間がかかってしまうと肚をくくって「待つ」気持ちが大切です。

私は、古いタイプなので「飲みニケーション」という手法が好きなのですが、これも「待つ」気持ちがないと一方的に説教となり逆効果になるケースが多いのです。「飲み会」では雑談をメインにして、その中に「何気ない一言」を見つけるようにする事が大切と考えており、さりげなく「あれはどうか？」と呼び水を投げかけて口を開いてもらうようにしています。困っている事なら、意外に堰を切ったように意見が出るケースがあるのです。

この出た意見を積極的不満ととらえて「あなたは、〇〇なんだね」と受け止めて、その返りの言葉を待つようにして「不満」を顕在化して現実を知るようにしています。この時、多くの場合、皆さん「原因」と「対策」を把握しておられるので聞き出すようにして、一端、飲み会を終わるようにしています。後日、「この間の〇〇やけど・・・」と切り出して「対策」を具体化する為の共通認識を相談するようにして「一緒に」というスタンスを大事にしています。

『「限界値」と「3つの‘不’』というテーマでしたが、結局は人間関係に行きつき、自分も行動する覚悟でないと人は動かないと実感しています。聞くだけではなく実践の為に「支援」や「助力」をする事がキーポイントなので、これからも忘れずにやって行きたいと思います。