

## 『5つの視点(4)』

6月20日号から、元ネタは:キョーセラの稲盛さんの著書ですが、それを、私流に「5つの視点」名づけたものをご紹介します。この「5つの視点」は、1. 得意な事に集中しているか?、2. 3つの最適化ができていないか?、3. 高い固定費でムダな事をしていないか?、4. 人材育成が出来ているか?、5. 3つ以上の価値ポイントがあるか?です。4回目は、「人材育成が出来ているか?」です。

製造業で共通する言葉があります。それは「人づくり、物づくり」という合言葉です。ある製造業の部長さんが「最近の若者は、考えなくなった」と嘆いておられました。ゲーム世代は、受身なのです。指摘しないと何もしないのです。「物」だけに着目していると「不良品」が出ていても「〇〇個、つくりました」という状況のようです。「これは、アカン!とピンと来ない」と嘆いておられるのです。

### ■「考える」

どんな企業でも「人」と「モノ」があって、経済活動を行い「金」というものを産み出しているのです。製造業ならば、「製品」というモノであり、販売業ならば、「商品」というモノになり、その他ならば、「サービス」がモノになります。この「モノ」が特別優秀なものであれば、それこそ「飛ぶように」売れるのですが、今時、そんな状況は滅多に起こるものではないのです。どちらかと言うと何でも普及したものが多く、「目新しさ」をどのようにメイクするかというアイデアが問われています。

こんな中で、製造業さんの「人づくり、物づくり」から学ぶことが沢山あります。前号で「埋没原価」という考え方をご紹介しますが、これも基本の中に入るものです。「ある物を創意工夫して使え!」という視点です。なんでも便利な機械がドンドン開発されて来るのですが、「古い今ある機械を使って残業して作れ」が基本なのです。そこに、いろんなアイデアが生まれるのです。

### ■月に1件

トヨタの改善提案は、全社員が月に1件ずつ出している勘定になるとの事です。なぜ、トヨタではそんなに改善提案が出て、我々の会社では少ないのかという自問が働くと思います。社員の「やる気」と答えてしまえば、それまでだが、同じような社員を抱えながら「差」が出るのは、「なぜ」なのだろうか?ここに「人材育成」の隠れたポイントがあるのです。

カンタンに「掃除」をするとすれば、何にも言わずにモクモクと掃除をする人、やる気がなくて、掃除に参加しているだけの人、掃除のやり方や道具に工夫する人、その他と言う風に分かれるものです。ここで「大切」なポイントは「掃除のやり方や道具に工夫する人」の存在なのです。現状に満足せずに「考える」という工夫が入るのです。

そういう人たちがトヨタでは月に1件提案を出す「風土」を作っているのです。コンピュータや機械を使うと自動化されたり、スピードUPされたりするので、作業する人が考えなくなっているのです。この「考えない」状況を危惧されているのです。

### ■工場の10年先は、若い人に聞け

人の「やる気」という問題は、今までも、「レンガ積みの法則」と「マズローの欲求5段階説」を例にご紹介して来ました。「やる気」が上がれば、生産性が約3倍に跳ね上がったり、人間性も高まって「職位」も上がって行くものなのです。従って、「やる気」が最重要課題と言えます。

よく「トヨタは乾いた手ぬぐいを絞る」と言われますが、「知恵」も同じだと考えているのです。改善提案が全社員が月1件のペースで出しているのご紹介していますが、その「秘訣」は、どこにあるのでしょうか？

そのヒントの1つとして「工場の10年先は、若い人に聞け」という言葉があります。トヨタには「7人の友人をつくれ」という伝統があります。同じ職場での友人も大切なのですが、工場や職場の違う人との交流を重要視しているのです。日頃、顔を合わさない者同士が、交流することで「夢」を語り合う場がインフォーマルな形で出来ているのです。このインフォーマルな交流の場で、異質な体験が交流するので相互に「刺激」が生まれるのです。そんな刺激が生じる仲間を「7人」持てと教えるのです。これは、大手の製造業では、多くの会社で実践されているようです。

「刺激」があるから「さらなる改善」という意欲が生まれるのです。普通の会社なら「ギリ」で提案するので、すぐにアイデアが「枯れて」しまうのです。堀場製作所は「おもしろ、おかしく」を经营理念に掲げていますが、「仕事が楽しい」という状態を保つのがポイントで各社で特長があります。公の行事よりもインフォーマル（最近では、チャットも活用されている）な交流で相互に刺激し合っているようです。この刺激が「夢」を抱かせるようになり「工場の10年先は、若い人に聞け」という言葉になるのです。

## ■サンプリング法で「社風」を読む

現実にお客様と接していると「愚痴」があるうちは大丈夫と思っています。「やる気」がなくなったら「愚痴」すら出なくなるのです。日報などを見ると「やる気」が如実に表れるものです。

しかし、初対面では「日報」などの資料を見ることができないので、自分の目で観察することになります。その方法には、「サンプリング法」と「自分の経験」を尺度にして、咄嗟に判断するものです。「サンプリング法」は、ある瞬間の状態を計量化して判断する、これを何回か繰り返すと正しくなってくるというモノです。「人」の観察ですから・表情・声のトーン・行動・姿などを見るのです。個々の人では、その時の状況（現場の体温）も見えますし、職場の雰囲気なども見えて来ます。

現場は、「トップの鏡」と言いますが、「人材育成」が進んでいる会社ほど「金太郎飴」状態になるのですが、例えば、IBMカラーという風に、共通したスタイルで、安心できるものです。この「社風」（カラー）を読み取る事が大切なのです。トップと現場の両方を見れば、ほぼ間違いなく読み取れるようになるので、社長さんに早くお会して、インタビューする事がキーになります。

何故、サンプリング法なのかと言いますと、人には残念ながら「頭」で答えるという習性がありますので、実際のインタビューでは、頭で回答されるので、本当の姿が見えないのです。特に「求心力」という言葉がありますが、その強さを検証するには、現場から読み取るしかないのです。この観察からキーマンを見つけるようにしています。

## ■「敵地に入り込む」

あるお客様が「コンサルは敵地に入り込む」という認識が必要だと教えてくださったのですが、この意見がズシリと響くことがあります。「敵地とはさびしいですね」と答えたのですが、社名のAMIはフランス語で「仲間」という意味なので、もっと社員さんを信じたいと思っています。「鏡の法則」と言いますが、自分に経験のないものは、見えない（思いつかない）のです。私自身の弱点は、コンサルは、トップからの依頼ですから、a great mind goes alike. (大志は、似てくる) という信念で接する事で、実は、「面従背腹」という「オトナ」に騙され易いのです。AMIの精神で「仲間」とし

て接して行きたいのですが、その姿勢を逆に利用されるケースもあるのです。

こんな状態を回避するには、多くの方とコミュニケーションする必要があるのです。私は、出来るだけ現場の人を巻き込むように配慮して、「4つの般若」(禅の教え)、1) 布施・自分で出来ることは惜しまない、2) 愛語・相手を思って話しかける、3) 同事・相手と同じ悩みを共有する、4) 利行・相手のお役に立つ を心がけて若い人たちとも対等な感覚でコミュニケーションをとるようにしています。

## ■「夢を着に」法

私が、「社風」の次に注意している点は、「ソフト」化という点です。人材育成には、「社風」と「ソフト化」の2点が重要と考えています。「社風」は、「求心力」の度合いを表し、統率力・徹底力に影響しますので、タテのベクトルの強さを表します。「ソフト化」は、横のベクトルなのです。人材育成として見た場合、・社歴や理念の伝承、・経験や情報の共有化、・教育訓練、・システム化、・マニュアル化などと幅広いものが必要になるのです。

これらがシステムチックになると「ソフト」となってモノ化されるのです。「教育」の問題には、バスタブ効果と言われるように、ちょっとした教育では、効果が出ても3日も持続しないのです。私が「夢を着に」法と名づけて実施するのは、トヨタや大手企業が交流という場で、個人に刺激を与えるように「夢を着に」法でブレイン・ストーミングすることで、各人の考えていることを披露し合うことで「刺激」を与え合うのです。

## ■「期待」を語ることで「暗示」にかけよう

「10年後の職場？」という質問に即答できる人は少ないと思います。しかし、インフォーマルな集まりで自分の「夢」を語ることで「仲間」が生まれて、相互に、援助し合うようになるのです。「夢」を語るから、他人が援助できるのです。5月25日の当メール・ニュースに「夢は人を育て 夢は社会をつくり 夢は心を豊かにする 夢をもちなはれや〜」という楽笑カレンダーのメッセージをご紹介します。まさに、この通りと思うのです。「夢」は人を育て、「夢」は社会をつくり、「夢」は心を豊かにする、「夢」をもちなはれや〜なのです。

「リーダー」の大きな機能は「人」を育てることにあるとすれば、背中で語るのもよい方法ですが、今時は、コミュニケーションで若い人に「期待」という「暗示」をかけて「やる気」に迫ることが大切です。「君に頼みたいことがある」という魔法の言葉を使ってみてください。きっと、大きなシナジー(相乗効果)となって返ってきます。

## ■まとめ

- ・「人づくり、物づくり」は「考える」風土づくり
- ・「7人の友達をつくる」の媒体であるインフォーマルな交流の場が、相互に「刺激」して改善パワーになる
- ・「10年先は、若い人に聞け」若い人が「愚痴」も言わなくなったら職場は死んでしまう
- ・「夢を着に」法で、ブレイン・ストーミング。ドンドン発散する思考回路に導くことが大切だ
- ・「君に頼みたいことがある」という魔法の言葉で、若い人の「夢」を大きく育てよう