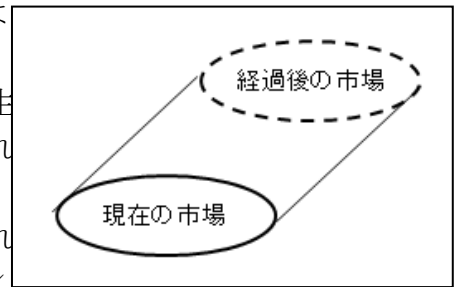


「自主的近代化と強靱な財務体質」・③

1. 「一樹百穫」

右掲は、マーケティングの一つの概念図です。市場という物は時間の経過と共に進化しながら発展して行くという考え方であり、その差を認識する事が重要だという考え方です。故船井幸雄先生は「びっくり・本物」というキーワードで将来性のあるタネを表現されていました。現在の市場に満足せずに、将来性のあるタネを撒いて次世代の主角を育成する必要性を説いておられたのです。これは人材育成の面でも同じであり、前号で1.6²の働きをするポテンシャルをもつ若者が周囲を巻き込んで1.6の集団を形成して「創発進化」を成し遂げて将来を切り拓いて行くと書きましたが、まさに人材育成もタネ撒きなのです。



右掲は「一樹百穫」という中国の教えです。穀物は収穫が早いですが1回切り、木は収穫まで時間がかかるが毎年収穫をもたらす、しかし、もっと時間をかけられるならば人を育てるとさらに大きな収穫をもたらすという事なのです。確かに、投資には機械設備やビジネス・モデルなど考えられるが、いずれもベースは人なのです。その「人」という点を忘れると組織自体の発展がないのです。

「一樹百穫」

- ★1回植えて1年以内に成果を出すには穀物を植える
- ★10年という時間をかけるならば、木を植えると毎年実りが出るので穀物よりも収穫が大きい
- ★さらに、時間をかけてより大きな収穫を求めるならば人を育てよ

出典:『管子』「権脩」

このシリーズは「自主的近代化と強靱な財務体質」という中小企業家同友会の理念「よい会社をつくろう」のメイン・フレーズを多方面から検討していますが、基本は人材化に尽きるのです。故船井先生の「びっくり・本物」という事も時代の走りを指す物であり、それが物になるにはトコトン追求する人材が必要なのです。「時間をかける」すなわち「人材投資」なのです。この「お金」は人件費という意味もあるが、「びっくり・本物」を実現する為に必要な資金も含んでいますので金銭的な余裕を常に保つ事が大切なのです。その意味で「強靱な財務体質」という事になるのです。

2. 余裕資金で大樹に育成

時代の変化するスピードは格段に向上していますので、市場ニーズの変化も早くなります。従って、今の主力商品が急に売れなくなる可能性があるのです。故に、大手企業とお付き合いしていても長期に安泰という事はなく、急激な変化が起こっても耐えられる財務体質が必要です。例えば、本業以外に不動産を持ち安定収入の道も拓いておく事も大切ですが、株式などの投資は景気に左右されやすいので割合を抑える必要があります。この安定収入をベースに新規事業や新規採用を行なえる構図が望ましい姿と言えます。

「安定収入」の範囲内で種まきをすれば、人や商品が開花するまで待つ余裕が生まれるのです。この人と商品ですが、新しい分野の商品ならば、この余裕で採用した人にじっくりと基礎から教え込み「事業」として展開を経験させる事が可能になるのです。ところが、通常は資金に余裕がないので採用した人を即現場に配属して、先輩の指導に委ねることになり、結果的には現状のコピーになっているケースが殆どです。

「梅檀は若葉より香し」と言いますが、才能のある方は最初から少し違うのです。その光る才能を見出すことが重要であり、その才能をどのように開花させるかが課題になるのです。「3つの‘不’」と前号でも書きましたが、経営者が感じる「3つの‘不’」を解決させる人材として育成するのも一案なのです。エリート感を匂わす人事が大切ですが、かと言って早く昇進させるという意味ではなく、新規事業などで切り拓く苦勞をさせる事で大きな人材に育成するのです。

3. トヨタに学ぶ「現場力」の風土

このように企業が持続的発展する為には「人材」が大切です。右掲は前号でもご紹介している故船井先生の「レンガ積みの法則」ですが、 1.6^2 の仕事効率を發揮する現場リーダーがキーになります。「梅檀は若葉より香し」の諺の通り雰囲気をもった若者の隠れた能力を引き出す必要がありますが、若者には経験が不足している事がウイークポイントなのです。社内外の研修などに参加するようにして広い世界の情報に接する「刺激」の場が必要になります。トヨタ自動車では「7人の友達」というスローガンで他工場や他社との交流を奨励しているのです。特に、他業種からの情報が参考になると言う話になっています。

仕事効率
1.0・・・やらされてする仕事効率
1.6・・・納得して行う仕事効率
1.6 ² ・・・工夫して行う仕事効率
by 故船井先生「レンガ積みの法則」

「自主的近代化」ですが、トヨタでは「10年後のラインの姿は現場の班長に聞け」という格言があり、「7人の友達」で培われた一番伸び代の大きい班長世代がラインの近代化を構想して行くとの事なのです。右掲も前号でご紹介しています「3つの‘不’」という改善の格言ですが、トヨタの班長世代は他工場や他社との交流で「不足・不便・不満」を感じて、それを自社のラインに反映しようと努力する訳です。少し違いかも知れませんが改善提案数が圧倒的に多いのも班長世代が現場のリーダーシップを發揮している事を物語っていると思います。

3つの‘不’
不足・・・これがないというボヤキ
不便・・・こうすれば便利というボヤキ
不満・・・よそはこうだというボヤキ

何か「自主的近代化」と書くと一足飛びに起こるようになりますが、例えば、機械設備を入れただけでは真の近代化にはならず、その為の環境や手順の変更などが先行してこそ機械の真の実力を發揮するのです。この前準備が出来るか否かの差は非常に大きく、場合によっては新しい機械が古い機械と同じ状態で動くという最悪のケースが出現する事になるのです。この前準備はリーダーが現場や協力会社を巻き込んで行うので重要な役割なのです。これが出来る人財を多く輩出する職場が会社の未来を切り拓くと言えるのです。

4. 「肚」を見抜く

全ては「人」がベースなのですが、「烏合の衆」という言葉があるように人は集まると無能化しやすいのです。なぜなら、「誰かがやるだろう」という意識が働きリスクを避けようと保身になるからです。何か問題が起こっても、こういうタイプは慌てた感じで、なかなか解決に結びつけようとしないのです。その反面、現場で暗黙のうちにリーダーシップをとるタイプの方は、「責任は俺が取る」という肚が出来ているので周囲も寄りかかり易いのです。インフォーマル・リーダーと言いますが、役職とは関係ない人間的なリーダーシップなのです。

「人間力」という言葉がありますが、2003年に内閣府の「人間力戦略研究会」が「人間力とは、社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力」と定義したそうですが、現場では「自分なりの目標を掲げ、自分自身をつねに高め、相手のことを思いやる」と言い換えて、さらに「リスクから逃げない肚」を加えると適切と考えます。何よりも「逃げない」という俠客的な雰囲気が備わっていないと集団の中心になれないのです。

「人材」を求める際に、「人間力」という視点で見ることが出来れば非常にありがたい事です。この見抜き方の一つが「ニラメッコ」なのです。面接の際に、重要なポイントで沈黙して相手の目を見つめるのです。目をそらすようなら「肚」がないと判断して良いと思えます。「人」を見分けるのは非常に難しい事ですが、自分なりの方法を持っている事が大切です。