

今さら聞けない#38・・・生産性を上げる

1. 努力の先に希望

右掲は「好きな事＝仕事」というイラストです。女性が笑顔で反復作業を行っています。誰もこのようにして働きたいと思いますが、現実的には難しい点が多々あります。以前に、あるお客様でこの話をしたところ多くの方から「仕事が楽しいという感覚はどの昔になくなった」という返事でしたが、この事は大きな組織的な課題です。つまり、組織の硬直度が高まっているのです。



では、「楽しい」って、どんな状況なのでしょう。私の個人的な経験では何かにチャレンジすることが、その時は苦しくても成果が出ると充実感が湧き、「集中」していたことが「楽しかった」と思えるので、この「チャレンジ」と「集中」の両輪が必要だと考えています。そして、人間ですから、毎日ワンパターンの日常から脱出する旅行やグルメなどの非日常的なイベントが欠かせないと思っています。つまり、毎日の努力の先に待っているものがイメージできると希望というエネルギーが湧いて来ます。

また、「夢と希望」と言いますが、「夢」はなし遂げたい事です、それは一気に実現できるものではないので「出来る事」から実行して、身近な「希望」から実現する繰り返しになります。それがつながると「道」となり、「道」を歩むといろんな実績が出来るので財産となって実りが大きくなって行くのです。身近な「未知」への挑戦で少しずつ世界が広がると徐々に大きな実りとなって報われるようになります。つまり、「夢」実現に近づいて行くのですが、しかし、決して手に入れることはできないのも事実です。「夢」は永遠のものと言えます。

2. 作業・納得・工夫

右上は「レンガ積みの法則」と故船井先生がイソップ物語からルール化されたものです。ただ単に現場で作業する人はいつまで経っても作業するだけですが、作業を理解してコツを得ると人を指導できる班長になり、さらに意義を描ける方は管理職や役員と重要な仕事をするようになるのです。船井先生は「1:1.6:1.6²の法則」と名付けられて、

- ・単純に作業するだけの効率を1とすると
- ・イメージを示すと納得するので1.6倍になり
- ・イメージと段取りを工夫するとさらに1.6倍つまり1.6²になる

と生産性の相違を数値で示されました。

「人在・人材・人財」という言葉がありますが、「1:1.6:1.6²の法則」と対比できると思います。組織は人の集合ですから、その集団内で右下の「正規分布」に従って優劣ができます。例えば、有名な進学校に入学しても上位2σ以上の方々は僅か2.2%程度、続く13.6%の2σ～1σの層がいて、さらに普通の存在から落ちこぼれになる-2σ以下の2.2%の層が存在するのです。この法則はどんな集団にも適用できるので、例えば、30人の組織なら2.2%なので1人飛びぬけた人材がいれば良い方です。むしろ、次の13.6%の層には4人なので、この中から人財を育成することが現実的です。928号の「[重職心得箇条](#)」にもあるように、他と比較して人材不足を嘆くのではなく、「賢才と云ふ程のものは無くても、其藩だけの相応のものは有るべし。」という佐藤一斎の言葉を噛みしめることが重要です。意外に「小器用」という方はその分野に2.2+13.6=15.8%の確率で存在するのです。約6人に1人ですから、小さな会社にも「小器用」でマルチタレントの「人財」と呼べる方がいる筈なのです。



3. 「工夫」＝「イメージ」x「段取り」

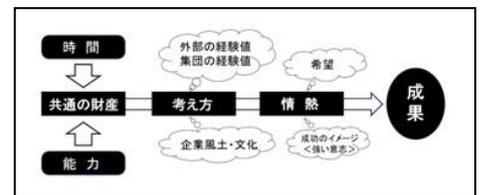
前項で「1:1.6:1.6²の法則」で「イメージ」x「段取り」の方は1.6²の存在と書きましたが、意外に計画も段取りも出来ない方が多いのです。「アリの眼、トリの眼、サカナの眼」と言いますが、先を見込んで全体の計画や段取りを行うことが出来れば人財と言えます。トヨタ物流改善で教わった中に「現場の10年先の姿は現場の班長に聞け」という格言がありました。若い人は「3つの‘不’」（不足・不満・不安）を抱いているので、その想いをプラス発想して解決に転じることが大切です。多くの会社で「やってみなはれ」と言われていますが、若い力を信じてチャレンジさせることで経験を積み成長する姿を期待するのです。

そして、改善や改革は一人ではできないので他人を巻き込むことがポイントになり、その為には「イメージ」を示して、さらに実行に必要な「段取り」を行うことが重要になります。この「段取り」が出来の方が少ないのです。なぜなら、「段取り」は属人的な形で行なうケースが多く、そのノウハウを共有する仕組みがない現実があります。また、属人的なので一定化しない傾向があり、バラつきが出やすいのです。つまり、その「コツ」としてルール化して基本形をもつ事でバラつきを少なくできるのです。その上で、山本五十六の言葉「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。」の言葉通りに根気よく一緒になって行動できる人は他の人から信頼を得ることができるのです。その為には日常的にコミュニケーションがとれる存在でなければなりません。

「段取り」の3要素は「仕事」の整理整頓、優先順位付け、計画とされています。つまり、仕事を要素分解して、各要素の優先順位付けを行い、その実行手順を計画として表すことです。現実的に、この「要素分解」が出来ない方が多いのです。「やってみせ」で重要な要素を示して部下が出来るようにする事がポイントです。

4. 「人財」＝「イメージ」x「段取り」

右掲は京セラの稲盛さんの著書「成功への情熱:PASSION」から導き出した図式です。稲盛さんは誰もが能力と時間の共通財産をもっているが「考え方」と「情熱」で成果が変わって来るとおっしゃっています。つまり、「考え方」が前向きになる「イメージ」を描けるように仕事を与え、その実行に必要な「段取り」を整えれば、「イメージ」x「段取り」の相乗効果で「やる気」が起こり、実践の「壁」を突破する「情熱」が高まり、最終的に「成果」に結びつくという考えです。



つまり、「考え方」が前向きになるか否かは「イメージ」が第一関門なのです。1.6²のように「教会」をイメージできると仕事がどんな風に役に立つかが分かり「使命感」のようなものが湧いてくるのです。この事はどんな仕事にも共通しており「お客様の喜ぶ姿」をイメージできることがキーになります。そして、仕事への「希望」が生まれれば「情熱」がますます増大して成長の過程を歩むようになるのです。

今回は「生産性を上げる」というテーマですが、「1:1.6:1.6²の法則」にもあるように「イメージ」と「段取り」が1.6²の効率になり生産性が大きく跳ね上がるのです。つまり、リーダーになる方は「イメージ」と「段取り」を実践して Do-How 化することが大切です。「やってみせ」を行う指導者の言葉は一番「腑に落ちる」のです。つまり、山本五十六元帥の「やってみせ・・・」は究極の共育と言えます。「誉めてやらねば、人は動かじ」とおっしゃっているように、部下が試行する過程をウォッチングして「誉める」ことが重要です。生産性を上げる方法は幾らでもあります、実行するのは「人」なので「イメージ」と「段取り」の両輪で「やる気」を引き出せば、自ずから生産性が向上すると言えます。ぜひ、「イメージ」と「段取り」の両輪を動かしたいと思います。