

上司の背中

《リーダーになるために大事なこと ③人材を育てる力》

育てるとは、仕事でお得意先様や周りの人に「有用」だと信頼される人をつくること。つまり、誰からも喜んで頂けるようにすることが大切である。学生時代の試験で高い点数がとれる「有能」とは一線を画すのである。

その為には、「背伸びが必要な仕事」に挑戦する機会を与えることが重要である。上司は仕事の機会を与え、部下は隠れた才能を開花させる。かつては、人が成長するために欠かせない様々な仕事は、会社の中に自然と用意されていた。しかし今は、上司がそれを意図的に用意して、部下の成長を促すことが求められている。

背伸びが必要な仕事を任せれば、部下はミスをするかもしれない。逆に上司がそれを恐れて、安心して任せられる楽な仕事ばかり頼んでいけば、自ずと部下のモチベーションは下がってしまうのである。

部下にああしろ、こうしろと指示するのは簡単である。それをくっくと我慢して、部下が悩んでいる時は「どうしてこう考えたの?」「どうしたらどうなると思う?」などと、部下自身に考えさせることが育てていくこと。報・連・相をさせたり、部下が失敗しても影響を最小限に留める善後策など「任せて任さず」という姿勢が肝要である。

結局、部下の成長は上司本人の力量と更なる成長によるところが大きいのではなからうか。



■社長は経営検討会でリーダーの三つ目の資質「人を育てる力」について話しをしています。

社長…このあいだ本を読んでいたら、

トヨタ自動車さんの人を育てる極意が書かれていた。世界トップの頭脳を育てるハーバード大学が認め、昔から学生に教えているそう

教授はラマンさんというインドの方で、トヨタ方式をそっくりそのまま完璧に実施した靴の工場で、当時は生産管理の責任者として働いていた。しかし、環境を完全に

同じにしたのに、期待される成果がでない理由は分からなかった。そこでハーバードの先生になった時にすぐにケンタッキーにあるトヨタさんの工場に行ったそうだ。

インドの靴工場との違いに「何だ、これは」と叫びたくなったほどらしい。しかし何故なのかは分からない。

工場には「アンドン」と呼ばれる異常掲示盤のシステムが設置されていた。そして作業者がコードを引っ張って異常を知らせる仕組みもあった。先生はジャスト・イン・タイムに基づいた、組み立てラインでの作業を全て見る事ができたということだね。

ラマン教授は、工場見学というと普通は高い壁を作ったり、ここは「観られません」と断られたりするのが当たり前。それが包み隠さず生産の過程を見せてくれ、ビデオで撮影しても良いと言われ更にびつくりされたということだ。そこで、先生は工場のアメリカ人責任者にこんな質問をした。「ここで見たか聞いたかしたこと、私はハーバードの教科書に書くので、学生にトヨタの生産方式の秘密を全部教えることになりません。そうしたらライバルメーカー

が、すぐに真似をしますが宜しいでしょうか」

すると、その責任者は「外側を真似できても、マインド（考え方）はなかなか真似できません。トヨタの社員と同じマインドを持たなければ、同等の結果は出せないのです」

その瞬間、教授がかつて働いていたインドの靴工場がトヨタになれなかった理由がわかったんだね。つまり表面的なことを模倣するだけではダメだった。人を育てる神髄は《社員マインド》にあることを、若き日のラマン教授に教えてくれたのがトヨタさんだったということだ。

ハーバードの授業ではトヨタさんの生産方式や、マインドを徹底的に学ぶ「5回のなぜ」（「なぜ」を5回問いかけること）によって問題の原因を探る考え方）や「カイゼン」（現場の作業者が中心となって智慧を出し合い、ボトムアップで問題解決を図ること）のコンセプトなどを学習するとい

うんだね。

「5回のなぜ」も「カイゼン」も社員一人一人が積極的に問題解決に参加を促す仕組みだね。この個人の問題解決力に加え、チームコーピングとして集合体での圧倒的な強さがトヨタさんの強味だ。

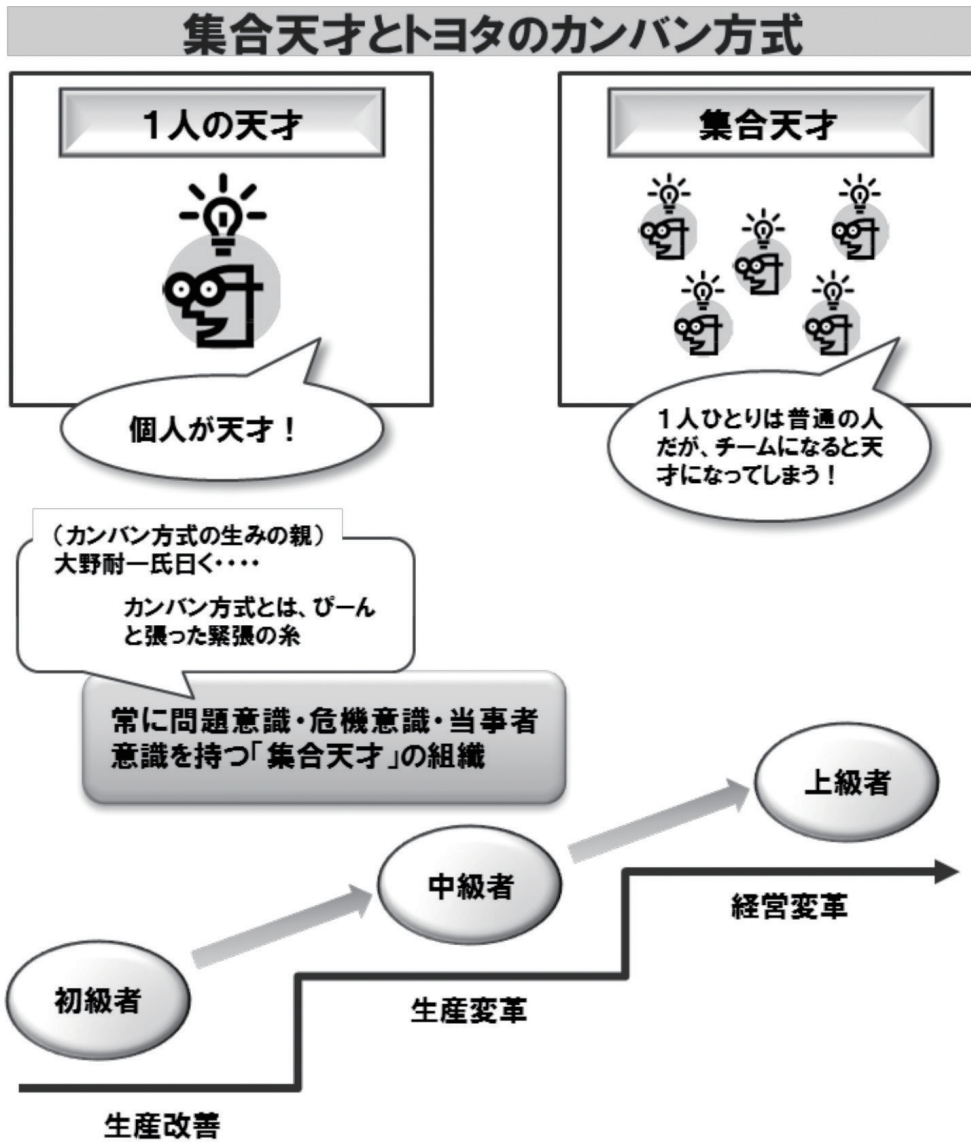
ラマン教授の授業では「カイゼン」は優れた品質の製品や新しい技術を生み出すだけではなく、働く人々に仕事の意味と誇りを与えるというんだ。先生が強調しているのは、まさにここだね。

例えば、私がクルマの右側前輪を取り付ける仕事の場合、トヨタさんのマネージャーは「前輪をつけるだけがあなたの仕事ではありません。どうしたらもっと迅速にミスなくつけるかを考えるのも、あなたの仕事です」と言っただけに仕事の意味を与えるというのです。単純作業だけでなく、改善策を考えるのは自分の仕事で、更に会社に役立つ利益に貢献するという目的をしっかりと説明するので、徐々に誰でもやる気になるとい

ことだね。毎日同じ作業を続けるということとは、どんな人にもつらいことだが、前輪を一つ装着する度に「もっとうまくやる方法はなにか」と考えることで、作業がよりよい製品を作る学びとなり、新しい意味を持つようになる。

報酬を上げただけではうまくいかないことが多い。しかし目的を常に意識させ、マインドを変えることがいかに大切かを学ぶことが人を育てる基本ではないかな。

トヨタさんの事例はエグゼクティブプログラムでも取り上げられている。授業に参加している160人の経営幹部は皆、トヨタさんの事例に感銘を受け「我が社の社員マインドを変えるにはどうしたら良いか」考えるところのことだ。また「カイゼン」で報告するのはよいことだけではない。「成功より失敗や不具合を先に報告する」という習慣は欧米企業の役員や管理職にはあまりなじみがない。「プロブレム・ファースト」（問題を先に報告せよ）というの



は欧米の企業では絶対にあり得ないことになるのだろうか。しかし、マインドを変え、「普通の人が力を合わせて大きな偉業を成し遂げること」のためには普通の人をリ

ーダーが正しく導く、つまり育てた積み重ねが世界一の自動車メーカーを支えている。(左図参照) また、ラマン教授は、「アメリカの労働者がだめだから、生産性

が低い」と信じられていたのを、「アメリカ人労働者の生産性が低いのは、本人達の問題ではなく、企業の経営者、役員、管理職のリーダーシップに問題がある」ことを研究成果として発表している。

感がある。 ということは、人が育つかどうかは、ここにいる経営陣とリーダーが、どう考えているのか、そしてどのように動機付けられるかが一番重要だということではないのかな。 現在は、このような話は古くさくて、聞きたくもない精神論として笑いのものにする人もいるが、少なくともハーバード大学を中心に、心の置き所や社員のマインド(考え方)が研究されているということだ。そしてこのマインドが人を育て、組織が強化し、成果が上がる必要不可欠な条件だと学問的には言われている。

ここで注目されているのは日本人の「謙虚さ」である。かつては上意下達の基本で、経営者やリーダーが決めたことを部下はそのとおり実施するのが当たり前。ところが現在では、下からの意見や、問題点を聞き、一緒に考える「学習する組織」を形成することが、強さの源泉になった

人が育つかどうかは、ここにいらっしゃる皆さんがどのように「自分自身の心を鍛えて、自分がどのように成長」するかが大切なのかわかってもらいたいと思う。(出典…ハーバードでいちばん人気の国・日本 佐藤智恵著 PHP研究所刊 2016年1月) 角野も部長も心の中に一つの指針

ができた気がした。人が育たないと嘆く前に、マインドを変えるために自分自身が部下に対して、目的やビジョンをどう伝えたのかを反省した。

■部長は電材グループの責任者と、社長の話をうけてこんな話をしています。

部長・朝の社長の話を受けて、では具体的にどうするかだね。「何のために仕事をしているのか目的を明確にすること」これは必要。そして十分条件としては、背伸びが必要な仕事を部下に任せること。これは先月のこの会議で話したから皆さんは覚えているよね。

経理に興味があり転職して入社されたけれど、経験が全くない女性社員がいたんだ。その方をウチの公認会計士資格を持つ経理部長が、どのように育てられたかの話をしよう。

彼女にまず伝票を書けば終わる業務、次は数字の漏れがないか書類を確認する等と習熟度合いを見

ながら仕事を任せていった。その時、業務に必要な知識を最初からは教えなかったそうだ。「これってわかる？」とたずね、答えられないと「次に聞くまでにわかるようにしておいてね」とだけ言うて自ら学ぶように促したということだ。

そして、任せた仕事に慣れてきたタイミングを見計らい、新しく次の業務を任せることを続けていったのだと経理の部長は話しているんだね。

人間ってちよつとしんどいくらいがいいんだね。自分の力を完全に超えると絶望感になるけど、もうちよつと頑張ればできる仕事を渡すことが人を育てるのには必要なんだ。そのもう少しというときに、人は一踏ん張りするんじゃないかな。

経理部長は「背伸びの必要な仕事」を与え、彼女の「意図的に成長の機会を作って」いたわけだ。入社して3年がたった時のエピソードだ。上司は彼女に「年度決算

を任せる」と言い出したそうだ。

彼女はいつものように自分で勉強を始めるが手に負えず、途方に暮れてしまった。それでも「なんとかしなければ」と思い、夜遅くまで会社に残り決算と格闘する日々を過ごしたんだね。監査法人に資料を提出する期限の一週間前のこと。彼女は上司に会社に迷惑をかけてはいけなさと判断して「私には無理です。できませんでした」と報告をした。

頭を下げる彼女に上司がさっと差し出したのは、完璧に出来上がっている税務計算の資料だ。どうしてこのような行動を取ったと思うかな？角野君。

角野・そうですね、部下が信用できなかったたんじゃあないですかね。部長・アハハ、そう思う。あのね、その部長は「基本的に部下に任せ

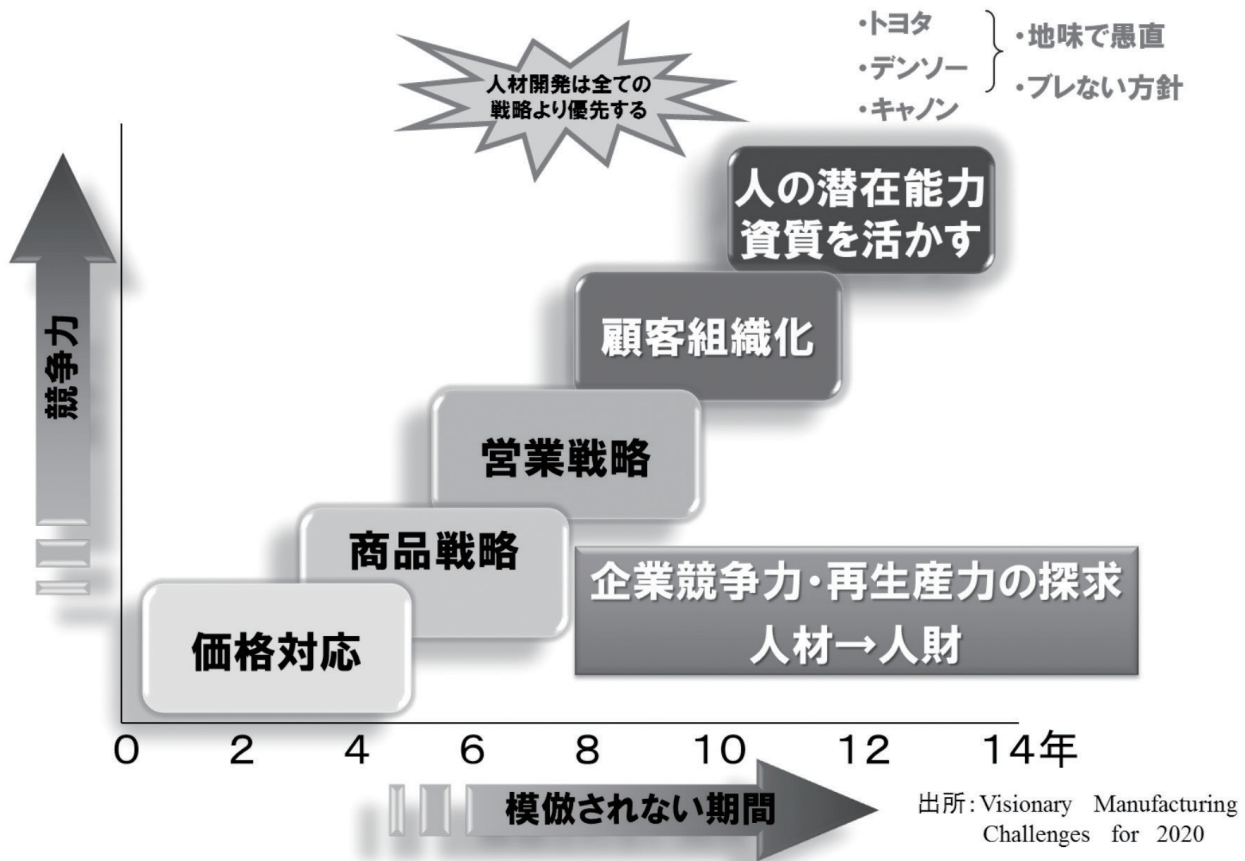
た仕事は自分で終わらせられることにしているのです。時間的にできなとか、ややこしいからという理由で部下に仕事を振ってはいけないと思う」って言っていたよ。

部下に難しい仕事を任せ、挑戦する機会を与えながら、部下がミスしたり、出来なかつたりした場合の担当もしていたわけだ。第一部下からあがってきた書類の突き合わせするためにも必要だからね。今では監査法人さんも一目置き、経理の責任者として十分に通用するまでその彼女は育ってくれた。全社的にも評価されて、角野君と一緒に課長に昇任してもらった。

このスライドのように、ライバルに真似されにくい差別化を考えるとときに、価格や提案等の営業戦略やチェーン店様会のような組織化よりも、競争力が高く、しかも長い間真似されにくいのが、人材を育てることではないかな。

我々は、ここに再度注目して、人が育つ環境創り、自らやる気になる動機づけを、力を合わせてチームとしてとり組んでいきたい。

■角野課長は本田社員の売上増進策を部長に報告に行きました。



角野…本田君の売上不振対策に方向性がもてるような気がしました。新入社員の頃は、彼の目は輝き前向きに考え行動をしていました。だからお得意様からミスをしても彼が走り回ること、結果として許され、評価を頂き、売上は目標どおりに達成できていました。

しかし、3年も経つとそれではお得意様から、どんな役に立つ情報を持ってきてくれるかという厳しい目を向けられ、数字にその評価が現れていると思います。

部長…だから、どうしたらカイゼンするのか？

角野…ミスをなくすためにどうしたら良いか、また商品を学ぶためにどうしたら良いかを、彼自身に考えさせます。私にも腹案があります。

部長…よし、ようやく君らしくなってきたな。しっかりやってくれ。任せたぞ。

■【上司の背中】

角野と本田の「真因」探しのステップ⑦

・角野は本田に自ら考えさせることにした。

失ったお得意先様の信頼を頂く具体策

- 1) ミスの撲滅をするために何をするか
- 2) 商品の知識を増やすために何をするか
- 3) お客様から情報を頂くために何をするか

(次号に続く)