

使いこなして何ぼ!!のISO

…ISOコンサルティングの現場から…

ISOマネジメント誌
(日刊工業新聞社刊)
2009年8月号

第39回 この不況、元気出せ企業!!

平松 徹

1. ノーヒットノーランの秘密

プロ野球で不思議なことがあります。9回のインニングで、1本のヒットも出さない1点も点をやらない、ノーヒットノーランがけっこう多いことです。それも名だたる大打者が、同じボールを打って三振の連続????

こんなとき、監督やコーチからは、「低めのボールは捨てる!!」など、球種や球筋などを研究しての指示が飛んでいるそうです。その前に、最初の対戦で低め内側のシュートで三振したら、それを振らないようにすれば良いわけですから、内側のシュートは振らなければ良い。ところがこれがつい振ってしまうんですね。

ある本に次のようにありました。

人間の脳は、頭の中にあるイメージを実現しようとする。

つまりその本によると、低めのボールを打たないと自分に言い聞かせるとき、打者の頭にあるのは「低めのボール」のイメージ。その失敗のイメージのせいで、大打者でも低めのボールを振って、イメージを実現しようとするのです。

そこで、この不況での対処…。皆が元気が出るには?????

経営者から管理職、一般社員に至るまで「具体的なプラスのイメージ」を持つこと。

それぞれの目標が達成したときの現実の姿、具体的なイメージを、具体的に思い浮かべること。

です。

でも、具体的なプラスイメージをどのように思い浮かべるかですね。

このノーヒットノーランの例でいえば、たぶんですが、過去にそのピッチャーからヒットを打ったときのイメージを具体的に思い浮かべることではないでしょうか。ひょっとして、最後の最後でノーヒットノーランが崩れるときなど、逆に過去の打たれた記憶が、マイナスイメージとして、ピッチャーの脳裏に浮かんだのでは、などと考えてしまいます。

2. 企業が元気になるには

今企業に必要なのは、やはり「元気」です。1社1社が元気になれば、元気の輪が広がり相乗効果も手伝って、皆が一気に元気になります。今回は企業が元気になるにはどうしたらよいかについて、少し考えてみたいと思います。

業務運営のポイントは「プロセス管理」ですから、その観点から話を進めます。プロセス管理とは、業務をプロセスとして考え管理することです。業務プロセスは「目標」と「仕組み(方法)」、「力量」の3点に分解できます。

「目標」×「仕組み(方法)」×「力量」
= 「成果」

業務に取り組むときは、「目標」を明確にし、それを達成するための「仕組み」を作り、そしてそれをこなす「力量」を養成すれば成果は自ずと上がります。

まず「目標」。これは組織の方向性やあるべき姿です。「マネジメントはまず計画ありき」です。

計画がなければどのように実行したらよいか分からず、行きあたりばったりになってしまいます。

3. 具体的イメージを持てばタバコも簡単にやめられる

実は元気になるにはこの目標の持ち方がとても大切です。

例えば禁煙。禁煙はなかなか難しいようですが、けっこう簡単にできた人も大勢います。アメリカでも驚異的な禁煙プログラムがあるそうです。そのプログラムのポイントは「禁煙のメリット」をしっかり考え、明確に意識し、イメージすることです。「自分はタバコを吸いたいわけではない」「吸っているのはイヤイヤ吸っているの、中毒症状なのだ」「自分はタバコなんか好きではないのだ」と自己暗示をかける。これでけっこう簡単に禁煙できているようです。

私ももう20年ほど前ですが、禁煙しました。そのときは「5日間でタバコをやめられる…」といったような題の本を買い、そのとおりに実行したら簡単にタバコをやめられました。たくさん水を飲んで、血中のニコチンをドンドン出す。血中に残ったニコチンが、友が友を呼ぶようにニコチンを要求するので、血中のニコチンがスナリ出て行けば、タバコを吸いたいとは思わないようになる、という理論だったように記憶しています。

私はもともと暗示にかかりやすいのか、その通りイメージし、せせせと水を飲み、トイレに行ったときなどにも、ニコチンが出て行くイメージを浮かべていたような記憶があります。ほとんど禁断症状もなくたばこをやめることができました。それまでは1日20本は吸う愛煙家でしたが…。

4. 個人目標を達成したときのイメージを鮮明に持つことが大切

ここで大切なのは組織の中の一人ひとりが目標についての具体的イメージを持つということ。数値目標を作成して、目標を明確にすることも大切ですが、それ以上に目標達成したときの具体的イ

表1 プロセスの中の「目標」

「目標」→組織の方向性やあるべき姿、そして個人個人の具体的な目標まで、ブレイクダウンする。

- 一人ひとりが目標達成の明確なイメージを、鮮明に持つことが大切!!

表2 プロセスの中の「仕組み」

「仕組み」→「目標」を達成する具体的計画や方法
目標をフォローアップする具体的な仕組みが必要になる

- 目標の進捗確認をし、評価をしっかりする。上司の評価が特に大切。部下をよく見て、良いところを褒める。人は承認されると更なる承認を求めていっそう良いところを伸ばすようになる。

メージを持つことがポイントです。目標達成して、朝礼で褒められている姿をしっかりとイメージすることなども良いですね。

ISO9001規格にも6.2.2「力量、教育・訓練及び認識」に次のようにあります。

d)組織の要員が、自らの活動の持つ意味及び重要性を認識し、品質目標の達成に向けて自らがどのように貢献できるかを認識することを確実にする。

一人ひとりが明確に目標達成のイメージを持てば、「脳」という装置がそれを実現すべくしっかりと働くといいます(表1参照)。一人ひとりが元気になれば企業も間違いなく元気になります。

未来を作り出すのは人の「思い」です。未来を想像できるのは大脳新皮質の前頭葉の働きといわれます。人の脳の表面は大脳新皮質という、厚さ3~4ミリほどのシワシワの層で覆われています。大脳新皮質は、魚や爬虫類にはほとんど存在しない哺乳類の特徴ですが、そのうち、額の部分にあたる前頭葉は「人間の脳」ともいわれ、哺乳類でも人間だけが極めて大きく発達しています。人間と他の動物を区別するすばらしいイマジネーションやクリエイティブな力は、すべて前頭葉から生まれてきます。

5. 良い仕組みが必要

次に目標達成のための仕組み作りです。成果を上げるには良い仕組みが必要です(表2参照)。

組織は一人ひとりの業務を仕組みを通して具体的な取組みにしていきます。仕組みがない組織は単なる個人業務の集まりにすぎません。業務の有効性と効率性を確保するのは有効な仕組みかどうかにかかっています。

企業が元気を出すためには、この仕組みの中に元気の元を入れないとはいけません。目標を達成するためのフォローアップが特に必要です。

6. 「262の原則」を意識してきちんとフォローアップできる仕組みを作ること

人事の有名な法則に「262の原則」があります。組織の中の上位20%は組織を支え、積極的に組織運営に参加し、組織を盛り上げる人たち。下の20%は組織にぶら下がっている人たち。その間に60%のどちらつかずの人がいる。

下の20%の人たちの特徴は自己防衛本能が強いことです。口を開くとグチ、言いわけ、責任転嫁が多い。チャレンジ精神はもちろんなく、マイナス思考で欲求不満も強い。そして周りの人の足を引っ張り、やる気のある雰囲気や職場のいいムードを壊してしまいます。

このような人を採用するのがもともと悪いのですが、採用面接ですべてを見抜くことは難しい。この下の20%をどうするかは、残った真ん中の60%をどのようにするのかで決まります。真ん中の60%は、良くも悪くもなる層です。上に引っ張られれば、頑張るし、組織運営でも良いほうに積極的に参加し、取り組みます。下のほうに引っ張られれば、仕事をしないし、不平不満をもち、組織を盛り下げる人たちにもなっていきます。

組織運営のポイントは、この真ん中60%を上位20%の層にくっつけて上に引き上げること。下

位20%にくっついて下に落ちていっていかないようにします。そうすると下位の20%もそれなりに上にくっついていくようになります。

7. 褒めることで一人ひとりにそして組織に元気が出る

組織を上の方に押し上げていくには、組織を盛り上げていくことが大切です。例えば、目標の達成状況について、朝礼で報告し、頑張っている人を褒めることも良いですし、個別に上司と部下で面談し、取組みの状況を確認し、新たな指示やアドバイスをするなど有効です。ここで大切なのは、課題を明確にすることも大切ですが、できているところを評価するということです。

子育てでは、「叱るよりもほめろ」とよく言います。人には褒められたい、承認されたいという欲求があります。褒められるとさらにその喜びを味わいたいと思い、進んで伸びようとしています。

しかし、企業の中ではなかなかそうはいきません。叱られることも結構多い。だからこそ上司は良いところを見つけて評価する。お世辞やヨイショではありません。事実を事実として認める。部下の良いところは良く見なければ分かりません。しっかり見ることで部下からの信頼も増します。

企業では褒められるより叱られるほうが多いのが一般的ですから、あるときには自分で自分を褒めることも必要です。「自分を褒めたい」といったのはアトランタオリンピックでのマラソンで銅メダルを獲得した有森裕子選手でした。自分で自分を褒めることで、彼女は自分に承認を与え、次のステップに備えました。

組織の元気は一人ひとりの元気からです。

8. 楽しく仕事をするのが何より大切

最後が、「力量」です。良い仕組みがあってもそれをこなす力量がなければ成果は出ません。仕

表4 企業が元気になる3つのポイント

項目	内容
明確に目標イメージを持つ	・個人目標を達成したときのイメージを鮮明に持つ。
目標をフォローアップできる仕組みを作る	・「262の原則」を意識する。まん中の層を上へ引き上げるための仕組みを工夫する。 ・褒めることで元気が出る。
楽しく仕事をする	・楽しく仕事をする、想像力をはじめ、潜在能力がぐんぐん引き出されるから、仕事に成功する。 ・できると思うことが大切。上司も部下も目標が達成したときのイメージを鮮明にし、コミュニケーションをよくする。

表3 力量

力量→仕組みをきちんとこなす力量が必要

●楽しく仕事をするよう業務の仕組み、仕事の仕方を工夫する

事をしっかりとこなす力量が大切です(表3参照)。ただ、今回は元気が出るにはどうしたらよいかですから、業務に対する取組み方のほうを見てください。

ここでのポイントは仕事を楽しくすることです。楽しんで仕事をするとは、仕事にワクワクドキドキ感があります。

大脳生理学によると、楽しんで仕事をするときベータエンドルフィンやドーパミンなどのホルモンが出る。これらのホルモンは、想像力をはじめ様々な脳の機能を高め、潜在力をぐんぐん引き出す作用があるので、最高の自分が発揮できて、らくらくと仕事に成功するようになります。

人間はたとえ嫌な現象でも、それを意識的にプラス発想でとらえるようにすれば心と体の反応は好ましい反応に変えられる。プラス発想をすると体の中にできる物質は良いクスリとして働き、マイナス発想だと体の中には悪い毒である物質ができるといわれます。なにがともプラス発想ということです。

9. 優秀でなくても優秀と思えば優秀になる

そしてできると思うことが大切です。こんな話

があります。小学校などで、クラスの何人かを本当に無作為に生徒を選んで、その生徒たちがきわめて優秀と先生に言うておきます。すると選ばれた生徒たちはテストでも良い成績を取り、現実には優秀な生徒になってしまいます。これは「教育学」の常識で、実験でも確かめられているそうです。

ここに元気が出る部下指導のポイントがあります。上司も部下も目標達成の具体的なイメージを持ち、できると思うこと。良いところを見て評価していけば、マイナスを補うほどにプラスになっていきます。悪いところを矯正するとの発想ではなく、良いところを伸ばせば、悪いところの矯正になっているということが多いのが事実です。

以上のポイントを表4にまとめてみました。この3点を参考にして、御社の元気に是非つなげてください。

※参考文献 「NO1理論 西田文郎著 現代書林」「脳内革命 春山茂雄著 サンマーク出版」

筆者

平松 徹(ひらまつ とおる)
 (株)ソフィア 代表取締役
 JRCA ISO9001主任審査員
 CEAR ISO14001主任審査員
 社会保険労務士、中小企業診断士、行政書士
 TEL:047-308-2256 FAX:047-308-2257
 E-mail:to@iso-hiramatsu.jp