

3. フレキシブルな思考

私は中小企業家同友会に所属していますが、よく例会でグループ討論のテーマに「人を活かす経営」というキーワードが出ていました。所属支部のメンバーは少人数の企業が多いのですが、ある支部長が言うことを聞かない社員に理念を何時間も話したという報告があったのです。今で言えば「虐待」に近い話です。程なくその社員は当然の如く辞めたのですが、この社長が「人を活かす経営」を唱え「共育」を掲げていたのです。平素、理念を語って熱く語っていましたので、経営の難しさを痛感した事例になったのです。

中小企業家同友会では「人を活かす経営」や「共育」を実践する手法として企業変革プログラム(変プロ)を開発して啓蒙活動を始めた頃でした。しかし、経営は「人間」的な要素が大きいと思います。珈琲製造卸のM社は、時代の変化をよく捉えてフレックスタイム制を導入するなど「変革」が見える形で実践されています。M社長は、夕方に子供を迎えに行ける為に始めたとおっしゃっていますが、フレックスタイム制やネット通販も本格的に取り組んで従来の男性中心でモーレツ主義から女性が活躍する会社に変身して、コスパの視点からタイパへ視座を高めておられます。その結果、女性比率が60%を超えているそうです。女性が多くなり「共感」する風土に変わって来ているそうです。

M社長は「これからの中小企業はフレックスタイム制も視野に入れて『働き方改革』を実行する時代」とフレキシブルな組織活動を提唱されています。トップが柔軟な思考になれば「鏡の法則」で社員も柔軟な思考になるという構図です。「発想力」で事業への参画意識を高めて「レンガ積み」の法則」でいう1.6²の人財を育成する「共育」が真の「人を活かす経営」につながって行くという構図です。

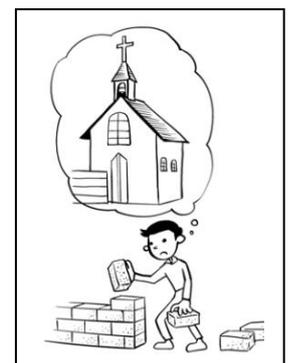
4. 「人を活かす経営」

トヨタの経営理念の一つ「1にユーザー、2にディーラー、3にメーカーの利益を考えよ」は‘35年に神谷正太郎が豊田自動織機製作所に入社した時、販売理念として掲げた言葉と言われています。近江商人の「三方善し」は「売り手・買い手・世間」も同じ視点に立っています。一般企業では「1にお客様、2に社員、3に経営者」になると考えます。例えば、フレックスタイム制を導入したM社は「仕事に合わせた勤務体制でお客様に適したサービスを提供して、お客様満足度を高め、社員が幸福になり、会社が繁栄する」構図です。つまり「幸福」という視点で「お客様、社員、会社」の「三方善し」になっているのです。

右図は先々週にもご紹介した「レンガ積み」の法則」のイラストです。これは故船井先生から教わったもので

- ・単純作業を繰り返す時の作業効率を1.0(人在)
 - ・ゴールが見える作業効率は1.6倍.....(人材)
 - ・創意工夫して行う作業効率は1.6²倍... (人財)
- と定義されていました。

M社のようにフレックスタイム制を導入すると社員の自由度が高まるので創意工夫が始まるのです。タイパと言いますが時間効率が良くなり、結果的に生産性が向上するのです。右下は「イノベータ理論」と「レンガ積み」の法則」を組合せた表ですが、組織効率は1.4倍になると試算しています。実際に和歌山の小売店では1.5倍に跳ね上った事例があります。このように「人財」や「人材」が多くなると「風土」が大きく変わります。各自が工夫する「風土」で楽しい職場づくりが可能になります。これが「人を活かす経営」の大きなヒントになると確信しています。



イノベータ理論		効率	10人	効率	
2	イノベータ	2.5%	1.6 ²	1	2.56
	アーリーアダプター	13.5%	1.6	4	6.40
6	アーリーマジョリティ	34.0%	1.0	5	5.00
2	ラグガート	18.0%			
10人の集団の効率					13.96