

食品安全確保への実践的社員教育

有限会社星加 取締役 落 亨

NPO HACCP 実践研究会 副会長

元株式会社愛知ヤクルト工場代表取締役

< 4 相手の立場になって考える前向き集団の育成 >

[前向き集団とは]

前向き集団とは、仕事に対して取り組む姿勢として

「会社が自分に何をしてくれるのかを問うのではなく、

自分が会社のために何ができるかを問い結果を残すことができる社員」

を前向き社員と定義する。これができる人は自ら成長し、会社にとっては「**なくてはならない人財**」となる。

そして、将来的に会社運営に携わる役割を担うようになる。会社が自分に何もしてくれないという人が多い組織は必ず衰退していく。

自分が所属している組織のために常に何ができるかを考える人の多い集団は必ず成長していく。

このような集団にしていくのが会社の目標である。

前向きな考え方

1 常に具体的目標を持っている

自分の使命、役割について具体的目標を持ち、かつ優先順位付けができている

2 どうしたらうまくいくか、考える態度、思考を持っている

常に疑問を持ち、情報収集をしている。改善のベースは品質優先そしてコストを考えている

3 問題に対して、問題の本質を探っている

常に「なぜ、なぜ」と追及できる技能・知識を有している。問題解決方法として、ヒト、機械、材料、方法の四つの切り口で真の原因を探る習慣がある

4 具体的解決方法を見つけ、すぐ実行に移す

何事に対してもスピード優先で実行し、うまくいかない時は原点に戻り、次作の見当に入れる。

物事は早めに手を打てば「一策」ですむが、ことが起きてからは「百策」が必要になることを理解している

5 進み具合を常にチェックし、毎日何かを学んでいる

次のアクションを考え、実行しその結果を確認し記録に残している

前向き社員とは、このような考え方で仕事ができる社員と説明して、目的・目標を

共有化した。

【言い訳集団から前向き集団へ】

他人が仕事のやり方に対して問題点を見つけ、具体的改善案を提示した場合、特に上司が提案すると、検討に入る前にすぐできない理由が出る場合が多い。このような状況を評して大野耐一氏（元トヨタ副社長）は「人間というものは、なぜできない？と問われたときに言い訳を考えるのは天才的である。この言い訳に使うエネルギーをマイナス行動にかけるのは非常にもったいないし、企業にとっても大きな損失である、そのせっかくのエネルギーを会社に役立つ、自分も成長するものに当てたらどうだろうか。そうすれば各人の成長スピードは今までの何倍にも達することは誰もが推察できることである」と述べられている。

また「【できない】【無理】【難しい】という先入観を払いのけよ。問題への態度が全てを決める」と、土光敏夫氏の「経営の行動指針」の中にある。

何か新しいアイデアや提案が出たり、また大きな目標が示された場合に普通の社員が示す反応はどうかであろうか、大抵の場合まず拒否反応を示す。

過去の延長線上にある従来の発想法では問題は解決しない。現状否定の見方、既成概念にとらわれない考え方をして問題解決に取り組まなければ進歩はない。確かに問題によっては不可能で、無理で困難な場合もある。しかし、ほとんどの場合、それは固定観念や惰性や自己予防反応から来る先入観の表れだと言って良い。

大切なのは、その問題はどうすれば解決できるか、どうすれば達成できるかを考えるのが前向きな態度である。

この態度の違いはあらゆる問題を明と暗に二分してしまう。その問題を処理する能力があるかないかは二の次で

あり、**その問題に取り組む態度がどうであるかがまず問われなければならない。**

私の「座右の銘」は「言い訳に成長なし」である。言い訳する頭でどうしたらできるか前向きに考えてみよう。

同じエネルギーを使うのであれば、前向きの考え方に使おうではないか。その方が消費者のため、会社のため、自分のためになり結果として自分が大きく成長し、会社も発展する。

言い訳集団からこうした前向き集団へ脱皮させるために

次のように「四つの約束+1（プラスワン）」を提案した。

【前向き集団にするための約束事】

それでは前向き集団にするためにどのような仕掛けが必要か、組織の風土になるまで訓練した方策を紹介する。

言い訳集団から脱皮し、何事に対しても前向きに取り組むため「4つの約束+1」の約束事を決め実行した。

全社員との約束-1：できないと決して言わない

あらゆるテーマ活動を推進する上で「できない」とは決して言わないこと。できないと言っていると、人間の頭の思考回路はできない方向に舵を切り、いつまで経ってもできない状況に追い込まれる。だから物事を全て前向きに考えて、“できる”と思っているチャレンジすること。そうすると人間の頭はなんとかしようと考え出し、自ずと道が開ける。やれない理由を探すのは簡単であり、何もしなければ苦勞することはない。

しかし、それでは自分の思考回路は停滞を乗り越えて退却の状態になるのである。

そこで全社員に対して、「今までの向上風土が、言い訳がまかり通る状況だったではありませんか？

仕事には“やれるんだ”と思うことで、何とかやれることが多いのですと次の事例で説明した。

事例-1 大手自動車メーカー副社長の言葉

「やれるんだ」と思うとなんとかやれてしまうものである。「できない」と思うとやれることすらできなくなる。「できない理由はよくわかった、それではできる方法を即刻報告せよ！！」と厳しく繰り返し問いかけられる。「できない理由を考えるエネルギーをどうしたら出来るかに使え」

事例-2 金メダルスケート選手の言葉

「この記録を破るのは無理だ」という先入観に縛られては記録の更新は難しい。常に「出来る」と考えるから

工夫と努力をして世界記録に到達できる。目標を持って常に「出来る」と思い込むことである。それが出来なくなった時が引退である。

全社員との約束-2：過去のことと言わない

変えられないものとは過去であり、変えられるものは未来である。過去は絶対的事実であり、変えられない過去をくよくよと悔いているばかりでは会社における存在価値が発揮できない。過去は変えられないが、過去の経験からは知恵が得られ、その知恵を生かすことで未来はいくらでも変えられる。だから、過去のことに拘らず革新のためにはこれからのことを考えて行動する。過去も必要であるが、それは成功事例等を前向きの考え方のヒントとして活用する。

自分の僅かな知識や経験に囚われて、新しい提案を「前にやったことがある」とか「やって失敗したことがある」などと、やる前から退けてはいけない。人は自分がやってきた慣れたやり方を変えるのが嫌なので、あれこれできない理由をつけたがる。特に成功体験のある中堅クラスにこの傾向が強い。過去は否定しないが、今のままでは会社の品質・生産性・環境・働く人間のレベルが時代の変化に追いつかず、お客様の要求に応えられないのである。また、安全主義、堅実一点張りだけでは進歩がなく、思い切ったチャレンジ精神で、リスクを恐れず行動することが改革には必要である。

現在の社会環境は大きく変化していることを強く認識させ、過去のやり方を引きずってはい個人も組織も変化に対応できない。

事例：

ある会社ではやる前に「今までの経験から無理ですよ」というものなら「その失敗した経験を見せろ、できなかったからやるのだ！なぜやる前からできないとわかる？」「易者にでもなったつもりか」と叱られる。

実際にやってみて、できないならともかくやる前から決めつけを口に出すことは許されない。だからこの会社は斬新な提案が数多く出され、飛躍的に生産性が上がり経営規模も拡大を続けている。

この事例は、世の中にはすごい会社があるものだ、自分たちも負けられないと管理職が考え、前向き集団にチャレンジするという変化のポイントとなった。

全社員との約束-3：他人（ヒト）ことは言わない

自分がやらねばならないのに、他人のことをとやかく言って、やらない理由にしてはならない。悪いのは自分でなく、周囲の理解不足や能力不足と考え、責任転嫁してはならない。管理職の中には、期首の目標が達成できない時に、部下の責任へ転嫁するものがある。例えば労働安全において災害が発生した場合、自己の管理責任は棚上げにして個人攻撃に徹するものがある。このような報告があると、私はその管理職を呼び、この報告者に書いてあることは「私には管理能力がありません」と宣言していることだと注意して、まず自分の管理面から原因を追求すべきであることを指導した。

まず、自己責任を問い、管理上の責任を自分自身に問うてみることである。そうすることによって、自分たちの問題として捉えることができ、真の問題解決のスタートを切ることができる。これが前向き集団のやるべきことである。

事例：

お寺の住職説教からの話を紹介した、住職「人を指して、“あいつが悪い”と言った行動をとると、その時指差した人差し指と反対を指している 中指、薬指、小指はどちらを向いていますか、自分を向いていますよね！

それは相手よりも自分に3倍責任があるということですよ！」という話をしてその課長に自覚を促した。

全社員との約束-4：定量的な話をする

会議、報告会等で責任のない発言が多々あることが気になり始めていた。そこで「説明・報告・レポートの内容は定量性を持って具体的にすること」を指示した。「たぶん」「おそらく」「若干」「わずかに」「～つもり」というような裏付けのない抽象的な言語は禁句とする。話をする時は必ずデータは数値化、日にち、時間、さらに誰がという事も具体的に示すよう指示した。しかし、習慣はなかなか改善されないもので根気よく言い続けなければならない。

上記3つの約束が実行できるまで、3つの約束を徹底して言い続け、私自身率先垂範で実行して成果を確認できていたので、この定量的な話についても繰り返し注意、実行した。その結果、定量性を持った報告もできるようになった。管理職に定量意識ができた結果、次のような成果が認められるようになった。

1 真の問題が明確になり、有効な対策が即座に打て、問題解決もスピードアップした。

また、日常物事を観察する力が飛躍的に向上し、問題意識が高まった。

2 コスト、労務費など経営数値などを定量的表現すると、原価意識が高まり、自分の役割、使命、無駄なコストが明確になった

3 日常業務の中で優先すべき事項が明確になった。

以上のように品質、コスト、納期、モラル、安全対策など目標達成の数値が具体的に
なる。抽象的表現の討論は具体的解決につながらず、真の問題の把握ができないため、討論が
無駄な時間となる。

定量的に事象を把握できれば、真の原因は自ずと見えてくるので結論も早く出る。定量的
意識が定着するとモノの考え方もより具体的になってくる。

全社員との約束+1 (プラス) 1 (ワン) : スピード

じっくり考えるより素早い行動こそが成功の確率を高める。正しい判断でも実行する
タイミングが遅ければ正しい結果を生むことはできない。

正しい結果とは、スピードが利益を生む、品質を確保できる、人財を育てる、達成感・
満足感を助長する。

**以上4つの約束+1 (プラス1) を5年間、社長全社講和、管理職会議、現場指導
会など指導するあらゆる**

**機会で言い続けた。また自分自身にも厳しく律し、率先垂範を怠らないように努め
てきた。言葉に出して推進し続けると、社員お意識の中に取り込まれ行動が起こせるよ
うになる。**

**行動する前に「一瞬、4つの約束+1が頭をよぎる」この繰り返しが人を確実に、前
向き人間に変えていく。**

現場リーダーから「導入された設備・機械を能力通り運転するのが現場の技術である、
トラブル時に他部署、設備・機器メーカーに責任転嫁しない。自分達の仕事に誇りを持って」
という社長の言葉が今の具体的成果を見て実感できたとの発言が聞けた。

これは4つの約束が定着した事実と考えている。

最初はできないと思っていても、言い続けることで心の中に「努力すればなんとかなる」
という思いが出てくる。

頭の思考回路がどうすればできるか考えるようになってくるのである。この習慣が言葉
の力を生み出し、必ずできるように導いてくれるようになる。

この4つの約束+1を、**次のような「より前向きな発言・言葉」に変えていく**

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| <u>1 できないと言わない</u> | → <u>常にできるかもしれないと言おう</u> |
| <u>2 過去のことは言わない</u> | → <u>これからの夢を語ろう</u> |
| <u>3 他人(ヒト)のことは言わない</u> | → <u>自分の反省からスタートしよう</u> |
| <u>4 定量的な話をしよう</u> | → <u>問題点を具体化してから取り組もう</u> |
| <u>+スピード</u> | → <u>走りながら考える気持ちで</u> |

と以上のように、**プラス思考の表現に変えることでチャレンジする気持ちに
なれる。**

次回は 5 ルール厳守の風土作りと問題意識醸成>のテーマについて具体例を紹介したい