

教えないから人が育つ！ 愚者の演出「長老型経営」とは？

日本の経営:これまで手っ取り早く量を求める手法が王道(質より量を求める)・・・シェアからファン(LTV)

量の追求	質の追求
短期＝目標	長期＝目的
改善・改革	良い会社(風土)
儲ける(売上・利益)	人の幸せ
相対的	絶対的
売る(セールス)・訪問型	売れる仕組み(マーケティング)・来店型
目標管理(結果数値管理)	プロセス管理(デザイン)
外発的動機づけ(飴と鞭)	内発的動機付け(やる気)

人間力向上の機会

- ・お遍路研修の意味(新人研修4日間)＝気づく
- ・特攻隊員の遺書に学ぶこと(知覧特功平和祈念館)＝感謝に気持

指示・命令はいっさいしない

座学スタイルの集合研修は、入社時以外ほとんどやらない。
重視している＝社員への権限委譲とプロジェクトチームの運営
意識して「上司は部下に教えない」「指示命令はしない」という文化をつくってきた
部下に・・・疑問を投げかける
「これ以上の方法はないのかな？」
「なぜ、この方法を採用したのかな？」

理由＝権限委譲なしに人のやりがいは育めません。勇気が必要と思います。

——教えない教育は上司が忍耐を要するだけでなく、慣れない新人にとっても苦しいものです。

選択＝すぐさま命令して目の前のことに対処するか？それとも社員の成長のために言うのを我慢か？

こまかいやり方や決果を気にするより、もっと大切なことがある！＝それは人の成長です。

チームワークは、プロジェクトで活性化する(日常業務の問題・改善)

CS 推進プロジェクト

C2(Customer Contact)プロジェクト

社員は参画するプロジェクトを選ぶことができます。自主性を育むため、課長以上は参加しない。

全員一致で物事にあたるのが原則。多数決はダメ。——コミットメント効果

ICD(経営会議)プロジェクト＝「経営会議」毎月1回、誰でも参加自由。

報告義務などなし(権限委譲にならない)・掲示板に貼りだし、情報共有する。

・・・「スタッフご意見番」に投稿された社員の意見や、お客様から寄せられた意見や声から議論スタート
これが「社員満足のために顧客満足を追求する」会社だから当然です。

・・・当事者意識(レベルが低い意見の社員がいると・・・問題が顕在化する⇒問題発見一解決)

社員のやりがいがすべて

「業績を上げる手段として、社員を大切にすると考える＝＝＝「業績第1」の考え

お金は人を不幸にすることはあっても、幸せにはしません。

例) 子供をダメにする一番の方法は、欲しい物をぜんぶ買い与えることです。

働く人の幸せは、やりがい以外にありません。やりがいが高まるのは、自分の持っている人間力を発揮

「燃える集団型」マネジメント

「合理主義経営学」「管理型」マネジメントから「人間主義経営学」「燃える集団型」マネジメントへ

(表1) 「燃える集団型」マネジメントの諸要素

	「合理主義経営学」 「管理型」マネジメント	「人間性経営学」 「燃える集団型」マネジメント
①大脳	新皮質	旧皮質
②行動原理	理性・論理	情動・直感
③情報伝達	言語中心	非言語情報を重視
④議論	論弁	タオ(道)
⑤心理	ヘルソナ 意識レベルのみ	シャドー 無意識を配慮
⑥スタイル	装い、かっこつけ	本音、真実
⑦動機	我欲 義務感 金、名譽、地位 (外発的動機)	動物的な衝動 聖なる衝動 楽しい フロー (内発的動機)
⑧傾向	分析的	創造的・統合的
⑨マネジメント	指示・命令・恫喝 叱咤激励・脅迫 組織の権威 不信賴 秘密主義 賢者の演出	自主性に任せる 暴走を許す やる気を尊重 絶対的信賴 情報公開 愚者の演出
⑩ホルモン	アドレナリン ノル・アドレナリン	ベータ・エンドルフィン ドーパミン、セロトニン
⑪スポーツ	星野仙一 トルシエ	ヒルマン 白井一幸(元日本ハム) 白石豊(メンタルコーチ) 岡田武史

フロー経営＝人間性経営学 [ソニー設立趣意書「自由闊達にして愉快なる理想工場」](#)

社員を大切にす質の高い「いい会社」・・・幸せ＝仕事のやりがい

良い人財を採用し、価値観を共有し、高い問題意識を持ちながら、チームワークを発揮する組織
見える化・整合性・心理学

「フロー」の偉力

ネットヨタ南国の場合は、よさこい踊りがきっかけ

全て手づくり。デコトラ・巨大なハリボテ・踊りの衣装・踊りの振り付け・音楽作曲して演奏＝毎年違う出し物
大変な手間と時間＝制作、踊りや演奏の練習⇒やり遂げた達成感！人間として大きくなる！

「フロー」に入る時は、それをやったからといって何の得にもならないけど、心の底から出てくる「やりたい」という感覚、あるいはワクワク感(これを内発的動機)が推進力となっている。

新型車の発表会

一番大切なことは、「一番大切なこと」を大切にすること！(スティーブン・コビー 7つの習慣)

理念(お客様の喜び・社員の幸福・社会貢献) ≠ 売上・シェア・利益 = 道具

・・・優先順位は？—————

全社員を(人生)の勝利者にする！・・・その実現に向かって、会社のすべての施策を考え、実行していく。
絶対的価値 = ひとり1人が持っている可能性を人生で最大限に発揮出来る！ (=勝利者)

天下塾での横田さんの言葉「横田英毅経営学の真髄」= 愚者の演出(長老型マネジメント)

1. いい人財を集め続けられれば、いつの日かいい会社になる
2. 目標と「目的」をはっきりさせる・・・ほとんどの人は目標ばかりを考えている。
何のためにやるかという目的をつい忘れがちとなる。・・・過去の延長線(経済発展)
3. 問題対処ではなく、「問題解決」に向かう
目に見える現象ばかりを追いかけてないで、目に見えない真因を発見する
4. 従業員満足(ES)がお客様満足(CS)より、ずっと大切。
そのためには従業員の人間性を尊重する。そうすると人はエネルギーが出て、自己成長につながり、
良い結果が残せる。
5. 満足より感動が大事 = 気づく！ 感じる！
マネジメントの鍵は従業員を感動させること。感動した従業員は、必ず顧客を感動させる。
6. 知識として理解し、吸収することよりも「感じる」ことが大切。そのためには従業員に極力教えない。
自ら感じて、考え、発言し、反省することを大切にすること。何を発言しても許させる雰囲気を作る。
人は正解を押し付けてもなかなかやらない。
7. 人に仕事を任せる、ということは簡単ではないが、気長に少しずつ任せる範囲を広げていけば
必ず出来る。

量 = 目標レベル

結果だけを追い求めると、結果が手に入らない、という現象が起きています。

・・・問題を知る(100%把握する)ところから全てが始まる！

褒めるというのは、すごく難しい！(ある程度まで伸びる = 才能、でも人の評価に依存するようになる)

————褒めるとフローに入れなくなる。(誰かに褒められたい = 外発的動機となる)

= 愚者の演出(経営者の顔色を見ない！ = 外発的動機に囚われない)

幼児体験 = 「無条件の受容」「畏敬の念」

存在(Being)のマネジメント

自己の客体化(自分を客観化して見ている)・・・問題を所有しない！あるがままを受け止める！

愚者の演出 = 支配しない、指示命令しない！・・・低次元の非難合戦にならない。

賢者の演出(本質は劣等感から) = (ダメな)理由を外に求める。・・・反発

・・・全ての問題は100%自分の中にある。

⇒U理論と同じか？

Step1 ダウンローディング(安心・安全な環境)

Step2 シーイング(観る = 報告・共有)

Step3 センシング(感じ取る = 多くの視点)

Step4 プレゼンシング(沈黙の時間を確保)

Step7 パフォーミング(実践と進化)

Step6 プロタイピング(新しい未来実現創造)

Step5 クリスタライジング(結晶化・イメージ)

具体例

「愚者の演出」と「賢者の演出」の違い(P47参照 コピー)

(3/7)

人財のポイント(P56)

1. 人柄——利己ではなく利他を考える傾向、コミュニケーション・チームワーク力は身に付けやすい
2. 価値観——何のために働くのか？常に問い続ける。しつこく聴く。
3. 人間力——感じる力、気づく力、考える力、行動力、探究心、コミュニケーション力、情熱、意思、感謝

優秀な社員＝「採用力」と「育成力(影響力)」

感謝・感動という情動を大切にしている。——「目の見えない」お遍路さん4泊5日研修、
「やりがい」を求める人を採る！——反対はお金の為に働く
人気が上がると駄目になる！＝＝一流大学の成績優秀な人が入ってくる(待遇優先)

・・・大企業に行く人＝安定性、いい給料、世間体など、外的な条件を第1義に考える傾向が強い。

経営戦略＝人財戦略(P91)

(文化レベルの向上、風土作り)——問題対処から**問題解決**への宣言！

- ①組織図をつくらない
- ②上位下達をしない
- ③多数決をしない
- ④真似をしない
- ⑤プロに頼らない
- ⑥マニュアルを作らない
- ⑦失敗を咎めない
- ⑧出来ない理由を探さない
- ⑨教えない——プロセスや質を常に注視して、その過程で社員は成長する。

上司は部下との面談で部下の行動を全てヒアリング(上司がノートに全て記入)——問題が見えてくる！
上司は聞くだけ。上司の日頃のプロセスの見える化(反省)——変えられるのは自分と未来だけ
営業現場の**トヨタ生産方式**＝録音をお互いに聞く(本人が気づく——上司は言わない、教えない)
・・・究極の存在のマネジメント(Being 指示・命令はしない)⇒問題解決
人財育成のコツ＝徹底的に本人にゆだねる！——ひたすら待つ。

⇒U理論と同じ

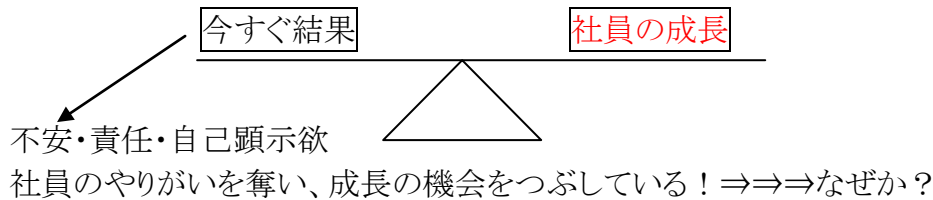
「やりがい」の源泉

合理主義経営学(GE など)	フロー経営
従業員のうち働きの悪い10%を毎年入れ替え	やる気を失った人が駄目社員に変身する
強制的に辞めさせる——全体のレベルアップ？	合わない人は、企業文化が出きると自然にやめる
管理型 MGT＝社員疲れる！	やる気を鼓舞＝生産性向上
欧米は勝つか？負けるか？権利と義務 ゲゼル	親近感＝家族 ゲマイン・パーソナルシャフト
ハーズバーグ環境要因＝対処的	仕事の報酬は仕事(井深氏)
報償・表彰・信賞必罰・昇進昇格＝結果重視	お祭りイベント・参画・プロジェクト＝プロセス重視

当初のプロジェクトは3つ⇒**つくるプロセスが重要**

- ①お客様をアフターフォロー⇒自分たちで考え作ったツールは結果としてメーカー供与と同じだった！
- ②全体最適一元化(営業＋整備)⇒窓口一本化することで生産性アップ・対話
- ③来店客アップ⇒顧客との接点をどうやって増やすか？＋人間的成長
参加自由・月2～3回・全社大会で発表・残業つかない(自分たちで決めさせる)
当初は社長自ら、部下には手伝って欲しいと。少しずつ3年位で全て社員さんに任せる！

普通の企業では、なぜ待てないのか？



トヨタ生産方式から応用すると・・・なぜを5回問え

根源から考えると・・・なぜ経営者が「やりがい」があるのか？⇒責任があり、必死に考え、自分の思うようにいろいろなことを変えたり、決めたり出来、やったことの結果がすぐにわかるからだ！

その経験を積んでいけば問題解決能力が上がり、自分の成長を実感できる。

経営者はその快感を味わいたい、その楽しみを手放したくないので、なかなか下に仕事を任せない。

うちの社員はレベルが低い、というのは絶好の口実となっている。

経営者は元々能力が高い上、切磋琢磨して実務能力を向上⇒短期的成果を求めるなら効率的に仕切る

QC サークル、会社の基幹業務改善プロジェクトチームを作ったらよい！（自由に討議、実行）

⇒⇒⇒このとき大切なのは、チームの決定に対して経営側がダメ出しをしてはいけないこと。

一度でもダメだしすると、チームは上を向いてしまい「やりがい」を失う！＝失敗の尻拭いも権利

未来工業との共有部分

「常に考える」風土をつくっている！

自ら考え、発言し、行動し、反省する===これを成長の4原則と言っている

成果主義禁止、指示命令をしない、仕事は自分で考えてやる、従業員のやる気を重視

「任せる」ことの難しさ

コントロール願望、自分の存在価値、恐れ・不安・結果に不安——手放したいけど、手放せない！

目先に結果ばかり求めて、長いスパンの話が見えていない！

成長の実感、やっていることが楽しい。自分の居場所がなくなるのではという不安。

任せる事は===失敗する権利を渡すこと(失敗することを信頼・期待するわけ)

理性や意思の力や論理的なアプローチだけではこの解決は難しい！

・・・深層心理では私たちが感じる不安の大半は、**バーストラウマ(誕生による精神的外傷)**

⇒⇒⇒癒す最大の方法論は**「無条件の受容」**・・・大病により「死」と直面、インナーチャイルドワーク

ほとんどの人はシャドーが強くて、それが戦いのエネルギーになって、戦いの対象を求めている。

経営とは・・・一人ひとりの従業員が燃えて、喜びをもって、やる気を持って、取り組めるようにする環境をつくること(場を創ること)

見えにくいものを「見える化」していくことが、良い経営を目指す上で大事なことだと思う。

社員満足、社員の幸せ、お客様の幸せ、社会貢献、こういう目的と方向を「見える化」

「人間は逆境では優れているが、安全と富を得るとみじめな目的を失った生き物となりがちである」

(デニス・ガボール)

「佳きことはカタツムリの速度で動く」(マハトマ・ガンジー)

問題対処と問題解決

問題(理想と現状とのギャップ)にどう取り組むか? 「問題対処」と「問題解決」を明確に定義し区別

問題対処	問題解決
真因を探ることなく、さしあたり表面的な現象を改善すること(表面的解決)	その問題の背後にある目に見えない真因を探り、それをしっかりと永続的に解決する(抜本的解決)
火事になったら水をかけて、火を消す 飢えている人に魚を1匹与える(その日一日)	火事にならないように抜本的な対策を施す 魚の捕り方を教える(一生食える)
売上、シェア、利益、規模といった数値化できる量 現象の改善、短期的、部分最適、「目標」レベル	定量化できない「質」に関連しており、改善に時間がかかり、全体最適になっている。
スキル・知識、マニュアル、 西洋医学	やりがいのある組織、良い価値観、人間力、夢・志 東洋医学

横田氏＝自分の努力では変える事が不可能な問題は「問題」とは呼ばない。「環境」だというのが。

——自分で解決できる範囲の中で考える・・・これが鉄則です！

4種類の仕事とは(P147)

	緊急	緊急でない
重要	I 問題対処領域(消費) 受注活動 宣伝広告 通常メンテナンス クレーム処理 事故処理 ホット探し	II 問題解決領域(投資) 採用活動・社員教育 やりがいのある組織づくり チームワークづくり 会社のイメージアップ プロセス管理 改善活動 個別複合的 CS 活動
重要でない	III 人気領域(浪費) 議論をしない会議 無意味な付き合い 移動時間 雑用	IV ストレス解消領域 暇つぶし 単なる遊び 待ち時間 意味のない活動

時間的ウェイトを第 I 領域と第 II 領域を100と考えると

第 I 領域(問題対処)	第 II 領域(問題解決)	
95	5	普通の自動車販売会社
80	20	実績130~140%(時間がかかるがグーとパワーつく)
		あなたの会社の比率はどうですか?

・・・業績なんか、うんこみたいなもんだ！(横田氏の言葉)

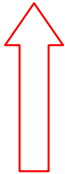

量ばかりを追いかけると最後は量が手に入らなくなる！

売上を追求するばかりで中身の充足がおろそかに。(量を追求すると質が悪くなる、やがて量も駄目に) 質ばかりを追いかけても、それは駄目です。量のある程度考えながら質を重視する！

・・・教えたら自分で学ぶという力がなくなってきました。

言われた通りやっていると、最後は言われたことすら出来ない人になります。

「来店型」のお店作りを徹底するため、ショールームに車を置かず、無料の飲料を提供して来店を図った。イベントで集まったお客に対しては、車を買う買わないに関わらず丁重にもてなした。試乗車をたくさん用意して、48時間貸し出し、感想文を5000円で買い上げた。内部が充実するまで次の拠点をしなかつた。・・・これらすべてが「問題解決」だ。

 「問題解決」	①人財採用活動 ②従業員を感動させる ③ESを上げる ④社風をよくする(価値観・協調性・好奇心・人が育つ環境と場づくり) ⑤コミュニケーション、チームワークをよくする
 「問題対処」	⑥社員研修(商品知識・商談技術) ⑦新しいお店(セールスネットワーク)を作る ⑧広告宣伝(新聞、チラシ、ラジオ、TV) ⑨来店誘致(電話、はがき、訪問) ⑩ホット探し ⑪ノルマ ⑫成功報酬 ⑬夜討朝駆け(お願い) ⑭値引き

1年先のことを考える人は野菜を育てる。

10年先を考える人は木を育てる。

20年先を考える人は人を育てる・・・と。

人財育成の方法論(P160)

「問題対処」		「問題解決」
上位下達	百聞<一見	感じる
指示・命令		気づく
報告・連絡・相談	百見<一体験	考える
真似させる		発言する
失敗を咎める	一万聞<<一体験	行動する
教える(知識)		反省する
理解させる		体得する

本田宗一郎「人生は見たり聞いたり試したり」の3つの智慧⇒「試す人になろう」

「ライン生産方式」から「セル生産方式」・・・作業員に対する徹底的な「信頼」に依存する。

- ・複雑な作業に習熟し、長時間にわたって間違いなく実行してくれるという信頼
- ・部品の欠陥や、さまざまな製造上のトラブルに的確に対処してくれるという信頼
- ・創意工夫を重ね、常に生産性向上に努力してくれるという信頼
- ・プロセス全体を100%委ねても、ちゃんと自己管理してくれるという信頼

社員の声を経営に活かす

==経営理念を社員側から考える！「理想の会社とは？」無記名アンケート⇒集計・分類⇒貼り出し

A「自分たちの会社をこんな会社に育てたい」

B「自分たちの会社がこんなだったらいいな」

C「入社以来今日まででうれしかったこと」

図7 ハーズバーグの動議づけ衛生要因(P240～241)

図8 マズローの欲求段階説

図9 従業員アンケートとその回答例

アンケートを取って表彰(笑顔・コミュニケーション・チームワーク=質)⇒理想の社員像が明確(意識する)