



アルファヴォイス倶楽部

VOL.105 2004.03

発行責任者: アルファヴォイス倶楽部株式会社 代表取締役 野村 敬一
〒102-0074 東京都千代田区九段南4-7-10 TEL: 03-5215-8711

《INDEX》

1. 忙しさのなかで、思ったこと -

『建設業進化論』執筆中の筆休め - 代表取締役 野村 敬一

2. 「私は悪くない症候群」の解消に向けて

取締役副社長 若林 信孝

忙しさのなかで、思ったこと - 『建設業進化論』執筆中の筆休め -

代表取締役 野村敬一

トマトの思い出

今から、35～6年前の話で恐縮する。

高校一年の夏に、リックサックを背負って東北一帯を旅行した。岩手県、一関からスタートし毛越寺、中尊寺そして三陸海岸、浄土が浜、北山崎、鯿ヶ崎、そして秋田県、一ヶ月弱、高校の地理歴史クラブの仲間、10人前後で旅をした。

思い出は多くのこるが、本州最東端の鯿ヶ崎に歩いていったとき、農家に立ち寄り、ご馳走になった「トマト」の味は今でも忘れられない。

トマトがあまり好きでなかったから余計、思い出に残っている。

どんな種類の食べ物でも、うまい物はうまい。

つまり、同じ種類の食べ物でも、美味しい物と、まずい物があるということだ。

つまり、自分はそれまで、美味しいトマトを食べたことがなかった、ということとを自覚した。

種類によって好き嫌いがあるのは、潜在意識の問題と経験の差だろう。

これが嫌いとか食べられないという人に会うと、ついつい

「かわいそうに、今まで、この食べ物でうまい物、食べたことがないのだ。それなら美味しいものを、私が食べさせてあげよう」という気になる。

人が嫌いといっているのだから、大きなお世話なのだが「せっかく生きている

のだから、知らないで死んだらかわいそうに」と思ってしまう。

また、私がまずいと思っているときに、「美味しい」といって食べている人を見ると、なんとも複雑な気持ちになる。

だから、最近、私は人の前では、この食べ物は美味しいとか、まずいとか言わないようにしている。きっと、以前は一緒に食事をしていて、不愉快な思いをさせていたことだろう。自分の不徳をいまさらながらに思い知るのである。

もうひとつ食べ物の中で、最近、判ったことは、人間の舌は実にいい加減だということだ。

もしかしたら、あの「トマト」をご馳走になった時は、よほど空腹か、喉が渴いていたのだろう。

砂漠で水がなく、死にそうになれば、泥水でもうまいと感じるだろう。

海外旅行を1週間ほどして、帰りの飛行機(JAL)でカップラーメンを食べると、本当にうまいと感じる。日本でカップラーメンなど、ほとんど口にすることがない。むしろ日ごろ、食通ぶって「グルタミン酸はいかん!」といっている。

自分がいかに、いい加減か自覚する。

食事貧乏遺伝子

遺伝的にも血糖値がたかいから、粗食にしないといけない。カロリーを計算しながら、食事をするなどということは、美味しいとか、まずいとかを考えさせる以前の問題になってしまう。

私は30台半ばから、血糖値が高いと言われていた。食事療法やら運動をしないといけないと以前から健康診断のたびにと言われていた。ところが、健康には自信があり、人一倍タフであると思っている。自分の健康に対する過信が、本当は危ないのかもしれない。

風邪などほとんどひかないし、胃もきわめて丈夫であるから、30、40代は、飽食、美食三昧であった。食べ物に関する興味、欲望は人一倍強いのである。

仕事で全国をまわるが、本当は仕事にかこつけて、全国うまいものめぐりをしているようなものである。

病気とはいまだに無縁である。

病気になるのは気合の問題だと思っている。その考えは今も変わらないが、50歳を過ぎてから、少しは真面目に、健康のことを考えようと思った。

今までは、健康診断も忙しいと言って、なかなか病院に行かなかった。病院の診察を、待っている間に、待合室にいる不健康そうな人を見ているだけで、その波長を受け、こちらが病人になってしまいそうになるからだ。

でも最近、コンサルタントとして、またアルファヴォイスコンサルティングの経営者として、社会的責任を少し感じ始めている。だからきちんと血糖を下げようと決意した。

私はどうも、とても運がいいらしい。

そう決意して、病院に行こうとしたら、隣家は日本でも数少ない、糖尿病の有名な医師であった。慈恵医大トリトクリニックの院長、阪本先生である。最近をよくテレビに出演して、糖尿病について解説しておられる。

言い訳なのだが、私のスケジュールはとても忙しいので、なかなか病院に行く時間が取れない。本当はいけないことなのかもしれないが、近所のよしみで、無理を言って、病院に行かず、休みの日に自宅に遊びに来てもらった。

話を聞くことができた。そして、とても面白いことを教わった。

どうもモンゴル系民族の遺伝子を人より、強くもつ日本人には、糖尿病になりやすいそうだ。もともと、モンゴル系民族の遺伝子には「儉約遺伝子」があり、飽食には慣れていないらしい。ということは、私の血糖値が高くなる遺伝子は、「食事貧乏遺伝子」なのである。自分の美食、飽食のせいや、自己管理が悪くて血糖値が高いのではなく、自分の遺伝子のせいであることに、妙に納得し、安心した。自分は悪くないのだという、言い訳が自分に与えられたら、食事制限も、運動も無理なくできる。自己コントロールがいつも容易くできるようになった。

自分に与えられた、宿命であると自覚したのだ。

そのことを自覚するまでには、ずいぶん時間を要した。

最近では、美味しいと思うものを、感謝してチョットだけ、食べるようにしている。空腹を満たすだけの食べ方はようやく、卒業できた。

「トマトの思い出」からずいぶん時間を要して、美味しいものに対するスタンスが決まったような気がする。

ニューヨーク摩天楼でのミーティング

血糖値が高いおかげで、自分の遺伝子の一部を知ることになった。遺伝子を知ることによってライフスタイルを考え直すいいチャンスになった。

大げさな言い方になるが、自分の遺伝子から、どのように生きていくか、どういう宿命を背負っているのかを、少し自覚することになったのである。

若干、宗教的な言い方になり、その原理をあまり深く追及すると、危ない感じもするが、自分の前世、自分の血の重さを感じてしまうのである。

冗談ではあるが、私と若林が二人で同時に自由気ままに営業に関する講演をしたとすると、アルファヴォイスコンサルティングは宗教法人かと、誤解されてしまうかもしれない。

『営業に関することならわれわれを信じなさい。信じる者は必ず売れる』

この根本的発想と信念はかなり二人とも似ている。

つい先日も、ニューヨークの研修旅行の最中に、ミーティングをした。

普段、当社の役員3人が顔をあわせて、まともに会議をすることはほとんどない。年に2～3回あればいい方である。

なぜ今我々がコンサルティングをしているのか若林と古屋、三人で、ニューヨーク摩天楼を見ながら、ホテルの一室でミーティングであった。

今までの会社の過程を振り返り、今後の方針を話し合うはずだったが、途中から遺伝子とは何か、自分たちが育った環境と祖先の話題に話が移ってしまった。

そうしたら若林と私の祖先は滋賀県の近江商人であることが判明し、遺伝子が同じかもしれないという話題で妙に盛り上がった。

社会人になって、最初の上司でかなり自分たちのその後が決まるのだという、怖い話題にもなった。新入社員教育と管理者教育はどうあるべきか、またその重要性を自分たちの体験から議論した。

ほとんど会議らしい会議にならなかった。遺伝子と脳生理学、宗教の境目である。

しかしながら、祖先の話から、自分たちのこれからの仕事のあり方と、教育論を語り合ったことはとても有意義であった。

われわれが何をする為に、この世に生を受けたのかを認識したのである。

それは生まれる前から決まっていたということか・・・

自分の遺伝子を知ることは重要なことかもしれない。

自分の遺伝子、日本人の遺伝子、それは祖先から受け継がれているものであることは間違いない。私と、若林、古屋の健康診断結果から、異常値の箇所を見つけ、ルーツを探ってみた。内臓系が弱いのは南方系だとか、血圧が低いのは朝鮮系だとか、高いのは雲南系だとか、勝手に学者の意見を無視し、ルーツと病気発生の因果関係話を話した。バカな会話であるが、実に楽しい。

ニューヨークという活力と喧騒、人種の坩堝、アメリカンドリームを渦巻く場所だからこそ、自分たちのアイデンティティーを見つけやすいのかもしれない。

価値ある時間は、環境の変化のなかで見つけ出しやすいのかもしれない。

同じ時間なのに、これほど密度の差を感じることができるのは、ニューヨークの持つ魔力なのかもしれない。

刹那のなかに永遠を感じる時がある。

また時間を見つけて、来なくてはいけないと感じた。

美人の思い出

また、高校時代にさかのぼるが、岩手から秋田には国鉄バスで山を越えていった。その時の思い出は、ほとんど忘れてしまったが、「あのトマト」とともに、今でも鮮明に覚えていることがある。

岩手から秋田に行くまでに、バスガイドが交代で乗車してくる。道中、確か2～3人は、交代したかもしれない。乗ってくるバスガイドが、すべて美人なのには、高校生ながら感動した。東北美人を実感した。

当時、東北ではバスガイドは花形であったのだろう。今のスチュワーデスよりは、数段レベルは高かったに違いない。これも比較論であるので、当時は若き女性に接することなどなかったから余計、美人と思ったかもしれない。

とにかく、まだ純情であった(?) 私には、美しく感じたのである。

東北には美人が多い。

若くてかわいい女性がいる職種が花形なのだ。職業までも、美人がいるかどうかで判断してしまう、既成概念が出来上がってしまった。

『私は東京のバスガール。発車オーライ。明るく、明るく、走るのよ。』という歌謡曲の一節がまだ流行歌として、日常に残っていた時代である。

花形の職業には若くて美人が集まるといふ、先入観が、そのとき芽生えたのである。

先入観や既成概念は恐ろしいものである。

今でも、その認識は継続していて、クライアントに訪問したとき、若くてかわいい女性がいると、その会社は成長しているのだという、既成概念が働く。

若い時に持った、意識は今でも、潜在意識の中に、確実に残っているから、恐ろしい。

高校二年の夏には、富山県、福井県、石川県など、北陸一帯を高校一年のときと同じように旅した。

永平寺、なんともいえない身のしきしまる禅寺のもつ、建物と修行僧の雰囲気。

小浜の夏祭り。小さい子供たちが、私たちに向かって、大きい樽を持ち「まいて、まいて」と、お金をせびりに来る情景。

四角いタイル作りの金魚鉢のような入れ物の中で、売っていた小浜の夏の風物「水まんじゅう」。

どれもが高校時代の、よき思い出である。

地方の文化や風土に触れる楽しさ。全国の女性や食べ物に興味を抱く習慣はまさにこの時代に芽生えたのであろう。

高校時代の思い出が、私の潜在意識にインプリントされ、今の職業に私を向かわせたのかもしれない。

久保田武先生著「校長が変われば学校が変わる」

わたしは非常に運がいい高校時代を過ごした。先生に恵まれていた。

高校二年、三年の時の担任は、前に紹介させていただいた、「啐啄同時」の著書、岡村忠典先生。

高校一年のときの担任は、地理歴史クラブで東北や北陸に引率していただいた、久保田武先生であった。

高校時代に指導いただいた、二人の先生によって今の自分の感性があるのだと、最近になってつくづく思うようになった。逆に言えば、高校時代の感性から成長していないのかもしれない。

私は原宿生まれの原宿育ち、高校時代は新宿で育ち、大学時代は三田、銀座、六本木が遊び場であった。自分の履歴書を書くと、 트렌ディードラマの主人公のような、なんとも甘ちよろい育ちに、恥ずかしさを覚える。

高校時代は周りがほとんど同じような環境であったから、違和感をあまり感じな

かった。しかし、社会人になって、かなり自分は特異な都会育ちであることを自覚した。

今でも、何処の出身ですかと聞かれるのが、とてもいやだ。いやというより、面倒くさい。

原宿生まれという皆さん、私の育った時代の原宿とは違った、最近の原宿を思い出すに違いない。

私が育った頃の原宿は、東京オリンピック開催までは、渋谷と新宿にはさまれた、発展しない田舎だったのだ。皆さんが持つ原宿のイメージとは程遠い。都会の中の大いなる田舎であった。

しかし、私は履歴のとおり、実際には、ひ弱な都会育ちであった。

それが少しでも、強くなっていたのは、高校時代だろう。

高校のときに、久保田武先生につれられ、東北や北陸を旅をしたこと。鎌倉にも何度も足を運んだ。

田舎を歩き人にふれる。自然を旅し、その荘厳さ偉大さに感動する。古い寺社を見て歴史を学ぶ。歴史上の人物、とくに宗教の開祖、僧侶に興味を持った。

その体験と学習は、今でも私の人格形成に大きく影響している。

今は仕事で、いろいろな地方に行くことができる。地方の美味しいものに出会い、名所旧跡を訪れることができる。年に150回以上は飛行機に乗り、地方を駆け巡っている。本当にいい仕事をしていると実感している。

高校時代というのは、子供と大人の間点、もっとも多感な時をどう過ごすか、何を教わるか、社会人教育の出発点なのかもしれない。

この、大切な時期に、二人の先生に教育指導されたことが、今日の私の幸運につながっている。

久保田武先生は、現在、順心女子学園の校長をされておられる。

先生の著書「校長が変われば学校が変わる」はテレビドラマ化され、本もベストセラーになった。

「校長が変われば学校が変わる」を読みながら、ついつい、企業経営に投影させてしまう。

「社長が変われば会社が変わる」ということなのだろう。組織を率いる人間の自己変革こそが、組織の変革なのだろう。

現在、執筆中の『建設業進化論』にも、経営者が変わって成長する企業の姿を紹介しよう。

「私は悪くない症候群」の解消に向けて

取締役副社長 若林信孝

発展の影で

以前は全員が何でもやっていた。自ら顧客に会い、受注をとり、図面を書き、発注し、積算もした。現場で職人と一緒に作業もした。近隣挨拶を当たり前のように行い、近隣から自然に次の受注に繋がった。「自分はいかにやらぬか」などと言える状況ではなかった。とにかく仕事を取り、顧客に喜んでもらわなければ、食っていけなかった。全員が必死で、休日も返上で何でもやっていた。

社長が朝、社員全員の顔色を見て、社員の一人が肉体的に疲れていると思ったら、仕事をやりたいと言っても、無理やり帰宅させた。顧客のクレーム対応でまいる社員がいたら、時間をさいて、自ら、愚痴を聴いた。社員の家族のことも良く知っていた。「お前のところ、来年、中学校だよな。受験するのかい」「娘さん、成人式だろう」「あした、結婚記念日だろう。奥さん大事にしろよ」と気軽に声をかけた。社員同士も仲が良く、休みは誰かの家でバーベキューをしたりと、交流があった。急に社員以外の仲間が参加することもあった。仕事以外で共有する時間があり、社員とその家族、さらにその仲間がその会社を中心に信頼の輪が存在した。戦略とか、戦術などという難しいくくりはなく、全員が自ら考え、行動し、発展していった。

業績の向上とともに社員が増え、全員が一人の社長による管理のもとで同じ仕事を進めていくことは不可能になった。そこで、業務を効率化するために役割を分担し、社員の業務を専門化した。大きく5つの部門に分け、それぞれに部門長を置き、そこを中心に仕事をまわせるようにした。その結果、さらに大きな業績を上げた。

しかし、いつのころからか、その組織の歯車がうまくかみ合わず、お互いの問題点を指摘し合い、部門の対立が激しくなっていた。クレームや安全上のトラブル、些細なミスから始まった大きな問題の発生、顧客対応の悪さ、利益の低減、社員の退社率の増加、さらに受注目標の未達など、問題が発生した。

対処療法でなく、対因療法で

これらの問題を解決するために、業務のマニュアル化、標準化、社員研修会、業務のIT化など様々な施策を施し、結果、現象面における問題は解決されたかに見えた。しかし、それは一時的で表面的なものであった。組織化、システム化、効率化を進めたこの組織に、おもわぬ副作用が発生した。それは、部門ごとの部門意識が強化され、社員各自が「私の役割はこれだ」と勝手に自分の役割を決定し、行動していることだ。マニュアルやルール、仕組みに縛られた硬直した組織体が出来上がったのだ。そのために「お客様のために」という理念が消失しつつある。「自分のために」「組織のために」という自己保全と組織保全が主たる命題にとって代わ

ったのだ。「顧客満足」「お客様のために」という経営理念が単なるお題目に終わっている。朝礼で唱和しただけで、誰もそのことばを口にするものはいない。お題目だけの経営理念は現場で実践されることがないのだ。

最も厄介なことは、誰もその状況を認識していないことだ。相変わらず仕事は多忙だ。次から次に仕事が入ってくる。目の前にある仕事を片付けることに精一杯なのだ。よって、クレームやミスなどの問題が起こるとその場しのぎで解決しようとする。その要因や背景を掴もうという風土にはなっていない。ファイアーマン的な問題解決は問題が表面化した後の処理なので、さらに多忙になり、社員のストレスもたまる。さらには、問題の要因を探るために、「誰が問題か」という目で犯人探しをする。犯人にされた社員は意欲が減退するだけでなく、「チェックをしっかりとしない上司や会社が悪いのに」と組織を恨むようになる。

例えば、設計は「顧客のクレームは営業の責任だ」と言い、営業は「受注が出来ないのは設計の責任」また、「景気が悪化したので、以前のように受注は取れないのは当たり前だ」と言う。上司は「目標利益の未達は下請けの責任」と言い、工事は「工期に間に合わないのは設計の責任」と言う。仕事の失敗や問題に対し、原因を人の責任にし、自分は関係ない風潮が出来上がり、自己保全が仕事の最大の目的になる。

さらに「全社員営業」の号令のもとに部門を越えた販売促進活動を提案しようとすると、営業以外の部門からブーイングの嵐だ。部門長はそのブーイングを止めることも出来ず、販売促進活動中止に向けたもっともらしい言い訳を探すのに必死だ。良く出る言い訳が「忙しくて手一杯だ。今は時期がよくない」といったものだ。

このような現象が多くなると、明らかにクレームが増える。現場のミスが増える。安全上の問題が発生する。受注が減る。利益が低減する。しかし、その要因を根本的に解決しようとしめない。このような組織を「私は悪くない症候群」と呼んでいる。

暗黙知の認知

組織はマニュアルや標準書など書面や書類だけで動機づけされて動くものではない。組織の動きを100%文章化することは出来ないのだ。60%以上が所謂、暗黙知というもので動いている。人と人とのかかわりが知識の伝達、知恵の創造、意欲の発生に繋がる。風土は人と人とのかかわりから生まれる。だからといって、会議や研修会、朝礼、夕礼、飲み会に時間を費やせと言っているのではない。

以前の組織はマニュアルや標準書がなくても人と人とかかわり、その積み重ねが経験、ノウハウ、スキルとなり、仕事を遂行していった。現在は、顧客のニーズやマーケットの要求が高度化されたために、仕事の細分化、複雑化が進み、専門化が必要となり、以前のようにはいかない。だからこそ、意識的に人と人とかかわれる時間や空間作り、きっかけが必要と感じる。以前は無意識に人と人とかかわっていたので、そんな心配をする必要がなかったのだ。今は違う。

さて、そのような「私は悪くない症候群」問題への解決策として、少人数チーム

制の事例を紹介したい。

アメリカにある宅配便の会社がある。午前の配達が終わると、担当エリアチームのドライバー達が公園に集まりランチを取りながら、ミーティングを始める。午前の配達上の問題や顧客との対応、留守宅への対応などを相談し、午後の宅配に関する予定を決める。午後の配達が終わると、会社でその日に起こったことや翌日の予定について話し合う。上司はそのミーティングに参加することはほとんどないそうだ。ドライバー達の自由裁量と臨機応変の対応でことが進む。一方で作業の進め方は細部までマニュアル化されている。例えば、トラックに乗るときはキーを右手で持ち、エンジンをかけながら、次の作業に移る。この内容で3秒の時間短縮が可能なのだ。「顧客満足」という理念を現場でどのように実践するか。メンバー任せのミーティングで様々なアイデアが出る。理念、原則は明確である。作業の進め方は細部まで決められている。しかし、仕事のほとんどが、現場任せだ。このエリアチーム制により、ドライバー達の意欲は高まり、目標達成と問題解決に向けた積極的な取り組みが現在も実行されている。

同じような光景がある建設会社で見られる。営業現場では20代の営業リーダーを中心に少人数のチーム制をしいている。ベテランの営業マンが関わることなく、チームメンバーだけで朝、昼、夕、さらに必要なときは夜にかけてミーティングを実施している。ある若手営業マンの話を聴くと、「以前より、はるかに仕事が楽しくなった。皆でワイワイやりながら、物件検討するといろんなアイデアが出る。それが意欲に繋がる」と感想を言っていた。工事監督者達も少人数のチーム制で現場を監督している。一つの現場を数人が見るので、問題解決やコストダウンへのアイデアも出やすくなった。

アメリカの宅配便の会社、日本の建設会社の営業チーム、工事チームに共通して見られるのは、チームメンバーの自発的な成長である。そこでは誰も責任を転嫁しない。仕事が楽しく、メンバーを大事にし、問題に対し前向きに対応する姿だ。他チームとのほどよいライバル関係、他部門との信頼関係の再構築など様々な面に好影響を与えている。

組織風土の再構築のための一つのアイデアは、チーム・小人数・現場への自由裁量ということではないだろうか。また、チーム制だけではなく、他にも様々なアイデアがあるだろう。私が発見したこと、感じたことも含め、機会があれば、倶楽部上で読者と一緒に考えていきたい。

以上