

職人魂を若手に承継させる

「要素分解」と「型稽古」

Special
Feature
9
September

ペネトラ・コンサルティング株式会社
代表取締役
安澤 武郎

URL <http://penetra.jp/>

E-mail yasuzawa@penetra.jp

技術に気づかせる方法

●バクる

まずはヒット番組を次々に生み出している放送作家の事例紹介です。彼に番組企画のコツを伺うと、「面白い番組をバクる」と回答しました。「バクるなんてプロとしてあるまじきだ」と思われるかもしれませんが、そのバクリ方に技術伝承のヒントがあります。

他局の番組で「高額な壺を危険な目に合わせる」という企画があり、高視聴率をたたき出していました。それは「100万円の壺に向かって車を走らせて寸前に止める」「どんどん距離

を広げながら100万円の壺でキャッチボールをする」といった企画でした。

その番組を観た放送作家は単純に同じことをするのはなく、「面白さの要素」を抜き出し、その要素をパクったそうです。

具体的には、

- ・高額なものが危険にさらされる
- ・日常では起こり得ないシチュエーション
- ・危険がどんどん増す
- ・間一髪で助かる

などの要素を満たす企画を考え、「芸能人やテレビ局のスタッフが身の回りの品を天ぷらで揚げられてしまう」「天ぷら道場」という企画をヒットさせたのです。

技術を承継する際には、表面的な仕事の仕方を伝えるのではなく、その秘訣（コツ）を承継することが大切になります。営業であるのと研究開発であろうと同じことです（図1）。

●要素分解

しかし、この本質が理解されないまま、やり方を見せるだけで学び取れるかどうかは部下任せになり、非効率なOJTが繰り返されている現場がよくあります。例えば、上司の営業同行の後に「何が良かったのか」を部下が認識できていないケースなどです。

それを解消するには、事前に営業の目的やゴールを

●面白く感じる要素

- ・高額なものを危険にさらす
- ・非日常的なシチュエーション
- ・危険をどんどん増やす
- ・間一髪で助かる

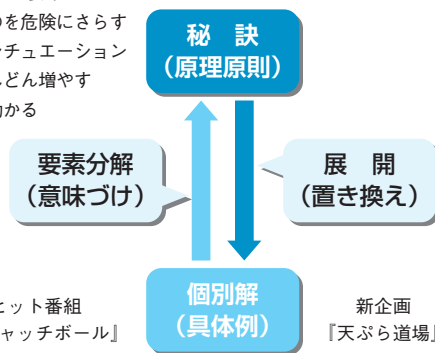


図1 技術伝承の型



- 共有し、事後に振り返りをして良い点や改善点を確認することが必要です。それらの効果アップの秘訣が、「要素分解」です。営業の流れに関しても、
- ・相手との関係構築
- ・一緒に解決すべき問題の設定
- ・その問題の重要性の共有
- ・解決策の選択
- ・とるべき行動の決定

などに分解できます。これにより、上司の工夫に気づき真似ができるようになります。

●ジャンルに応じて

要素分解の他事例を挙げると、コピーライティングであれば「読ませる工夫」「信じさせる工夫」「行動させる工夫」になります。

コピーライティングを指導する際に、「俺の文章を真似ろ」と丸投げをするのではなく、前記した3つの

視点を持たせることで、「先輩は媒体に応じて使う言葉を変えているな」「読み手の読む際の行動を想定して、言葉の長さや文字の大きさを考えないといけない」という発見が起き、上達のスピードは格段に速まります。

これは、ビジネスに限らずスポーツ指導でも同様であり、プレイスピードであれば「プレイ判断のスピード」「機動性(クイックネス)」「走る速さ」などに分解して、具体的なレベルアップに取り組むことができます。つまり、業界や企業、職種などの各ジャンルに応じて必要な要素に分解し、訓練を積み重ねることが技術伝承の近道なのです。

技術を覚えさせる方法

●アンドゴラジ

次に「要素分解」をして、マニュアルを整理している

にも関わらず、技術が上手く伝承されていない事例を調べてみましょう。

多くの間違いの原因は、「知識から教えていく」方法にあります。秘訣を承継するには、体感の中で身につけさせることが第一でなくてはなりません。

人材育成部門のマネージャーにとったアンケート(NTTラーニングシステムの「企業における人材育成の実態調査2009」)では、研修が行動変化に繋がると考えているマネージャーの比率は28・3%にすぎないという結果が出ています。実際に研修を企画している立場の人ですら、効果に対しての評価は高くないのです。

また、成人学習を研究した教育理論に、自己が確立した成人を育成する際は、未熟な子供を育成するアプローチと手法を変える必要があるとする「アンドゴラ

ジー」という考え方があります。この理論では「成人学習は、教科中心ではなく課題達成中心であるべき」とします。つまり、秘訣の承継には、授業のような研修や勉強会ではなく、OJTで目の前の課題を解決する中で学ばせていく方が効果的だとしています。

前述の上司の営業同行であれば、目の前の案件について「今日はこのステップか」「そのステップをクリアするためにどのような作戦で行くか」「結果、何が良く、何を改善すべきか」を毎日吟味させるマネジメントが必要になります。

この吟味のさせ方にはコツがあります。それは、「こうすればよい」と「自分ならこうする」の使い分けです。この2つを部下の力量に応じて変えるべきです。では、図1の技術伝承の型に当てはめて考えてみましょう。

①こうすればよい

「こういうことだよ」「こうすればいいんだよ」と答えを教える。

全く経験がなく自分で考える力が無いようであれば、まずは①のアプローチから取り組みましょう。

②自分ならこうする

「何が良かったのかな?」「自分ならこうするけど、君ならどうする?」

と相手に判断の余地を残す。要素分解と展開が自分のできる部下であれば、②のアプローチが有効です。

●型稽古

そして、②のアプローチをとる場合でも、「どのような解釈を行ったのか」本人の意見を聴くことがマネジメントにおいては重要になります。頭の中で思っているだけでなく、一度アウトプットしてみることで頭は整理され、その認識は深

まります。

このように必要な要素を規定し、反復訓練の中でその秘訣を体得させていく方法を「型稽古」と言います。日本では古来より活用されている手法ですが、「マニュアル化」とは区別が必要で、どちらも作業の標準化により、仕事の品質を安定させるといふ目的はあるのですが、マニュアル化はそこ止まりです。

一方、型稽古は反復訓練を通じて、「自らを変化させる」「自分の見えている世界を変えていく」ところまでを狙っています。

●顧客視点

ビジネスの事例を挙げると「顧客視点の営業」がありますが、その重要性は言わずと知れています。しかし、「型稽古」の訓練をしていない営業マンは、自分本位の物言いになり、目先の売上アップが最優先にな

り、結局成績が伸びません。

そのようなケースに対する訓練としては「顧客の言動」「なぜ、そのような反応になったのか」「では、どんな働きかけがいいか」を、毎日記録させることが有効です。

3ヶ月も続ければ顧客の状態を考えた上で、自分の接し方を変えていけるようになります。本人は、その自覚がないことが多いのですが、営業中の感じ方や考え方、つまり、見えている世界は変わっています。

技術を磨かせる方法

●背中で伝える

技術の伝承は、過去の技術を覚えさせて終わりではありません。部下に期待することは、過去の技術を受け継ぐだけでなく、創意工夫によってもう一段の高みに引き上げることではないでしょうか。日進月歩で変

化し続ける現代社会において、この成長エンジンを起動させることが何より重要だと言えます。

では、「専門スキル」だけではなく、新たな境地を切り開こうとする「職人魂」を伝承するにはどうすればいいのでしょうか？

結論から述べると「背中で伝える」です。「俺の背中を見て学べ」という姿勢は否定されることも多いですが、承継に必要な要素が含まれています。仕事に対する誇りや真剣さは、首尾一貫した言行から伝わるという点です。

例えば、顧客からのクレームが入ったときのことを想像してみてください。高度な「専門スキル」によって問題を解決し、その技術力を学ばせることも大事ですが、「対応の速さ」「顧客への心配り」など、日頃の心構えがクレーム対応の仕方に現れてきます。

「まず問題の発生した原因（事実）を正確に把握しよう」「同じ失敗を二度と繰り返さないように、応急対応だけでなく、確実に再発防止をしよう」という問題に向き合う姿勢が、背中で伝わることになります。

●修羅場の経験

それらの姿勢が、「目の見えないところまで手を抜かず仕上げよう」「毎回新たな挑戦を織り込んで、進化していこう」というマインドにつながり、10年20年の歳月の中で、一流専門家と普通の労働者との差になります。

昇格試験の際には、このマインドが備わったかどうかを見極める視点が必要になります。「マニュアルを手順通りに遂行することで結果を出しているだけ」の人と、「その技術の価値に気がつき、大切に扱うことで結果を出している」人の

差を見極めなければいけません。

そして、本物かどうかを見極めるためには、修羅場を経験させることが有効です。今の実力では乗り越えられない水準の仕事を与え、自らの創意工夫によって解決する。そのような通過儀式を経て仲間の一員になったと認められたときに、プライドや組織に対する忠誠心が生まれます。

●環境設定

「職人魂」と言われるような仕事に向き合う姿勢は、日々律していかなないと毎日減退していきます。その減退を防ぐためには、日常業務で使用する道具に秘訣を埋め込むなど「環境設定」に工夫が必要です。

例えば、「自分の腕前を磨く」ことを組織に浸透させたければ、日報の中に自分の腕前について振り返る枠を設けることで、当たり



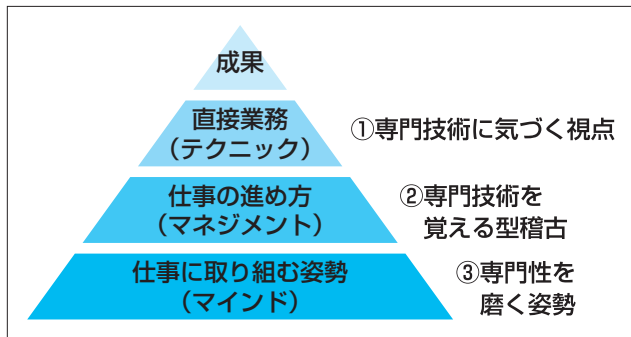


図2 技術伝承の3段階

前の活動になっていきます。他にも、「3S（整理・整頓・清掃）の徹底」をしたければ、壁に標語を貼りつけるのではなく、「帰社する際に机上にものを残さない」「壁に貼り紙をしない」などのルールを設定し、100%順守することで、その精神は承継されていきます（図2）。

「人こそが企業の礎」は本当なのか？

● 承継にかかる時間とお金
ここまで承継について3つの視点で論じてきましたが、そもそもその出発点を確認しておきましょう。
承継問題に悩まれている方が再確認すべきは、「どれだけだけの時間とお金を投資して承継問題に取り組んでいるのか」ということです。実際に、多くの人材難の企業には、
・ 目先の業績向上に四苦八苦し、人材育成を疎かにしている
・ 費用対効果が図りにくい人材育成に十分な投資をしていない
という現実があるのです。「人こそが企業の礎」「人材を誇りにする企業」「人こそがー」を理念に謳うからには、その言に対して行を一致させることが経営の責任になります。

先日、某製紙メーカーのベテラン事業部長が、「技術の承継を急がないとまずいと焦った結果、自分の考えを部下に押しつけて、強引な手法が反発を招き行き詰ってしまった」と悩みを打ち明けてくれました。

くり返しますが、承継は部下に経験を積ませながらOJTで伝えて行くことが必要で、一朝一夕ではできません。さらに、手遅れになる前に継続的に取り組むことが最も重要なポイントになります。

● 優先順位の確認
仕事の優先順位をつける方法として「緊急性と重要性のマトリックス」があります。縦軸に重要度の高低、横軸に緊急度の高低をとると、4つの領域に仕事を分類し、優先順位を決めていきます（図3）。

・ 第1領域は、緊急度も重要度も高い仕事

・ 第2領域は、緊急度は低いが重要度の高い仕事
・ 第3領域は、緊急度が高く重要度の低い仕事
・ 第4領域は、緊急度も重要度も低い仕事
では、この中で最も大事にすべき領域はどこでしょうか。マネジメントの世界では、「第2領域」と言われています。人間は本能に従うと、第1領域の仕事を最優先にします。そして、第1領域ばかりに集中して第2領域を疎かにすると、どんどん第1領域の仕事が増え、手が回らなくなってしまうのです。

そして「承継」は、この第2領域に含まれる活動です。まずは、この優先順位の認識を社内でも共有することからスタートし、一定の時間と労力を傾けましょう。そして「要素分解」や「型稽古」を活用し、継続的に取り組むことで、人の育つ環境に変わっていきます。それが社員の心身の安定に繋がり、企業が発展していく礎になるのです。

図3 緊急性と重要性のマトリックス

高 ↑ 重要度	第2領域	第1領域
	第4領域	第3領域
低	← 緊急度 →	高