

# 自動車会議所 ニュース

発行所



一般社団法人 日本自動車会議所  
Automobile Business Association of Japan

〒105-0012 東京都港区芝大門1-1-30

日本自動車会館

電話 03 (3578) 3880

FAX 03 (3578) 3883

URL <http://www.aba-j.or.jp>

2016

2

No.877

発行人 中島 哲 編集人 田村里志

購読料 1部50円(購読料は年会費に含む)

## 新居康昭・当会議所保険委員長が出席し意見陳述

### 「特会からの一般会計繰入金」問題で 自賠制度の信頼失墜の恐れを懸念

進行者席



### 自動車損害賠償責任保険審議会

自賠審に出席した当会議所保険委員会の新居委員長(テーブル席左から4人目)

#### 第

135回自動車損害賠償責任保険審議会(自賠審)が1月21日に金融庁で開催され、日本自動車会議所保険委員会の新居康昭委員長(当会議所評議員・日本通運取締役常務執行役員)が審議会委員として出席し、保険委員会としての意見を陳述した。

新居委員長は、自動車安全特別会計から一般会計に約6,000億円が繰り入れられたままになっている問題に触れ、「自動車ユーザーは保険料の値上げや消費税アップなどで負担が増している。さらに平成29年4月には2%の消費税アップが予定されている。今後、大きな負担増を背負う自動車ユーザーを

納得させる環境づくりを行わなければ、自賠責保険制度への信頼が失墜する恐れがある」との懸念を表明し、「約定上の返済期限は平成30年度末(平成31年3月末)である。これを確実に守っていただくことを強く求めたい」と要望した。

“繰入金問題”については、国土交通大臣と財務大臣が平成22年12月、平成30年度末までに返済するとの覚書を交わしており、国交省から財務省に対し早期返済を要望しているものの、返済は行われていない。

＝自賠審の審議内容は2ページに掲載＝

#### ◇◇ 主な内容 ◇◇

■ 自賠責審議会の審議内容	2	■ 第221回会員研修会開催	4
■ 東京都の平成28年度予算原案[東京都]	3	■ 訃報	11

(主な記事はホームページ=<http://www.aba-j.or.jp>=にも掲載しています)



### 【審議内容】

#### 1. 議事概要

(1) 料率検証結果（平成27年度実績見込、平成28年度見通し）

➤料率検証結果は、予定損害率（100.2%）に対し、平成27年度実績見込95.9%、平成28年度見通し95.4%

→乖離率が小さいことから、料率改定の必要性は無いとされた。

(2) 商品自動車の保険期間の延長

➤規制緩和により回送運行許可証の有効期限が5年に延長されることに伴い、商品自動車の自賠責の保険期間も5年に延長

→本件について、金融庁長官からの諮問に対する異存なき旨の答申案を了承。

(3) 運用益の用途（国交省、損保協会、JA共済）

➤国交省：平成28年度予算案総額約128.8億円（平成27年度比+1.8億円）

①被害者保護増進対策の充実：NASVA 運営費交付金約69億円の内数（27年度同交付金比+2.4億円）

- ・在宅介護移行への支援に係るリハビリ機器の導入
- ・療護施設機能の一般病院への委託（関東西部）

②自動車事故発生防止対策：自動車事故対策費補助金約10.3億円の内数（27年度同補助金比+0.1億円）

- ・過労運転防止のための先進的な取組への支援
- ・自動車アセスメント事業の充実（予防安全技術

評価の本格実施など）

➤損保協会：平成28年度予算総額約19.7億円（平成27年度並み）

- ・自動車事故防止対策及び自動車事故被害者対策の拡充、経費削減、運営効率化の実施

➤JA共済：平成28年度予算総額約13.9億円（平成27年度比▼1.7億円）

- ・自動車事故防止対策の拡充、従来施策の終了、経費削減、運営効率化の実施

(4) 診療報酬基準案について

➤山梨県医師会が合意に達したため、全都道府県で当診療報酬基準案が合意された。

#### 2. 主な意見

○新居委員長

自動車ユーザーは保険料の値上げや消費税アップなどで負担が増している。さらに平成29年4月には2%の消費税アップが予定されている。今後、大きな負担増を背負う自動車ユーザーを納得させる環境づくりを行わなければ、自賠責保険制度への信頼が失墜する恐れがある。

具体的には「特会からの一般会計繰入金」の問題が、従前からの積み残しとして未解決となっている。

積立金と保険収支が直接の関係に無いとはいえ、繰り入れが返済されないまま保険料が平成25年に値上げされたことは、自動車ユーザーとしては納得し難い。

国の財政事情が厳しく返済できないというが、どの程度財政が好転すれば返済できるのか。その基準を示すことが至極当たり前の道理である。何の基準

も示されていないことは甚だ遺憾である。約定上の返済期限は平成30年度末(平成31年3月末)である。これを確実に守っていただくことを強く求めたい。

そして全額返済を出発点とし、自動車事故対策事業を安定運営するための抜本改革を検討すべきと考える。

○自動車総連・相原会長

一般会計繰入金返済されないため、毎年、残された積立金を取り崩している状況であり誠に遺憾。6,000億円の返済を強く求める。

○日本医師会・石井常任理事

新居委員のご発言があった通り、6,000億円の返

済は制度の健全性を保つために不可欠である。早期返済を求める。

○JAF・矢代副会長

新居委員の意見に賛成である。繰入金を一刻も早く繰戻し返済していただきたい。

○全国遷延性意識障害者家族の会・桑山代表

繰入金の早期返済については、被害者団体として、昨年財務省に陳情を行った。担当ベースでは理解が進んだ印象があるものの、上層部へはまだ我々の声が届いていないと思う。今後も財務省などへ粘り強く働きかけたいと考える。

## UDタクシーの普及を促進

燃料電池車等の購入補助に12億円

### 東京都の平成28年度予算原案

**東** 京都はこのほど、平成28年度の予算原案をまとめた。それによると、予算の基本的な考え方を「『世界一の都市』の実現に向けた取組を加速化・深化させ、力強く前進させる予算」と位置付けた。その上で、一般会計の予算規模は前年度比0.8%増の7兆110億円とし、政策的経費である一般歳出は同4.8%増の5兆933億円とした。このうち自動車、道路関係では、ユニバーサルデザイン(UD)タクシー(EV、PHVタイプ)の普及促進に向けた取り組みや、中小ガソリンスタンドへの水素ステーション導入に向けた支援事業が新たに盛り込まれた。

自動車、道路、鉄道の立体交差化関係等の主な内容は次の通り(カッコ内は平成27年度予算)。

- オリンピック・パラリンピックに向けた開催準備 = 621億円
- 水素社会の実現 = 45億円(12億円)
  - ・水素を活用したまちづくりに向けた調査 = 新事業
  - ・燃料電池自動車等の導入促進事業 = バス等含め12億円
  - ・水素ステーション設備等の導入促進事業 = 26億円
  - ・中小ガソリンスタンドへの水素ステーション導入

に向けた支援事業 = 新事業

- ・潮見水素ステーションを活用した環境学習事業 = 新事業
- ・オリンピック・レガシーとなる環境施策に係わる広報展開 = 新事業
- 都市のスマートエネルギー化の推進 = 151億円(98億円)
  - ・環境性能が高く誰にでも優しいUDタクシーの普及促進(2020年度までに1万台) = 新事業
- 道路の整備
  - ・区部環状・多摩南北方向の道路整備等 = 952億円(1,032億円)
  - ・首都高速道路の整備 = 21億円(18億円)
  - ・東京外郭環状道路の整備296億円(295億円)
  - ・渋滞解消に向けた取り組み = 117億円(119億円)
- 鉄道連続立体交差化の推進 = 339億円(330億円)
  - ・京王京王線(笹塚駅~仙川駅間)
  - ・小田急小田原線(下北沢駅付近)
  - ・京成押上線(四ツ木駅~青砥駅付近)
- 東京港の整備 = 289億円(397億円)
  - ・外貿コンテナターミナルの整備
  - ・臨港道路南北線の整備
- 自転車総合対策 = 29億円(17億円)
  - ・自転車ナビルートの設置計画 = 新事業
  - ・自転車安全利用指導啓発隊による啓発活動 = 新事業
- 緊急輸送道路の機能確保 = 354億円(621億円)
  - ・緊急輸送道路沿道建築物耐震化促進事業
  - ・無電柱化の推進

[東京都自動車会議所]



# 無理・無意味から職場を救う マネジメンツの基礎理論

(株)リクルートキャリア フェロー 海老原 嗣生氏

第221回 会員研修会開催

**日** 本自動車会議所は1月29日、東京・港区の日本自動車会館「くるまプラザ」会議室で第221回会員研修会を開催し、株式会社リクルートキャリアフェローの海老原嗣生氏が「無理・無意味から職場を救うマネジメンツの基礎理論」について講演した。参加者は約90名。今回の講演は、会員要望も踏まえ、職場マネジメンツのスキルアップに資する観点での特別編で、1月の開催も初めての試みであった。

## 【講演要旨】

今日は難しい理論的な話ではなく、持ち帰って明日から使ってもらえるような話をしたい。ちょっとしたことをやるだけでマネジメンツは変わる。そのツボをお伝えしたい。

マネジメンツ研修を受けた方は多いと思うが、研修から帰った翌日から、マネジメンツが上手くなった、部下から愛される上司になった、と感じた方はどれくらいいるだろうか。研修では良いことをいっているな、役に立ったな、とは思うけれど、2、3日経ったら忘れる。これはやはり理論だからで、理論は学者が研究した間違いのない物だが、料理でいえば素材。素材のままでは食べられないが、皆さんはこれを食べるといわれている。料理は皆さんでやってくださいといわれている。これが従来の研修だが、今日の話は素材ではなく料理だと思ってほしい。

私の話は今日まで業績を伸ばしてきたリクルートのマネジメンツ手法そのもの。江副浩正氏と一緒にリクルートを作った大沢武志氏は、産業組織心理学者としても優秀だが、リクルートには彼が作った見えないマネジメンツ理論の金網が張られているといわれている。社員が上司や取引先に怒られ落ち込ん

で社内を歩いていると、この金網に体のどこかがぶつかり、ビリビリ感電して、また明日からやる気になってしまう。優良メーカーは優れた技術力、大きな資産、ブランドを持っているが、リクルートはこのマネジメンツだけでもっている。社員はハードな仕事をやっても音を上げないし、チャレンジング。割と早い時期に多くの人が辞める会社でもあるが、辞めた後、使い捨てになったとはいわず、OB会をつくって、連綿と良い会社だといひ続ける。それを学生が聞くと採用にも良い影響を及ぼす。つまりこの仕組みを会社の中に張りめぐらすと、勝てる会社になる。人事は儲かる仕組みということに改めて気付き、そしてこれと同じものは誰でも作れるということを知ってもらえると嬉しい。

## 1. なぜ、会社は社員のやる気を大切にするのか

### 問① 二つのモチベーション

産業組織心理学から、つまり会社が儲かるかどうかという面から、経営者・上司の視点で次の4人の女性を、働き方によって二つのタイプに分けて、その理由も考えてみてほしい。

- ①「ラーメン作りは生きがい」と考え、気に入らないお客は出ていかせる、気難しい女性店主
- ②銀座の高級クラブ勤めでブランド品を買いあさるフリーター女性
- ③婚活でアフター5重視の事務職の一般職社員（聖心女子大卒27歳）
- ④低給でも成果を目指し、黙々と頑張る研究生（東京大学博士課程卒）

- ①経営者から新しい商品開発のヒントをもらった時、普通の雇われ店長だったら、バイトの世話とか後片付けで時間がないことを口実に取り組みを渋りがちになる。しかし、この人なら、新しいヒントに飛びつき、寝食を惜しまずやりきるはず。
- ②確かに評判も良く、お金も稼いでくれる。但し、彼女は外国人4番バッテリータイプということに気付けたらどうか。会社が難しいことを頼んでも、彼女が欲しいのはお金だけで、割に合わない苦労はしない。彼女が獅子奮迅で働くのは、自分の欲しい物を手に入れた時だけ。彼女は確かに戦力だが、彼女を働かせるには、会社のお金の持ち出しが必要となる。
- ①の場合、これは必要ない。やる気は会社の持ち出しが必要なモチベーションと、必要のないモチベーションと二つあることが分かる。
- ③会社にいると嬉しい部分はあるが、本人は難しい仕事や残業はしない。年休も取り放題で、そのカバーを周囲のメンバーがしたり、余分に人を雇わないといけなくなる。彼女の場合も会社の持ち出しが必要となる。
- ④一緒に研究している先輩から学会発表の急なヘルプ要請があっても、好きな研究ならとりたてて何も求めず、楽しく寝食を忘れてやるタイプ。

だんだん分かってきたと思う。①④は喜びが仕事の中にあり、②③は外にある。やる気に関しては、始祖で、神樣的な存在でもあるハーズバーグ氏が有名だが、彼はやる気に二つあることに気付かせてくれた。前者は「内発的動機」、後者は「外部誘因」という。内発的動機の①④の働く目的は、達成感、成長感、自己効力感(人の役に立つことの実感)、他者の承認。キーファクターは、目標、機会、承認、成長。そして、特性としては、長時間労働に耐える、自ら工夫する、更なる難題を求める、こういう人がいれば会社は儲かる。

外部誘因で働く②③のタイプのキーポイントは、会社の持ち出しが必要となること。働く理由は、高額な給与、楽な仕事、余暇の充実。キーファクターは即物的欲求。特性は、労力と待遇のバランスの重視、つまり仕事とはつまらない物であり、こんな仕事をさせるのならその対価としてお金をくれ、と。そういう考え方を経済人仮説と呼ぶが、経済人、つまり人間というのは合理的な判断をする。仕事だろ

うが雇用だろうが、常に合理的な契約として考える。内発的動機の方は合理性では説明出来ず、無理難題を投げても労働時間を厭わずいくらでもやってくれたり、給与もあまり欲しいともいわない

19世紀から20世紀の中盤までは、経済人仮説が主流だった。決められた単純なルーティンや、分業された工場の中での黙々とした長時間労働が主で、少しでも工夫したなら、下流から余分なことをするから自分の仕事がやり難くなったと怒られた。仕事とはつまらない苦痛な物だった。

一方、20世紀後半以降はどんどんホワイトカラー化して、エンジニアも考えることが主流になってきた。そうするとマニュアル通りいわれたことをやって、終わったら帰って良いという仕事はどんどんなくなってきた。エンジニアも自分なりに人と違う工夫をして初めて良いものが作れる。そうすると褒めてもらえ、給与も上がる。昇進昇格もして、部下から尊敬もされる。つまり工夫や、自分の考えや努力によってどんどん仕事や立場は面白く良くなっていく。このような内発的動機を高めるサイクルを上手くまわす投資をして、その仕組みを会社の中にビルトインすることが重要となる。21世紀の今では、もう外部誘因、つまり経済人仮説で「働く」を説明するのは無理になった。例えば、イチロー選手やマー君、本田選手は、普通より10~100倍のお金をもらっているが、彼らの仕事が100倍もつまらないから、給与も100倍も多いという訳ではない。

ここでハーズバーグ氏の「二要因論」について話しておきたい。二要因とは、「衛生要因」と「満足要因」の二つで構成され、衛生要因とはそれがないと人は不満を言うが、いくらあっても仕事自体は楽しくはならないもの。これは外部誘因が源流にある。例えば代表的な例は休みで、これが少ないと人は文句を言うが、多くても余暇は楽しくなるが、仕事自体は充実しない。残業時間、産休・育休などの制度、上司との関係、勤務条件、給与、同僚がこれに該当する。一方で満足要因とは、それがあると仕事自体が楽しくなるもので、達成、承認、仕事内容、昇進、成長がこれに含まれる。こちらは内発的動機から発する。

日本は1950年代に世界でもいち早くハーズバーグ氏の理論を人事制度に採り入れ、皆を啓蒙したので、日本人に染みついた。例えば採用について、会

社は外部誘因をネタにする人は、持ち出しが増えるので採用せず、満足要因で人を採用したがる。それは間違いではないが、企業の勝手さにも気付いてほしい。会社がこのように頑張る人を採りたいなら、まずは社内に内発的動機を高めるサイクルを作っておかねばならない。ここでもハーズバーグ氏はヒントをくれているが、それは単なる横並びで雑多にそこらに落ちている物ではなく、きっちりとした仕組みになっている。関連性のある一つのサイクルなので、その通りにやれば誰でも作れる物である。これが、ハーズバーグ氏の「モチベーションサイクル」で、日本語でいう「動機付け理論」。まずは、何も出来ない人にはちょっと上の成長できる機会を与えて、的確な指導、支援をしてあげる。そして階段を一段上がったら、すごいと評価してあげる。そして更に、評価は上司だけでなく周囲の人からも承認をとり、出来るようになった分、昇給させる。そしてここまでいったら、またやる気がなくなってしまうので、次の少し難しそうな仕事を与え、このサイクルを回し続ける。

但し、非常によく頑張っている日本人なのに随分勿体ないこともしている。このサイクルの後半部分はしっかりした仕組みになっているが、前半は全くダダ抜けの状態、機会の与え方については、勉強が不十分なマネージャーのさじ加減一つに任せている状態だと思う。教え過ぎたら甘えてしまうし、教えなさ過ぎると放任で変なことをやってしまう。これぐらいしか我々の体の中にはない。そこに目を付けた大沢は、この前半戦を完全な誰でも使えるパッケージにしたら良いと考えて作ったのが、「2 W 2 R 三つのギリギリ」という簡単な定理であり、これを持って帰ってもらうのが研修の狙い。

それでは「2 W 2 R 三つのギリギリ」について説明する前に、もう一度だけ復習しておきたい。何度も繰り返すことになるが、どうやったらやる気を引き出すマネジメントが出来るのか。それは内発的動機を高めれば、人は高生産性を保ち、給与水準もリーズナブルになり、極めて経営合理性も高くなる。内発的動機は外部誘因いわゆる衛生要因では引き出すことは出来ず、満足要因によってのみ高められる。この満足要因を高められるのは、動機付け理論、すなわちモチベーションサイクルの機会、支援、評価、報酬、昇進の輪を作るだけで、日本人には後半部分

は体に染みついているが、前半部分、機会の与え方、支援の仕方が全くダダ抜けになっている。ここを徹底的に鍛えれば、それで会社はもうかなり変わることが出来、その実例がリクルートである。まずは、支援の仕方から説明したい。

## 2. 何も出来ない相手にはどう対処すべきか

### 問②指示だしの基本

あなたは、今、「ハンバーガー」ショップで店長をしています。  
今日は、新入りのアルバイトに、ハンバーガーの作り方を教えることになりました。  
ちょうど、「ケチャップの塗り方」を講義しています。さて、以下の教え方は、どこが足りないでしょうか？ どう教えればよいでしょうか？

ケチャップは、ハンバーグの上に均一に塗りなさい。そのあとで、ケチャップを塗ったハンバーグの上にピクルスと玉ねぎを載せなさい。

日本には新卒採用という仕組みがあり、若い時から後輩を教え、いろいろな勉強をしながら係長になるまで10年くらいかかる。このように少しずつ無理なくマネジメントを習うので、日本の中間管理職は鍛えられ、世界でも有数の対人マネジメント能力を持っている。しかし、確かに何も出来ない相手には細かく教えることが重要なのは間違いはないが、これがマネジメント的にモチベーションを下げる入口に立っているということに気付いたことがあるだろうか。

新人に教える最初のポイントは、「何 = What」。これを繰り返すだけでは、相手は緊張して結局何も出来なくなるか、うるさいなどそっぽを向かれるか。なので、What はそこそこにとどめる。その代りに何をすべきかは後で説明する。

二点目は、「理由・目的 = Reason」だが、これも教える効果は非常に高いが、どんな効果を生むかを考えずにやっている恐れがある。この効果が莫大なモチベーションの源泉であるが、教える場面はもう少し後の方が良い。なぜなら最初に教えると、理由を考えながら、What の指示ももらうことになり、どちらを優先したら良いか分からなくなるからだ。

三点目は、見本手本を示すことだが、レベル差があまりにも大きい熟達を見ると理解出来なくなる。

これら三点以上に重要なのは「道筋 = Way」である。何も出来ない人には、What はそこそこしながら、その通りにやれば誰でも成功する Way を

加え、二つのW、WhatとWayで教えるのが良い。しかし、多くのマネージャーはWayを教えたつもりで、次のWhatを積み重ねているだけのケースが非常に多い。部下はソリューションを聞きたいのに、上司は次の問題を与えているだけで、これがマネジメントの失敗で、部下がいつまで経っても育たない理由である。もし、2Wで教えることが会社の常識になったら、部下の方からWhatしか言わないマネージャーに対して、Wayを求めるようになり、マネージャーも上司からWhatだけでなく、Wayを教えるよう指示されるようになる。このように挟み撃ちになるとマネージャーは教育能力を上げざるを得なくなり、上がると部下も育ち、マネージャー自身もクライアントや上司からの無理難題を先送りせず、対応出来るようになる。

こうやって2Wが浸透すると社内中が成長し、会社がでてき面が変わるきっかけになる。ここまで出来たこのタイミングで、次に「目的・理由＝Reason」を教えると人は非常に伸びる。Reasonは起爆剤であり、これを教えると自分で工夫するようになり、本人の成長や達成、やり甲斐に繋がり、ハーズバーグ氏を体感してしまう。Reasonというのはハ

ーズバーグ氏のサイクルの入り口に立つための仕組みである。人が階段を初めて登る時、先ず右足を上げるのを2Wでしっかり指導してあげる。そして左足については既に上げ方は分かっているので、1Rの方で自分考えさせる。新人の時から2W1Rで考え育ててきた人が28歳になったら、自分で考える、遊ぶ、そういう癖がしっかりついた自立した人になっている。昔リクルートを28歳くらいで独立したり、社内で新規事業を立ち上げたりする人が多かったのは、1階段あがるたびに、地道に2W1Rで育ててきたからである。

2Wしか教えない先輩に対しては、後輩からそろそろRを教えて左足を遊ばせてくれと突き上げられるようになる。マネージャーの上司から見ても、あそこは人が育たないのはWhatしかやってないからだ。あそこは人が育つけどロボットみたいになってしまうのは2Wだからだ。あそこは和気あいあいと自分で考えてくるのは2W1Rをやっているからだと分かり、マネージャーに対して明確に指示が出来るようになる。

もう一度整理してみると、手ほどきはWhatとWayという行為。工夫の入り口がReason。Wayを話

## 「何もできない相手」への指示出しに不可欠なもの

### 手取り足取り教える

#### 2つのW

- ①WHAT(何を)
- ②WAY(どうやって)

#### ■ついやってしまう悪い指示■

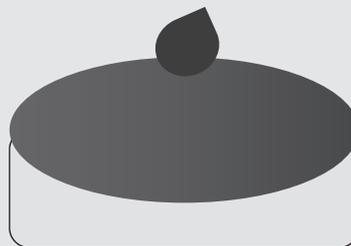
上司「1週間に**50万円を売れよ**」(What)  
 部下「それってどうしたらいいのでしょうか」  
 上司「まずは最低でも**1日2件は顧客に訪問しろ**」(WHAT)  
 部下「そのためにはどうしたらいいんですか」  
 上司「**1日30件は電話をかける**」(WHAT)  
 部下「30件もですか？」  
 上司「そう。だから**リストを毎日50件は用意しとけ**」(WHAT)

➡ Wayを答えたつもりで、新しいWHATを重ねるだけ、という過ち

#### ➡ ■良い指示■

上司「1日2件アポを必ずとれ」  
 部下「どうすればいいのですか？」  
 上司「たとえば、その中に、必ず過去にわが社の製品を使ってくれたお客さんがいるはずだ。でも今は使っていない。だから取引先登録されていないわけだ。ならば、なぜ、わが社の製品を使わなくなったのか、その理由を聞け。理由がわかったら、現在ではそういう問題はなくなった、と最新製品を紹介するためのアポがとれるだろ」(WAY)

均一に塗りなさい(What)。そのためには、ケチャップを真ん中に落として、ヘラを回転させて広げていくと、うまくいくよ(WAY)。



### 問③ 最適な機会の与え方

あなたの部下で、入社4年目の営業社員が伸び悩んでいます。

彼は、物怖じしない人柄で、顧客と仲良くなるタイプの営業がとても得意です。

新人時代はその性格で新規顧客を開拓し、同期の中でもトップクラスの成績を誇りました。

ところが、年次が上がるにつれて、新規開拓は減り、既存の顧客と長く付き合うようになり、人柄だけでは数字が上がらなくなって来たのです。

そう、顧客の状況を把握して、それにピッタリな企画を作るような、情報収集と分析・提案力が重要なのです。その部分を鍛えるために、あなたは彼の業務内容を変更しようと考えています。

以下のどの仕事なら、今の彼に成長を促すことができるでしょうか？

- ①企画や分析が重要なマーケティング部に異動させる。
- ②現在のような既製品の営業ではなく、顧客の要望をもとにすべてを特注で作るオーダーメイド型の高額製品の事業部に異動をさせる。
- ③現在の部署、担当を大きく変更せず、顧客構成を少々変える。顧客の3割程度を企画・提案が重要な大手企業とする。
- ④情報収集・分析・提案が得意なリーダーのA君を、彼の教育担当とし、週に2回以上、彼と同行させて、その後にレポートを書かせる。
- ⑤今の事業部の中で、分析や企画・提案の比重が高い大手顧客チームに入れる。

したつもりで、人は What ばかり重ねていることがある。作業とはいわれた通りにやることで、それを仕事に変えさせるためには、Reason プラス次を考えさせる癖が必要で、それが工夫ということ。理由が分かればその先も見当が付くので、工夫という物が生じるのである。

次に、2W2Rという、教えるという行為のもう一つのRについてだが、この最後のRは少し難しく、そのRが出来る人は支援が上手いというだけではなく、企画もプランニングも上手くて、そのうち部長・役員となっていく人である。それは「スーパーなR」といわれているが、一番最後に話したい。

#### 3. どんな機会を与えるべきか

これについては、部下が相談してきた時に、こうしなさいといえるエドウィン・ロック氏を大沢流に書き換えた「三つのギリギリ」という定理があるので、覚えて帰ってほしい。

部下へ与える目標は、易し過ぎると伸びず、難し過ぎるともっと伸びず、潰れてしまう。一番良いのは出来るか出来ないか「ギリギリの目標」で、それはこっちから見ると出来そうなのに、向こうから見ると出来そうにない物。それを見極めるためにあと二つのギリギリの定理を説明する。

まずは、「活かし場を残す」こと。活かし場とは、彼の経験、キャラクター、能力や得意分野を多少残す部分で、これがないと彼には難し過ぎる目標となり潰れてしまう。従って、①～⑤の中で、彼のキャ

ラ、経験、強みが全く活かさない所は避けた方が良い。

①は営業の時にマーケティングのことも考えながらやれる優秀な人なら大丈夫だが、普通は厳し過ぎて活かし場がない。

②は同じ営業で一見活かし場があるように見えるが、一番苦手な商品の所に行き、事業部も変わるので彼の営業の仕方では通用しない。更に、事業部が変わるので、知り合いも、教えてくれた先輩もいなくなり、彼の経験、コネクションは全部消えてしまう。これも難しく活かし場が残っていない。

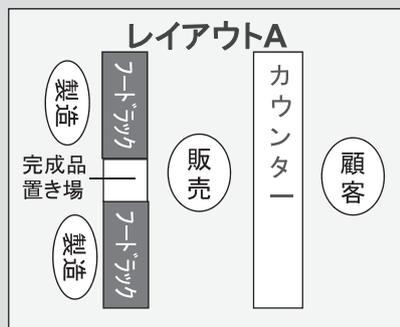
次に④だが、さっき話したように、易し過ぎる目標を与えたら人は伸びない。④は大学生のインターンシップでも出来るレベルで、この人はお客さんから何度怒れても、上司に厳しく指導されても変わらなかった人だ。同行してレポートを書いて人柄が変わることなど多分ないだろう。

残る③⑤だが、これを見極めるのが最後の定理で、「逃げ場をなくす」ということである。得意なお客様を7割残し、苦手なお客様を3割与えた場合どうなるか。やはり3割は避け、7割で何とかしようと考え、いよいよ無理となってから3割の方に向かうからもう間に合わない。

⑤は今の事業部だから知り合いも先輩も多く、取り扱う商品も同じだから行先も同じ部署になる。一方で仕事自体は大手専門だから逃げ場がない。このようにギリギリというのは、活かし場は残して逃げ場はなくす、この両方がないとダメ。人は逃げられ

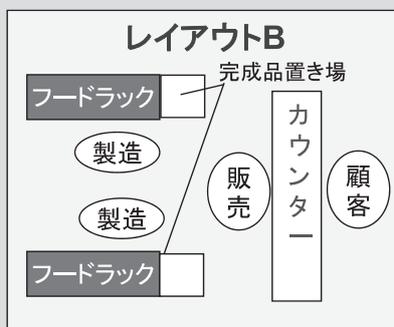
## 問④コンサルに経営は出来ない

ファーストフードの店舗の、スタッフレイアウトです。ABCのどれが、一番、業績がよくなるでしょうか？



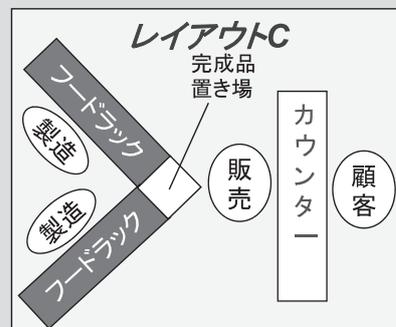
### 並行型レイアウト

カウンターとフードラックが並行に並ぶ。2つのフードラックのセンターに製作されたフードを置く。



### 縦型レイアウト

カウンターとフードラックが垂直に位置する。フードラック毎にそのエンドに、製作されたフードを置く。



### ハの字型レイアウト

カウンターとフードラックがハの字に位置する。2つのフードラックのセンターに製作されたフードを置く。

る余地を残せば逃げるもの。三つのギリギリは目標管理の時に大事な話なので覚えておいてほしい。

もう一度まとめると、少しは得意領域を残してあげないと人は動かない。もっと大切なのは階段の踊り場にいるとすると、平面があると人はそちらに動いてしまう。左右後ろを崖にするならば、前の階段を上るしかない。これが三つの機会の与え方の定理である。

#### 4. 二つの見通しで仕事を楽しくする

物を作り出す企画の成功体験は何だろうか。無手勝流で理論だけで企画しても上手くいかない。理論でこね繰り返して演繹的に出してきたものは大概失敗するもので、答は現場に、現実の中にあり、正解はB。世の中のファーストフード店がどうなっているか思い出して、なぜそうなっているかを考えてみると良い。

BとACとの違いは、Bだけが製造員からお客が見えること。見ると見えないとの差は随分大きく、電車で遅れそうなお客様があわてて飛び込んできたとすると、製造員からは見えないので彼らは急ごうとしない。お客様は怒り販売員は泣いてしまう。更にそれも見えないから謝りもしない。これでは上手くいく訳がない。Bは見えるので、製造員が急いで作って販売員に渡すとお客様がお礼までいってくれた。こちらの方がチームワークが上手くいって、ヤル気も出るのだが、なぜかここに気付かない。それはコンサルタント病になってしまうからで、コン

サルタントはACを選ぶ。その理由は動線効率の良さ、代替要員の存在、その上に完成品置き場が1カ所だから間違え難い点。つまり、業務効率的にはAかCが確実に良く、ACのどちらかを選ぶ基準は敷地の形で、奥行きが深ければA、間口が広ければCとなる。結局コンサルタントが重視するのは業務や土地利用の効率で、人材活用やマネジメントからの発想は後回しになることが多いように感じる。

Bの強みを経営学的には、ポジティブ・ピア・プレッシャー（関係性強化による職務意識強化）というが、大沢流ではもっと分かりやすく「二つの見通し」といい、人は見通しがつくと元気になってやる気になる。

その内の一つは「横の見通し」で、分業や細分化で仕事の目的が分かり難い状況や、お客様の顔が見えない状況を筒抜けにしてあげるのがポイント。マクドナルドはスタッフフォーメーションによってこれを実現した。

二つ目は「縦の見通し」。今はちょっとつまらない仕事をしているが、1年前からの成長度を感じることが出来たり、5年後にやれそうな面白い仕事のステップということが分かるのなら、人のモチベーションは保てる。大企業は縦の見通しの仕組みは非常に上手く出来ているが、大企業になればなるほど、横の見通しが上手く出来なくなる傾向が強いと思う。これに対しては、たとえば支社への異動などが奏功する。本社で経理部に籠っていた人が、支社

## 問⑤スーパーな“R”

「自律的に行動してくれる人は、大歓迎。もちろん、会社でもそういう行動を奨励している」。そう考えているA社長は、ある出来る営業に、以下のような指示を出しました。

今までは、地元の名産であるミカンをもとにした食品の製造・販売を手がけてきた。ただ、昨今はミカンだけでは頭打ちになってきた。そこで、県の有力食材をもとに、新たな加工食品作りに着手したい。ミカンの新しい可能性でもいいし、その他の果物や野菜でもOK。県産品なら魚介類でもかまわない。それも、今までのような缶詰やジャムだけでなく、クッキーやお酒などの二次加工食品でもいい。顧客企業のニーズに詳しいお前に任せた。しっかり考えてくれ。ヒット商品が生まれた暁には、2階級昇進を考えているぞ。ダメだった時も、また、今までの営業に戻ってやり直しはできる。さあ、思う存分やってくれ。

この指示は、100点満点で何点くらいでしょうか？

付き経理となれば、営業の辛さや顧客のありがたさも身近になる。

一方、中小企業だと年次管理が難しく、縦の見通しが弱くなる場合があるが、若手に社長のかばん持ちや、重要会議の議事録とりをやらせて、縦も横も一気に分からせるような工夫をしている所も多い。一般企業の社長はハックマン氏のモチベーション理論など知らないのに、理論と同じことを実践している。それは理論という物は良く出来た経営者の実績をベースに作られているので、経営者の方が先をいくのは自然なことなのである。

### 5. 自律とは、囲いの中で遊ばせること

商品が出来た暁には2階級昇進、ダメでもやり直せるとあるが、これは逃げ場ではない。先ほどの<問③>では、得意なお客様を7割残していたが、このケースでは異動していて、この仕事しかやることはない。

エドウィン・ロック氏は目標設定において、何をやっても良い、自由に沢山考えてみろというと、人はかえって出来なくなるといっている。人は明確な指針や方向性を出した方が成長し、やる気を出すものであるが、この問題は明確な方針や指示は命令であり、自律性を伸ばす上で障害となることである。自律性と遊ばせる行為を両立させて初めて人は育つ。そのためのフェアゾーン=自遊空間を「Range」という。

人にこれをやりなさいという指示は「ポイント」

で、そこには自由はほとんどない。もう少し出来るようになってくると、こっちの方向でやってみて、後は自由に考えて良いからとなるが、これは方向を示す「ディレクション」。更に自由が広がってくると、最終成果物がこれでありさえすれば良いので、あとのプロセスは自由にして良いとなり、これは「ゴール」とか「オブジェクト」という言葉となる。こうして自由の範囲をどんどん広げながら方向性を出していくのがマネジメントだが、今の言葉は部下からすると結局は、これをやりなさいという指示に感じとられ、自律性はあまり伸びない。

そこで、自律性を高める指示だしの仕方が必要になる。それがRange。自遊空間を渡して、ここからここまではやっても良いからその中で遊ばさい、これがRangeという考え方だ。

非常にセンスの良い営業マンは、社長の一言、クライアントのため息の中に、自分でRangeを発見してしまう。今回のケースだと、社長が、ふと「ミカンというのは豊作と凶作の差が大きくて……」と漏らした時、彼は瞬間にRangeを読むだろう。それは「うちの売上は豊作と凶作で7,000万円もの差が付くので、それを取り返す物を作れば良いのだな」。これが一つ目のRange。

二つ目は「県産品といわれていた……、県産品を調べたら140あったが、その中から選ぼう」

140の中から彼は三つ目のRangeも見つけ出す。「豊作と凶作のサイクルがミカンと一緒にあったらダ

メだ。それを探そう」

でも、そのような真逆の物は簡単には見つからなかった。彼は「では、いつも安定的に同じ値段の物を探そうか」と、四つ目を発見し、最終的に20商品を特定した。

この四つで構成されたRangeは社長の思いとも合致して、後は全面的に任せてくれるはずである。その結果、20商品の中から7,000万円の事業を作る限り、彼は自由に遊べる自遊空間を確立した訳である。

でも、このような社員は減多にいないので、最初はマネージャーが遊ぶRangeを与え、Rangeの四つの隅さえ押さえれば自遊空間が出来ることを丁寧に指導すると、自らそれを探そうになる。こうして育てていっても100人が100人Rangeを自分でつかめるようにはならないが、指導を継続することで、自遊空間の作り方を知ってしまう人間が100人に1人から10人に1人くらいまで増えてくる。Rangeが出来てしまえば、もう勝ちということをおいてほしい。

最後に、自由に発想しろ、考えた通りにやって良いというのは、部下にとっては苦痛だということも考えておいてほしい。自由にやる文化がない所で、そのようなことをいっても足が震えてしまうだけなので、まずは会社の中、課の中を自由にしてほしい。部長が部内を自由にしようと思っても、課長に命令しなければならず結構不自由だが、課長は課内では社長と同じくらい自由に振る舞える。だから課長の時に思い切りその自由を享受して独立国家を作れた人は、社長になった時に面白いトライアルがいくらでも出来る。

では、課長はどうやったら課の中を自由に出来るか。例えばマクドナルドのある店長は、部下が何かをいつてきた時に、必ず「良いね」から返そうという活動を始め、その結果、意見提案が活発に行われる店を作り上げることに成功した。会社の事例でいうと、ある社には「失敗率30%」とう不思議なルールがある。大抵は30%まで失敗が許されるから自由にやって良いと解されるが、この会社がいつているのは30%以上失敗しなさいということ。仮に26%の失敗で良い商品を作って売れたとしても、遊び方が足りないので評価されない。このようなルールを作ったら、社員は自由に、思い切り頑張れる。つまり、マネジメントというのはこういう物で、上に立つ人

## 訃 報

日産車体元社長  
日本自動車車体工業会元会長  
当会議所元常任理事

### 上村 聡氏

日産車体で社長、会長を務められた上村聡氏が1月7日、逝去された。90歳だった。上村氏は同社会長時代、日本自動車車体工業会の会長を務められ、同工業会会長として当会議所の常任理事を平成9年6月から2年間務められた。



東京都トラック協会会長  
(当会議所会員代表者)

### 大高 一夫氏

東京都トラック協会会長の大高一夫氏が1月20日、逝去された。76歳だった。大高氏は東京都自動車会議所副会長、全日本トラック協会副会長も務められていた。



日本発条前社長  
(当会議所会員元代表者)

### 天木 武彦氏

日本発条前社長の天木武彦氏が2月4日、逝去された。72歳だった。天木氏は平成22年6月に社長を退任され、最高顧問を務められていた。

が一つの言葉、ルールを作るだけで、会社風土も大きく変わっていく。

今日の話は難しい話ではなく、「2W2R三つのギリギリ」と、「縦・横の見通し」。それだけしか説明してないが、これを実践するだけでも、沢山あるマネジメントルール・理論を全部やって100%になるとすると、その70%くらいには相当する。これだけでもかなりの効力があるはずで、後は私の本「マネジメントの基礎理論」(プレジデント社)を読んでみてほしい。

※当日収録されたご講演の放送予定

◇NHKラジオ第2放送「文化講演会」

「人を動かす、マネジメントの基礎理論」

4月17日(日) 21:00~22:00

あい しゃ どう  
愛 車 道 (264)

交差点で“コロリン”

配偶者が骨折した。

行きつけのスーパーへ行こうと、愛用の買い物カートカラカラと曳いて、のんきに交差点を渡っていたところ、ほんの僅かな凹凸につまづいて“コロリン”と転倒してしまったというのだ。

身長に比して体重がかなり多めというアンバランスな体型が禍した結果であろうことは容易に想像がつく。

交差点の中央でもがいていると、若い男性が手を差し伸べて、歩道まで介助してくれたという。どういう倒れ方をしたのか、額から出血し、また左肩がひどく痛むという状態でへたり込んでいると、通りがかりの女性たちが「大丈夫ですか？救急車を呼びましょうか？」など、次々と声を掛けてくれたそう。世の中、まだまだ捨てたものではない。

こうした状況下に置いては、携帯電話はありがたい。早速に呼び出された筆者は、数年前に配偶者が足を痛めた際に購入した折り畳み式の車椅子を物置から出して、アタフタと現場へ駆けつけた次第。

混乱と痛みと不機嫌が緋い交ぜになった表情で「遅かったじゃないの！」まず第一声がそれであった。当方、日頃からこうしたリアクションに対しては耐性が出来ているので、大して驚きもしな

いのである。

救急車を要請するような状態ではない——本人がそのように申告しているため、取りあ



えずタクシーで病院まで行って診察を受ける。その結果、肩の骨が折れているということが判明した。

その日から、ショルダーブレース（肩関節保持具）で左腕を吊って生活をするようになった。右利きだったので、左腕の不自由は不幸中の幸いだったが、何かのたびについ左手を使ってしまい、そのつど「痛い！」と悲鳴を上げると言う日々が続いた。

1ヵ月ほどして、ようやくショルダーブレースを外すことが出来たが、周辺筋肉の損傷などもあり、現在までも時折り大小の痛みに悩まされている。

転倒した時に手を差し伸べてくれた人がいたから良かったが、誰もいなければ、信号が変わった際にはパニック状態に陥ったに違いない。まあ、善良な日本のドライバーは、こうした緊急時には温かい配慮をしてくれたことであろうが。

ともあれ、以来、配偶者は交差点を渡る際には慎重の上にも慎重を期している。

(モーターコラムニスト 牧 博明)

日本自動車会議所会員 (平成28年2月1日現在) = 順不同 =

- |                       |                         |                        |                   |
|-----------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|
| 一般社団法人 日本自動車工業会       | 公益社団法人 全国通運連盟           | 一般社団法人 日本二輪車普及安全協会     | 山形県自動車団体連合会       |
| 一般社団法人 日本自動車部品工業会     | 公益社団法人 日本バス協会           | 一般財団法人 日本自動車研究所        | 一般財団法人 福島県自動車会議所  |
| 一般社団法人 日本自動車車体工業会     | 一般社団法人 全国ハイヤー・タクシー連合会   | 一般社団法人 日本自動車機械器具工業会    | 東京都自動車会議所         |
| 一般社団法人 日本自動車タイヤ協会     | 一般社団法人 全国自家用自動車協会       | 一般財団法人 日本自動車査定協会       | 一般社団法人 神奈川県自動車会議所 |
| 一般社団法人 日本自動車販売協会連合会   | 一般社団法人 日本損害保険協会         | 一般財団法人 全日本交通安全協会       | 一般社団法人 静岡県自動車会議所  |
| いすゞ自動車販売店協会           | 石油連盟                    | 公益財団法人 日本自動車教育振興財団     | 一般社団法人 愛知県自動車会議所  |
| トヨタ自動車販売店協会           | 一般社団法人 全日本指定自動車教習所協会連合会 | 一般社団法人 日本鉄リサイクル工業会     | 一般社団法人 岐阜県自動車会議所  |
| 日産自動車販売店協会            | 一般社団法人 全国自動車標板協議会       | 全日本自動車部品卸商協同組合         | 一般社団法人 三重県自動車会議所  |
| U D トラックス販売店協会        | 一般財団法人 自動車検査登録情報協会      | アイ・ティ・エスジャパン           | 一般社団法人 富山県自動車会議所  |
| 日野自動車販売店協会            | 一般社団法人 全国レンタカー協会        | 公益社団法人 自動車技術会          | 一般社団法人 石川県自動車会議所  |
| 三菱自動車販売協会             | 一般社団法人 日本自動車リース協会連合会    | 公益財団法人 自動車リサイクル促進センター  | 一般社団法人 福井県自動車会議所  |
| 三菱ふそうトラック・バス販売協会      | 一般財団法人 日本モーターサイクルスポーツ協会 | 一般社団法人 自動車再資源化協力機構     | 一般社団法人 大阪自動車会議所   |
| 全国スバル自動車販売協会          | 一般社団法人 自動車公正取引協議会       | 一般財団法人 日本ガス協会          | 一般社団法人 徳島県自動車会議所  |
| ダイハツ自動車販売協会           | 全国自動車検査登録印紙売捌り協議会       | 一般社団法人 日本自動車運行管理協会     | 一般社団法人 香川県自動車会議所  |
| 全国マツダ販売店協会            | 一般財団法人 関東陸運振興センター       | 日本自動車用品・部品アフターマーケット振興会 | 愛媛県自動車会議所         |
| 全国フォード販売店協会           | 一般社団法人 東京都トラック協会        | 一般社団法人 自動車用品小売業協会      | 高知県自動車会議所         |
| スズキ自動車販売店協会           | 一般社団法人 神奈川県トラック協会       | 一般社団法人 日本オートオークション協議会  | 一般財団法人 大分県自動車会議所  |
| ホンダ自動車販売店協会           | 一般社団法人 日本道路建設業協会        | 日本中古車輸出業協同組合           |                   |
| 一般社団法人 全国軽自動車協会連合会    | 一般社団法人 日本ゴム工業会          | 全国オートバイ協同組合連合会         | (ほかに企業会員84、推薦会員3) |
| 日本自動車輸入組合             | 一般社団法人 日本塗料工業会          | 日中投資促進機構               |                   |
| 一般社団法人 日本中古自動車販売協会連合会 | 板硝子協会                   | 一般社団法人 青森県自動車団体連合会     |                   |
| 一般社団法人 日本自動車整備振興会連合会  | 日本自動車車体整備協同組合連合会        | 一般社団法人 岩手県自動車会議所       |                   |
| 一般社団法人 日本自動車機械工具協会    | 一般社団法人 日本交通科学学会         | 一般社団法人 宮城県自動車会議所       |                   |
| 公益社団法人 全日本トラック協会      | 一般社団法人 日本陸送協会           | 一般財団法人 秋田県全自動車協会       |                   |