

## 人間性尊重の組織づくり

トヨタビスタ高知株式会社代表取締役社長 横田英毅氏

### はじめに

トヨタビスタ高知の横田英毅と申します。

先程ご案内がありましたとおり、今日の資料の中にアンケート票が入っていますので、私のお話し方とか、声が聞き取りにくかったとか、何でもいいですからお気づきの点を是非お教え下さい。こういう講演を全国でやっていますが、私自身が一番気にしているところは、自分の話をもっともっと皆さんに上手に伝えたいという事です。

ですから、自分自身の改善点を見つけ出すためにも、そういうアドバイスが私にとって大変貴重ですので、よろしくお願い致します。

### 一番大切なことは一番大切なことを一番大切にすること

最初に、私どもトヨタビスタ高知が何を大切にしているのか。その経営のバックグラウンドの話から入っていきたくと思います。

一番大切なものは何だと思えますか。私たちの身の回りでは「大切なものをあまり大切にはしていない」という事がよく起きています。

例えば、私たちが「君の一番大切なものは何？」と聞いたとします。「そりゃ家族ですよ」「健康ですよ」「自分自身ですね」といろいろな答えが返ってきます。では、「会社や家庭、そして自分の人生において何が一番大切で、その大切なものをどうやって大切にしていますか？」と聞くと、明快に答えられる方はいません。

「家族が大切、奥さんが大切」と言われた方に「奥さんを大切にされた行為、もしくは言葉でもいいですから、先週一週間にどんなことがありましたか？」と聞きますと、ふと考えて「ん～、無い」とか、「先週の水曜日、ちょっと重い荷物があったので持ってあげました」とか、そんなことしか出てきません。

「一番大切なことは、一番大切なことを一番大切にすることである」これは、私がここ2～3年の間に巡り会った格言の中で、一番ショッキングな言葉です。ほとんどの場合、自分にとって大切な事よりも、もうちょっと大切じゃない事の方を大切にしまっていて、大切な事を大切にしないという事がよくあります。いつも非常に反省させられる言葉です。

### 第一領域の仕事と第二領域の仕事

トヨタビスタ高知が大切にしているものは4つあります。最初はWantsよりもNeedsを大切にしています。自分自身のWantsよりも自分自身のNeeds。社員自身のWantsよりも社員自身のNeeds。お客様のWantsよりもお客様のNeedsを大切にしています。

もう一つ大切にしているものは、問題を解決するという事です。問題に対しては、ともすると対処してしまいます。日本は多分、問題対処大国と言えらると思います。全ての政治も教

育も企業も問題対処を朝から晩までやっていますが、問題の解決をおこなっている組織は非常に少ないと思います。Needsを満たすという事は解決するという事、Wantsを満たすという事は対処するという事です。

これはスティーブン・R・コヴィーさんという方の話ですが、第一領域の仕事よりも第二領域の仕事を重要視する必要があるということです。第一領域の仕事とは、いついつまでにしなければいけないという期限が限られているような、重要で急を要する仕事です。日々の販売とか、クレーム処理とかが第一領域の仕事です。第二領域の仕事は、大変重要だけれども、今日、もしくは今月しなくてもいい、期限が決められていない仕事です。例えば、採用だとか、社員教育だとか、顧客満足度の向上、従業員満足度の向上などが第二領域の仕事です。第一領域よりも第二領域の仕事を重要視していくことが、我々ビスタ高知の過去の姿だったかなと思っています。

### 価値前提と事実前提は目的と目標

日本経営品質賞では、「事実前提ではなく、価値前提で物事を考える」という言葉がよく出てきます。これが、我々が23年間やってきた経営の一つの特徴だと思っています。

日本経営品質賞のアセスメント基準書を読みますと、「価値前提」という言葉が最初に出てきます。このままでは非常に分かりにくいので、私はこの言葉を社員に説明するために、ある一つのストーリーを作りました。目的と目標はどう違うのかという話から入っていきます。

スポーツの目的は、トレーニングによる健全な精神と健康な肉体作りですね。この他にも、ただ楽しむとか、あるいは人生を豊かにするなど、目的はいろいろあると思います。目標としては、百メートルを何秒で走るとか、国体やオリンピックの選手になる、もしくは金メダルをとる、というようなことがあります。

目標は持っているけど目的を全く持たずにスポーツをやっておられる方を見た事はありません。「今度の日曜日はゴルフで、これくらいのスコアで回ってやろうと考えているけど、ゴルフは全く好きじゃない。あとの3人のパートナーと一緒に廻っても全然楽しくもないし、自分の人生も豊かにならない」などという人はいませんね。

その逆に、目的は持っているけど目標はどうでもいいという人はたくさんいます。ただ好きでやっているだけで、勝つか負けるか、数字がどうなるかはどうでもいい。

この前のシドニーオリンピックのマラソンで優勝した高橋尚子さんも走るのがものすごく好きで、楽しいそうです。小出監督も彼女がオリンピックで走る前の日に「あなたの人生を豊かにするために明日思いっきり走りなさい」こんなふうにアドバイスをしています。その逆のマラソン選手がいました。もう随分前ですが、円谷幸吉という人が東京オリンピックで一躍3位になって、次のメキシコオリンピックでも大変期待されたんですが、代表選手になれずに自殺してしまいました。ひょっとしたら、目標に対する猛烈なプレッシャーがかかってきて、自分が走る目的を見失ってしまった結果ではないかと思っています。

ここで言う目的が価値で、価値は追求するもの。目標は事実で、事実は達成するもの。スポーツの場合は目的、すなわち価値を追求しながら事実を達成する。これが価値前提に立ったものの考え方だと思います。スポーツ選手の中で、際立って個性的なイチローは、インタビューに対していつも決まったような受け答えをしています。「数字や記録はあくまでも結果だし、MVPとか新人王だとかはあくまでも第三者の評価だ」と言っています。シーズンが終わってからのインタビューでは、「自分が努力を怠らなかつたところに納得している。自分でも面白みが湧いたし、ファンの方々に喜んでもらえたと思った。ファンだけでなく、味方や相手の選手に興味を持たせるような選手でなければいけないと思う。野球を通して多くの人に何かを与える事ができるのだという意識を持たなくてはと思った」と言っており、これは価値前提の考え方だと思います。彼は非常にプロセスを大切にしていますから、結果についていろいろ言われると、「いや、それは皆さん方で評価して下さい」とあまり話そうとしません。「自分が見えないところでどれだけ努力しているか、本当はそこを見て欲しい」という事だと思います。

## 教育における目的と目標

今度は目的と目標の話在教育で考えてみます。

教育の目的はなんですか？それは、全ての子供たちを幸せにするということではないでしょうか。考える力、学ぶ力、生きる力を身に付けさせ、社会の役に立つ人間に育てることが教育の目的ですね。目標としてテストで良い点数を取るとか、目指す学校へ進学するとか、希望の就職をすることということがあると思うのです。スポーツの場合に、目的を持っているけど目標のない人がいるという話をしました。それから、目的を持って目標を達成しようと努力しているのはいいけど、目的を持たずに目標だけでやっている人は非常に苦しいです。これがうまく行かない場合には自殺するところまで追い詰められることがあるわけですが、教育も同じではないでしょうか。学校の先生や看護婦さんに憧れたり、自分はお医者さんになるんだ、という夢を持っている子供たちは、あまり勉強嫌いではないし、一生懸命取り組みます。勉強嫌いな子供ほど目的が無いのです。親や先生が教えていないのかもしれませんが、目標だけで追い詰められると勉強が面白くなって登校拒否に陥ったり、いじめが起きたり、いろいろなことが起きてくるわけです。教育で何よりも大切なのは目的であって、その目的をいかに追求するかを親や先生が毎日のように教えない限り、子供たちは思うように育っていかないと思うのです。

整理をすると、価値が目的で事実が目標。目的は心や質、目標は物や量です。従って、目的である価値は非常に見えにくく、目標の事実は見えます。全部数字になって表れるし、誰でもその事実を認識する。人は見えやすいものとか、見えるものを大切にして、見えにくいものや、見えないものはなおざりにしてしまう傾向があるようです。

## 真の目的を語れる起業家は少ない

目的と目標を今度は企業に当てはめてみますと、お客様の満足度と従業員満足度の追求、独自能力、そして社会貢献の4つは経営品質に出てくる基本理念です。1番、2番、3番は世界中どこの企業の経営理念を見てもだいたい入っている事柄です。企業の目的を明確化した経営理念を追求して、そして目標として売上げ、利益を最大化していく、そして社会貢献をする。しかし、往々にして目標ばかりを追求している企業はけっこう多いかもしれません。目標だけを考えて、目的を考えないということを私は事実追求と言っています。目的を大事にしているけど、そのためには目標をやらないといけないと考えていることを事実前提と呼んでいます。

その逆に、目的を追求しながら目標を達成しようというのが価値前提です。ところが価値前提には落とし穴がありまして、価値を追求すると事実がついて来ないときがあります。私はこれを価値追求と呼んでいて、ボランティアがまさに価値追求の活動ですが、事実がついてこない、目標が達成できないという事に陥りやすい。そこで、それを補うのが「経営」ではないかと思っています。

いろいろな団体が会員増強やっていますね。会員「増」・「強」と書いてありますが、やっている事は「増」だけで、「強」はあまりやらないです。「とにかく数を増やせ」「なんで会員増強しなければならないの？」「いや、ちょっと会費が足りなくなってきた」という話をよく聞きます。その団体の質を上げて価値を高めていくことに一生懸命取り組むことによって、会員数も増えて目標を達成できるわけですが、そのようにやっていない例をよく見かけます。

ベンチャー企業を支援するドリームインキュベーターという会社の堀紘一さんが、最近あちこちで講演活動をしています。これからベンチャー企業を興していこうという全国の社長さん方との接触が非常に多い方ですが、残念ながら国内ベンチャー企業の社長のほとんどは金儲けや上場が人生の目的で、自分の経験や技術で人々の役に立ちたいとか、将来どういう会社になりたいというような夢が語れて、その夢を追求していくようなリーダーがいないと言っていました。金儲けや上場を目的にしているけれども、それは目標です。目的というのは

「仕事を通じて自分を成長させる」「周りから認められ、信頼される」「社会や人々の役に立つ」というようなことであり、そのことを社員にいつも語っているというのがあるべき姿だとおっしゃっています。

## いい人材がいい会社を作る

企業の話から次は人が働く目的と目標の話です。

採用する時に、「君はどんな社会人になりたい?」と聞いた時に、「仕事を通じて自分も成長させたい」とか「周りから認められ信頼される企業人になりたい」ときちんと言える若者は非常に少ないです。実はこれが彼らの働く目的であるべきで、目標としてより多くの仕事をこなす、より多くの給料を得る、ひいては昇進、昇格するということがあると思います。

ここからは私たちが今から23年前の1980年に会社をスタートさせた頃を振り返って話を進めていきたいと思います。私たちはトヨタの5番目の販売チャネルとしてセットアップされ、全国で66社の販売店が同時にスタートしました。当時、メーカーからは、既存の概念にとらわれない新しい組織作りをやって欲しいという話があり、私たちはメーカーから最初に与えられた使命を非常に重く受け止めて、まず、良い会社を作ろうと考えました。

良い会社とはどんな会社か?社員が満足していなければいけないし、お客様も満足していなければいけない。200万円もするような車売って、後はほったらかしというような事があるてはいけないと考えていました。それから業界全般に対して何らかの社会貢献ができる会社でもありたいし、また、永続的に成長する会社であり続けたいと考えました。永続的に成長する会社とは、その組織の一人ひとりが永続的に成長していくことだと考えていました。

ところが、自動車ディーラーの業界では、一軒ずつ靴を持って訪問する販売方法が長く続いたために、息子にあんな仕事をさせたくないとか、ノルマに追われたり、車が売れなかったらとても苦しくて辞めなければいけないという誤解があって、あまり人気の業種ではなかったわけです。リクルート調べでは、1980年頃は25業種中22位くらいで、ワースト3に近い状況がずっと続いていました。最近の調べではちょっと良くなっていますが、やはり下位の方です。

「いい人材が入ってこなければ、いい会社ができない」この課題を全国の自動車ディーラーではなかなか解決できないので、諦めた感じになっていましたが、私たちは就職の人気企業、人材育成力で地元ナンバーワン企業を目指せば、いい会社の実現できるかもしれないと考え、23年間にわたって取り組んできました。

## 社内全部が企画室と宣言

社員一人ひとりが使命感や志を持って仕事に取り組む組織であって、全社員がこの会社で働くことができると本当に良かったと思える会社にするためには、何と云っても人気企業にならなければいけないし、私たちはその究極の問題解決策は採用だと思っています。自分たちと価値観を同じくする人を一人でも多くすることが問題を解決する根本的な方法ではないかと思っていましたので、今から23年前に会社がスタートした時に私が採用の第一線の仕事をしました。

パンフレットを作って学生たちにダイレクトメールを送ったり、電話でいろいろ話したり、会社に呼んだり、ということに私自身が自分の一番重要な仕事として取り組みました。パンフレットにはこんなことを書いています。「君はどこから来たのか、そしてどこへ行くつもりなのか。仕事をする上で一番大切なのは、やりがいではないでしょうか。人間は新しい発見に驚き、感動し、成長する喜びを実感して、初めて生きがいを感じるのではないのでしょうか。全社員が常に考え、勇気を持って可能性に挑戦し、たとえ失敗してもそれを次なるチャレンジへの原動力として、各々がのびのびと能力を発揮できる職場こそ、あなたの職場です」私が36歳の時にこの文章を作りましたが、その時は我ながら名文だと思いました。

そしてこのパンフレットを学生たちに送りましたが、うまくいきませんでした。この年は、

中途採用ばかりを16人くらいかき集めて、急遽会社を立ち上げたので新卒はゼロ。そして1年目に300万円を超えるお金を使って採用活動を一生懸命やりましたが、一番採用したかった男子の4大卒がゼロの結果に終わり、失敗しました。

次の年に、こんな大上段に振りかぶっても駄目だと少し反省をして、500万円くらい使って、また別のパンフレットを作りました。

「51人のクリエイター」と書いてあります。何でクリエイターと書いているかというと、「一年目にどんな仕事がしたい？」と学生に聞きますと、「営業の仕事」は少なく、多くが「企画の仕事をしたい」と言います。要するに頭を使いたいというNeedsがあるわけです。それで社内全部が企画室だと宣言しました。

当社の経営戦略は一にも二にも人材戦略であり、その中身は組織の文化レベルの向上と自分たちの目指す方向へ着実に歩いていくためのムード作りです。そのためにいろいろなことをやっていますが、他の会社がやっていない事をちょっと挙げてみますと、組織図を作らない、上意下達をしない、多数決をしない、真似をしない、プロに頼らない、マニュアルを作らない、出来ない理由を考えない、失敗を咎めない。ないないないと言語合わせをしたような感じですね。

なぜ、上意下達をしないか、多数決をしないかということ、そうすることで絶えず考えていないと前へ進まなくなるからです。すなわち、企画の仕事がしたいという若者が多かったので、社内全部を企画室にすれば、いつも考えていないと仕事ができなくなるというわけです。

## 将来に付けを残さない

経営理念はどこの会社にもありますが、それがどれだけ社員に浸透しているかによって大きな差が出ます。「当社の経営理念を言ってごらん」と言えば、社員はみんな「1、これこれ。2、これこれ」と言います。「それじゃ、1番の経営理念に関して先週あなたは何かやりましたか？」と聞くと、なかなか実行されていません。

私たちは、経営理念を浸透させるという事は整合性をつける事だと考えています。日本経営品質賞では、この整合性のことを全体最適と呼んでいるようです。何と何の整合性をつけるのかということ、現在と未来、会社とお客様、会社とビジネスパートナー、部門と部門、上司と部下、労働と対価、これらはなかなか整合性をつけにくい事柄ばかりですが、その整合性をつけていくことによって、経営理念が浸透していくのだと考えています。

例えば、現在と未来の整合性をどうつけるかということですが、今、100のメリットがあると思ってWantsに従って問題対処的に何かをやってしまった場合に、将来に対して付けを残してしまうということになりやすい。それを少し我慢して、今、100のメリットを追求するのではなく、95で我慢しておけば、将来に対して付けを残す事がないという整合性が取れます。今、いい結果を手に入れる事は必ず未来に付けを残します。

労働と対価の整合性とはどういうことかと言いますと、日本人は、ともすると苦しむ事に価値を置いています。いやな仕事を我慢して、歯を食いしばって頑張ったからたくさん給料がもらえるという事になりがちですが、私たちはできればその逆で、仕事に楽しく取り組めば取り組む程、高く評価されて、給料がたくさんもらえるようにしたいと思っています。

## 目的はハングリー精神の基

先程、永続的な成長というのは、社員一人ひとりが成長していないといけないうし、社員一人ひとりのやる気がどんどん高まっていくということでなければいけないと言いました。自分の成長を認識した時、やる気が出ます。やる気が高まると、その社員はもっと成長しようと努力するようになります。

どういう時に人は成長するのかということ、自ら考えた時や発言した時です。それから、上から言われて行動するというのではなく、自ら行動した時、そして自ら反省した時、これが人間が成長する4つの要因だと思います。

もう一つのやる気はどういう時に起きるかという、欲望、すなわちハングリー精神が湧いた時や運の良かった時にやる気が起きます。今の若い人にはハングリー精神が確かに無いのですが、私は、それは教えていないからだと考えています。

例えば、終戦直後は食べるものも無い、着るものも無い、家も無い、こういう状況になった時に、人々は旺盛なハングリー精神に基づいて一生懸命仕事をします。要するに、こうありたいと思う事と現状のギャップが非常に大きい時に、このギャップを解決しようと一生懸命働くわけです。

ところがいろいろな物が満ち足りた時代に育った子供たちにやる気を出せと言っても、やる気は起きないのが普通だと思います。私たちは彼らに対して新しい価値観を見せていませんから、こんな世界があるという事を見せていくことによって、「私たちもそうなりたい」というハングリー精神が湧いてくると思うのです。

そのハングリー精神の基になっているのは、私たちが企業の目的を明確にして追求しても、目的には到達できないという事です。目標と違って、目的は達成ということではなく、いつまでも追い続けて、これで終わりということはありません。まだ何かあるという感じでどんどん追求していく目的や価値を社員一人ひとりに持たせる、あるいは持つように仕向けていくような風土作りが非常に大切だと考えています。

もう一つは、仕事を好きにさせるためにはどうしたらいいかということも考えていました。人間性が尊重され、若さが発揮できる組織の中で、成長の4要素とやる気の2要素を展開していく。若さのキーワードは、強い意志、想像力、勇気、チャレンジ精神、情熱、向上心、探求心などです。特に今の若者に若さが感じられないので、その若さを取り戻すという作業を私たちはいつも心がけています。

#### お客様満足は直接売上げにつながらない

ここで好きという部分にスポットをあてて話をします。トヨタでは、全国308社の販売店で車を購入されたばかりのお客様と、それから3年後に最初の車検を受けたお客様を対象にして、外部の調査機関に委託してアンケートによる満足度調査を実施しています。その結果、307社が横一線に並んでいて、飛び抜けた先頭がピスタ高知です。普通、購入時より3年後には満足度が少し下がってきますが、当社の場合は少し上る傾向になっています。

お客様を満足させて、車の売上げにつなげたいという話ではないのです。最初は、私も顧客満足度というのは売上げに直接つながると思っていました。外食産業やホテル、スーパーマーケットなどリピーターがすぐ来るところは、今月一生懸命やったら来月の売上げが5%上がるという世界ですが、自動車販売会社の場合、なかなかそうはいきません。

買いそうな人を探し回るとか、あの人はどうも買いそうだと思うと、そこを攻めに行く事に忙しくて、一度車を売ってしまったお客様からちょっと相談があったりしても、粗末にしてしまうことがありました。買い替えのサイクルが、最近では8年から9年になっていて、これも売上げにつながりにくい要因の一つとなっています。

一つの販売会社で扱う商品が少ないですから、いよいよお客様が買い替えることとなった時に、自分の欲しい車が販売会社に無いということがよく起きます。逆に似たような車がよその販売店にある場合は、お客様はそちらも見に行かれるわけです。よその販売店の営業スタッフは、このお客様には今まで自分たちと信頼関係、人間関係が無いから、もう値段で勝負するしかないと考えて、無理やり受注しようとする販売活動になってしまいやすいですね。顧客満足を一生懸命上げて、よそに受注を持っていかれたということがよく起きるのが自動車販売会社です。

#### 顧客満足を追求して良い人材を確保

では、なぜ顧客満足の向上に一生懸命取り組んできたのかという話です。

今から15年から20年前は、リクルート関係のガイドブックが毎年学生のもとに置一枚に山

積みになるくらい送られてきました。このガイドブックの中を注意深く見ますと、先輩からのメッセージというコーナーがあって、そこで彼らは「お客様の喜ばれる笑顔を見た時、私は大変やりがいを感じます」「有難うと喜んでいただいた時は本当に嬉しいものです」「お客様に誠心誠意尽くして、『大変楽しかった。次回もまた来ます』と言われた時には、この仕事を選んで良かったと思えました」「ありがとうございますお客様の一言で、明日の活力が湧いてきます」「私は車が売れた時の喜びよりも、売れる前後の訪問時に、『よく来てくれてありがとう』と言われるのが一番うれしい」「同じ仕事をするなら楽しくやりたい」と言っています。

これは全部自動車販売に関係している人たちの声ですが、他のサービス業や小売業でも同じように言っている若手社員が随分多いのです。これを見て良い人材を獲得するためには「あの会社に入って仕事をしたいな」と思われる会社にならなければいけない、そうなるためには顧客満足度を追求すればいいということが分かってきたわけです。

従業員満足度とお客様満足度は大変密接な関係にあります。従業員がお客様に対して、基本的なサービスをしてお客様からまあまあ認めてもらえると、従業員満足度がほんの少し上がります。満足度が上がると、もう少し次元の高いサービスを展開しようという気持ちが出てきますから、今度はお客様から感謝の声が聞こえてくるようになります。それでさらに従業員満足度が上がりますから、今度はそれぞれのお客様のニーズにピッタリと合うようなサービスをしようという気持ちに徐々に変わってきます。それでお客様満足度が上がると、今度はお客様から感動の声が聞こえてくるようになるので、社員もますます満足します。それで、また、より高いレベルのサービスをしようと考えようになります。これを23年間やってきたわけです。

こういう会社は、当然のように良い企業風土になってくるので、良い社員は辞めないし、良い人材が入社してくるということになってくるのです。

## 人がますます人間になってくる

次に人間性の尊重についてお話しします。「人間性ってなんだろう？」という問いに対して、「人間の持っている特質」というように、私たちは非常にシンプルに考えています。

人間は機械や動物とどこが違うか。まず、「精神的な若さ」というのは人間だけが持っている特質です。だから精神的な若さを発揮させるという風土を作れば、人間性尊重の風土になるわけです。また、企画をやりたいという人は頭を使いたい、すなわち、動物とは違う自分の特性を発揮したいということですから、皆が頭を使って考えるような風土作りをしていけば、人間性尊重になるわけです。

あのサウスウエスト・エアラインは、いかに周りの人を笑わせるかという項目が採用試験の中にあたりするほど、非常にユーモアを大切にしています。過酷な労働条件ですから明るい人ばかりを集めているという事は、ある意味で人間性の尊重だと思えます。

「発言をする習慣、自分の考えを述べる」ことも人間性尊重になります。私どもの会社では、サービスエンジニアと呼んでいる人達がいます。彼ら自身も周りの人も、サービスエンジニアは物を言うことが苦手だと何となく思っていますね。ところがよく観察していると、仲間同士でわいわいやっている時や遊んでいる時はものすごく喋っているんです。要するに、物を言うのが苦手なのではなくて、その相手が目上の人とか、お客様という時に自分の意見をあまり上手に述べることができないという事なのです。

そこで私たちは、23年間の毎朝、3分間スピーチを交代でやっています。それから、お客様とサービスエンジニア役に役割を分けて、5分間くらいのロールプレイング形式での訓練も毎朝やっています。お客様からこういう事でクレームが出て、ご機嫌斜めで会社へやってきた、というような状況設定をして、それに対してやりとりするわけです。それで周りと同僚や先輩が困って見ていて、コメントを入れるという事をここ6~7年やっています。会議ではどんどん発言させるし、質問させます。全社会議などでマイクを持つのは、一番物を言わない人間と決めています。そういう風土を作っていきますと、「おい、今度君がやれ」と言いますと「はい」と全然嫌がりませんし、一生懸命やってなんとなく満足しています。そ

うすることで、どういう状況であっても臆することなく物が言える集団に徐々に変えてきているわけです。

サービスエンジニアはショールームでお待ちのお客様のところに行って、作業の中間報告をします。作業の結果報告とか中間報告、料金の話とか新しい付帯商品をお客様にお勧めすることは、今は全然問題無くできるようになっています。

このようにやっていきますと、彼らは35歳か40歳くらいになると、「なんか職人みたいになって駄目だなあ」と周りから言われることが多いのですが、当社の場合、全然そうなりません。物事に対して非常に前向きで、経営者意識に近い状況になってきます。少し時間がかかりますが、根気よく10年くらいやれば、劇的に改善されて人がますます人間になってくるのです。

### 失敗した本人を咎めない

「反省する」というのも人間の持っている特質ですが、「反省させられる」というのはそうではないですね。当社では失敗を咎めません。例えば、ある人がマイナス80の大失敗をしたけれども、本人はそんなに大きな失敗とっていない場合があります。しかし、同じようにマイナス80の失敗をしても本人が「大きな失敗をしたな」と思っていたら、「ああ、反省しているな」と思うので周りは何も言いません。往々にして上司が「おい、これ80の失敗だ」と言って失敗の度合いが非常に大きいことを本人に伝えようとします。これは、見方によっては教育しているように見えるかもしれませんが、私たちはそれは単なる問題対処だと考えています。

むしろ、彼がこれだけ大きい失敗をしたのに、そんなに深く反省していないのは何故かという事を考えます。よく観察していくと、失敗をした本人の使命感とか、志が低い、視野が狭い、あるいは相手にどれだけ迷惑をかけたかという認識が不足しているというように、いろいろな問題点が発見できます。そこで、「そうか。彼は目的意識が低いんだな」と思ったら、その目的意識を上げていくように上司が何カ月もかけて少しずつ本人に認識させます。咎めれば防御姿勢になってあまり反省をせず、上司に対して不満だけを抱いてしまいがちですので、私たちはそうならないように心がけています。

### 時間をかけた面談で採用の精度を確保

当社は、採用にとっても力を入れていると申し上げましたが、非常に長時間にわたって学生と面談します。毎年400人ぐらいの学生と面談して、最終的に入社するのは4～5名です。入社はしなかったけれども、決定間近まできたというのは10名ぐらいです。その10名とは最低30時間以上の面談をしています。こちら側も採用担当者や幹部社員だけではなく、全部で15名ぐらいの社員が相手を行います。インターンシップで20日間会社へ来てもらったりとか、体験入社をしたりで、今では採用に50時間以上の時間と労力を費やしています。このことも同業他社の方によく話をしますが、何年か経って「うちもお宅以上に採用に時間をかけてやっていますよ」と言ってきた人は一人もいません。

長時間の面接をすると、いろいろなメリットがあります。新入社員が会社の実態を十分に理解した上で入社意思決定をすることができます。それから、価値観のマッチング度を十分に見極めることができます。こちら側の面談スタッフ自身が、自分が学生だった頃を思い出して、「あの時は自分もそうだったなあ」と皆が初心に帰る機会にもなります。

慎重に採用していることを全社員が知っていますから、「あいつは採用失敗だったなあ」と気軽に言いません。「あれだけ慎重に採用しているんだから、間違いはないはずだ。とにかく皆の力で育てていこう」と社員皆が思っています。

大雑把に言いますと、普通、第一印象で65%ぐらいは採用してもいいか、悪いかが分かると思います。2時間ぐらいの筆記試験をして、30分ぐらいの面接をしても、その精度はせいぜい70%ぐらいまでしか上がらないと思います。そこで、この精度を何とかして上げようと

考えたのが当社のやり方で、長年やっていると徐々に精度が上ってきて、70%の精度が80%ぐらいまでになります。多くの人が長い時間をかけて一人ひとり採用していますので、入社してからどう成長していくかを皆が見ています。そうやって10年から15年もすると、80%の精度が90%ぐらいに上がってきます。

### 入社前に高い次元の欲求へ

「マズローの欲求の5段階」をご存じだと思いますが、一番低次元の人間の欲求というのは「生存安楽欲求」で、例えば衣食住とかその他の物理的環境要因が満たされると、今度は「安全秩序に対する欲求」が芽生えてくると言われています。安心、安全、安定で自分の将来が予測可能という環境です。次の段階は「集団帰属に対する欲求」で、対人関係やコミュニケーションの重視、帰属意識などの要素があります。その次の段階が「自我と地位の欲求」、つまり、認められたい、地位を確保したい、自分特有の能力を発揮したいという欲求です。そして頂点にあるのが「自己実現の欲求」であるとマズローは言っています。比較的低次元の欲求が満たされた人は、段階的に次の高い次元の欲求を満たそうという意欲が出てきて、最後は自己実現の欲求を満たそうというエネルギーが出てくると言っていますが、私はここだけはちょっと違うと思っています。

例えばインドの聖職者のマハトマ・ガンジーとかマザー・テレサは、いきなり「自我と地位の欲求」に基づいて行動を起こしています。うちの社員でも、「なぜこの会社に入りたいの」と聞くと、ピスタ高知という会社はそんなに給料はよくないし、休みもあまり多くない。残業も多いし、厳しくてしんどい、ということを知っているけれども、「お客様に喜んでもらえる仕事がしたい、この会社に入って自分を成長させたい」と言います。

会社へ何回も面談に来て「何が大事かね」と皆からアプローチされると、「あっ、そうか。そういうことが大事だな」と、入社するまでの間に言うことや考え方が変わってきます。こういう社員を採用すれば、考え方がどんどん進化していくという事が起きるわけです。

### 本音を出し合って自分達の会社を良くしていく

私は社員に対して、彼らのニーズを本音で聞き出そうとしています。無記名のアンケートを取っても、筆跡がわかると嫌だと思われるので、「この中で一番口の堅い人を皆で選びなさい」と言います。それで皆にアンケートを取って、その口の堅い人が集めてワープロで打って、見せてもらうわけです。そうすると、だんだん本音が聞こえてくるようになります。誰がこんなこと言ったんだろうかとか詮索しないことが分かってくると、ますます彼らは本音で意見を言うようになります。

それを延々と続けていくと、今度は面と向かって何でも言ってくれるようになります。「あ、そうか。そういう意見、貴重やなあ」とか「なるほどね」とか言って、その時に絶対その相手を咎めたり、間違っていると指摘したりしません。それで「彼に欠けているところはどうもここだね」ということを上司や幹部社員に話して、それを頭にインプットしてその彼と日頃接触していく、そこにOJTの一番重要なポイントがあると思います。

「入社してうれしかったことや、悲しかった事、いやだったことを書きなさい」と紙に書かせます。そこで書かれるほとんどが給料とか、賞与とか、休みなどという労働条件です。皆でこの会社の労働条件をよくしていこうという話ですが、マズローの欲求の5段階にあてはめてみますと、「休みが十分にとれている」「働きに対して給料がよい」「無理な残業がない」「快適で安全な職場である」「仕事を通じてけがや病気になる心配がない」「永続性があり安定した会社である」などはNeedsではなくてWantsの部分です。

Needsの部分は欲求の5段階でいうと「集団帰属の欲求」から上の段階です。「コミュニケーションがよい」「チームワークがよく、助け合う職場である」「人から勤め先を聞かれても誇りをもって答えられる」「お客様から感謝されている」「重要な仕事を任されている」「結果を明確に評価されている」「経営に参画できる」「自分の仕事に於いて自主性が尊重されて

いる」「自分の仕事を通じて自分の成長を感じる」などが彼らのNeedsです。

しかし、これらは全部労働条件です。15項目あります。「皆の意見を集めたらこんなになったよ」と説明していくと、「あれ、この中には自分さえ努力すれば解決できる問題がほとんどだな」ということに気付いてきます。「自分たちでこの問題を解決していけば、結果は後からついてくる」ということがだんだん分かってきます。私に「給料を上げてくれ」と彼らは言わなくなりました。自分たちの会社は自分たちでよくしていくという意識が徐々に醸成されてきたのです。

### 価値を追求しながら確実に目標が達成できる仕組みが経営

最後に整理しますが、一番大切にしているものは目的、価値、そしてそれを追求し続けること。2番目に大切にしているものは、目標を達成しようとするところ。ところが、「その価値前提の考え方になかなかならず、価値追求になってしまいやすいところが問題です」と申し上げました。すなわち、自分たちが大いに満足しています、お客様も満足しています、社会貢献もしています。でも車が売れないということが起きるんです。

日本経営品質賞の説明で、「中途半端にチャレンジしない方がいいですよ」とよく聞きます。中途半端にすると、社員が目標で満足してしまっ、目的を追求しようという意欲が薄れてきます。今まで目標ばかり言われてきたので、目的も大事だと言われても気が散るだけです。

目的を追求しながら、目標を確実に達成しようという仕組み、これこそが経営だと私たちは考えています。日本経営品質賞にチャレンジして初めて、その仕組みの完成度をどのようにして上げていくかが大切だとわかってきたのです。

先程のマズローの欲求の5段階で、「社員満足」というのはNeedsと申し上げましたが、それを目指す人間性尊重になります。要するに、Needsであり、問題解決であり、プロセスですから、明日への活力が湧いてきます。ところが、もう一つ「待遇」という社員満足があります。待遇は、一過性であり改善すると一瞬喜びますが、しばらくするとあまり満足してなくて、明日への活力に繋がらない。会社のビルを新しく建て替えてきれいになると、3カ月か半年くらいは社員のモラルが上がりますが、後はずっと同じです。賃金にしても休みにしても同じようなものだと思っています。

だから人間性尊重の社員満足をいかにして追求していくのか。そしていかにして、目的、すなわち価値を追求しながら、確実に目標が達成できる仕組みを作るのか。効果的で効率的な経営をいかにして展開するのか。これが我々が今一番感じている経営の課題です。この部分は見えにくいですから、なかなか仕組みがうまくできません。試行錯誤して、考え続けていますが、まだまだ分からない事が多いというのが実感です。

### 創業時と同じくらい大きな問題を捉えることができた

最終的に、トヨタビスタ高知の23年間にわたる成長の軌跡は、一直線に成長しています。23年前の1980年は、非常に問題の多い会社で、100点満点で30点くらいだったと思います。その頃は、こんな会社になりたいなと思っていた理想は60点くらいで、その差が30ポイントありました。差が大きいということは、大きな問題があるということですから、それを解決しようというエネルギーが旺盛に働いたわけです。

そして10年経った10周年の頃、うちの会社がどれだけ成長したかと考えてみると、20ポイントくらい改善されて、50点くらいだと思いました。そして自分たちも進化していますから、理想とする会社も高くなって70点くらいでした。この差がちょっと縮まって、理想に対して20ポイントくらい足りない部分があると認識していたのです。

20周年の時に実は非常に困った事が起きました。一直線に成長してきたわけですが、理想をどんどん高いところへ持っていくことができなくなってきたために、理想と現状のギャップが10ポイントになってしまいました。こうなると、会社を良くしようというエネルギーが会社全体に出にくい状況になっていたわけです。そこで、なんとかしてこの問題を解決する方

法はないだろうかと考えていたときに出合ったのが日本経営品質賞でした。

日本経営品質賞のアセスメント基準に基づいて自分たちの会社を総点検すれば、悪さ加減を認識する事ができるし、自分たちのあるべき姿をもっと明確に、高いところに描く事が出来るのではないだろうかということで、2年間チャレンジしました。そうすると、見事に思った通りで、自分たちが70点くらいの会社かなと思っていたのは、まだまだ問題だらけの60点くらいの会社だということがわかりました。それから、理想の会社を80点くらいに置いていたんですが、実はもっと高い、こんな素晴らしい世界があるんだということを社員が皆感じるようになりました。その差が再び30ポイントになって、創業の時と同じくらい大きな問題を抱える事ができたということが、日本経営品質賞にチャレンジしてトヨタビスタ高知にとって一番メリットがあった部分です。

初心に戻ってスタートラインに立って、どんどん成長していく。そのきっかけを今、手に入れる事ができたというのが実感です。

ちょうど時間となりました。以上で私の話を終わらせていただきます。ご清聴、ありがとうございました。

本稿は、富山県経営品質協議会が平成15年7月23日（水）に富山第一ホテルで開催した当協議会設立記念講演会における、トヨタビスタ高知株式会社代表取締役社長横田英毅氏の講演の一部を、事務局が氏の了解を得て編集したもので、文責は事務局にあります。

【トヨタビスタ高知株式会社】 2002年11月 / 日本経営品質賞（中小規模部門）を受賞

本社所在地 高知市南川添 10 - 1

会社設立 1980年4月

資本金 4,800万円

従業員 93名

売上高 31.17億（平成14年3月）

事業内容 新車・中古車の販売。中古車の買取り。

自動車整備・部品等の販売、損害保険・生命保険。

KDDI（au、H<sup>®</sup>）、J-PHONE等の取り扱い、PIT高知（ダイキャストカー販売）、

四国自動車博物館、モーターランドたぎかわの運営管理。

こうちエコパワーレースなどのイベント運営企画など

URL <http://www.vistanet.co.jp/>