100-1=0を無くするために \sim 一人ひとりが主役 \sim

宮下佳廣

算数とビジネスの違いの例として、一つのミスが 100-1=99 ではなく 100-1=0 となり、逆に一つひとつの正確な業務遂行の積み重ねにより $100+\alpha=\infty$ となることを以前にお話しました。今回は、100-1=0 を未然に防いだオフィスでの改善事例を紹介します。

その支店は 150 人の社員が担当する地区ごとに 5 課に分かれる大きなオフィスでした。当時、公害規制が強くなり重油に含まれる SO2 (硫黄酸化物)を下げるための油種転換が盛んに行われ、納入する製品の変更が相次いだ時代でした。営業のアシストをしている女性社員に、あるユーザーから「送っていただいている重油のスペック(性状表)は以前使用していたもので、現在は別の製品に変わっていますので、新しい重油の性状表を送って欲しい」との電話が入りました。その女性社員は平謝りにお詫びをし、新しいものを送った後、今回のトラブルの原因を考えました。まず、営業担当の男性社員との連携ミスにあることを改めるため、男性女性合同のミーティングを持つことの提案と、さらに他の職場でも同様なことが起きていないかを呼びかけました。予想された通り同様のミスが他の課にも発見され、無駄な性状表の費用や時間を節約することができました。

当時、私は本社で全国の改善運動の推進部署におり、この改善事例の発表会には出張して参加しておりました。私と並んでこの発表を聞いていた支店長は、途中で「こんなことがあるのか!」とやや憤然とした表情で私に語りかけました。しかし発表の終わりに「今回の改善の最も大きな成果は、単なる事務所費の削減ではなく、その他の多くのユーザーからの信頼を失う危機を未然に防ぐことができたことです。」と発表者が結んだ時には満面の笑みを浮かべていました。

この事例は、わずか一枚の書類ミスから、その原因究明を自分の職場だけではなく、他職場へと水平展開し対策を考えた好事例でした。さらに、何よりも大きな収穫は、「営業のアシストという目立たない人達の仕事が、企業の生命線であるユーザーの信頼に大きな貢献をしている」ことを改めて実感したことでした。現場と管理部門の社員一人ひとりが主役となってスキのない質の高い仕事を進めることが、何よりも大切であることに気づいたことが最大の収穫でした。

鉄と石油 ~素材革命・燃料革命を見据える~

宮下佳廣

石油業界で大きな再編の動きが出てきました。それも私の古巣の出光が関連しておりひとしおの関心をもっております。2012年の新日鉄・住金の経営統合に続く大型案件で、鉄や石油が国の基幹産業として生き残るための厳しい決断であったことが推察されます。

鉄や石油は、19世紀後半にドイツの首相ビスマルクの「鉄は国家なり」の言葉や、 20 世紀に入りフランスの首相クレマンソーが発した「石油の一滴は血の一滴」に見ら れるように、一国の命運を左右する戦略物資として重要な役割を担ってきました。我が 国においては戦後から高度成長期にかけて、この両者は産業のコメ、産業の血液として、 競うように需要を伸ばしてきました。しかし近年この両者に変化が生じています。国内 の粗鋼生産は1970年代以降1億トン前後を推移する横ばい状態で、2030年度でも1.2 億トンと見込まれています(鉄鋼連盟 2014.12.)。一方石油の国内精製は 1999 年度を ピークに減少傾向となり、2010年度の1.9億klから2030年度には1.3億klとなり、 中でも主力製品のガソリンは半分以下に落ち込むと予想されています(石油連盟 2015.4)。石油の需要減については、人口減少という背景に加えて水素を原料とする燃 料電池車や電気自動車というガソリンに代わる燃焼技術の開発があります。さらに近年 では、航空機の燃料もミドリムシという微生物の培養により製造できるという燃料革命 が起きてきています。航空機に関していえば新素材としての炭素繊維が脚光を浴びてい ます。この動きは自動車産業にも影響し、鉄やアルミといった金属製品が占有していた 市場をおびやかす時代が予測されます。又、鋼鉄と同じくらいの引張り強度とゴムのよ うな伸縮性を兼ね備えるという人工のクモの糸を量産する大学発ベンチャーが自動車 部品メーカーと提携する動きも出てきており、素材革命が一段と進むものと思われます。

このような変革には二つの要因があると考えられます。一つは、IT 技術の飛躍的な進歩と、もう一つは地球環境への関心の高まりがあげられます。日に日に絶えず進歩する意味の日進月歩という言葉がありますが、現代はさらにその度合いが急速であることからむしろ秒進分歩ともいうべき時代に入っています。それは、既に考えられていた技術が前倒しで実用化してくること、又全く未知のものが突然市場に出てくることを意味しております。それだけに、千代田の皆さんは、日頃から各分野の情報に対する感度を磨き、調査・研究を重ねておくことが重要です。その結果が、経営企画や未来デザイン会議のテーマに繋がっていくはずです。これらの積み重ねが、10年後、20年後の「レジリエント(強くてしなやか)な千代田」創りにつながるはずです。

※Resilient (強靭):都市の防災や組織の持続のための回復力を意味する言葉 感想・ご意見など ym2041@axel.ocn.ne.jp 迄、ご連絡いただけたら幸いです。

感動する心(センス・オブ・ワンダー)を磨く ~日本がリードする新素材・ナノファイバー~

宮下佳廣

前稿に続く素材革命の話題です。日本は大陸と大洋の間に浮かぶ島国で、亜熱帯から 亜寒帯と南北に伸びていることから四季に恵まれ、樹木が育ちやすい環境にあります。 そのため我が国は国土の 68%を森林が占める世界でも有数の森林大国です。樹木は根 と幹と枝葉とに分かれ、幹にあたる部分を木質とよびます。木質を鉄筋コンクリートに たとえると、鉄筋の役目を果たすのがセルロースで、このセルロースの構造的空間を埋 めるコンクリート役がリグニンという物質です。樹木は、主にこのセルロースとリグニ ンで天に向かって伸びていきます。その結果世界で最も樹高のあるセコイア(アメリ カ・北カリフォルニア)は 115mにもなるのです。日本でも屋久島の縄文杉は樹齢 3,000 年以上と言われ世界遺産になっています。

我が国に豊富にある樹木という天然資源を、工業製品の万能材料へ活用する新技術に対して、今大きな注目が集まっています。それは、樹木構造の骨格を成す基本物質であるセルロースをほどいて再構成し「セルロースナノファイバー」を生み出す技術です。この素材は、熱に強く、コストも炭素繊維の6分の1であること、さらに強度は鋼鉄の5倍、重さは5分の1で透明にまでなることから、あらゆる工業製品の材料となる可能性を秘めています。現在、国の成長戦略の一つとして多くの企業が実用化に向けた研究に取り組んでいます。この研究開発を1990年代から地道に続けてきた京都大学の矢野教授は、研究のきっかけを、台風が接近した時研究室の窓の外のヒマラヤスギがしなやかに強風を受け流し懸命に身を守っている姿を見て『ああ、木は強くなりたいのだ』と感じた時だったと述べています。人間が自然を支配するという考え方では、感動する心であるセンス・オブ・ワンダー(美しいもの、未知なもの、神秘的なものに目をみはる感性)は生まれてこないとも述べています。

世界の環境保護運動の先駆けとなった「沈黙の春(Silent Spring 1962 年)」の著者レイチェル・カーソンは、遺作となった「センス・オブ・ワンダー(The Sense of Wonder 1996 年)」の中で、「知ることは、感じることの半分も重要ではない」と述べています。現在の私たちは、あふれるデジタルな情報と多くの知識に囲まれ、ともすると「感じる心」を失いがちです。千代田の皆さんも、多忙な日常の中で感性をみがくことを心がけていただきたいと思います。このことは、ビジネスの世界だけではなく、人生全般においても大変重要なことです。芸術の秋を迎えるこの時、音楽や美術そして読書に親しむことをお勧めします。そして何よりも「自然の中で五感を磨く」ことが最良の方法であることを申し上げたいと思います。

次世代へバトンをつなぐということ ~紅葉に想いを馳せる~

宮下佳廣

秋の深まりとともに紅葉前線が北から南へ、山から里へと降りてきています。色とりどりの秋の紅葉よりも木々が芽吹く春の緑が良いという人もいます。春秋の優劣については、万葉時代の歌人額田王が「吾は秋山」と応え、平安時代の紫式部は「昔より秋に心よする人かずまさりける」と記しており、万葉の時代から続いている日本文学史における風雅の論争は、おおむね秋に軍配が上げられているようです。

カエデのように赤く染まる葉は「紅葉」、イチョウに代表される黄色になる葉は「黄葉」で、いずれも「こうよう」と読みます。紅葉するか黄葉するかは遺伝的に決まっていますが、仕組みは同じです。落葉樹は冬支度に入る際、葉を支えている葉柄の端に離層というシャッターを作り、葉に残る水分や養分を本体の幹にすべて送った後はストップします。葉に残るクロロフィルが分解され黄色の成分であるカロチノイドが出てくる場合と赤い色素アントシアニンが出来る場合で「黄葉」と「紅葉」に分かれるのです。かってベストセラーになった「葉っぱのフレディ」では、主人公が落葉して地面に降りた時、初めて自分を育んでくれた樹木の全体像を見て、そこに永遠の命を感じるシーンがあります。フレディは、土にかえり新しい葉や花や実へと循環し自らが次の世代を育てる力になることを理解でき、「生まれること」「変化すること」が「永遠の命」へとつながることに納得する場面が印象的です。

中国唐詩選の中に「年年歳歳花相似たり、歳歳年年人同じからず」の一節があります。自然界の営みは、私たちが気づかなくとも毎年同じように繰り返されていますが、人間の世界は常に変わってゆきます。千代田という企業体に置き換えてみると、若い社員の入社が続く中で、ベテラン社員が後進に道を譲っていきます。その時、紅葉する木の葉が離層を作るように、先輩は、次の時代を担う後輩に今までの経験と知恵を伝授してゆく努力を積み重ねているでしょうか? 一方、受け継ぐ若手社員は、それらを確実に受け止め、新しい葉を茂らせ幹を成長させていく気概と受け皿をいつも準備しているか、自分自身に問い直してみてください。

このように次世代へバトンを確実につないでゆくことは、どんな組織にも重要であり、とりわけ新体制でスタートした千代田が持続的に存続し発展を遂げていく上で大切なポイントです。

錦繍の秋、みなさん一人ひとりが紅葉を愛でながらその仕組みに想いを馳せ、自らを振り 返ってみてはいかがでしょう。

今年のハーベスト(収穫)は何か ~三上練磨の教え~

宮下佳廣

師走を迎えます。皆さんも今年一年色々な出来事に出会い、多くの経験をされたことでしょう。社員教育に熱心な千代田の一員として、社内外の研修から得ることも多々あったことと思います。このような学ぶ事に関連して、人が成長する場としての「三上練磨」の教えについて紹介いたします。

大正・昭和期に「雑誌王」とよばれた講談社の創業者である野間清治は、人生を成功に導く条件として「事上(じじょう)練磨」「人上(にんじょう)練磨」「書上(しょじょう)練磨」の三要素を挙げています。「事上練磨」とは、自分が体験した成功・失敗の中から学んでいくという方法です。しかし自分の経験することはどんなに年を経てもあくまでも一人分のため限りがあります。そこで十人の経験談や教えを聞けば十倍の知識や知恵を体得することができるという「人上練磨」という方法があります。三番目の「書上練磨」とは、書物から学ぶという方法です。その道を究めた人々の書には、含蓄のある内容が網羅されており、知的向上に大いに役立ちます。

私自身の体験から、この三要素のうち最もインパクトの強いものは「事上練磨」だと感じています。その次に、尊敬する先輩や友人から受けた「人上練磨」です。ただ、この二つの要素は自力だけでは体験できず、時や場所、人との出会いに恵まれるという他力に影響されます。一方、「書上練磨」は、時をおいても読み返すことができ、自分の成熟度に合わせて新たなものを読み取る面白さを味わえます。良書の選択には「事上練磨」や「人上練磨」の影響もあり、「三上練磨」は相互に関連しているともいえるでしょう。

私達は皆、純真無垢でこの世に生を受けます。その後、家族、学校、社会、そして何より自然からいろいろなことを学んで成長します。絶えず「三上練磨」を心がけることが、人の成長・成熟につながる道だと考えます。

年の終わりにあたり、皆さん一人ひとりが、そして千代田自身が今年一年の「三上練磨」のどんな機会があったか、そしてそのハーベスト(収穫)は何かを振り返ることが 大切です。それが、来年の飛躍につながるにちがいありません。