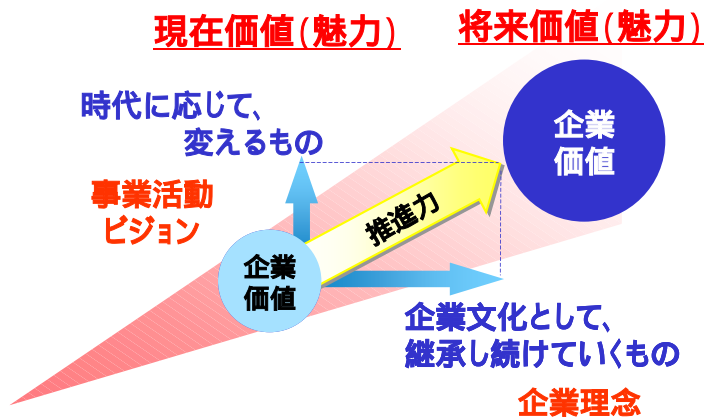


TOTO 株式会社  
一人ひとりがイキイキと働く会社を目指して

『イキイキとした人材で溢れる会社を目指す』

当社社長の木瀬は、第 4 世代に向かって、TOTO グループの企業価値(=企業としての魅力)を高めていくために、変化を遂げなければならないし、そのための推進力は、2 つの大きな力の合力である。それは、“TOTOらしい企業文化を継承し続けていく力”と“時代に応じて変えていく力”であり、そのためには、『いい会社=イキイキした人材で溢れる会社』でなければならない、と従業員に力説しています。



TOTO は自己実現のための機会提供や従業員の多様性を認め、多様性を活かす施策を用意して「この会社で働き続けたい」と TOTO グループで働く全ての人々から、熱望されるように努力しなければなりません。

一方、TOTO グループで働く人々は、会社から「働き続けて欲しい」と熱望されるよう、本人の努力が必要となるのです。

「何をを目指すのか」明確な意思を持ち、「任せたい」と思われるような実力を身につけてほしいと、会社は、社長は、上司は、部下に期待しているのです。会社と個人の双方が努力し、適度な緊張関係を保持してこそ、組織全体としての力強いパワーを生み出すことが可能となります。



会社(企業): 上司にはマネジメント、リーダーシップが必要であり、課長と部長、

部長と部門長は違うマネジメントが求められる。

働く人々:従業員には自律が求められている。自律とは自分で考えて行動することである。

メンバー全員の力を引き出す「気持ちの集団」を創るには、『リーダーの情熱』があってこそであり、リーダーには個性豊かな”人間力”が求められるのです。

当社は、人との出遭いが面白い、皆と楽しむのが好き、面白さを感じ取れる力(例えば、「真面目に冗談を語る」など)を有する従業員で溢れかえっている!そんな会社でありたいと考えており、そのような会社でなければ、新しい需要を創造できない。

当社はそのような会社を目指しているのです。

そのためには、まず自分自身が如何に、会社を人生をエンジョイできるかが、問われます。仕事は使命感だけではなく、楽しんでやらなければ、いい仕事はできないのです。

これからの時代、グローバリゼーションはますます進展し、性別、年齢、学歴、身体的特徴、民族の違いなど、それぞれ異なっているところを違いではなく、多様性(ダイバーシティ)として受け止め、お互いに尊重し合うことが重要となります。

ダイバーシティを認め合うことで、より良い発想や創造的な発想が生まれやすくなり、また、変化をもとらすもととなります。

成熟した消費者の要求に応えるには、商品を提供する側は、豊かな感性を持って、個性を活かすことが重要となります。

同じ考えを持った人ばかりでは、新しい発想は出てこないのであり、だからこそ、ダイバーシティが重要なのです。

同じ人とばかりと付き合っていては、胸がときめくような発見も感動もありません。

TOTO では個性豊かな従業員たちが、互いに切磋琢磨し、お客様起点で創造した商品やサービスを通して、お客様へ感動と喜びをお届けすることを目指しています。

第二、第三のウォッシュレット(生活文化をゼロから創造する商品)を次から次へとマーケットに提供する、そのためには想像力豊かで個性的な従業員が、TOTO グループ内に溢れかえっていることが鍵となります。

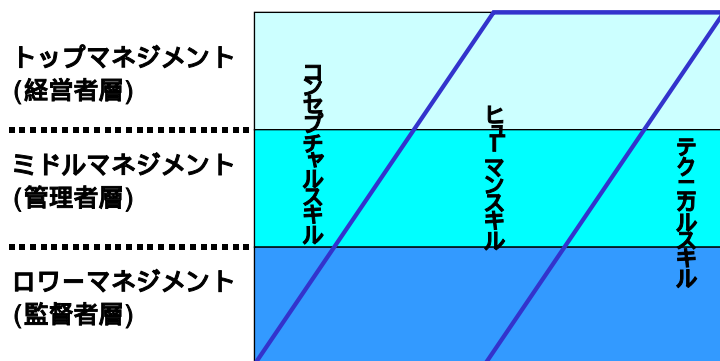
“人間力”とは、能力やスキルなどの単発の能力が高いことではありません。「人間としての総合的な力」や「滲み出てくる人間的魅力」があるということではないでしょうか。

「この人なら信頼できる!」「付いて行きたい!」と思わせるもの、そのような醸し出される雰囲気こそ、“人間力”そのものではないでしょうか。

“人間力”を備え、発揮するために、私どもが具体的にどのような能力を重視しているのか、以下に述べさせていただきます。

## 『TOTOの求める力「考え抜く力」』

一般に人の能力は「テクニカルスキル(業務遂行能力)」「ヒューマンスキル(対人関係能力)」「コンセプチュアルスキル(概念化能力)」の3つから構成され



ハーバード大学ロバート・カッツ教授の理論

ています。

これら3つの能力はいずれも重要であるが、「テクニカル」「ヒューマン」はベースとなる能力、「コンセプチュアルスキル」=「考え抜く力」は、特にメーカーである当社が重要視する能力です。

「考え抜く力」とは、現状を当たり前と思わずに、より良くするためにの解決方法を考える力のことであり、課題発見力、計画力、創造力がその要素とされています。

企業の競争は激化し、新製品のライフスタイルは短期化しています。例えば、パソコンの場合、多機能化する一方で、発売日以降、価格は下落化していきます。

新たなモデルが次々と発売され、この過酷な競争な生き残れないメーカーは、マーケットからの退場を宣告されるのです。

企業は変化に対応できる従業員を、そして、スピーディーに付加価値の創造を実践できる従業員を求めています。

自分自身の強みを持ち（育み）、組織力として結集し、新しい商品やサービスを創造していくことが重要です。

同時に、組織(チーム)をまとめる立場にある者には、マネジメント力やリーダーシップが求められるのです。

しかしながら、核家族化や少子化という、今日の社会状況下では、異なる世代や価値観を持った人間とぶつかり合う機会や、職業や社会というものを意識する機会が減少しており、企業が求める人材の確保は、かなり難しくなっています。

だからこそ、自ら人間関係を構築し、自分の夢や可能性の実現に向け、最後まで考え抜き、実行したという若者には魅力を感じます。

そんな修羅場を経験した若者は、どこか一本筋が通っていて(これが一生の武器となる)社会人となっても耐える力を持っており、当然、考え抜く力を磨き続けているのです。

## 『TOTOの求める力「自己マネジメント力」』

絶対的な価値がある商品やサービスなど、この世には存在しません。

お客様に商品やサービスが選ばれるのは、他よりほんの少し優れた何かがあるという理由からです。

そのちょっとした違いとは、その商品やサービスを提供する側の人たちの、進化しようとするこだわりによって生まれます。

いい商品やサービスを提供するためには、「こだわり」を持つ人材を社内にどれだけ抱え、育てているかが問われます。

「企業は人なり」と言いますが、人材（人財）の確保・育成は、企業の原動力そのものなのです。

当社では、ミドルマネージャー層に求める要件に、自己マネジメント力、つまり「責任感」「リーダーシップ」「顧客指向」「現場主義と改革意識」の4つを求めています。この4つは、“人間力”に大きな影響を与えるものと考えます。

「責任感」は時に、「不退転の決意で困難に立ち向かう勇気」も必要となり、どんな状況であっても、何事にも臆することなく立ち向かう気力が求められます。

「リーダーシップ」とは、上下左右に働きかけを動かす発揮能力のことです。新しい商品の開発、マーケット開拓には、こうしたリーダーシップが必要であり、Speed&Charge 迅速に突き進み、事を成し遂げる事が成功のポイントとなります。

「顧客指向」とは、CS を常に意識し、顧客重視で判断・実行することですが、周囲の人々への配慮、感謝の気持ちを持って、立ち振る舞うことでもあります。

「現場主義と改革意識」とは、現場の変化を肌で感じ取り、また他社の改革に学び、自部門の改革に結びつけること定義しています。

これらの原動力となるのが、「チャレンジ」であり、「チャレンジ」とは、迷いがなく真っすぐな気持ちを持って、新しい事へ挑戦する気持ちであり、何よりも精神を鍛えることが重要となります。「チャレンジ」に必要なことは、今までの常識にとらわれたり、これは出来ないのではないかと不安な状態になったりすることがない気持ちを持つことなのです。

これら4つの要件を現場で発揮するには、やる気だけではダメであり、やはり必要となってくるのが「知識」と「知恵」です。

「知識」とは、仕事をする上で必要不可欠なものであり、「知恵」とは、問題解決能力と言ってもよいのですが、考え抜き、自律して取り組む力のことです。

お客様の Want 欲しているものは?潜在的な Needs は何か?考え抜き、知恵を搾り出し、自ら行動しなければ、お客様に喜ばれる、感動して頂く商品・サービスなど生まれないのです。

どんな人でも誰かの手助けや協力があってこそ、事を成し遂げる事ができるのです。物事への達成感、周囲の人々と共に分かち合えるものであればあるほど、そのアウトプットは大きいものとなっていきます。

人間はみんな、これら“人間力”を構成する要件を持っていますが、すべてをバラ

スよく持っている訳ではありません。

だからこそ、企業は、組織は、従業員の ” 人間力 ” を育成・向上に力を入れる必要があるのです。

個性豊かなメンバーだからこそ、組織を活性化し、仕事を面白くし、付加価値ある商品やサービスをお客様に提供できるのです。

元気な従業員が、わいわいガヤガヤ騒ぎながら、アイデアを出し合い、『新しいウォシュレット』を開発し、また、『新しい販売チャンネル』を開拓するのです。

そして、お客様に、TOTO の商品とサービスを通して「快適さ」をお届けし、「感動」して頂くことができれば、どんなに素晴らしいことでしょう。

こうした事業の成功体験の源泉として、” 人間力 ” は欠かせないものだと思います。

TOTO と言えば、「トイレ」というアナログなイメージが先行しますが、現在の TOTO は、世界でも類を見ないほどのハイテクトイレを開発・販売する高付加価値企業に変貌しています。

暖房便座(便座にヒーターを仕込む)、ウォシュレット(お尻をシャワーで洗浄)、自動開閉便座(人を感知して自動的に便蓋が開閉)、音姫(用を足す音を消す擬音装置)などの高機能装置をトイレに組み込み、トイレを進化させ続けているのです。

『たかがトイレ、されどトイレ』なぜ TOTO はトイレ(レストルーム)にそこまでこだわり、「カイゼン」を繰り返し、進化を続けることができていると思いますか？

それは、日本一、いや、世界一の『生活文化創造メーカー』としての誇りと自負があるからです。

そのために重要となるポイントは、「人間への関心」と「究極」へのこだわりなのです。

「個室」で、人は独りになり、自分だけのプライベートな空間と時間を、自分流の営み方で過ごす事ができるのです。

その過ごし方は百花繚乱、摩訶不思議、レストルームでは、その人のエッセンスがあらわになるのです。

こうした人間の本質に迫り、どうしたら人間は、リラックスしたり、リフレッシュする事ができ、「恥ずかしい」を「快適さ」に変換することができるのか？

TOTO の従業員は、人間の本質を探り、「考え抜き」そうすることでしか誕生しない、「本物」の商品やサービスを追求し続けているのです。

こうした「本物」への追求は、レストルームだけではなく、バスルーム、システムキッチンなどの商品開発や販売にもこだわり、展開しているのです。

書籍名:企業が求める人間力 (2007年10月出版)

編者:社会経済性本部

執筆:TOTO株式会社 執行役員 人事・総務部長 平野氏貞

「一人ひとりがイキイキと働く会社を目指して」抜粋