

「反芻力」⑮: 船井先生から学んだ事:「3つの‘イチ’」

1. 「戦略」を実践

右掲は、「3つの‘イチ’」というものです。船井先生は、経営改善の為には

- ★一番化: 全員で一番になろうとする一つを決める
- ★一体化: その一番を目指す心を束ねてパワーにする
- ★一流化: 一番になって配分を適切に行い全員のやる気を引き起こす

3つの‘イチ’

- ・一番化
- ・一体化
- ・一流化

の三位一体の戦略実践が基本であると教えておられます。

前々号で「時流適応力相応一番主義」をご紹介していますが、まず「何」で一番を目指すかという具体的な絞込みから始めて「地域一番」を目指すのです。これが欠如すると「一体化」はただの「なかよしくラブ」になってしまいます。そして、前号でご紹介しているように「素直プラス発想勉強好き」を実践するチーム・ビルディング能力が必要になるのです。このチーム・リーダーの育成力が組織力を決定づけるのです。

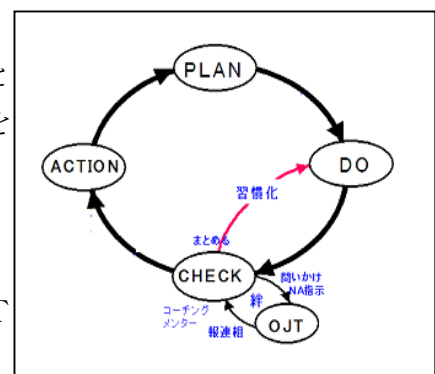
トップ～チーム・リーダー～現場の3層構造が縦横に機能する必要があるのです。トップは「一番」を目指す方向性を示し、チーム・リーダーは、それを受けて内容をよく咀嚼して自分流の実践法に変えて現場を巻き込んで行くのです。丁度、ラグビーのスクラムのように全員が結束して「パワー」を一点に集中するのです。まず、一点突破で「一番」の喜びを勝ち取ることから始めるのです。こういう状態になると仕入先の評判が変わって「よい商品」「よいサービス」の提案が他社よりも優先して届けられるようになるのです。

こういう「善循環」が起こると必然的に「収益」性がよくなるのです。いわゆる「儲かる」という状態になるのです。当然、配分という課題が付きまとうのですが、「一流」という事は多くの要素で成り立っているため配分は単純ではないのです。例えば、給与の改善も必要ですが、未来への投資として設備、特に、新しい拠点や機械、技術、そして、コンピュータなどのIT関連などを行うことで、より前向きなパワーとなって行くのです。

2. チーム・リーダー

「3つの‘イチ’」の実践の中核は、なんと言っても現場のチーム・リーダーなのです。この方の能力によって、そのチームのパワーが大きく変わります。船井先生の「素直プラス発想勉強好き」は、この層の方に必要な素質と言えます。トップの示す事を素直に受け止めて、自分の中でよく考えて実践のシナリオをつくり、それを実証して部下に下方展開するという手順が必要なのです。

ところが、現実には隠れた大きな問題があるのです。それは、チーム・リーダーでありながら、自分の事で精一杯になっているという事実なのです。異常を察知してもショート・ミーティングで人を集めることが出来ずに放置するという現実なのです。リーダーの重要な能力の一つに右の図に示すように、OJTの一環としてCheck、すなわち、「集めて」「聞く」というものがあるのですが、これが為されていないのです。このような状態ならば、当然、OJTも機能せず、赤い矢印で示す現場へのフィードバックがなく、現場のDo(実践)の微調整がかからないのです。その結果、現場は惰性の中でマンネリに陥り、成長が無くなり陳腐化が進むのです。これでは、栄える筈がないのです。



多くの会社では「日報」というものが書かれているのですが、この「日報」をどのタイミングでチーム・リーダーが読み、事実を把握して「軌道修正」の指示を出して現場で実践させるかが重要なのです。グループウェアというものが普及しているので、瞬時に関係者に報告されるのですが、多くの場合、書面上の報告に対して「こうあるべき」という押し付け的なコメントが1日遅れで返されるのです。これでは、即座の対応力に欠けるのです。やはり、今日の報告を毎晩聞き、即座の対応・指示がNext Actionに繋がるのです。極端には、1週間まとめて指示が来る場合があるのですが、結果が出てからでは「後出しジャンケン」状態なので現場の人はたまないのです。

私は、主任時代から、毎朝、メンバーを集めてミーティングを行い、世間話の中で、仕事の進捗具合や問題点の把握を行い、適切な対応を心掛けていました。皆が5分10分の時間を拘束されるのですから、納得できる中味が重要なのです。それを心掛けながら「習慣化」したのです。報告は、何も紙に書くのが目的ではないのです。聞くというだけでも良いのです。その聞いた事に適切な指示が出来る事が重要なのです。

3. 「聞く」ことから始まる

大きな会社では戦略を文書化したりできるのですが、現場に直結する中小企業では、なかなか、戦略を文書化する事が難しいのです。そういう実態なので「阿吽の呼吸」で日常管理が済まされるのですが、幾ら「阿吽の呼吸」と言っても他人の集まりなので限界があるのです。特に、世代の相違が顕著になっているので「阿吽の呼吸」は非常に難しい状況なのです。

こういう状況なので、トップ自ら「聞く」という姿勢が必要なのです。ところが、一般的には「聞く」というより「言いつ放し」という状態なのです。確かに、PDCAサイクルというのですが、いきなりP:Planから始まるという事はなく、どちらかと言うとC:Checkから、すなわち、現状の問題点の把握から始まるのが普通なのです。従って、トップが「聞く」という事がなくて、「こうしろ」「ああしろ」と一方的に指示するのでは、現場との乖離があって、そのままでは現場実践ができないのです。

まず、リーダーたちを集めて「聞く」ということが重要なのです。これは、会議という形式を指すのではないのです。日常の中で、聞くという事なのです。「聞く」という事でリーダーたちの心をオープンにして、その状況で、自分の思いを相手に伝えるのです。「聞く耳」が出来ておれば、「何故、こういう話が出て来るか」ということを理解できるようになるのです。また、話す方も「聞く」という時間の中で、自分の思いを整理して順序立てて話すことが可能になるのです。この習慣を身につける事が重要なのです。

【まとめ】

1. 「3つの‘イチ’」は、経営改善の3点セット
2. チーム・リーダーは、毎日のOJTを実践して即対応の習慣をつくる
3. 人間関係は「聞く」ことから始めるとうまく展開する

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】