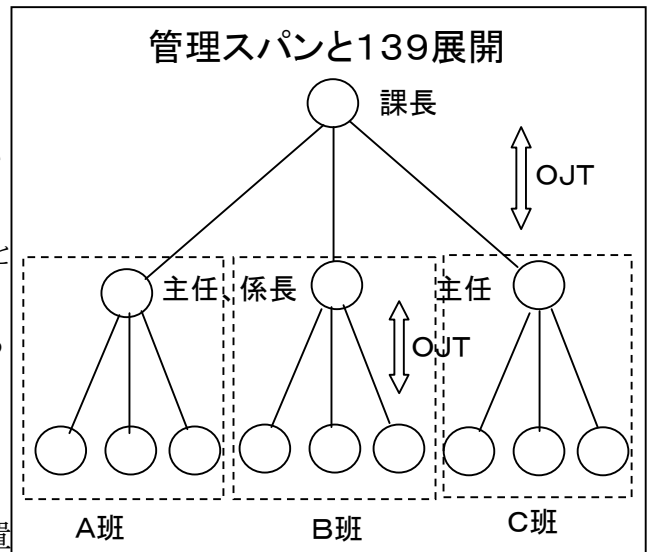


## 「139展開法」

### 1. 管理の現実

右掲は、「139展開」と呼ばれる管理組織の基本モデルであります。1人が3人の部下を育成して、その3人がそれぞれ3人を部下に持ちOJTで育成するという構図になっています。一般に、管理スパンと呼ばれる尺度では1人が8名の部下まで掌握する事が可能とされていますが、現実の中小零細企業の場合、管理者兼実務者の為に3人位が適当ではないかと言われています。すなわち、1人のマネージャーが3人のサブリーダーを育成して、その3人が3名の部下を持って育成するので139展開と呼ばれているものです。



すなわち、管理スパンが8名というのは、上流に位置するメーカーや大手商社などの世界の話であるのです。マーケットの最前線に位置していないので、社員教育にも時間を多くを振り向けられるし、会議も営業時間内に行っても余り影響を受けないのです。ところが、マーケットの最前線に近づく程、この理想像から離れて行くのです。そして、どんどん、1人あたりの労働生産性が下がって行くのです。メーカーや大手商社では、1人の労働生産性は月に300～500万円と高いのですが、最前線では、極端に低下して50万円以下になって、労働分配率が極端に高くなってしまい経営が苦しくなるので、パートやアルバイト・外注などの採用で変動費化および低賃金化する工夫が必要になるのです。

この労働生産性を向上させる為にも、「139展開」型に組織構造に近づきたいのですが、現実的にはこのような構図は程遠く、各自が自分の事で精一杯なのでバラバラな状況なのです。部下育成の方法としてBB制度とOJTという事が有効であることは理解されているが、現実的には、新人に対して誰がOJTするか(BB制度)決められていないケースが多いのです。また、採用も中途採用が主で、即戦力という事で業界経験者を優先したりするので、「教育」というのは単なる商品知識に終わってしまい「人材育成」という視点が欠けるのです。そして、課長とか呼ばれるミドル・マネジメントが存在しているのですが、その課長すら実務目標を持っているのでOJTの余裕がないので、部下である係長とか主任という立場の人たちがリーダーシップを発揮することは稀有のケースになってしまうのです。

### 2. 「支援の4原則」

右掲は「支援の4原則」という物です。上役になってもOJTで部下育成が出来ない現状がありますが、その真因は「関心を示す」ということが希薄になっている事によるのです。最近の傾向は「トモダチ」感覚が主流なので、上下の関係や「躰け」が曖昧になっているのです。この結果、現場と大きな断層が出来ており、お互いに居心地のよい所で自己満足しているのです。

#### 支援の4原則

- ☆関心を示す
- ☆激励をする
- ☆助言をする
- ☆助力をする

「教育は隠れた才能を引き出すこと」と言われていますが、この事はOJTでも同じなのです。部下の長所を把握して「長所伸長法」で行うのが基本なのですが、若い人は「お客様に感謝される」という事を、なかなか、実感できないので、「〇〇さんが喜んでいた」という一言でも心に「灯」が灯るのです。「感謝される実感」こそが若い人の「やる気」を引き出すエネルギー源になるのですが、こ

のような配慮が欠けて、つい欠点ばかりを指摘してしまうのです。これでは、部下は萎縮するばかりなのです。長所を伸ばすことで得意を創り、それが短所を消して行くのです。

「支援の4原則」は長所伸長法の具体的な実践法なのです。「関心」⇒「激励」⇒「助言」⇒「助力」とステップ・アップするのですが、多くの方は「指摘」するだけで放置してしまうのです。言っただけで物事が出来るようになるのなら、もともと、本人に「知識」と「経験」が備わっていたのです。出来ないと言う事実は「知識」が不足している、すなわち、「やり方」が分らないのです。山本五十六元帥は「やってみせ、言ってきかせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」という名言を残しておられますが、まさにその通りなのです。場合によっては、「助力」の覚悟が必要なのです。

### 3. 「139展開」のコツ

リーダーシップという言葉がありますが、リーダーと部下との関係がうまく行っている事がベースになります。この人間関係は、日常の中で醸成されるものです。普段から尊敬されるという事が重要なので、仕事の面で優れていることがベースです。仕事が出来ないのにリーダーシップが発揮できるというケースはあり得ないのです。この「仕事出来る」という大前提が満たされているとして、次に重要な事は「人間関係」なのです。部下とのコミュニケーションのあり方なのですが、私は、「声かけ」を薦めています。「あれ、どうなった？」という一声なのです。この一言で、部下は「自分に関心を持ってもらっている」という心が働くのです。まさに「支援の4原則」の第一歩なのです。

この声かけが部下3人に出来ることが重要なのですが、同じように、部下が3人の部下を持ち「声かけ」の風習を受け継いでもらう必要があるのです。では、その伝承をどのように行うかが課題になるのですが、リーダーは「案件」を全部掌握することから始める必要があるのです。直接の部下だけではなく、間接的な部下を含めて計12人の案件を掌握することが重要なのです。その為には、文書化が重要なのです。日報で報告される案件を整理整頓して、一覧表(コントロール・シート)にしておく事が重要なのです。私は、マネジメントの第一歩は「まとめる」ことだと話しています。これが手書きであろうとシステムであろうと必要な要件になるのです。

「声かけ」と「コントロール・シート」が出来ると最後の課題は、直接の部下を飛び越えない事なのです。関心を示すのは間接的であり、直接的に出来るのは「激励」なのです。「あの案件、頑張っているね」という声かけで十分なのです。それ以上立ち入ると部下のOJTが機能しなくなるのです。「ダブル・スタンダード」と言うのですが、指示が複数から来るのは部下にとって混乱の素なのです。同じことを言っている心算でもニュアンスが違うので、部下は「どっちやねん？」と思うのです。だから、「激励」までなのです。

### 4. 「139展開」の予算管理

このようにして班・グループとしての動きが出来ると「予算管理」という課題が出て来ます。一般に「やっても、やらなくても同じ」という状態からマンネリ化が始まるのです。これを回避するには、「予算管理」が重要になります。1人のリーダーが直接3人の部下を掌握する訳ですから、粗利目標が1人100万円とすると1つの班は400万円の粗利を稼ぐ必要があるのです。個人単位に100万円を与えるのと班で400万円では「連帯」という意味で大きな差が生じます。個人の業績は「賞与」や「昇格」という時点で評価して、日常は班単位の管理が望ましいと考えています。

「139展開」なので、1人の課長(マネージャー)が3つの班を組織しているので、自分を含めて13名分、すなわち、1300万円の粗利目標を予算化されるのです。この合計を3分割して、1つの班に433万円ずつ割り振って、自分は課全体の予算達成のために活動するという事になります。

中間管理職として「現場」でお客様の声を収集して、時流をつかんで次の施策を打ち出す事が必要なのです。「技術」や「商品」あるいは「サービス」をR&Dして、それに見合うお客様を創造する仕掛けを作り、その実践を支援することも重要な事なのです。「保守8割、革新2割」と言いますが、つねに、2割の時間・人員を「革新」に投入できるように「仕掛け」を考える必要があるのです。

課長は、このように包括的な活動をするので、班長が4名分の予算達成時に報酬をもらい、その部下達も報酬を得るのですが、課長の報酬は13名分の予算達成時にもらえるのです。従って、全体達成は難しいケースが多いので、課長という職位で、それに見合う給与・賞与で待遇されるのが普通なのです。

しかし、このように書くと課長も毎月の報酬に目が行きやすくなり、革新2割をないがしろの状態になって、次の芽が育たないとケースも出て来るのです。幾ら、予算達成したと言っても「明日へのネタづくり」が出来ていないと次の人が大変になるのです。それを回避するには「保守」と「新規」の同時並行が望ましいのです。課長の職権で「プロジェクト」を立ち上げて「次の種」を撒き育成する事が重要なのですが、ここで「権限がない」という逃げの発言が出て来るのです。「権限」は自分の肚で作出すものなのです。新しい「プロジェクト」にチャレンジして成功するのも失敗するのも予算の範囲内ならば自由裁量の筈なのです。もちろん、事前に役員などの了解を得ておく必要がありますが、現場の声で新しい商品や技術にチャレンジするのは会社として歓迎すべき事なのです。この辺を取り違えている人が多いのです。

## 【まとめ】

1. 「139展開」は中小零細企業が発展のためにモデルにすべき組織論
2. 部下が育たない、やる気がないのは上司の責任。
3. マネジメントとは「まとめる」事から始まる
4. 最小単位「班」で業績評価と達成報酬を支給。

【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！】