

# 「3つの目」

## 1. 「3つの目」

従来、「鳥の目、蟻の目」と言っていたのですが、最近、その2つに「魚の目」を加えた「3つの目」と言っていることが分りました。従来の「2つの目」では、「鳥」ということでマクロな視点と「蟻」というミクロな視点の対比でありましたが、「蟻」を「虫」に置き換えて「鳥の目、虫の目、魚の目」という「3つの目」になっているのです。すなわち、

「鳥の目」:マクロな見地で全体を見わたす能力

「虫の目」:もちろんミクロな見地ですが、「複眼」という要素で「思い込み」を避けて、できるだけ多くの要素を検討して判断する能力

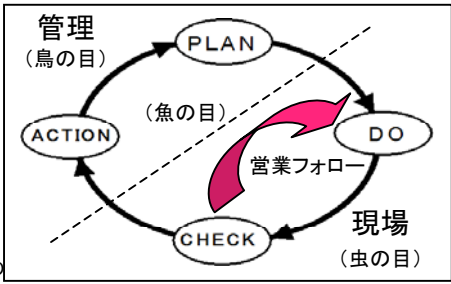
「魚の目」:これは「流れ」を読んで展開シナリオを構築する能力

という3つの能力を指しています。

一般的な方は、通常は「蟻の目」状態なので、このような客観性のある判断するのではなく、ただひたすら、目の前の仕事をモクモクとこなして行く傾向が強いのです。ところが、どんな仕事も問題が生じるのです。この問題が生じた時に、「虫の目」になって複眼になる必要があるのです。確かに、「これだ!」と思うことが出て来るのですが、それを鵜呑みにせず、いろいろと他の要素を調べてから総合的な見地から判断するという事が重要になるのです。

## 2. 管理者の「虫の目」

右掲はPDCAサイクルを表したものです。右上から左下に点線が引いてありますが、この点線を境に右側は「現場」であり、左側を「管理」と表しています。この「管理」という言葉が余りハッキリと認識されていないケースが多いのです。例えば、幹部会議という場に出席する人が「自分が管理者である」とどれ程自覚しているかが疑問な場合が多いのです。往々にして、会議に出席しているが、現場のリーダーは現実に縛られて「ミクロ」な事にこだわった発言が出やすいという傾向があります。どうしても、日常性に引きずられてしまうのです。



ところが、「管理」はマネジメントとも呼ばれるように「目標」を達成できるように日常管理を行うことが重要なのです。例えば、会社から「売上1000万円不足している」という問題を投げかけられたら、どのようにして「売上1000万円」を稼ぎ出すかを考えることが重要なのです。この「売上1000万円」は「鳥の目」であって、会議では「虫の目」になって「商品」と「お客様」を分析して達成する為の戦略・戦術を考えることが重要なのです。もちろん、「不足」している分を補うのでおいそれと簡単に進む訳がないのですが、複眼の目でいろいろと組み合わせで方策を練ることが重要なのです。

確かに、急に「1000万円」と言われたら「どうしよう」とあたふたとするだけなのです。ここで、「複眼」ということで問題をブレイク・ダウンすることが重要です。例えば、営業員1人当りに換算すると例えば、20人なら50万円となるのです。また、お客様から見れば1社あたり1万円になるのです。仮に1万円なら「消耗品」を特価セールで「おつきあい」で購入していただける可能性が出てくるのです。このように、ブレイク・ダウンすると方策が具体的になるのです。このようにすれば「1000万円」を全部リカバリーできないにしても不足を縮小することが可能になるのです。

## 3. 管理者の「魚の目」

前述のように「複眼」⇔「分解能力」としましたが、管理者として重要な能力として「魚の目」があります。魚のように「流れ」を読む能力なのです。よく「結論から逆算しろ」と言いますが、多くの場合、

目先の事に追われてしまい、確かに、一生懸命にしているのだがタイミングが遅れてしまい「後の祭り」というケースも出て来るのです。

よく「時期感・ボリューム感・予算感」を持って指導するのですが、3つともダメというケースが多いのです。今、着手していることでどれだけの成果につながるか、あるいは、いつ頃に成果になるか、あるいは、お客様のサイフは幾らかという「読み」なのです。確かに、お客様にニーズがあって、しかも提案している事に興味をもって頂いたとしても、この3要素が揃わないと難しいのです。提案型営業の場合、営業は「いつごろ必要になりますか」と「時期感」を確認して、その時機までの営業シナリオを考えることが重要です。急ぐ場合といつでも構わないという場合には「シナリオ」が変わってくるのです。さらに、「どれくらいの物が必要か」という点も重要です。この点を押さえないで自分の都合で最新の物を提案するケースもあるのですが、物によっては「修理」や「改良」で間に合う場合もあるのです。オーバーセリングと言いますが、相手の必要なスペック以上の物を売ると利用されない機能が出て無駄な投資となるのです。やはり、お客様の為にとという精神が重要です。これは「予算感」とも連動しています。幾ら気に入った物でも高嶺の花ではどうしようもないのです。

#### 4. 「3つの目」の関係

まず、「鳥の目」でマクロな問題、多くの場合は「売上が〇〇不足」という問題を顕在化して会議にかける事から始まります。このマクロな問題を「虫の目」＝「複眼」で要因分析をして、例えば、「商品」(戦略)を決めて「お客様」に提案する戦術を練ることで具体化するのです。そして、「魚の目」で「流れ」を読んで営業シナリオを組み立てるのです。このシナリオの展開をPDCAサイクル回してチェックして行くのです。

このように、「3つの目」は一連の流れになっていますが、個々の「目」は役割分担があって、例えば、「〇〇万円不足」は経理と営業が把握して、そのブレイクダウンは営業管理職が行い「商品」と「顧客」への展開法を決めて、その展開を定期的にチェックするのが経理と営業なのです。ところが、「経理」と「営業」がバラバラでは、スタートの「問題」を提起する事すら出来ずに、結果的に、何も手を打てずに終わってしまうのです。まず、「経理」部門が「売上」をディリーに把握する必要があります。コンピュータが発達しているのに「売上」がディリーに把握できないのでは、その役目を果たしていないと言えます。

#### 【まとめ】

1. 「鳥の目、虫の目、魚の目」という「3つの目」をもつ事が重要
2. 「虫の目」≡「分解」ということで問題の要因分析を行うと手立が見えてくる
3. 「魚の目」は「流れ」を読むことで「時機感、ボリューム感、予算感」が必要である
4. 「鳥の目」でマクロな問題提起がスタートライン

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