

「ディズニー7つの法則」

1. 5分間の活用

右掲は、'97年に初版の「ディズニー7つの法則」という、今も、類似の本が出る有名な本の骨格になるものです。詳しいことは本を読んで頂かねばなりません、私が、最近、5分ほどの空き時間に、この本をザッと読み直して気に入ったのは、最後の「誰もごキンプンソン」という事です。古いタイプライターで、よく誤字が出るという事で正しくは「誰もがキーパーソン」という事なのですが、ここに、ディズニーの「人」への考え方があるとハッと気づいたのです。(17年前は漠然としか理解していなかった箇所)

何故なら、1～6は誰もが「なるほど」と頷くものですが、最後のこの箇所だけが「誰もごキンプンソン」とパッと分からないことを敢えて出している点なのです。誤植ということですが、タイプライターと表現されているように、人だけではなくてタイプライター自体も誤植するというのです。私は、ここに、このエッセンスが凝縮されていると考えるのです。「人」も「物」も完璧な存在ではなく、常に、進化して行かねばならないというディズニーの基本的哲学があると気づいたのです。

私は、前号で「1. 商品、2. 関係性、3. オーラ」と自分流のルール化していると書き、「商品」x「関係性」⇒「オーラ」としました。社員さんが「オーラ」を発揮することが重要と書きました。この「オーラ」を発揮している代表格であるディズニーランドのスタッフのイキイキとしている事がリピーターづくりを行なっている秘訣を「ディズニー7つの法則」で7つのレッスンとして説いているのです。その7番目に「不完全な存在」であるが「誰もがキーパーソン」として尊重されるという教えと気づいたのです。貴重な5分ほどの流し読みだったのです。

2. 不完全な「組織」x「人」

私は、「誰もごキンプンソン」と古いタイプライターが誤植するということは「組織」も不完全な存在であり、間違いもあるという意味と捉えたのです。「人」ばかりに目がいきますが、そういう「組織」も不完全という事に気づいたのです。確かに、立場によって見方が変わります。経営層から見れば、「人材」に不足を感じるでしょうし、人から見ると会社が完全であれば、自分が楽に働けるのにと不足に思っているのです。この両面を認識して、ディズニーの「やり方」が出来ているのだと閃いたのです。

平素、私は、「人材」ということに直面すると「伸び代」ということを聞くようにして来ました。多くの社員さんは、この辺を聞くと「精一杯やっている」という答えが返ってくるのです。しかし、経営という面から見ると不足なのです。このギャップを埋めることが課題なのですが、「ディズニー7つの法則」にそのヒントを見つけたのです。1～6は、7の「誰もごキンプンソン」という概念がベースあってこそ、はじめて機能するのだという事なのです。

すなわち、「ディズニー7つの法則」の1～6に挙げられているように、全てのものと競争関係にあり、それぞれがお互いに創意工夫をこらして設備などにも小さな工夫を織り込んで、常に、違った印象を与えるという「刻々変化」の秘密なのです。確かに、大きなイベントを打ち出して季節感を訴求しているのですが、小さな創意工夫がそこかしこに凝らされており、昨日よりも今日という発見があるので、ヘビーなリピーターも毎回満足して帰ることができるのです。ここに、顧客満足を勝ち取る真髄があるのです。組織として、風土として、社員ばかりでなく、パートやアルバイトの方も共有する教育のシステムがあるのです。この点が最大のポイントなのです。中小零細企業の経営者は会社の歩みをどれ程社員と共有できているかは大変覚束ない状況なのです。

「ディズニー7つの法則」

1. 顧客が比べる全ての企業が競争相手
2. 細部にこだわる
3. すべての人が、語りかけ、歩み寄る
4. 全ての物が、語りかけ、歩み寄る
5. 耳が多いほど、顧客の声はよく聞こえる
6. 報い、認め、讀える
7. 誰もごキンプンソン

著者:トム・コネラン

3. 基本を教え込む

右掲は、私がお客様に指導している「人事評価」の体系です。1の「業務」は7割のウエートを占め、2の個人貢献は2割、3の基本項目は1割というウエートづけをして人事考課する評価システムを提案しています。この最後の「基本項目」が忘れられているケースが多いのです。組織が求める基本的人間像とは何かを暗黙の了解では心もとないのです。常に、組織人としてベースの事柄を失わないように「躰け」をする必要があるのです。

人事評価の3ポイント

1. 業務に関すること
2. 個人貢献としてなすべきこと
3. 基本として習得すべきこと

基本項目は、「ディズニー7つの法則」でも紹介されているように、ウォルト・ディズニーの起業から始まる長い歴史を教えることで企業理念の共有化ができるのです。この理念の共有をベースに日常の活動があるのです。確かに、一本の道になっている企業ならば、「理念」を教えることは可能なのです。しかし、現実の中小零細企業では難しいのです。当社のお客様は、京都商工会議所の「知恵の経営」というプログラムで自社の歴史から将来への展望という物をまとめあげられました。これは、まさに、社員が共有すべき事柄なのです。

4. ポケット・マネーで刻々変化

ディズニーばかりでなく、企業の経営環境は、天地自然の理に従って「刻々変化」を求められているのです。常に、この変化を敏感に受け止める必要があるのです。なぜなら、IBMのような一流企業の社員は、時代の先端を行く方針で、どんどん変わることが要求されており、常に訓練しているのです。まさに、「脱皮しない蛇は死ぬ」とばかりに、組織をあげて、どんどん自己変革するので「変わる」という事に多くの社員はなれておられるのです。しかし、現実の中小零細企業では、長年、同じ環境で同じ仕事を黙々とこなすという事でやっているという事実があるのです。この大手企業とのギャップが大きな課題なのです。

日本電産の永守社長は、「重要なのは学歴ではない。やる気だ」と常々おっしゃっています。確かに、「やる気」は学歴に勝る重要な要素であり、「現場で実践できない理論は邪魔」という言葉があるように、幾ら正論でも現実離れしたものでは意味がないのです。「知識・経験・根性」の三拍子が揃うことが現実の世界では重要なのです。「経験」を積むには「やる気」が重要な因子であり、「やる気」があると「何か」にチャレンジしたくなるのです。このチャレンジには、投資も必要な場合が多いのです。「啐啄同時」と言いますが、「やる気」のある社員が「何か」をしたいと言った時に、リスクを恐れずに「俺のポケット・マネーでやれ」と即座に答えてやることも重要なのです。稟議となると度量のない上司ににぎり潰されるのです。「阿吽の呼吸」とも言いますが、「ポケット・マネー」こそ妙薬なのです。

新しい事にチャレンジして、現実の「壁」にぶつかり、何度も創意工夫を凝らして「壁」を突破する事によって真の「知識・経験・根性」の三拍子が磨かれるのです。この「壁」に跳ね返された時に「なにくそ」と歯を食い縛って立ち向かう姿は尊いものがあります。こういう「やり方」で「人材」を育成するのが、現実的な中小零細企業の方法と考えています。最近では、社員が買いたいという物も大変安くなっているケースが多いのです。社長・リーダーとして、ポケット・マネーを惜しんでは器量が問われます。「できる範囲」を見定めて「とりあえず主義」で手の届くことから順にチャレンジして「できた、できた、また、できた！」という風に次第に大きくするのがコツと言えます。

「刻々変化」はディズニーでも小さな物が多いのです。しかし、その積み重ねが人を育てるし、お客様を感動させるのです。この事を忘れないようにしたいと思います。