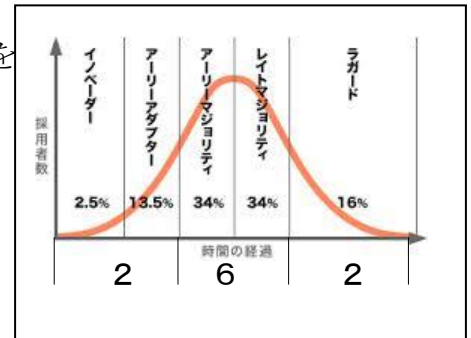


## 「やる気」を引き出す

### 1. イノベーター理論と「百匹目の猿」

右掲は、統計学の正規分布図ですが、その標準偏差( $\sigma$ )による色分けを表しています。カーブの中央をゼロとして、乖離度を $\sigma$ で表すのです。 $+1\sigma \sim -1\sigma$ はマジョリティと呼ばれる層で、68%を占めるとなっています。左側に書かれていますが、 $+2\sigma \sim +1\sigma$ はアーリーアダプターと呼ばれる層で13.5%、さらに、 $+2\sigma$ 以上の層はイノベーターと呼ばれ僅かに2.5%なのです。逆に $-1\sigma$ 以下のラガードと呼ばれる層があり16%なのです。



故船井幸雄先生が「百匹目の猿」で群れの中である一定数に達すると「形の場」が形成されて、「形」の伝播が起こり他のエリアでも流行が起こり「形の場」が形成されるようになるという話です。その最初は、1匹の若いメス猿が小川と海が接する「感潮区間」という適度に塩味のする場所でエサのイモを洗うようになったという事から始まったのです。適度な塩分と砂がないので美味しいという事なので、若いメス猿が習慣化するようになったのです。これを見た若いオス猿から真似るようになって群れ中に広がるのですが、上記の分布図にもあるようにラガードと呼ばれる頑固な層がいて普及が止まるのです。この状態を「形の場」を形成したと言うのです。

この「形の場」が形成されると「形の伝播」が起こり、この「イモ洗い現象」は、人間が介在せずとも、他の猿の群れにも普及するのです。実際に、最初は宮崎県の幸島という小さな島で、京都大学の類人猿研究所の方たちが、この現象を起したのですが、これが空間を超えて大分県の高崎山や静岡県波勝岬の猿の群れにも同じ現象が現れたのです。

### 2. イノベーター的な社員がいない

右掲は、私が、ある日、昼食で外出した時に、近所の若いサラリーマンが「あれなあ、やれと言われれば、やるけどなあ」とボヤいていたのを耳にしたのです。この言葉から右の表が思いついたのです。

イノベーター:	自分から進んでやりたい
アーリーAD:	やれと言われればやるけどなあ
マジョリティ:	うまく行くならやる
ラガード:	絶対にマネしない

確かに、その背景などは分かりませんが、これが経営者の悩みの実態なのだと思感したのです。「うちには、リーダーがいない」とか「社員にやる気がない」と悩みを話される経営者が多いのですが、今までは「お客様の支持」がやる気をつくると言って「商品・技術・サービス」の強化を話して来たのです。しかし、現実には「イノベーター」が不在という大きな事実があると閃いたのです。今まで「2:6:2の法則」で上位の2割で改革して行きましようと話していたのですが、イノベーター理論のグラフにあるように上位2割と言っても、イノベーターは2.5%しかいないので、計算上でも、いない中小企業が多いのです。

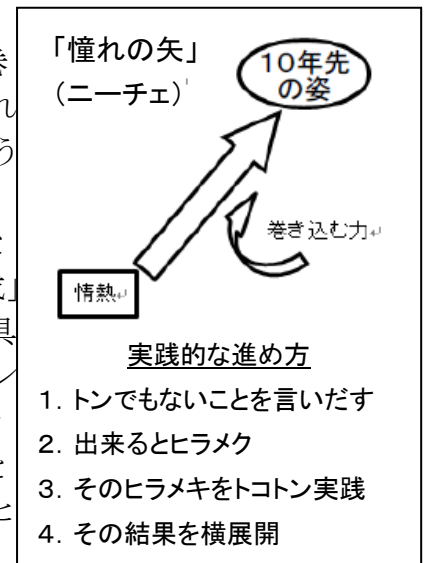
今までの経験では、折角のイノベーター的存在の若者がいても、少しの欠点、例えば、自信を持った発言をして先輩社員を困らせるという風な面で「天狗になりやすい」と烙印を押してしまい、その若者を自ら潰しているケースもあったのです。何故なら、経営者自身が世襲でなった方で、自身に強烈な性格や実績を発揮したという訳ではないという事があるのです。どちらかと言うとアーリーアダプター的な性格の方が多いのです。ご自身が「言われれば・・・」的な存在なので、「やりたい」という思いの強い性格の方を受容できないのです。受容ができないという事は、そういうタイプを育てる事もできないとつながるのです。これは、非常に致命的な欠陥構造なのですが、それに気づいておられないのです。

### 3. モデル試行で「手順・ツール・トーク」づくり

実は、コンサルティングのポイントがイノベータ不在にあるのです。右掲は440号でもご紹介したニーチェの「憧れの矢」という図式で、巻き込む力が発生すると書いています。しかし、現実には「やれと言われれば・・・」とか「うまく行くなら・・・」という方が多いので、「10年先の姿」という理想論では「巻き込む」というパワーが生まれません。

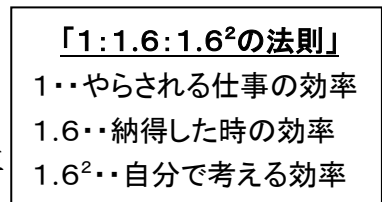
故船井先生が「百匹目の猿」をよく話されたのですが、「イモ洗い」という具体性があり、それが良いと群れの中で拡散して行くと「形の形成」が起こり、「形」の共鳴現象で伝播するという図式なのです。何でも、具体性が重要なのです。右下は実践的な進め方を表していますが、コンサルとして「トンでもない事」を言い出す事から始まり、それが出来ると閃いた経営者がおられると都合が良いのですが、多くの場合、売上という結果だけを求められる方が多いので、社員さんの中で、出来るとヒラメク人を見つけるのが第一関門なのです。

多くの場合、まず、小さなグループを作って頂いてモデル試行して頂くようにしています。いきなり、全面展開を求める経営者もいらっしゃいますが、まず、出来るとヒラメク人づくりが優先なのです。この場合、人数が少ないのでマン・ツウ・マン的に進められるので、相互の信頼関係を構築しながら進められるというメリットが大きいのです。このモデル試行で「商品」をどのように売っていくかを検討しながら「手順・ツール・トーク」を開発するのです。これでイケルという段階となって横展開を図るという方式が成果が出やすいのです。実際に、モデルとなったチームが成果を出すと、自ずから、他の人たちにも伝播するようになるのです。私は、こういう手順でニーチェの「憧れの矢」を展開して、現場を巻き込むようにしています。



### 4. 「やる気」≒「売れる商品

このように、AMI流の社員の「やる気」を引き出す手法をご紹介しましたが、「憧れの矢」というベクトルを明確にするには、現場で「これはイケル！」という実績を挙げるのが大切なのです。多くの経営者の悩みである「社員のやる気」を図る尺度は難しいのですが、右掲は故船井先生に教わった「レンガ積みの方則」というものですが、1.6<sup>2</sup>の社員が望ましいのですが、まずは、1.6になりそうなポテンシャルのある社員でモデル試行して、「納得」から「自分で考える」という状態にレベルアップして頂くと手法でご指導しています。



その為には、「商品」を選択して「売れるようにするにはどうするか」というテーマでモデル・チームを巻き込むという手法なのです。もちろん、こちらからも案を出しますが、実際のお客様に対しての個別戦術となると社員さんの意見を引き出す事から始める必要があるのです。ファシリテーションという言葉があるように、出来ないなら介入して実行案を示すのですが、可能な限り「文殊の知恵」が働くように時間をかけることがポイントなのです。

こんな風に納得して「売れる商品」に育てあげることで、中には、自分で考えるという風に変わってくれる方も出て来るのです。こんな方には「支援の4原則」で対応するのですが、「手順・ツール・トーク」づくりには積極的に参加して、直接支援するようにしています。こんな風にしたいのだが、よろしく頼みますと言ってもらえる事が「人づくり」と楽しみにして、「親」という感じのように、時間をかけて見守るように心掛けています。