

## 稲盛さんの「5つの視点」①

### 1. 「得意」≒「好き」

年初以来、当社のコンサルについてご紹介しているのですが、勿論、トヨタ販売店時代に学んだ事やIBM特約店時代に学んだ事そして船井総研で学んだ事などがベースにあるのですが、それらは普遍的な事柄を説いているので、例えば、右掲の京セラ稲盛会長の著書から学んだ事にも凝縮されているのです。稲盛さんと言えば「製造業」と思い浮かべる方が多いかと思いますが、そのエッセンスは、どんな事にも当てはまるもので、当社がお付き合いしている物販業でも相通じるのです。これから、主に「物販業」に当てはめてx回に分けてご紹介したいと思います。

まず、「得意な事に集中しているか？」というチェックポイントです。お客様を見ていると営業という職種が好きで入社した人は、非常に少ないという事実です。この事実は、中小零細企業の大きな課題なのです。営業は企業で一番重要な仕事なのですが、好きでもないという事ならば「営業」という仕事に集中してもらい「動機」づくりが必要になります。「やっても、やらなくても同じ」という状態が一番まずいのです。メリハリをつける為に「金」の面に着目して「歩合給」を厚くすれば「遣り甲斐」が出るのかと言えば、そうではなく、少なくとも固定給を選ぶというのが実情です。この状況は、誠に心細い「動機」なので、生産性が上がりず会社とすれば非常に困った状態になるのです。

右掲は「好きな事＝仕事」というイラストで楽しそうに描いていますが、この「楽しそう」という事がポイントなのです。「得意」≒「好き」≒「楽しい」と言えるのです。従って、「得意な事に集中しているか？」という稲盛さんの第1の課題は、まずは「楽しそう」という状況をつくる事にあるのですが、現実的には、この「楽しそう」が見えない人が多いのです。すなわち、明るい声や笑顔あるいは俊敏さなどが見えないのです。よく、飲食店などでは、強制的に全員で「いらっしやいませ」とか「喜んで」と発声して活気をつくり、個々の問題を覆い隠すようにしています。

#### 儲けるための「5つの視点」

1. 得意な事に集中しているか？
2. 3つの最適化ができているか？  
(コスト・技術&技能・プロセス)
3. 高い固定費でムダな事をしていないか？
4. 人材育成が出来ているか？
5. 3つ以上の価値ポイントがあるか？

by 京セラ 稲盛会長



### 2. できた事を褒める

しかし、このような強制的な活気づくりは「上辺」を繕っているに過ぎないので、本当の意味で「楽しい」という状況を作っているかは誠に疑問であります。確かに、「いらっしやいませ」とか「喜んで」と言われれば、仮に「上辺」と分かっているでも何も言われないよりお客は気分がよいのは間違いないのです。これは、「出来ない」と叱るより「出来た」という点で勝るのです。

しかし、出来なかった事ばかりに目が行き、常に、ガミガミ叱っているお店もあるのです。ガミガミ叱るは極端としても、働く者にとって「叱られる」のは気分がよい物ではなく、あれこれと言われると「やる気」を喪失させる事になるのです。「やる気」が出ないので、明るい声も笑顔も振る舞いも鈍くなって行くという悪循環に陥るのです。これでは、「得意」≒「好き」≒「楽しい」から遠のくばかりなのです。

故船井先生は「長所伸長法」とおっしゃっていたのですが、「長所」に目を向けるのです。すなわち、出来たことを褒めるという具体的な事で自尊心や眠っている素質を揺り動かすのです。「できた、できた、また、できた」という「できた」という循環なのです。僅かな事で「できた」と褒めるのです。そんなの当たり前と思う方がいらっしやるのですが、じゃ、いつ褒めるのかと問いたいので

です。「褒める」≡「認める」という事ですが、小さな事で褒められると認められたという実感で小さな「自信」が湧くのです。この「小さな自信」を繰り返して徐々に成長させるのです。時間がかかりますが、「自信」を持たせて「好きな事」＝「仕事」という状態に近づけるのです。

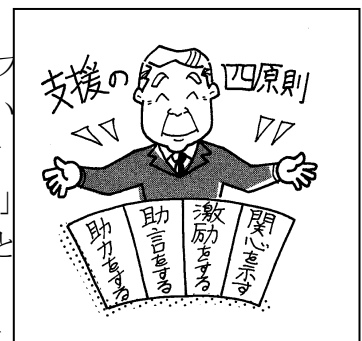
「好き」という状態に近づけば、頭の中もフル回転して集中力が高まって来るのです。この「集中」の度合いを見ることが大切です。「働く姿を見よ」と言いますが、好きなゲームをしている時には集中してアツと言う間に時間が経過しているという事実を尺度にして、「集中力」を観察することが大切なのです。

### 3. 「褒める」⇒「一体化」⇒「3倍」

右掲は、故船井先生から学んだ「仕事の3段階」です。単に作業を行えば命じられてする仕事の能率を1.0とすると、「何を、どのように、どれ程」と理解して行くと能率が1.6倍に跳ね上がるのです。この文章を書くのでも、イメージが出来て書くと早く仕上がるのですが、ただ単に書こうとするとダラダラとして時間ばかり喰うのです。やはり、しっかりとイメージが出来るまで指示をする事が大切なのですが、中小零細企業は「捨て育ち」というケースが多く、部下にしっかりとイメージできるまで教えるという時間的な余裕もないのです。これでは、生産性が低いのも当然なのです。

「仕事の3段階」	
・やらされる仕事	: 1.0
・理解してする仕事	: 1.6
・自分で考えてする仕事	: 1.6 <sup>2</sup>

右掲は「支援の四原則」というイラストですが、まず、「関心を示す」から始まり、次に「激励をする」⇒「助言をする」⇒「助力をする」とレベルアップすると示しています。この第一歩である「関心を示す」という事が出来ないのです。例えば、「日報」という事でも「ダメ出し」ばかりでは、書かれた方は非常に気分が悪いのです。極端な話、「だったらご自分でやってみろ」と逆効果になるケースとなり「はいはい、分かりましたよ、いう通りするよ」と「やらされ仕事」にレベルダウンするのです。



ところが、同じ「関心を示す」でも「ご苦労さま・・・」と受容して、しかも、その上、褒めてくれる言葉が少しでもあると気分は大いに前向くのです。この「ちよつとの差」は非常に大きいのです。「褒める」≡「認める」という事で「認める」から「また頑張る」とつながるのです。「頑張る」という「激励」が後押しになり、何度もチャレンジしようと「考える」ようになるのです。この前向きに考えることが人を育てるのです。

故船井先生の3つの尺度とは少し違って来ますが、「やらされ」の状態から「認められ、頑張る」状態になると能率は1.6倍に跳ね上がり、さらに、自分で考え工夫するようになれば $1.6^2 = 2.56 \div 3$ 倍に跳ね上がるのです。確かに、私の指導した経験でも成績が3倍になった人がいます。この「3倍」のヒミツが「出来たことを褒める」なのです。「出来た事」という事実を褒める(=認める)事が生み出す精神的なパワーなのです。

「日報」という基本で、上司の姿勢が「ダメ出し」か「褒める」かという差は大きいのです。「支援の四原則」に示されているように「関心」と第一歩で「心」が離れるかつながるかという分岐点になり、つながると「関心」⇒「激励」⇒「助言」⇒「助力」へと「目的」を達成する為に共同作業(一体化)になるのです。逆に「ダメ出し」だと心は離れるばかりになり、いろんな場面で交わることがなく雰囲気(関係性)は悪くなる一方なのです。「たかが日報、されど日報」なのです。上司の接し方で大きく変わるという事を認識する必要があるのです。