

マネジメントと「テコの原理」

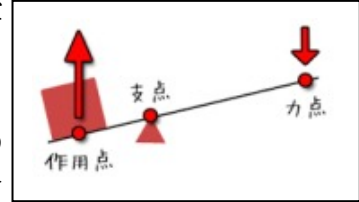
1. マネジメントの現実

前号で「ピーターの法則」をご紹介し、組織内に無能域に達した方々がうごめいていると書きました。管理の階層の中で、能力以上の層に上がると期待される能力を発揮できなくなり「無能」状態になるという事なのです。また、マネジメントの基本として「カツの理論」もご紹介しました。そして、現実の実践法として「ミーティング」をご紹介しました。

しかし、マネジメントの本質は右掲のように「テコの原理」が働くことなのです。すなわち、

$$\frac{\text{組織が生む付加価値}}{\text{組織にかかる固定費}} \geq 100\%$$

となるように組織運営をする事が求められているのです。右掲のように、自分のパワー（能力）を投入して、組織のメンバーが動いて大きなパワーとなって成果を出す事が重要なのです。少なくとも自分達の組織にかかる経費を稼ぎ出すことがマネジメントの最低限の仕事なのです。



しかしながら、現実的は非常に貧弱なマネジメントが行われているのです。ミーティングどころか部下を集めようという意識に欠け、仲の良い仲間とだべりながら過ごしている光景があり、意識的には相互に傷を舐めあった状態で、組織の現状維持すら覚束ない状態でも平気なのです。従って、自分が「力点」になってメンバーに大きな「作用」を与えようという意識から非常に遠い存在になっており、ややもすると社内で野党的存在になって非難や批判をするだけで、自ら行動を起して状況を打破しようとはしないのです。

2. 「本物」のマネジメント

右掲は故船井先生の「本物の4条件」であります。まず、何事も積み重ねて収斂されてくるとムダが研ぎはがされてシンプルになり、それが発するオーラに心が動かされてワクワク感が生じるのです。次に、その効果は通常以上に大きいことが期待されるのですが、その効果が瞬間的なものでなく、長く持続する「本物」という事が一番重要な要素なのです。さらに、幾ら卓越した効果が期待されると言えども、コストが高いといわゆるコスパ（費用対効果）が小さくなるので「本物」とは言えないのです。最後に、その商品や売り方で他人に迷惑をかけない事が大切な事は言うまでもないのです。

<p>「本物」の4条件</p> <ul style="list-style-type: none">①シンプルで「ワクワク」する②すぐれた「卓効」がある③「エコノミー」である④「副作用」がない <p style="text-align: right;">by 故船井先生</p>

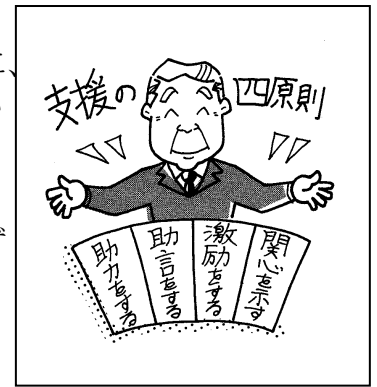
この「本物の4条件」をマネジメントに当てはめると、まず「やり方」がシンプルであり参加する人たちの心を動かす話でなければならないのです。これは、山本五十六元帥の「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」という言葉があるように、自分でやるにもシンプルな方がやり易いように、部下に教えるにもシンプルでなければ伝わらないのです。そして、「やってみせ」で数値を出す訳ですが、簡単に結果が出る方が人は喜ぶのです。特に、価格的に抑えた方が競争に勝ちやすいので、その方向の要求が高いのが事実です。しかし、いきなりの価格を下げるのは禁物であります。もちろん、「副作用」がないのが基本なのです。

現実的に「人」をマネジメントするという事は難しいので、例えば、「商品」で本物の4条件にあたる物を見つけ、それを軸にご案内して商流を速めるのです。一本の商品の流れが速まる事で他の商品の動きが変わるのです。これは、小売業では「目玉商品」で集客し、そのお客様が他の商品も買ってくれるので客単価も上がり、お店の活気が出る事で実証されています。故船井先生は「売れないお店は売れない商品が顔を利かせている」とおっしゃっていますが、古くなった商品がでんと居座っているのでは、確かに、お客様に訴求するパワーが生まれません。

3. 「出来た、出来た、また出来た」

上記で「動き」をご紹介しました。部下が動くようにする事がマネジメントの本質なのですが、この部下の姿を見ていない方が多いのです。確かに、自分も仕事をしているという事情もあるのですが、部下に関心を持たない方が多く、日報などの部下の記載事項にも適切なアドバイスをしているという状況ではなく、むしろ無関心なのです。

右掲は、何度もご紹介している「支援の四原則」というイラストです。まず、関心を示す事から始まり、激励をする→助言をする→助力をするという順にレベルがアップすると示しているのです。その入口である「関心を示す」という事が欠如していたら、「支援の四原則」は働かないのです。従って、「関心」すなわち「訊く」(自分から問いかける)という事が重要な事なのです。



前号で「3つのスキル」をご紹介した時に「ヒューマン・リテラシー」として「きく・はなす・みる」が基本になると書きました。部下の困っている事を訊く(自分から問いかける)事で、問題点を把握し、その対策を練り「手順・ツール・トーク」の3要素で教え、実践するように指導する訳です。この時、「本物の4原則」が大切なのです。できるだけシンプルに教え、結果が出やすい目標を示し、その目標をクリアしたら次のレベルへ引き上げるという段階的な目標指示で「出来た、出来た、また出来た！」という善循環をメイクする事が大切なのです。

この時、大切なことは「労う」という姿勢と「後出しジャンケン」をしないという2つの鉄則です。「ご苦労さん、あれは、どうやった？」という会話から始まり、「それじゃ、こうしよう」とアドバイスをすることが基本なのですが、現実に労う言葉もなく、何のアドバイスもせずにうまく行かなかったら「こうしらよかったのに」という半周遅れで評論家みたいな事を言うのです。これじゃ、誰も信頼する筈がないのです。

4. 部下が動く・「テコ」が働く

部下が動くと何らかの課題が発生する訳ですから、その課題を解決する為に対策を取る必要があるのです。その対策は、例えば、仕入先というケースもあるのです。仕入先に協力してもらえないと新しい商品情報も後回しになるのです。何故なら、「売ってくれる」という自分のビジネスへの見返りがないと仕入先の協力も後回しになってしまうのです。

「テコの原理」が今回の大きなテーマですが、自分で組織を動かすという第一の「テコ」が働くと仕入先などの外部のパートナーの協力を得るという第二の「テコ」が働くのです。そして、その協力が実績を挙げると「代理店」などの優先権や独占権が提供されるという第三の「テコ」に発展するのです。仮に、「代理店」となると自社に与えられた商圈で販売してくれる業者を獲得してビジネスが加速するという第四の「テコ」になるのです。

何も営業ばかりではないのです。仮に、システムを担当する部署ならば、部下が動くと現場の問題点が分かるのです。その問題点を解決する為に動く協力してくれる専門的な人が必要になり、外部のパワーを活用するケースにも発展するのです。仮に、独自に「改善」する場合でも、労う言葉や感謝する事で「改善」が次の「改善」を呼ぶという「連続改善」に育って行くのです。

ともかく、部下がイキイキする事が基本なのです。それには「承認される」という事がベースになるのです。「認められている」という実感は自分の居場所をつくり、前向きになる「やる気」の原泉にもなるのです。ともかく、部下の「やる気」を引き出す為には、動き即ち課題を示して「支援の四原則」を行うことがマネジメントとして心掛ける事が大切なのです。