

## 総括(ダメ出し)する習慣づくり

### 1. NHK大河ドラマ「いだてん」に学ぶ

今年のNHK大河ドラマは「いだてん」というタイトルでマラソンの金栗四三を中心に描いているが、1912年(明治45年)5月オリンピックのストックホルム大会は、日本が初めて参加した大会であり、短距離走の三島弥彦と長距離走の金栗四三の2名が選手として参加したが、三島は準決勝で敗れ、金栗はマラソンに出場したが熱射病で途中棄権した惨憺たる結果に終わったのです。帰国して、東京高等師範学校の寄宿舎で報告会を開いていたが、東京女子師範学校助教授二階堂トクヨ(寺島しのぶ)が突如、登場して全員が健闘を称える中、敗因を問い質したのです。「総括もせずに」という言葉が印象的でありました。その後、東京高等師範学校教授永井道明と東京女子師範学校助教授二階堂トクヨが強靱な身体をつくる体操を展開して行ったのです。当時の富国強兵の流れの中で、娯楽的な体操から強靱な肉体づくりという方針を導いたのです。

このお互いに検討を称え合う姿をよく見かけますが、確かに、人間関係を良くするかも知れないが、組織全体からみれば問題点の先送り状態に過ぎないのです。真摯に現実を見つめると敗因が見えて来るので、その対策を練る事が改善のスタート台に立つ事なのです。つまり、次を見据えて弱点などを強化する訳です。確かに、「選択と集中」という戦略で得意分野に絞って長所を伸ばすにも、敗因と対策を明確にしておくことが重要な事なのです。この一見、紳士的に見える健闘を称える行為には、「傷のなめ合い」に終わる危険性を孕んでいるのです。

「いだてん」の場合、明治後半から大正初期の日本の国際的立場の変化、つまり、列強入りという大きな課題の中で、国民の身体能力向上策の必要性を明確にしたのがストックホルムのオリンピック大会だったのです。西洋人、つまり「列強」と伍して戦える体力づくりの必要性が浮き彫りになったのです。その後の体育教育に大いに影響を与えたのです。

### 2. 日常的な総括の習性

前項で二階堂トクヨが「総括もせずに」と戒めた事を書きましたが、通常、誰しも自分自身に甘いという本質があります。私は、独立して約24年になりますが、ここまで気を緩めることなくやって来れたのは、谷本先生が「華まる主義」を教えてくださいました事が大きかったと思います。毎日を振り返って「よかった事」を見つけて「華まる(◎)」をつける習慣なのです。シンプルですが、実践できたので今まで崩れずにやって来れたと思って感謝しています。

今の時代ですから、手帳からパソコンやスマホに媒体が変わっていますので、最近では、右掲のパソコンのスケジュール管理ソフトとスマホのスケジュール・ソフトを活用しています。無料で公開されているものです。なぜ、このソフトを使うようになったかという、実は、カジュアルな服装が一般的になって、普段、手帳を持ち歩くことがなくなったからです。紙媒体は、右下掲のサラリーマン時代からIBMから教わったカレンダー方式です。今も100均で買ったカレンダーを切り取って活用して、当月と次月を掲示しています。掲示する事で社員にスケジュールを公開しているのです。公開するためには、スケジュールを埋める必要も感じて自分自身にプレッシャーをかける効果もあるのです。この習慣は、「シンプルイズベスト!」の言葉そのものと確信しているのです。グループウェアの時代ですが、これからもこの紙媒体を続けたいと思っています。なぜなら、自分自身も机に座る際に、目で見える事で確認できるからです。「目で見える管理」の工夫は永遠不滅の課題と思っています。



### 3. 「総括(ダメ出し)→対策→実践」の習慣

私は、経営コンサルタントを生業にしていますから、お客様に「総括」してキツイ話をするのがのぞまれています。しかしながら、長年のお付き合いとなると「総括」も度々とはいけなくなり、つい「流して」しまうケースが出てまいります。これでは、お客様の為にならないと頭で理解していますが、心中では「次の機会に」という別の自分が働くのです。また、「総括」と簡単に言っても物事は奥が深いので、軽い気持ちでは、相手に迷惑をかける可能性もあるのです。例えば、表面上では、うまく展開していないが実際に頑張っておられて次の瞬間に好転するケースもあるのです。ですから、迂闊には「総括」できないと心得ています。

しかし、例えば、相手が社長様だと社員の方が言えない事が多いので、敢えて、社員の気持ちを代弁してキツイ事というケースがあるのです。なぜなら、トップなので、私の「総括」が気に入らないなら首にする権限があるのです。社員さんは、その権限が薄いので反論の仕方が限られますが、トップなら気に入らないなら堂々と反論されれば良いのです。私は、その反論を期待しているのです。ご自身が思っていることをするのが一番なのです。その思っていることをサポートするのが経営コンサルタントの役目と思っています。「やり方」に困っているのなら、それを出来る「環境」づくりを手伝う訳です。

私の場合、会議で発言するケースも多いのです。一般的に、目先の話で終始しやすいのですが、外部の目で見てもマクロな視点から総括を入れる事も重要な仕事なのです。「ミクロ」の正解を積み重ねても長期的には正解ではなくなるのが「天地自然の理」なのです。「同時並行」という視点が大切なのです。目先だけではなく、次の課題を着実に進める努力が重要なのです。この努力を見守る事が外部の目として重要な機能なのです。この「次の課題」に対する総括は意外にやり易いのです。総括して状況を確認して「to-do」に落とし込む事で解決への行動につながるのです。この状況確認から対策を見出して一歩前へ進むことを後押しするのが私の仕事なのです。

### 4. システムが支援する総括の習慣づくり

右掲は実際にお客様が実践中の営業管理シートです。毎月記録すると自動的に前四半期の平均売上(①)が算出され、次の四半期の読み(②)を入れ、その根拠となる事柄を③に書き込みます。このように、担当するお客様を1件毎に四半期チェックを行って、次の四半期を、まず、数値的に展望して、その根拠を書くという個別シナリオです。そして、マクロに④で重点顧客への取り組みを書き込むものです。

項目	前四半期	後四半期	注記
平均売上	1000	1100	
読み		1200	
根拠		新規顧客の獲得	
重点顧客			重点顧客への取り組み

意外に単純な方式ですが、実際に書いて頂くと毎月の総括だけでは分からない四半期で見える「流れ」が浮き出てくるという感想が多いものです。お客様との関係性が密でないと③や④を書けないので、営業活動の質が反映されるので、営業員には厳しい作表になっているケースもあります。しかし、平素、お客様に積極的に迫っている営業にとっては、書くこと自体苦にならないので、丁度よい反省のタイミングにもなると喜ばれています。

営業の方が「総括」するのに作表する手間が大きいものであれば大変ですが、毎月の数値はコンピュータで自動的に顧客別集計ができるので、その数値を見て見積案件や気配案件を書き込む作業になっています。この方式で「総括」→「考える」→「構築する」→「行動する」と善循環すると営業活動がイキイキして相乗効果をあげるのです。この「総括」→「考える」の最初のステップをコンピュータで支援して、営業員は「考える」だけにする支援が決め手になります。「考える」という習慣づけで営業の質が向上して、四半期読みの精度が向上します。「働き方改革」が叫ばれる現在、この習慣づくりにシステムが絡んで営業員の時間短縮にも貢献しているのです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】