

組織体内時計のスピードアップ

1. 会議の質を向上

右掲は、弊社のお客様の会議スナップです。銚子の全国卸業をされている創業94年になる堂々たる社歴の会社様です。私とのご縁は古く昭和60年に遡ります。当時、勤務していたトヨタ系販売店のシステム開発が一段落した際に、何もせずにシステム運用だけで時間を流すのではなく、蓄積したスキルを活用して社外のソフト開発をした3年間があったのです。この時、IBM特約店から「お客様の東京とのパケット通信でコストが下がらないので改善して欲しい」という依頼が来たのです。5月の連休あたりだったので、突貫でシステム改修して通信費を3分の1に低減したのです。このご縁で平成12年(2000年)から経営コンサルタント契約させて頂いている会社様です。



当初、お客様の営業会議に参加した時は、会議資料もない状態でした。確かに、営業課題を論じているのですが、例えば、「月に1万円以下のお客様には運賃をもらう」とか「伝票金額が幾ら以下なら手数料をとる」という風な話題が記憶に残っています。つまり、会社→部→課→個人というドリルダウンもなければ、今後、維持拡大の為の策もないという状況だったのです。従って、会議の落としどころが共有できずに議論がさ迷って時間を空費している状況に近いものでした。

私が最初に手掛けたのが「プロジェクターを活用する会議」だったのです。弊社のプロジェクターと携行用のスクリーンを持ち込んで「会議資料」を表示する事から始めたのです。当然の事ながら、出席者の視線はスクリーンに集中するようになったのです。つまり、資料を充実させないと会議にならない状況に持ち込んだのです。改善の格言に「数字は命令する」がありますが、部・課・個人の数字がエクセルで表示すると目標と実績のギャップが見えるようになったのです。このギャップを「なぜ、なぜ、5回」を議論すると「真因」が見えてくるのです。

2. 動けるようにしてスピードアップ

右掲は「1分で話せ」(著者:伊藤羊一)で、結構、売れているそうです。昔から「結論」から話して「根拠は3つあげる」と教えられてきたが、「相手の右脳と左脳を動かす」という事を「例えば」でイメージ化させる構図のようです。確かに、文書を書くにも写真や図表を用いると書きやすいし読みやすくなります。読みやすい事はまず「右脳」でイメージ化できるから「左脳」で論拠を考えられるとも言えるのです。確かに、「1分で話せ」と言っても相手に伝わり、それが行動化しなければ無意味なのです。「腑に落ちる」と言いますが、それでも動けない方が多いのです。第一歩の着手までを教える必要がある時代です。



この事を組織の体内時計という視点で考えると大きな要素として「時間」が有効に活用されるか否かが課題になります。動かなければ結果が出ないとすれば、着手できずに躊躇している時間がロス・タイムなのです。山本五十六元帥の有名な「やってみせ、言ってきかせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」という言葉がありますが、最初の「やってみせ」が重要です。ロール・モデルという言葉もありますが、自分が「手本」を示す心構えがないと他人を動かさないのです。そのスピードアップ策に他社との協業もあり、何も自社だけで完了する必要がないのです。自社の不得手な部分を専門会社に任せて、自社の社員は本業に投入する時代なのです。専門分野を変動費化する事で経費が固定化しないばかりか、専門会社も他社との競争下に晒されるので高いレベルで実施するのです。この脅威感が社内で行うと働かないので技術も陳腐化するし、実行の速度も遅くなるのです。

3. 梅檀は双葉より芳し

「人の心は変えられない、変えられるのは自分だけ」という戒めがあります。多くの経営者の方が社員を嘆く姿を見ますが、その時に思い浮かぶのがこの戒めです。凡人という言葉がありますが、昔から「2:6:2の法則」と言って、8割は凡人であり、僅か2割の方がリーダーになる可能性を持っており、故船井先生は「セミナーで気づいて実行するのは3%、そして、成功するのはその3%、つまり、1000人に1人」とおっしゃっていましたが、本当に思うように動いてくれる方は貴重な存在なのです。格言に「梅檀は双葉より芳し」がありますが、リーダーになる資質は本人が先天的に持つもので後天的に身に着ける確率は非常に小さいのです。従って、面接などの第一印象で先天的な資質の有無を感じ取ることが課題になります。

特に気を付ける事は「言わずとも自発的に動くか」という視点です。課題に直面して即行動に移せる方は「肚」が座っているのです。瞬発的に動く時に支援する、つまり、「啐啄の機」を見逃さない事が経営者側にも重要な資質になります。私は故福井社長が「わしのポケット・マネーでコンピュータを買ってやる」と言って頂いてIBMシステム/32を導入して頂きましたが、この「ポケット・マネー」という言葉を上手に使いたいと思います。経営者が自腹を切るという言葉には物凄いパワーがありますので、機敏な方はさらに機敏になるのです。「金」で躊躇する方は、まず、「肚」が座っていないと言えます。「肚」がない方はリーダーには不向きです。

しかし、こういう方は生意気に見えるのも事実です。相手の「肚」が見えるので、上辺の肩書では尊敬はしないのです。重要なのは「肚」が通じ合う者同士なのです。インフォーマル・リーダーという言葉がありますが、「肚」がある方は肩書に関係なく自然とリーダーシップを発揮するので、肩書で上司である方にとって、こういうタイプは厄介者でしかないのです。何かする時には、自然と周囲がリーダーとして頼るようになり、さらに自発的に動き成果につなげるのです。その事は素晴らしい事と分かっても自分の上司としての存在感が薄れるので厄介者にしか見ないのです。このような上司は、邪魔をしなければ最高なのです。ところが、やっかみで邪魔をする可能性が高いのです。

4. 体内時計のスピードアップ

今回は、まず会議でプロジェクターを使って準備したことを明確にする事、次に、「手本」を示して相手の理解を得やすくし、さらに、行動化への手順を示す事、そして、「肚」の座ったインフォーマル・リーダー(梅檀)を育成する事を書いてきました。「準備」x「手本」x「肚」という事で集団を引っ張る方向性と牽引するパワーを引き出す事がキーになるのです。トヨタ物流改善の鏗本先生は「カウボーイが、少人数で犬を上手に活用して数千頭の牛を育てながら目的地に引っ張っていく」という事を話されました。会社組織も同じで、幹部が協力し合って部下を動かして集団の流れをつくるのです。モデルをつくり、成功手順を示して、その手順を共有化するのです。真っ先に動く人がポイントなので、この動く方が肩書に関係ないインフォーマル・リーダーであって良いのです。

会社も創業者は思いが高いのでリーダーシップを発揮しますが、歴史が長くなると数代目となり、大かたはサラリーマン化してしまっているのです。しかし、時代が変化するスピードはドンドン速まっているので、サラリーマン化した経営者では「肚」が座っていないので決断が遅れるのです。自分が実行しなくても「ポケット・マネー」で部下に先陣を切らせれば良いのですが、その気概すらないのでは経営者の大きな資質に欠けるのです。つまり、「金」の意識が働いているかという事です。「損得勘定」や「直観力」が働いて即決断できるなら、周囲を巻き込むパワーが出るのです。確かに、「人格」は総合的なものですが、「金」という意識が根底にある事が重要なのです。「投資」つまり相手への期待をかける器量が重要なのです。今の時代、この器量が体内時計の速度大きく影響します。

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