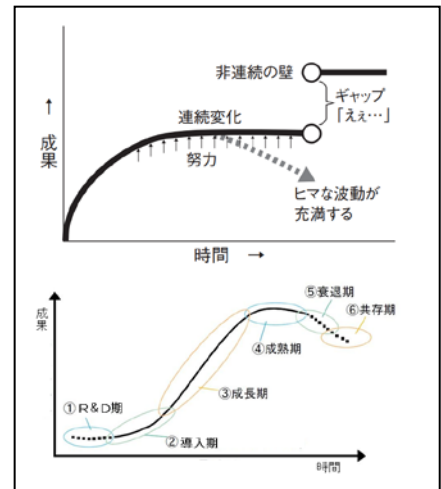


事業再構築の留意点

1. 非連続の壁

右上は、成長曲線と非連続の壁の関係を表したものです。成長曲線で示すように、誰もが努力している心算でも気が付かない内に成長が衰えて下りカーブになっているのです。これを必死になって押し上げる努力は大きなパワーで連続変化を維持(水平)しようとするのですが、同時並行処理で新規事業を打ち出す必要があるのです。この新規事業が従来の延長線上だと周囲のリアクションは穏やかな物ですが、従来と大きく違う分野などを選ぶと周囲のリアクション(ええ・・・)と引いたものになるのです。この現象を「非連続の壁」と呼んでいます。

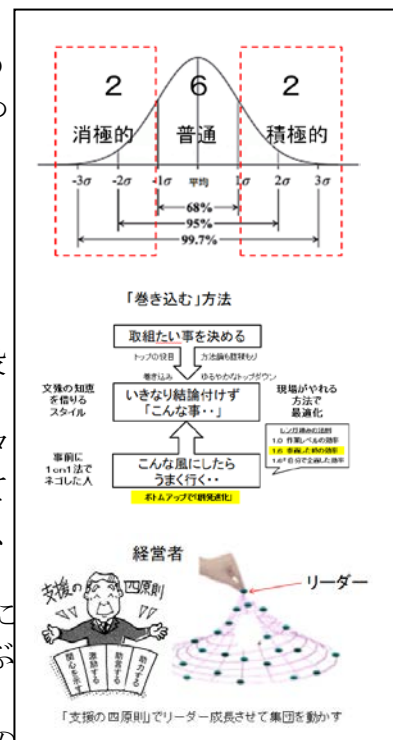


右下は、成長曲線の推移を表しています。R&D期⇒導入期⇒成長期⇒成熟期⇒衰退期⇒共存期と流れるのです。何事も他の要因に押されて衰退するのですが、急激に落ち込んでもバランスが取れる所があり伸びて来る他の要因と共存する時期があるのです。いわゆる「勝ち残り」という状態ならば「共存期」でも収益を出して行けるのですが、多くは財務的要因で市場から退場するのです。一般の小売で例えるとスーパーなどの大規模店の出現で衰退する商店街や市場が当たります。何かに特化した商店が生き残っている事実が物語っています。

この2つのグラフを理解してコロナ禍の対応策を考える事が重要になります。何も対策を打たないならば「ヒマな波動」が出て社内の空気が悪化して、徐々に無気力化して行きます。一方、思い切った対応策を打ち出すとR&D期が長期化して効果を出すまでの投資が大きくなります。このバランスが重要になります。仮に、優秀な人材が入れば、思い切った対応策をとっても成果が出るまで「夢」を持って研究開発してくれて「道」を切り拓いて「導入期」へ辿り着き、適切なマーケティング展開すれば「成長期」に入り成果が出てくるのです。

2. 「夢」と「道」

前述のようにモチベーションを高めるには「夢」と「道」がポイントになります。右上は「2:6:2の法則」を正規分布を基にして描いたものです。人は自然界の一員ですから殆どこの法則に従っています。つまり、積極的な存在が2割、消極的な存在が2割いると理解してプロジェクトを考える必要があります。積極的な人を1人見つける事から始める訳です。この方を巻き込む必要があるのですが、その方法を表しています。



まず、リーダーが「夢」つまり「取り組む事柄」を決める必要がありますが、これを自分なりに腹積もりして「こんな事・・・」と相談する形で投げかけるのです。決して、「結論ありき」で話かけたらダメです。何故なら、「鏡の法則」で強く出ると強く反発して黙り込むのです。ソフトタッチの言い回しでお願いするような言い回しなのです。「自分を見ていてくれる」と実感させる事が大切です。ソフトな感じで言い出せば、相手は口を開き、そして、心を開くのです。

そして、重要なのは「丸投げ」ではなく「支援の四原則」にあるように行動をフォローするのです。これを最近では「1on1ミーティング」と呼ぶのですが、定期的に短い時間でフォローする事で状況が把握でき、さらに、困りごとがあれば相談に乗り解決策を示す事が可能になります。リーダーを引っ張れば、後は引きつられるのです。この原理を頭に入れておく事です。

3. リーダー育成

このようにして集団を動かす事が大切です。リーダーが自力で動き始めると色々な気づきが出てきて提案や相談が出て来ます。それを受け入れて解決して行くとリーダーが自分の「道」と考えるようになって「人材」化するのです。「道」を歩み出すと「夢」が出て来るのです。トヨタでは「10年先のラインは現場の班長に聞け」と言うのですが、「こうしたい」と思いが「夢」となって大きく育つのです。その自分の「夢」を部下に「こんな事・・・」という形で相談型で展開して次のリーダーを育成する流れになるのです。

現実的には、人対人の関係性なので様々な要素が絡むので単純に行かないですが、右掲の「レンガ積みの法則」のように「理解」(腑に落ちて)して行なうと集団の状況は非常に活気に満ちて来るのです。まずは、このレベルに引き上げる事が急務の課題です。「2:6:2の法則」で考えると1.6²が1人を育成して、そのやり方を真似する人やOJTなどで伝授する事によって「理解」が広まり1.6の方が4人になり、残りが「受け身」で1.0の方が5人とすると計算上では2.56+6.4+5=13.96(約14)となり、組織的率は1.4倍に跳ね上がる事になります。今までの経験では1.4倍とまでは行かないが1.3倍程度に跳ね上がる事が多いので一つの目安です。

レンガ積みの法則

1.0・・・作業(受け身)レベル

1.6・・・理解して行なうレベル

1.6²・・・参画(考え)て行なうレベル

従って、リーダーを育成すると言っても、その方の人格が影響して来ます。真似する方がいる一方、反発する方もいるのが現実社会です。この反発する方をどのように支援して巻き込むかが課題であります。人格の問題なので根が深いですが、集団を引き上げるという点では結果を出して賛同者を増やす方法しかないと言えます。結果が出る方法を求めているのです。多くの場合、商品が良ければ結果が出やすいので競争力のある商品を開発する事になります。

4. 事業再編成と創発進化

時代はDX(デジタル変革)と言われるように見えない相手がパイを奪いに来るようになっていきます。受け身の方は今まで通りを望むのですが、現実を見るとドンドン既存領域を侵食されているのです。この現象を前提として自社の戦略を再構築する訳です。既存分野を維持しながら、次の分野を切り拓く事になりますが、人員を増やす訳ではないので切り拓くリーダーにいろんな面で負担がかかる事になります。「非連続の壁」が高いと未知の領域という事になるので、兼任で実践する方はスーパーマン的存在です。その上に、部下育成という事も加わるので人格的な要素も重要なのです。まさに稀有な存在であり「人材」と言えるのです。

新規事業を起こすには社内の人材も重要ですが、支援する外部の活用も重要です。外部の方の面倒見が良ければ、定期的な進捗会議を行ない問題点を洗い出し、その解決策と一緒に検討して実践の方向へ向かっていけるのです。外部のスタンスが課題になりますが、多くは成果を見積って自分への貢献度を量って損得勘定で態度が変わるのです。この辺を弁えておき、定期的に成果を出し続ける事で引き寄せておく必要があります。場合によっては先行投資としてメリットを供与する事も重要ですが、物を仕入れる場合、売り切る方策を検討しておかねばデッドストック化するリスクが高いので覚悟しておかねばなりません。

何事も「儲かっているうちに」という言葉がキーです。確率論的にも「プラス」の状態になれば、維持するパワーが出てマイナス要因を打ち消す事が可能なのです。換言すれば「待てる期間」が問題なのです。「即効果」を求める心理は普遍ですが、簡単に行くような事は長続きしないので新事業は長期戦を覚悟して一歩ずつコマを進める事が重要です。「1ミリ革命」というNHK番組がありますが、まさに「1ミリ」を念頭にして楽しむように心がけたいです。私は「ちよっとの差」と言っていますが、全ては「ちよっとの差」の連鎖の中で創発的に進化する機会が来るのです。この機会を逃さないように準備しておくことがポイントです。