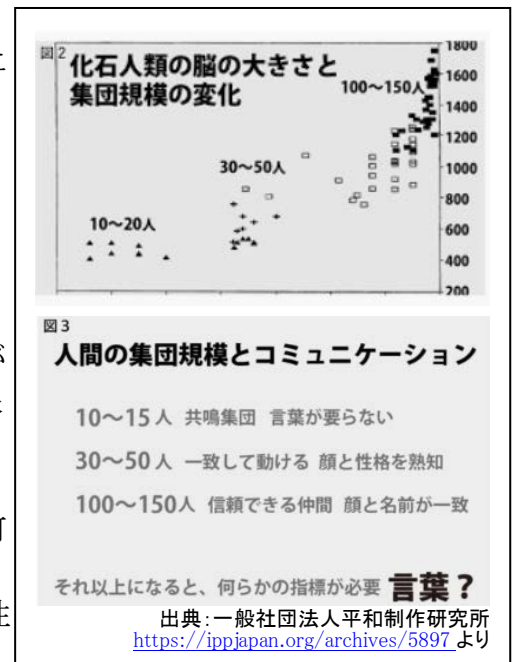


「集団脳」を活かす経営

1. 集団規模と特長

右上は、集団規模と脳の大きさの相関図ですが、集団規模が多くなる程「脳」が大きくなっています。右下は規模に応じたコミュニケーションの状況です。これを企業活動に置き換えてみると10～15名規模は「共鳴集団」で言葉がいらぬが、30～50名規模は一致して動ける集団で顔と性格を熟知する100～150名規模は信頼できる仲間で顔と名前が一致すると規模別の要点が明確になります。また、NHKスペシャル「ヒューマン・エイジ人間の時代」(4/24)で「集団脳」について触れて、集団の人数が多い程イノベーションが起こる事と文明が繁栄すると富が集中して格差が出て崩壊する事の2点が印象として残っています。

ここで注目すべきは10～15名規模の企業は「共鳴集団」になり言葉が要らない阿吽の呼吸になりやすいという事です。何に共鳴するかという点ですが、経営者の人柄や考え方そして財務状況などが目に見える共鳴点になります。要はカリスマ性で引っ張る限界点とも言えるのです。30～50名規模なら顔と性格を熟知する経営が課題になり、100～150名規模なら顔と名前が一致する事が課題になります。



2. 中小企業の「集団脳」

前項は集団規模と構成員個々の関係でしたが、さらに発展させて「集団脳」に迫る必要があります。「3つの'イチ」は故船井先生から学んだ視点ですが、個々の方は「力相応一番」を目指して活動する事が前提条件ですが、それがバラバラな活動では組織効率を発揮する事が出来ずに終わるので「一体化」を図る事がポイントになるのです。この手法として故船井先生の著書「百匹目の猿」にある「形の場」と「共鳴現象」そして限界点に達したら「形の伝播」という一連の流れを教えて下さり、弊社は「形の場」としてFaxDMを取り上げ、成果を出す事で「共鳴現象」を起こしてお客様を一体化に向かわせるコンサル手法を編み出し、「成果」をセミナーで発表して「新規客」(形の伝播)を得て来たのです。

FaxDMを企画する事によって「情報」の共有化を行ない、マーケティングでレスポンスを得て成果を挙げるという「形の場」(やってみせ)がポイントになるのです。あるお客様では、営業が絶対に紹介しない商品を商材に取り上げてレスポンスが営業が行かない地域から来ることでFaxDMの効果を実感されて一体化効果を高められたのです。従って、FaxDMの第1号を制作する時に十分に商品を選んでおく必要があります。レスポンスが多ければ、「これはイケる!」となって皆さんが協力的になって一体化の効果が高まるのです。

「集団脳」という視点では、各自がもつ経験を活かす事がポイントになります。あるお客様では担当者が月替わりに商材を提供する仕掛けで客層のバラツキを活かす効果を発揮しています。意外にもバラバラな感じの客層でも共通する商材があり、それを全員がお客様に紹介する形で声掛け運動を行ない拡販されているケースもあります。共通する商品で流れの速い消耗品では「在庫」するようになり、原価低減で粗利率を改善されて価格競争力を高めておられます。この流れで仕入先の見方も変わって、より積極的に商品情報を流して来るようになる相乗効果が生まれています。



3. 拡大するか縮小するか

弊社のお客様は卸業ですが、10～15名規模と30～50名規模の2つの層に分かれます。まず、10～15名規模のお客様では「共鳴集団」の特性が働いています。トップを頂点としたピラミッド型と言うよりは「文鎮型」のフラットな関係のケースが多いのです。従って、トップのカリスマ性がキー要因になります。文鎮型なので「つまみ」程度の存在で集団を引っ張るので強烈な個性がポイントになります。本来、トップと社員の関係で「言葉が要らない」という阿吽の呼吸が存在しているカリスマ性で引っ張るケースが多いのです。

しかし、企業の歴史が長くなると経営者が代替わりするので、その度にピンチになります。強烈なカリスマ性がある先代と比較されるので、後継者の悩みは深いのです。結果から見ると後継者の独自性有無によって企業の運命が変わるのです。周囲に古参社員も存在するので、若い内に事業承継すると実績が伴わないので空転しやすいのです。この時期に、外部のヘルプを得て、独自性を打ち出して成果を挙げてポジションを固める事がポイントになります。そして、アウトソーシングの概念で、外部との打合せに担当社員を同席させて企画の参画させる事で現場リーダーとして「人財」を育成するのです。

また、人数が増える企業ほどイノベーション(革新)の必要性が高まるのですが、逆に、人数が減少している企業では現状維持で目いっぱいというケースが多くなります。つまり、企業規模が大きいとイノベーションが多くなり、縮小すると現状維持の保守化が強まって「うちの会社では・・・」という負け犬の声が出るようになるのです。「鉄は熱いうちに打て」と言いますが、組織が活発になる状況下で人材育成を展開する事で「人財」が生まれて来るのです。同じように、情報交換も組織が活発になるほど量的にも質的に向上するのです。

4. コミュニケーションで一体化

ビジネスにおいて人的規模が大きくなる方が「集団脳」が発揮されてイノベーションの可能性が高まります。しかし、人数が多くても「烏合の衆」状態ではバラバラで個々のパワーを連携する機能が働かないのです。やはり、一体化という視点が課題です。特に、阿吽の呼吸が可能な10～15名規模の集団では、ボスの無言の圧力が働いて「空気を読む」傾向が生まれやすいのも事実です。よく「経営側と社員側に分かれて、絶対に交わらない平行線がある」という状況なのです。前項で文鎮型と表現しましたが、文鎮なら「つまみ」が全体と繋がっていますが、残念ながら「浮いた」存在になっているケースがあるのです。

この状態から脱出するには、企画を活用して一体化する事が実用的な手法です。「企画」という焦点をつくり、それに基づいて会話する事で距離感をなくすのです。「企画」が成功すれば、社員の関心も高まりますので企画を通じた会話が多くなるのです。つまり、「企画」を媒体としたコミュニケーションを武器にする方法です。「形は心を動かす」と言いますが、より成果を生み出すという視点で各自が持つ経験値から「企画」づくりの会話で一体感を生み出すのです。その方法として「こんな事をしたい・・・」と軽くボールを投げて返事を誘う方法です。「文殊の知恵」と言いますが、各自が持つ経験値からアイデアが浮かんで来るのです。何事も「結論」を押し付けると反発されますが、「呼び水」法で意見を引き出して巻き込む手法で一体感を醸成するのです。

コミュニケーションが密になると表現しますが、軽いキャッチボールから始める事で相互に口を開くのです。口が開けば、心も開いて関係性が良くなるのです。最近では、メールやチャットという方式を使うケースが多くなっていますが、最初は軽いボールから始めて参加者全員が意見を出せる状況にする事がポイントになります。決して無言の圧力が働くような進め方にならないようにコーディネーターの手腕が問われるのです。「N分の1」の原則がありますが、発言が偏らないように配慮する事がポイントになります。

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