

エッジを効かせるV字回復法

1. 忍び寄る危機

右掲は、「ゆで蛙」と「V字回復」のイメージ図です。何事も徐々に進むと変化に気づいても対策を打てない事が多いのです。以前にもY-mobileの千本さんが「1銭を疎かにすると心がバブルになる」と言われている事をご紹介していますが、僅かな変化を戒めるって難しい事が多いです。「ケチケチ」した生活は不必要な支出を抑制しますが、その結果、心の豊かさが消えて行き、さらに、金は貯まる筈が逆に金が入って来なくなる事にもなり兼ねないのです。ホンマに難しいものです。

以前に、京都の亀岡のお寺で「曇り時々晴れの人生」を教わった事をご紹介した事がありますが、やはり適度な「晴れ」って必要なのです。母が父が酒に飲みに行くのと「祭が続く」と嘆いていた事を思い出します。私は、いろんな飲み会の誘いを断っては世間が窮屈になるだけで、誘われれば喜んで参加するようにしています。根が好きなので楽しい時間を過ごせて有意義ですが、その勢いで明るく日も飲みたくなるのも事実です。ホンマに母が言っていたように「祭が続く」という人情です。

右下の「V字回復」の図ですが、徐々に変化が始まり、初めの頃は色が薄いので切替やすいのですが、「ゆで蛙」状態では変化が色濃く(熱く)なるまで気づかない事が多いのです。どの時点で「気づく」かがポイントですが、例えば、手形決済の世界だったら受取手形を割引に出さざる得なくなった時点が最終ポイントです。手形割引が続き、自転車操業に追い込まれると「資金」に窮して前向きな投資が困難になり「その場のぎ」に追い込まれるのです。こんな状況になってもニトリの似鳥さんが創業時にトンチ的発想で状況を改善されたと言われてるように対策を打てる「信用」を保持する事が大切です。「信用」には上辺も重要だと似鳥さんはおっしゃっていました。



2. 「3つの‘不’」と「3つの‘一’」

弊社のお客様では社員を巻き込む一環として社員にアンケートを実施して社員が感じている「3つの‘不’」(不足・不満・不便)を表面化されたのです。貴重な社員の声に感謝しながら個々の記述を個別にヒアリングして隠れている「本音」(真因)を浮き彫りにされたのです。不思議ですが、ヒアリングの後は社員の動きも前向きになって、会社に取り組む2つの解決策に協力する連帯感が高まったのです。故船井幸雄先生の「3つの‘一’」(一番化・一体化・一流化)がありますが、まず、「一体化」を実現し、その上に「一番化」の策を打ち全員で実践することで「一流化」が進むという流れなのです。故船井先生は「一流化」はグチを言わない事と教えて下さいましたが、その状態に至る道筋として「一体化」から「一番化」という流れが重要だと実感しています。

右掲は故船井先生の「レンガ積みの法則」から導き出したものです。大事なものは「腑に落ちる」という事なのです。弊社のお客様は個別ヒアリングで社員の本音に迫り対策を打ち出されたのですが、自分の言い分を受け止めてくれたという気持ちが働いて、その対策を素直に受けとめて「納得」した状態になったのです。当然の事ですが、その中から

仕事の効率	
1.0	.. やらされ仕事
1.6	.. 納得した仕事
1.6 ²	.. 工夫する仕事

自分でアイデアを出してくれる社員も出現して真の「人財」(1.6²)が現れたのです。「一樹百穫」と言いますが、「人財」は掛替えのないもので遅く現場をリードする役割に育つのです。このリードする人が創意工夫するようになれば、真の意味で「一樹百穫」なのです。

3. 「エッジを効かせる」

1項の「V字回復」の図に、下り坂の際には変化が緩やかだと気づかないか気づいても手を打てない状況とあります。その下降の中で、どこかで気付いて「反転攻勢」になり「何か一つ」に集中をしてエッジを効かせた状況になり集団としてパワフルになるという風に書いています。エッジを効かせるとは、スキーのターンでエッジを効かせてシャープに無駄なく効率的に行うという意味合いから出ているとの事ですが、別な角度では「尖っている」状態とも言えるのです。

下り坂の際は、漫然として受け身な状況でいる事が多いので環境とのギャップからドンドン悪くなりエッジが効かないのです。外部から見ると「丸い」状態であり、内部的には「ゆで蛙」状態なのです。社員も悪化している事は自覚するのですが、その状態から脱出する方策を決められないので漫然とした状態にとどまるのです。この下向きのベクトルが大きく濃くなるとさすがに非常事態なので何かしらの対策を練ることになるのです。対策と言っても社員さんは多くの事を同時に展開できないので「一つ」に絞って目標をハッキリさせて「結果にコミットする集団づくり」に転じる事が大切です。「方法」と「目標」を明確化して「期日」に対してコミットする集中化なのです。

「コミット」は責任をもって引き受けるという意味なのですが、「方法」が腑に落ちた状態ならば社員さんの「肚」が座るのです。この「肚」と「対策」を練って「エッジ」を効かせる事でパワフルになり自ずから達成できる集団に変わって行くのです。このように、反転攻勢の初期は一つに絞って集中する事で前向きな集団に転じる事がキーなのです。下り坂とは言えベースの売上があるのだから、その上に戦略商品を全員で取り組んで新しい流れを付け加えるのです。戦略商品は集団の状況によりますが「売易い」物から始めるのがコツです。幾ら良い商品であっても経験の薄い商品では自分の言葉で営業できないので結果が出にくいのです。まずは経験のある商品で結果を出すクセから始める事がキーになります。

4. 「エッジ」≡「輝く」

「ゆで蛙」状態では漫然とした状態ではダライ状況が蔓延してしまいます。やはり「熱湯」で目を覚まさせる必要があるのですが、単に「熱湯」をかけるだけでは「やけど」するだけなのです。2項の「仕事の効率」でも分かるように「腑に落ちる」ことが大前提なのです。従って、いきなり経験もない商品や技術・サービスを戦略として担おうとしても社員はどうしてよいか迷うだけなのです。まずは、経験のある商品・技術・サービスの中から「一つ」を選んで「エッジを効かせる」事に集中して、成功体験を共有化して「一体化」を実現する事が大切です。「一体化」が始まれば、当然の如く集団は「一番」を目指すベクトルが出来て上昇し始めるのです。この成功体験を積重ねることで「脱マンネリ」が風土化して、外部の見方も変わって来て、より濃いベクトルなのです。

集団は不思議な物で業績が良くなると一人一人の動きが自ずから機敏になり明るい表情になるのです。つまり、戦略的な商品・技術・サービスを一つ絞り込む事から始め、それが集団で体験済みの物であれば「腑に落ちる」のでライザップのCMではないが「結果にコミット」が可能になるのです。「コミット」は結果に責任を持つという事なので社員は嫌がる物ですが、上昇気流に乗った集団では意識が前向きになって「コミット」という風土が根付くようになるのです。

この「コミット」が根付いた風土こそが「1.6²」の集団になり、ますます「エッジが効く」状態になるのです。「エッジが効く」事は社員の表情が輝いているので外部からもハッキリと分かるようになるのです。「エッジ」≡「輝く」という状態には、エッジの効いた商品・技術・サービスが不可避ですが、経験のない物では動きがとれないのです。誰もが「やれる」と思う経験済みの物でなければ空転するだけなので気をつける必要があります。