

## 「出る杭」を伸ばす

### 1. 若手を巻き込む

右掲は、故船井幸雄先生が定義された「レンガ積みの方則」より、仕事効率を再定義したものです。言われた通り黙々と作業する仕事の効率を1とした場合、何を作るかどこまで作業するかを理解して行う仕事は1.6倍の効率になり、さらに、自分が参画してリードする立場になると更に1.6倍、つまり、 $1.6^2 = 2.56$ 倍になるという物です。実際に、3倍位の差はカンタンに付くと実感しています。例えば、電車に乗る為に駅に向かう速度と忘れ物を取りに引き返す速度の差は1.6倍になります。また、参画した場合の $1.6^2$ 倍ですが、事前に段取りを組むなど「要領」が良くなるので実感します。

仕事効率の比較	
1.0	言われた通りする仕事
1.6	イメージする仕事
$1.6^2$	参画してリードする仕事

故船井幸雄先生より

経営コンサルタントとして25年の経験に照らすと「効率」が上がる重要な要素は社員とのコミュニケーション(会話)にあると断言します。「社長と社員の間には絶対に交わらない平行線がある」という方がいらっしゃいますが、この実態から脱出する唯一の方法が会話なのです。人間関係の基本は「相手に関心がある」という投げかけから始まり、「返報性の法則」で相手の心理的緊張感が緩んで口を開き、会話が成立して、その繰り返して関係性が深まるという事です。単純な事です、難しいのです。「積極傾聴法」という手法がありますが、相手の言い分を受容して、言い分をスッカリ吐き出させる工程の中で相手が自分で気づいて変わって行くという物です。この手法は聞く側の心理的負担があり、「何か」をさせようとする際には注意が必要になります。多くの場合、相手は年齢が高くなり人格像が固まっているので柔軟性がなく、経営者は「相手を変える事が出来ないが、変えられるのは自分だけ」と悟り別の方法を考えるのです。

しかし、若い人の中には「言ってくれば、俺もやるのにな」という心理、つまり、期待に応えたい心理があるのです。この心理をくすぐる事がポイントになります。若い人は経験が少ないので未知数という魅力があり「伸び代」に期待できます。私の勤務したトヨタ系販売店は、例えば、在阪トヨタ店で共同開催するイベント(展示会やキャンペーンなど)の打合せ会議には若手に参加させて実際に展示会やキャンペーンの推進役をさせていました。他社は課長職以上の方々が出席しているので、他社の雰囲気も分かりますし、その会議で発言を求められれば、若い感覚の意見を出して採用されると自社の展開に責任感が増すのです。こんな人材育成法を取っていたのですが、経営コンサルタントになって広く世間を見るようになると社長や幹部ばかりが会議や講習会に参加する実情を見て、今更ながら素晴らしい人材育成法だったと感心しています。

### 2. 「池の魚、川の魚」

コンサル業界では「ジュニアボード」という言葉を使って若手にチャンスを与える事を提唱しているが、中小企業の場合、多くの課題があるので広がりがないのが実情です。HR総研は「ジュニアボード制(Junior Board of Directors)」とは、社内で選抜した若手社員や中堅社員によって構成される擬似的な経営委員会を設置し、経営におけるさまざまな課題に関して解決策の提言を行わせる仕組みの事としているが、そもそも人数に余裕がないのが実情なのです。

この人数が少ないという現実から生じる課題を解決する事が重要です。例えば、上役が若手の「やる気」をつぶす事や前向いた考えを主張したらオフサイド・トラップを引いて浮いた状態にする事などがあります。これらに屈しない精神を持つ若手は稀有な存在なので、抜擢しようとする若手の言動に全面的にバックアップする事で安心感をベースに「使命感」を発揮させる環境づくりを行う訳です。

その為には、若手が外部の情報に触れる機会を作ることも重要な事です。前職のトヨタ系販売店では「池の魚になるな、川の魚で磨け」と言って、外部の方々との交流で様々な経験を積むように奨励していました。因みに、トヨタの「7人の友達」も同じ趣旨のスローガンです。外部から得る刺激で成長を促進する風土なのです。

### 3. 中小企業の人材育成法

717号で「経営デザインシート法」をご紹介しましたが、弊社では、「10年先から逆算して、今行う事に着手する」と単純化して具体化した新規課題を同時並行でベース事業を維持しながら進行させる事がポイントとしています。ベースをこなしながらなので「シンプル」な物にして着手しやすくして着実に成果を出す事が重要なのです。「できた、できた、また、できた！」という達成感の連続で若手社員に自信を植え付ける方法です。つまり、「できた！」という達成感の積み重ねで「自信」が大きくなるのです。

例えば、販売促進の分野では即結果につながる企画よりも、ユーチューブを活用した動画作成でHPを經由した展開の方がハードルが低くなるのです。動画作成もピンキリなので、まずは、スマホで撮影して、それを無料ソフトで編集する事から始める事が大切です。動画作成にはシナリオが必要であり、場面毎に動画撮影して、編集時にシナリオにそったキャプチャーを挿入して情報を補完するのです。最近の若い方はスマホを上手に活用しているので、殆どが無料で作成できるので「やる気」が問題なのです。

ここで重要なのが「基準」という考え方です。改善の言葉ですが「現状を書き出す」という事なのです。当然、現状を踏まえながら改善活動で「標準」づくりを行うという「やり方」です。若い人たちが一生懸命になって作ってくれた物には不備な点が多々あるのは当然として、作ってくれた事に「労い」がポイントなのです。単純に「ありがとう」という言葉なのです。その上で、気づいた事を「欲を言えば」という言葉をつけてコメントするのが改善手法なのですが、この手法を取り入れて頂きたいのです。

右掲は「支援の四原則」というイラストですが、「関心」を示し、「激励」して、さらに上達の為に「助言」し、実践できるように「助力」という流れなのです。つまり、「欲を言えば」と断ってアドバイスしたら出来るように「助力」する事が大切なのです。山本五十六元帥の有名な「やってみせ・・・」の言葉は、自分が出来る事や確かめた事を相手に求めるという意味ですが、現代の若手育成では「やってみせ・・・」は最終手段なのです。まずは、簡単に出来る事から始めて、順次レベルアップする事には待てる「ゆとり」が必要です。この寛大な心が若者を動かすのです。



### 4. 出る杭を伸ばす

企業が変革するには、若手育成でコアになる人材をつくり、この若手が「10年先から逆算した今やるべき事」に着手して、まず、故船井先生の「参画」のレベルになって、その事柄でリーダーシップを発揮する事で1.6<sup>2</sup>の状態になり、他の社員を巻き込んで全体が「今やる事」のイメージを共有化して組織レベルを1.6の状態に引き上げる事が大切なのです。この「巻き込み」には、「やり方」を共有すれば「うまく行く」という確信がポイントになりますので、カンタンなレベルから着手して「できた、できた、また、できた！」という連続3回の実績づくりがポイントになります。

「出る杭は叩かれる」と言いますが、若手が「10年先を見込んで行う事」をいきなりベースから分離せずに、ある段階から新規事業として別チーム化する方がスムーズな展開になり、実績が出来ればベース事業との併存が可能になるという構図です。別事業なので既存の方と別グループになるので「出る杭」と言っても既存分野の方々には「希望の星」になるのです。この「希望の星」で「出る杭を伸ばす」のです。言葉では簡単ですが、現実には多くの支援が必要になります。弊社は、FaxやDMを使って新規開拓の「無人探客」を行う支援で貢献しています。マーケティングの基礎は、「商品」を「お客様」へ「売れな、語れ」でコミュニケーションする事なのです。「無人探客」なので、社内的な負担はFaxやDMの費用だけになります。ステップ・マーケティングの連続的に告知法を取り入れて「無人探客」の成果を高めるようにしています。