

## チェンジリーダー育成法

### 1. 変化を機会と捉える

右掲は、P・F・ドラッカー著「チェンジリーダーの条件」です。経営コンサルタントはドラッカー先生の言葉を活用して表現しますが、帯に「自分と未来は変えられる」とあるように「変化を機会と捉える」事が大切です。しかし、「変化」の捉え方が立場によって変わります。経営者ならば、企業全体の未来に責任があるのでマクロに時流を把握して、部門毎の未来図を描く事が重要です。この未来図がなくて業績目標だけを示す方が意外に多いのです。これでは「丸投げ」状態なので着実に未来へ向かうとは限らないのです。大きくは総合化した電気メーカーが衰退して身売り状態になっているのは「着眼大局、着手小局」をスローガンにしなが「丸投げ」で放置した結果なのです。

下の図は、集団を引っ張り上げる状況を描いたもので、←はリーダーを示しています。リーダーを育成するという意味で「手」は経営者や上司を意味しています。チェンジリーダーを育成するという意味です。「現実はいよりも広く深い」と言いますが、何事も実践するのは現場であり、その現場リーダーの取組姿勢と能力によって結果に大きく影響が出ます。つまり、経営者や上司の役割は、現場のリーダー育成であり、実際にはインフォーマルリーダーを見抜く事がポイントになります。インフォーマルですから役職ではなく「人柄」を見抜く事です。「2:6:2の法則」がありますが、集団には非公式ながら集団を引っ張る能力を持った方がいるのです。役職者と立場を逆転するケースが多いので、その間の摩擦を軽減する配慮が必要になります。

この最大課題は役職ではないインフォーマルリーダー、つまり、「変化を機会と捉える」方を発掘する事です。「保守8割革新2割」と言いますが、能力のある方でも「変化」に対して「機会」と前向きに捉えられない傾向があり、一瞬、身構えるのです。その身構えた後の行動が前向きな方は2割に過ぎないという事です。つまり、「2:6:2の法則」の出来る2割の中でプラス発想できるのは2割なので100人の企業でも100x0.2x0.2=4人に過ぎないのです。10人程度では1人がいれば良いという割合になります。



### 2. レンガ積みの法則

右掲は故船井幸雄先生に教えて頂いた「レンガ積みの法則」です。単純にレンガを積むという作業効率を1とすると、例えば、工場の作業とすると今日のスケジュールが分かった状態の作業ならば1.6倍に向上するのです。これは、実際にトヨタ販売店時代のOJTで毎日残業していたサービス部門が今日のスケジュールを教えると残業しなくなった上に売上も増えたという事で体験しています。1.6<sup>2</sup>は手順などを組んで作業する方で多くは改善提案を出してくれる方です。改善提案を実施すると確かに作業が向上して1.6<sup>2</sup>の状態になるのです。

右の下段は、「2:6:2の法則」と「レンガ積みの法則」を掛け合わせて10人の集団でリーダーを育成すると全体の作業効率が約1.4倍に跳ね上がると試算した物です。実際、先のOJT活動では、販売目標を2ヶ月達成して1ヶ月未達の営業所が私が退職するまで約4年にわたって連続達成という状態になり、このリーダーとなったW君はサービス部門の管理職となって自分が担当するブロックでリーダーづくりをしてくれました。実は、W君は当初は「栩野さん、この会社で真面目な奴は損やで」と後ろ向きだったのです。私は「改心させてやる」と腹に決めて会話を繰り返したのです。

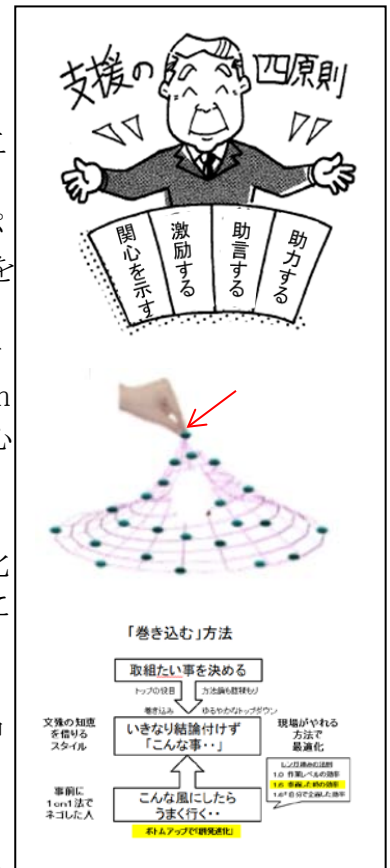
レンガ積みの法則					
1.0・・・単純作業のレベル					
1.6・・・イメージのレベル					
1.6 <sup>2</sup> ・・・企画するレベル					
故船井先生の教え					
「2:6:2の法則」		レンガ積みの法則			
2	積極的な方	8%	0.8人	1.6 <sup>2</sup>	2.048
		8%	0.8人	1.6	1.280
6	普通の方	34%	3.4人	1.6	5.440
		34%	3.4人	10	3.400
2	消極的な方	16%	1.6人	10	1.600
合計		100%	10人		13.768

### 3. 「1on1ミーティング」法

右掲は、「支援の四原則」という図です。前項のサービスマネージャーW君との会話の基本原則です。私は、サービス部ではなく経営計画室の所属だったのです。もちろん、サービス部の若い人と一緒にOJT活動して、実際の現場改善は若い人が手伝ったのですが、現場で起こる課題、例えば、在庫処分の問題「経理は処分すると利益が減る」と言う反論が出て来るのです。しかし、実際に再利用できないエンジンやパネルが通路に山積みなり作業効率を落としているのです。私は、責任をとるから処分して下さいと言って整理整頓が始まったのです。

最近の流行語では「1on1ミーティング」と言って、従来の1対1の会話では正面切って話し合い目標などを示す事が多いのですが、この「1on1ミーティング」は1回10分程度ですが頻度を高めてジワリと相手の心に語りかける手法です。真ん中の集団を引っ張り上げる図のように、集団に語りかけて積極的な方を見つけてリーダーにして1.6<sup>2</sup>の状態に持ち上げながら、同時に聞いている集団の理解度を高める情報の共有化を行って1.6の「腑に落ちる」状態の方を増やして、集団の効率を1.4に引き上げる構図です。

この弊社の「1on1ミーティング」法は、下の図にあるように「巻き込む」という視点で全体に「こんな事・・・」と語りかけるのですが、聞いた人の中から「こんな風にしたらうまく行く・・・」と提案が返ってくるのです。この提案の主がインフォーマルリーダーであり、この方に有言実行をして頂くように持ち掛けて動かす手法です。「文殊の知恵」と言いますが、必ず、提案が出て来ますので、根気よく語りかける事が大切です。そして、実践の方向が自分の目論見と同じ方向ならば「支援の四原則」で毎回「どんな具合・・・」と様子を伺い、問題にぶつかっていたらアドバイスや決断をして前向きに進める支援や助力を行なうのです。従って、自分が取組たい事の方法論などを弁えておく必要があります。自分で出来ない事は望まない事と考えています。この点がポイントです。



### 4. チェンジリーダー

トヨタでは「10年先の姿は現場の班長に聞け」という不文律があるそうです。班長は20代後半なので若い感覚がみなぎっているのです。この世代に「7人の友達を持つ」と勧奨して異業種交流会などに積極的に参加させるそうです。他メーカーの状況を知り、違った見識の同世代の仲間を得て切磋琢磨しあうのです。位相差というのですが、他社の成功事例を自分に取り入れる応用力が磨かれるのです。そして、他社の方と交流する事で全般的に自分を高めるようになると言われています。こういう「人づくり」が展開されています。

中小企業の場合、トップが異業種と交流するケースが多いのですが、トヨタの「人づくり」のように若い人が異業種と交流する事で全人格を磨く事が有意義と考えます。筆者は、息子に中小企業家同友会の青年部会で異業種交流をさせて、他社の状況を肌で感じてもらって自分磨きをしてもらっています。同世代と接する事で若いアイデアに触れて感化されている面も見受けるようになりました。2025年に事業承継と決めているので、残り3年余りの時間で「自立」できる状況になって欲しいと願っています。息子がチェンジリーダーになって、自分の描く事を「1on1ミーティング」法で若い社員に語りかけて次の世代を切り拓いて欲しいと願っています。残り3年余りの時間ですが、温かく見守りながら着実に後継者と育てて欲しいと思っています。チェンジリーダー育成の参考になればと思います。