

# 1onN 法でブランドストーリー戦略

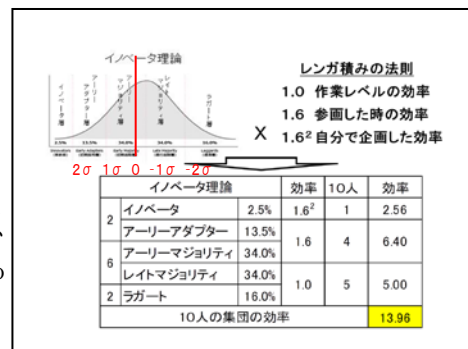
## 1. 組織力を高める

右掲は、「イノベータ理論」と「レンガ積みの法則」と組合せて組織力を試算した物です。人は自然界の法則に従うので統計の正規分布に当てはまるのです。偏差値( $\sigma$ )で分布が変わるのです。この正規分布を使ったイノベータ理論が有名です。左上で中央の赤線が  $\sigma = 0$  で左側  $0 \sim 1\sigma$  間はアーリーマジョリティ層で34%、 $1\sigma \sim 2\sigma$  間はアーリーアダプター層で13.5%、 $2\sigma$  以上は2.5%、逆に右側は  $0 \sim -1\sigma$  間はレイトマジョリティ層で34%、 $-1\sigma$  以下はラガード層で16%という分布になります。

ラガード (laggard) の意味は「遅れる人」という事で新商品や新サービスがどれほど広く普及しても、最後まで受け入れない人という方々です。

右上は故船井先生の「レンガ積みの法則」です。単純にレンガを積むという作業だけを命じた時の作業効率を1とするとレンガ塀を作ると目的を教えられて行なう作業効率は1.6倍に跳ね上がるのです。実際に工場では作業スケジュールを教えたとスケジュール通りに終わるが何も教えずに仕事が終わる度に与えると作業時間が伸びるのです。身近な例では、朝の通勤で駅に向かう時の速度を1とすると忘れ物に気付いて引き返す速度は1.6倍に跳ね上がるのです。そして、自分で現場スケジュールを考えて行なうと更に1.6倍 ( $1.6^2 = 2.56$ 倍) になるのです。

この「イノベータ理論」と「レンガ積みの法則」を掛合せて、イノベータ(リーダー:  $1.6^2$ )が1名、アーリーアダプターとアーリーマジョリティが参画者(腑に落ちた人: 1.6)が4名、その他が5名とした時の作業効率の合計が13.96になり、約1.4倍に組織効率が上がるのです。小売業では店づくりがありますので、商品の入替やレイアウト変更、POP やディスプレイの設置などで上記の表に当てはまるのです。私の経験では1.5倍に跳ね上がったお客様があり、実際に店長と副店長およびパートの方々の意欲が高かったのです。



## 2. 社員を巻き込む1onN法

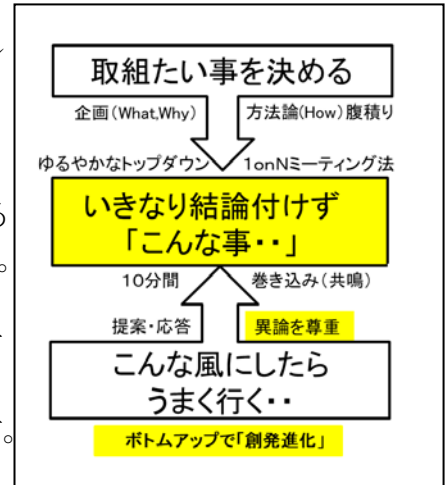
右上はネットを引っ張り上げるイラストですが、社員を巻き込む手法のイメージです。リーダー(イノベータ)を引っ張ると周囲がついて来るイメージですが、それだけでは逆効果になりリーダーが浮いた状態になるケースが多いのです。私は、人事管理の一つ目標管理で行なわれる1on1法に準えて1onN法というミーティング法を実施しています。onは継続して行なうという意味で、1on1では月に1回指導者と面接する事ですが、1onNは毎朝約10分程度のミーティングを続けて全員とコミュニケーションする方法です。全員と言っても人の社会なので積極的なリーダーと腑に落ちた状態の方そして極普通の方と分かれるのです。出来るだけ多くの腑に落ちた方を育成するのが鍵です。

人に語り掛ける事で刷り込むという効果が働くのですが、人は感情があるので内心拒否する聞いたフリをする方がいるのです。この聞いたフリをする方を少なくする事がポイントです。上司として部下が受け入れる要素を持っているか否かが大きな点です。尊敬という言葉がありますが「有言実行」の言葉が必須になります。想い(大義)を語っても自身が一緒になって行かうか否かで社員の反応が分かれるのです。想いを一緒に実現しようと呼びかける事が重要です。



### 3. ブランドストーリー戦略

私は経営コンサルタントとしてお客様をリードする役割ですが、1onN法を応用しています。右掲は概略ですが、経営者と相談して「取組たい事」を決めますが、それを企画化して「こんな事・・・」と緩やかにボールを全員に投げるようにしています。以前はメールでCCを使って共有化していましたが、オンライン会議やチャットでボールを投げるのです。するとメンバーから反応が出て来るのです。このキャッチボールを数回繰り返して煮詰める手法です。このように時間をかける事で共有化するので、少なくとも状況を知ってもらう訳です。そして、煮詰まって来ると一緒に試行する方を決めてモデル作りに入ります。

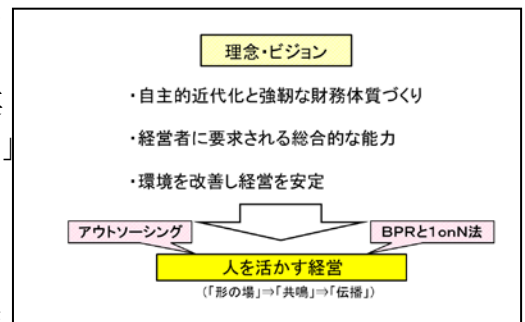


この煮詰める段階で想い(大義)が共有できる事がミソなのです。最近、「ブランドストーリー戦略」というそうですが、私は机上ではなく現場で煮詰める大義を重視しています。不思議ですが、キャッチボールの間に「大義」を共有化するので。この「大義」の基にマーケティングを展開するのでレスポンスに対する各自の対応力が高く成果が出やすいのです。

1onN法は多くの方に語り掛ける手法です。英語で' a great mind goes alike ' (大志は似て来る)と表現しますが、一気に語り掛ける熱さでは相手は火傷するので徐々に語り掛ける根気が必要になります。これは大乘仏教的な手法でマクロに見ると大きな手の上にいる感覚になります。つまり、徐々に理解を深めるので負担感が少ないのです。こんな手法で全員に語り掛け(網をかけ)てリーダーを中心に腑に落ちた理解者を順に育成する手法として実践しています。ちょっとずつ引っ張るという根気が、結局は近道になるのです。

### 4. 1onN法で組織力を高める

右掲はセミナーで使用している中小企業家同友会の「3つの目的」の実践法です。経営者として「理念」や「ビジョン」(少なくともなりたい姿)を想い描く事が重要ですが、それを実現する到達系として「自主的近代化と強靱な財務体質づくり」「経営者に要求される総合的な能力」「環境を改善し経営を安定」という3つの目的をBPR・1onN法・アウトソーシングの3つで実践して「人を活かす経営」を行なうという構図です。



現実的には社員の方々は忙しいのです。それぞれが一番になろうとしているのですが組織的に成果が出ない状態になっているのです。その主な原因は各自がバラバラで連帯感が薄い事です。要因は一つではないのですが、「一枚岩」という状態でない事実が大きいのです。1項でラガード層が16%あると書きましたが、どんな集団でも横向く存在が約2割いるのです。シェアの法則では寡占(71%)が一つの天井なのです。このような横向く存在を包み込んで行くのが1onN法です。横向くいる方も聞いたフリしている間に少しずつ感化されて来るので、前向き事はないにしても後ろ向きことはないがない状態、つまり、邪魔をしない状態を築く事が重要なのです。

中小企業の多くは少人数が多いのですが、それでも一体化が出来ずに、ある方は滔々として理念を社員に語ったと豪語する方もいらっしゃいますが、それは苦行でしかなく、結果的に心が離反して退職に繋がっていくのです。「熱い」では火傷するのです。10分ほどのミーティングを繰り返して徐々に心の中に入って行くスタイルで進めて頂きたいと思います。