

「鄙の論理」と「到達系」

1. 「鄙の論理」に学ぶ

右掲は、平成5年（'93年）に細川連立政権が出来た時に話題になった「鄙の論理」（'91年）という本です。55年体制と言われた自民党政権の綻びが出て、新党さきがけなどが乱立した時に日本新党の代表である細川護熙氏と島根県出雲市長だった岩國哲人氏が共著。本の帯評にもあるように新首相への期待が高まった時でしたが、プロンプターを使った会見やペンで発言者を指すなどで新風感があつたが、8党の連立という地盤のもろさで何も出来なかったという印象を残したまま細川氏は政治から退いたのです。所詮熊本大名の末裔かと嘆かせただけという印象でした。



しかし、「鄙の論理」は参考になる部分があり、「鄙」は辞書によると

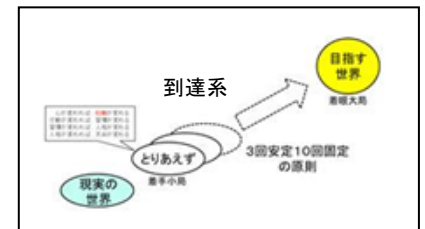
- 1 都市部から離れた地。いなか。「都鄙・辺鄙」
- 2 いなかっぽい。ひなびている。つまらなく卑しい。「鄙語・鄙俗・鄙劣・鄙陋(ひろう)・鄙猥(ひわい)/野鄙」
- 3 自分のことをへりくだっていう語。「鄙見」

とあり、細川さん達は明治維新のように「地方から国を変える」という発想でした。確かに、中央には人が多く多様性があり「変える」という視点では「保守」の原則が働き、利権なども絡み抵抗勢力があり大きな変革が難しいのです。

この事は企業にも当てはまります。世代ギャップと言いますが、若い人が大きく変えようとすると古い世代が抵抗勢力になり大きな障壁になるのです。しかし、若い人は未来を見ているので、現実とのギャップに不満を感じて新しい事にチャレンジしようとしているのです。この対処法には「やってみなはれ」があり松下幸之助さんの言葉として有名ですが、経営陣を筆頭に若い人の自主性を尊重して「有言実行」の風土を築く事が前提です。「不易流行」と言いますが、守らねばならない事と時流に合わせて若いパワーで変えれ行く事のバランスが大切です。

2. 小さな事からコツコツと

右掲は筆者の考える実践法です。「着眼大局、着手小局」ですが、多くの場合、一挙にやろうとして失敗するのです。故船井先生は「3回安定10回固定の原則」（到達系）があり、まず3回連続成功して勢いをつける事がポイントです。「とりあえず」と表記していますが、着手してすぐに完了できる事から始めるのです。右中は、「レンガ積み」の法則ですが、何事も試行するとギャップが明確になり、それを解決する勘所を掴む必要があります。この試行で実践的なコツを掴んで、それを追従する方に伝授して成功の確率を高めると「これは良い」となって部下に波及するようになり「勢い」が付くのです。納得した部下は「コツ」を掴んでいるのでやり易くなり仕事の能率が上がるのです。単純に作業する時を1.0とすると納得したリーダーは1.6になり、初めに試行して創意工夫した方は1.6²(2.56)になるのです。これを人の分布(イノベータ理論)に当てはめて、10人の組織なら効率が計算上1.4倍化する試算したのです。実際に、筆者が和歌山の小売店で経験したのですが、そのケースでは1.7倍にまで跳ね上がりました。



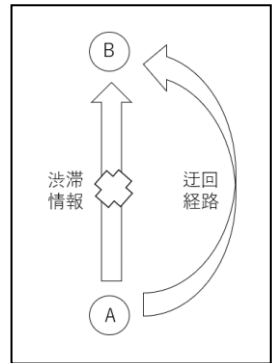
「小さな事からコツコツ」と言いますが、集団にいる「鄙」の方たちを巻き込むことが重要なのです。ややもすれば、反対方向を向く方々を「これは良い」と実感させて「楽しく」そして期待感で「わくわく」して頂くように巻き込むことをベースとしています。

「小さな事からコツコツ」と言いますが、集団にいる「鄙」の方たちを巻き込むことが重要なのです。ややもすれば、反対方向を向く方々を「これは良い」と実感させて「楽しく」そして期待感で「わくわく」して頂くように巻き込むことをベースとしています。

イノベータ理論		効率	10人	効率	
2	イノベータ	25%	1.6 ²	1	2.56
	アーリーアダプター	13.5%	1.6	4	6.40
	アーリーマジョリティ	34.0%	1.0	5	5.00
	レイトマジョリティ	34.0%	1.0	5	5.00
2	ラグアート	16.0%			
10人の集団の効率					13.96

3. 「急がば回れ」

右掲は「ターンパイク理論」をイメージ化した物です。ターンは回る、パイクは槍という単語で回り道して早く着くという事で高速道路理論とも言われています。高速道路では目的地まで予想時間が表示されますが、事故渋滞などの時に予想時間が表示されません。この時にはAからBに向かって行くが直線を選び渋滞に巻き込まれる覚悟で行くか迂回して時間かけてBに行くか迷う事があります。迂回を選んでも多くのクルマが迂回すれば渋滞する可能性があるのです。少なくとも迂回すれば距離が長くなるのでコストが嵩みます。従って、B地点に早く着く事が優先するか否かの時間的要素が大きい時に迂回を選ぶケースが多いのです。



「鄙の論理」を掲げて細川政権が誕生しましたが、到達系、すなわち目標を実現する為のステップ論をシッカリと描き、成果が出やすい事から始めるのが常套手段ですが、時間感覚が短かったので多くの事に着手して未経験の集団が大混乱したと分析しています。筆者もオール電化推進のプロジェクトで体験しました。集客に成功して初期のオール電化の普及に成功したが、寄せ集めの集団に母体会社の監視員がいる状況で相互不信が起こり、その混乱の中でスタッフが下請業者の争いに巻き込まれ、次のステップのリフォーム受注へ進めずに組織が分裂してプロジェクト解散になり、スタッフの進路を斡旋するのに大赤字を出した経験があります。

この時の反省は下請業者だけでなく、「急がば回れ」の鉄則で他の業者を公募して業者間の競争関係をもたらずオープン性に着手しておけば良かったと考えています。実際は、オール電化試算というアンケートを3ヵ月で1000件超を獲得したのですが、オール電化受注が3ヵ月で40件という驚異的な数字に止まったのです。この40件は「オール電化をやる」という積極的なイノベータ層(2.5%)に過ぎず、次に続く「思案する」アーリーアダプター層(13.5%)約135件の掘り起こしが出来なかったという苦い経験があります。大きな原因の一つに「オール電化」推進という初期の目的から高額なリフォームへ目が移ったという事があります。

4. 「鄙の論理」の実践法

前述のように「鄙」(オール電化)から始め「リフォーム」でチェーン展開という最終ゴールまでの到達系が不十分で予期しない業者間の混乱から寄せ集めの組織が崩壊したのですが、その原因が「人心」の乱れ、つまり、「バラバラ」な状態になった事でした。

- ・目標を定める
- ・現状分析して課題点を列挙
- ・課題点を解決する到達系を描く
- ・「とりあえず」の事から実績を積む
- ・途中でブレないように対策を打つ

「改善は人づくりモノづくり」のスローガンがあるように、到達系を歩む前に「人づくり」が重要なのです。十分な人づくりは2項で示した「レンガ積みの法則」のように、「とりあえず」の試行段階から参画して一緒に創意工夫する人(リーダー:1.6²)とリーダーからDo-How(コツ)を学んだ方(賛同者:1.6)の方を理想的には5人を育成する期間を設定する事を忘れてはならないのです。方法論的にはOJTでロープレなどの手法で行います。耳で聞いたコツは残り易いので、面倒でもロープレを実施して欲しいです。最近の事例では「1onNミーティング」を昼食時に実施しているケースもあります。そして、「モノづくり」の「モノ」はDo-How(コツ)をルール化する事と考えています。

故船井先生は「セミナーで聞いて実践する人は2.5%、そして成功する人は2.5%」と教えて下さいました。つまり、(2.5%)²で千人に1人もいないのです。それは、リーダーになる人がいても追随する人がいない事には成功しないからです。ホントに「改善は人づくりモノづくり」なのです。ぜひ、巻き込むことを重視して頂ければと思います。

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