

安倍元首相の功績「アベノミクスの3本の矢(金融、財政、成長)」のうち成長の矢が不発に終わっています。成長戦略の一つに生産性向上がありますが、行政を含めて進んでいません。物価高騰の荒波に襲われて社員の生活を守る事が急務の課題ですが、徳川家康の言葉「功には禄を、能には職を」を鑑として所得増と人材育成の両面を行なうにも「原資」が伴わない現状があります。この課題をシンプルな雑談で情報共有化してリーダー育成、それを真似る追随者を育てる手法で成功している事例をご紹介します。

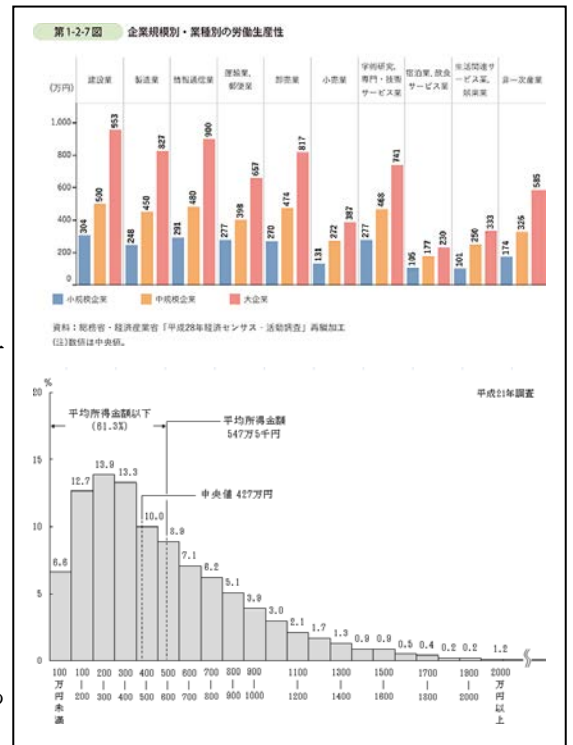
1. 「功には禄を、能には職を」が機能不全の現実

図1は2020年度小規模企業白書の第1-2-7図の企業規模別・業種別の労働生産性を表したグラフです。全業種とも小規模企業<中規模企業<大規模企業となっており、小規模企業と大規模企業と格差は約3倍になっています。この現実を踏まえて所得格差を考える必要があります。図2は厚生労働省の平成21年国民生活の基礎調査概要にある所得分布です。200~300万円層が13.9%と高く平均所得は547万円だが中央値は427万円とあり、400万円以下の方が多いう事を表しています。一般的に年収1千万円以上と300万円以下の2極化と言われています。

政府は格差解消を錦の御旗に生産性向上策を打ち出していますが、現実の問題として円安やウクライナ戦争などを背景にした物価高騰が始まっていて、経営者として社員の生活安定の為に待遇改善が急務の課題となっています。しかし、長引くコロナ禍で格差が広がり中小企業でも好決算で賞与を出せる企業と長引く業績低迷で昇給や賞与に苦しむ企業に分かれています。図1からも分かるように中小企業は労働生産性が低いので労働分配率は高いが所得額としては低いという傾向があります。つまり、精一杯、社員に還元しても低所得から脱出できない構造になっています。一方、先端企業では NTT のように原則リモートワークや週休3日制などと華やかで、しかも、待遇も良くて1千万円以上の所得者が多いのですが、その反面、組織的に人材の篩い落とし機能が強く脱落者が出る構造であり、毎年、新卒者と新陳代謝を繰り返して繁栄しています。

このような背景を考慮して待遇改善の課題を解決する事が重要です。中小企業と言っても幅広く、大多数の中小企業は30人以下で全員の顔が見える環境と言えます。環境的には良い条件のように見えますが、即戦力を期待して中途採用が多いので構造的に平均年齢が高いという問題があります。また、シルバー派遣などでさらに所得を低く抑える傾向があります。求人に関しても高給を提示できないので中途採用もままならず、新卒採用をしても年齢差や教育制度などの問題があり定着率が悪い現実があります。このように高齢化した状況で、大多数が直接員で、しかも同じ仕事を営々に行っている状況があります。モチベーションが低下した人材がいても異動する場所がないので企業のガン化してムードが悪化したまま改善が進まない現実も見受けられます。

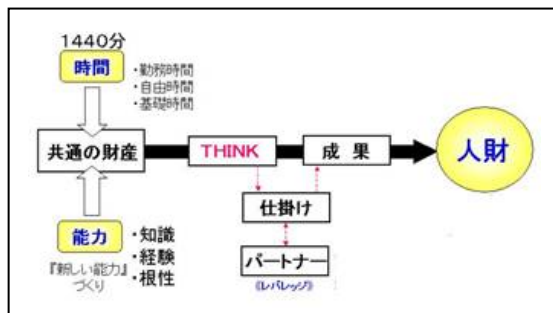
一方、コロナやウクライナとロシアの戦争などの影響で物価高騰が生活を直撃しています。これは生活必需品に限らず各種サービスでも値上げ傾向にあります。従って、生活給として所得改善が急務の課題になりますが、これが悩ましい問題なのです。所得改善には「賞与」と「給与」、「給与」にもベースアップと個人評価によるアップ、さらに「昇格」による所得アップと分かれます。「功には禄を、能には職を」は徳川家康の言葉ですが、シンプルに対応できない事情があります。まず、「功」の評価は「業績」という明確な基準があ



りますが、チームで活動しているため個々の業績評価が難しいケースが多いのです。例えば、お客様に恵まれている方とそうでない方の評価、個人だけで評価できる方とサポートする方の力を加味する評価、家族がいる方と独身者、家族でも高額な学資が必要な方とそれ程でもない方などと難しい面が多々あります。「能」の評価も難しく、マネジメントの3大スキル(テクニカルスキル・ヒューマンスキル・コンセプトualスキル)に照らしてリーダーシップや課題解決能力の実践面などを加味すると自己主張の強い「トゲ」のある存在が浮かびますが、その対極の「ヒラメ族」のような方もいるという具合です。器量に乏しい経営者は「トゲ」を避けて「ヒラメ」を好む傾向があり、昇格で待遇改善するケースでは名ばかりの役職者が誕生して「役職」を無意味化しているのです。

2. 「池の魚」から「川の魚」へ

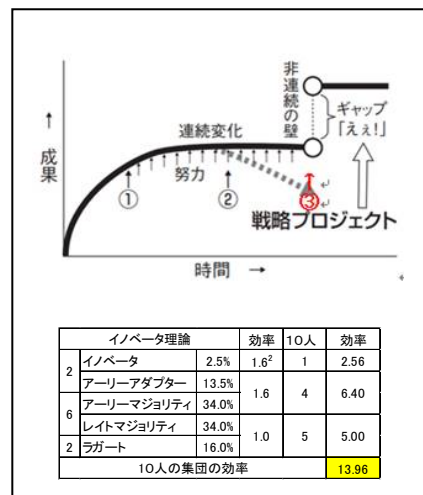
図3は京セラの稲盛さんの著書「PASSION」から導き出した図式です。稲盛さんは誰にでも24時間の時間があり、普通の仕事なら誰にでも出来る能力があるとして、その能力を引き出す事が課題とおっしゃっています。すなわち、人材育成は企業の重要な仕事なのです。これをベースに「THINK」(考え方)を変えて「成果」を生み出す工夫をする人が「人財」という流れです。その「成果」を引き出す為に「テコの原理」(レバレッジ)で「仕掛け」を考え「パートナー」を巻き込む事がポイントになるのです。



私は大恩ある方から「川の魚、池の魚」という喩えで広く世界を切り拓く事を教えて頂きました。哺乳類は満腹すると怠け者になると言われていますが、人も同じです。就職して一定の居場所が出来ると満足して安住しようとするのです。つまり、自分の仕事の範囲を決めてしまうので「池の魚」状態になり、池の魚は環境が安定しているので俊敏性も衰えてフナのようなのです。一方、「川の魚」は水が流れており「淀み」で休息するがエサになる物は身近にいないので探す行動が必要なので俊敏性で締まった身体になるという喩えです。

前項で指摘しましたが中小企業の実態は人材難の解消が急務の課題なのですが、求人難で新陳代謝が進まずに「池の魚」(マンネリ化)状態に陥っているのです。現実的に、新卒採用が叶ったとしても高齢化した集団の中で「朱に交われば赤くなる」の格言のようになってしまい、「未来」が見えずに定着しない傾向があります。経営者として環境を整える責任があるのですが、家族主義的な環境では高齢者の意識改革が非常に困難になるのです。

しかし、「川の魚」へ脱皮して成功されている企業もあるのです。「池」は自分の領域を囲む事ですが、その領域を破壊して新たな領域に向かう「川」化が課題になります。図4は、非連続の壁というグラフですが、多くの方は今まで通り進む連続変化を望み、今までと違った事に大きな抵抗感が働くのです。しかし、人は自然の法則、つまり、「2:6:2の法則」に従っているのです、前向きな存在もいるので、この存在を育成する事が急務の課題になります。人の能率には「1:1.6:1.6²の法則」があり、言われて作業する能率を1とすると納得して作業すると1.6に跳ね上がり、工夫を凝らすようになると1.6²になると言われています。コンサル的には、逆に1.6²の方を自分で工夫する存在(ロールモデル:RMと略)を育成して、そのRMを真似る1.6の存在を増やして全体を巻き込むと組織効率が向上するのです。図5は「イノベータ理論」と「2:6:2の法則」を掛け合せて算出した効率です。10人の集団で



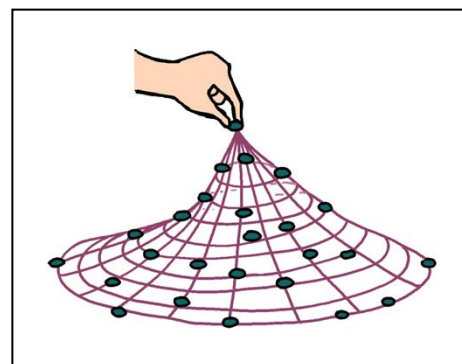
「イノベータ理論」に従って、1人のRMとそれを真似る人が4人、その他の方5人とする計算上で約1.4倍

化する試算です。現場指導型の経営コンサルタントはRMを育成する事から始めます。この方が人格者ならば「実績」を積み重ねるほどに真似る方が現れるのです。このRMを育成するには指導する側も実践できる事がポイントになります。筆者はFaxDMが実践術なのでRMの方と「商品」選択してターゲットリストづくりを行ない実際にFax送信してレスポンス得て、クロージング法として「手順・ツール・トーク」を開発し成果を出すスキームを確立して他の方々をマーケティングに巻き込んでいます。

このRMが人財なのですが、積極性のある方は「トゲ」があるので、その「トゲ」を長所と見て才能を引き出す器量がポイントになります。経営コンサルティングばかりでなく人材育成には「トゲ」ある方の課題解決力を活かす事が大きな課題になります。上役と言われる指導者の器量が試されるのですが、残念ながら現実的には部下の「やる気」を損なうケースが多いのです。筆者も実際に「栩野さん、こんな会社は幾ら良い事を言ってもムダやで・・・」と囁いてくる幹部社員に出会った事があります。ここまで酷くはなくても若い人の「やる気」に水を差す人は結構おられます。

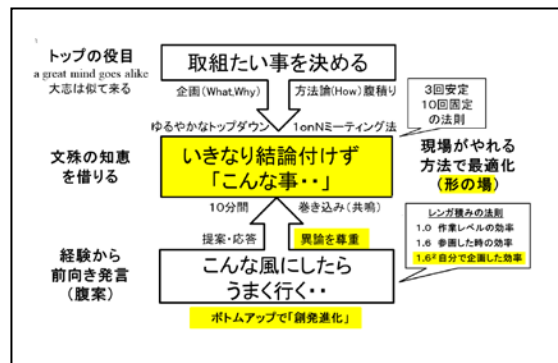
3. 「能」を引き出す「1onNミーティング法」

図6は前項のRM育成法で集団の組織効率を向上させるイメージ図です。物価高騰で生活防衛の為に所得改善が急務の課題ですが、それを実現する方法の一つです。まず、RMを育成する事から始まるのですが、この方だけを対象にすると組織から浮いた状態になり、逆効果になる危険性があります。これを回避するには、全体へ語り掛けがポイントです。30名位までの中小企業では全員の顔が見える状態ですが、意外に意思の疎通がうまく行っていない状況が多いのです。図6で言えば、「手」は経営者ですが、引っ張るには「言葉」の力が重要なのです。

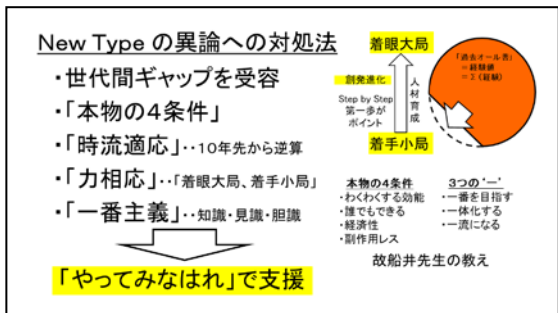


ところが、いきなり「こんな事をしよう」と投げかけると図4の状況で「ええ！」というリアクションが起こり上手く展開できないのです。筆者は、人事考課手法の「1on1ミーティング」から文字った「1onN ミーティング」をお薦めしています。onは継続するという事で人事考課では月1回などとしていますが、筆者は顔が見える環境を活かして

毎日のように話しかける事をお薦めしています。図7は、「1onNミーティング」の構図を表していますが、トップダウンではなく「こんな事できないかなあ・・・」的に軽い調子で文殊の知恵を借りるスタイルです。軽い調子なので聞いた社員から意見が返って来るのです。その意見に対して「どうすれば、できるかなあ・・・」とさらに意見を引き出すようにお願いしています。これを繰り返せば、意見を言う方だけでなく聞いて



いる方々の心の中に入り込み「a great mind goes alike」(大志は似て来る)と言う風になるのです。中には世代ギャップから「異論」が出る場合があります。図8は筆者が心がけている異論対処法です。例えば、筆者の実践術はFaxDMですが、若い方はSNSを求められるのです。「FaxDMありき」では、当然、若い方が反発するので、SNSを受容するように心がけています。結果を出す事が第一優先なのです。しかし、継続するとなると筆者のFaxDMの方が、商品に応じてターゲットをアプリで抽出するので対応力があると分かるのです。勿論、SNSで成果が出れば継続するのですが、キーワードで発信しても客層を適正化できずにジリ貧になる傾向があります。「巻き込む」という視点では、この過程を経る方が効果的です。



このように全体を巻き込むと図5のように組織効率が1.4倍化するので。筆者の経験では、巻き込みが

上手く展開できて1.5倍に跳ね上がった和歌山のお客様があります。実際に、店長だけでなく、パートの方々が大いに乗ってディスプレイに凝った演出をされて「ブライダル文具は〇〇」というブランディングが出来て若い女性の来店数が大幅に増えた実績があります。このように、全体の実績が上がれば、待遇改善はやり易いのは自明の理です。

しかし、組織力という点を忘れてはなりません。仮に、「能ある鷹」を育成するとしてRMの育成に成功して、その「功」に応じて褒賞するだけなら、他の方々が反発して浮いた状態になり、逆効果になってしまいます。やはり、組織全員が参加する形にして、それ相当の評価が望ましいのです。

4. 「仕掛け」は雑談、「パートナー」は社員全員

このように「功には禄を、能には職を」という普遍のテーマを「人財化」によって集団の総合的な生産性向上を図る事で待遇改善をより実施し易い環境を作る事が出来るのです。よく、「うちには人材がない」と嘆く経営者を見受けますが、江戸時代末期の儒学者佐藤一斎著「重職心得箇条」は「外務省は伏魔殿」と嘆いた田中真紀子さんに小泉首相(当時)が贈った本としても有名ですが、その中に「その藩なりの人材」という記述があり他藩を羨まず自藩の人材育成を説いています。

図3で稲盛さんの人財育成を筆者流に表した構図をご紹介しますが、「THINK」と「成果」の間に「仕掛け」と「パートナー」があり、ここがポイントです。筆者は「1onNミーティング法」と称していますが、毎日のようにコミュニケーションをして「気づき」で人材を引き出し、その方をリーダーにして集団を引っ張る事をお薦めしています。人はズバリ表現で迫ると身構えますが、「こんな事が出来たら・・・」と婉曲に表現してアイデアを求めるようにすると上手く展開できるのです。少し事例が違いますが、営業所の方と毎朝10分間の電話を習慣化されて、営業所の方の困りごとを聞きだして解決策をアドバイスするようにして「人財化」に成功されたケースがあります。最初は、ともかく雑談でも良いから相手と会話をするというスタンスでお願いしたら、程なく困りごとを相談するようになったのです。「仕掛け」として毎朝10分間コールで関係性が深まり「パートナー」化したと考えています。

一般に「4つの‘ジンザイ’」と言いますが、「人罪」・「人在」・「人材」・「人財」と表現します。図3のように人の能力には大差がないと考え、大切な社員の能力を引き出せなかった「罪」は会社にあると考えると状況が大きく転換するのです。「士は己を知る者の為に死す」と言いますが、自分を認めてくれる者に心を開くので、まず第一歩として「雑談」で会話を続ける事が平素の関係性を強め、その「雑談」の中で自分の「想い」を婉曲に表現して相手の心に迫り、その反応から「想い」を実現しようとする者を見出してリーダーに育て、毎日の「雑談」の中で周囲に状況を知らせ「共有化」する事で図6のイメージになるのです。また、「2:6:2の法則」がありますが、上位半分が動けば図5の試算のように組織効率は1.4倍化するのです。筆者の経験でも1.5倍化した和歌山の小売店の事例があります。真面目な店長さんがRMになって商品企画や手配などを行ない、副店長が店内のディスプレイを変更するリーダーになり、毎朝の朝礼で情報を共有化してパートの方々を巻き込んだのです。この結果、「ブライダル文具は〇〇」というブランドが出来て若い女性の来店が増えたのです。その状況で女性に受けるファンシー系の文具を品揃えしたのです。和歌山という地方都市ですが、大阪の間屋が一目を置くようになり新製品の供給が速まったと経営者が喜ばれました。正に、「仕掛け」は雑談(朝礼)、「パートナー」は社員(パート)だったのです。ぜひ、この手法をご参考にしてください。