

## 今さら聞けない#1100「インフォーマル・リーダー」

### 1. 創発的進化

右上は故船井先生の「過去オール善」という教えによる「創発的進化」を表しています。これは、人は経験のある事から「願望」をキッカケに新しい事に向かうという事を示しています。このキッカケの多くは外部からの刺激であり、その刺激が若い人の願望とマッチした時に試行錯誤を始めると右下のように急成長を行うのです。イラストでは「自立」とありますが、最初はインフォーマル・リーダーとして仲間を引っ張るようになり、さらに、実力をつけてマズローの欲求5段階の最上位「自己実現」を目指すようになるのです。

例えば、20数年前の事例ですが、和歌山の事務用品店様でブライダル関連の文具を取り扱うことになり、セール企画に入れた時の事です。ちなみにブライダル関連の商品を掲載して、現場にコーナーを作る事になったのですが、現場の女性パートの方がブライダル衣装を展示する案を出したのです。ドレスやブーケを用意して、セール当日を迎えたのですが、若い女性が興味を持ちロコミとなったのです。急激に若い女性の来店が増えてブライダル関連の売上が近畿地区で上位になったのと若い女性のリピーターが増えてお店が賑わったのです。売上の的には前年比1.7倍になり、この勢が続いたのです。

この例では、事務用品店として地域に根差したお店という実績があり、そこに「ブライダル」関連の商品企画が舞い込む外部の刺激で未体験の領域だが「ちらし」に特集コーナーをつくることに決めた事を現場の方々に伝えたところ、ブライダルに興味のある方が反応してコーナーづくり案を出し、会社が支援して立派なコーナーに仕上がったという経緯です。この結果、お店のイメージが変わり、ロコミで若い女性が来店するようになったという流れです。ここに隠れている点は「仕入先からブライダル関連の情報があり、その情報を新企画として採用した」という経緯です。この最初に来た情報に「うちではダメだ」と情報をスルーしていたら創発的進化はなかったので「情報」を一度は受け留めるようにしたいものです。



### 2. 「縁・運・つき」

上掲の和歌山の事務用品店の例を「縁・運・つき」の視点で再考すると「仕入先」との縁があり、バブル崩壊後のデフレ期で最近の中国で流行っているとされる「消費降級」の意識が働いており、結婚式の案内状や受付名簿・座席表などを自前で印刷するブームがあったという「運」があり、たまたま、和歌山で初めて取り上げる「つき」があったと言えます。そして、実際に大阪などの大手事務用品店よりも大きな売上があった実績から見れば、「ブライダル」で盛り上がった気運がお店の雰囲気を変えて「若い女性」の来店が増えたという「創発的進化」を起したのです。

故船井幸雄先生の「時流適応力相応一番主義」に当てはめると

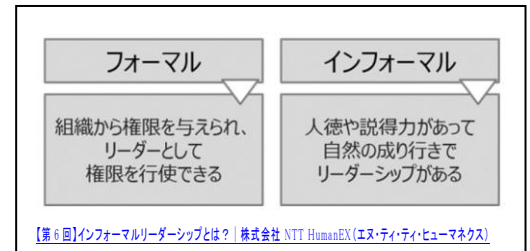
- ・「時流適応」は「消費降級」の意識で結婚式の案内状や受付名簿・座席表などを自前で印刷するブームがあり、
- ・「力相応」は「ちらし」企画と「コーナー」づくり、
- ・「一番主義」は実際に衣装やブーケで華やかさを打ち出して「売り場」の雰囲気を変えたと言えます。しかし、この事は約20数年前のケースなので同じように「消費降級」の意識が働いていても現在は「地味婚」と言われるように結婚式自体が簡素化されるようになっているので、招待者が少なく、友人関係にはLINEなどで送られるようになっています。従って、同じ手法でも時流が変わっているので通用しないのです。

### 3. インフォーマル・リーダー

和歌山のお客様で創発的進化の過程を書いて来ましたが、キーは「現場の女性パートの方がブライダル衣装を展示する案を出した」という事実です。事務用品が中心のお店なのでこの種の発言は違和感が働くものですが、当時の経営者や店長が受け入れたことが大きかったのです。仮に、右掲のように「出る杭」と押さえつけるような風土であつたら実現しない提案なので、実際に提案を受け入れられた女性パートの方は非常に情熱を込めて衣装やブーケなどのディスプレイを施して、女性でなくても目を惹くようにされたのです。この女性パートの役割をインフォーマル・リーダーと呼び、実際に肩書ではなくブライダル以外にも色んな提案を出す方でした。

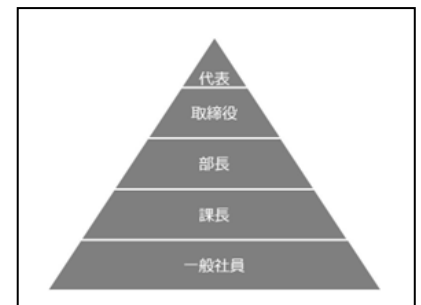


右掲はNTTHumanEXのHPから取ったものですが、リーダーシップにもフォーマルとインフォーマルの2種に分けられるのです。意外ですがフォーマルなリーダーは保守的に働き冒険をしなくなる傾向が強く、インフォーマルな方が周囲も認めるので積極的になれるという特性があります。後者の場合、状況によると「体制批判」の因子が強くなり組織風土が悪化する傾向がありますので、影の実力者を把握してタイプを見極めておくことが大切です。中には、過激な労働組合の色に染まった「体制批判」を繰り返す方もいるので採用時に注意しておくことが重要です。



### 4. リーダー育成法

右掲は企業の組織図で社長をトップとしてピラミッド構造になっています。社長の側近と呼ばれる方々は概ね「Yesマン」という方々で固められています。フォーマルな役職者(部長・課長)も概ねヒラメ族という方々が選ばれるケースが多いです。例えば、課長という位置づけの方は、担当課を持ち日常管理をする権限が与えられていますが、その範囲を超えたリーダーシップを発揮する事が少なく、どちらかと言えば「社蓄」という印象の存在が多いのです。従って、一般社員から尊敬されているかと言えば、そうではなく、何も言わないから波風を立てないでおこうという感じでのです。



それでは、組織が硬直化して生産性が低くなるので、新しいリーダーの登場が待たれるのです。前々号の「川の魚、池の魚」を話された故福井社長は、既存の役職者に期待するのではなく、一般社員の中から「風土」を変える人材を求められたのです。よく似た話ですが、トヨタも「10年先のラインの姿は現場の班長に聞け」という格言で、班長クラスの意見を吸い上げるようにしていたのです。年代で言えば、30才前後の伸び盛りです。この年代の方々に「7人の友達」という合言葉で社外との交流を深め、他社・他職種からの刺激を受けるように指導したのです。中には、コンピュータ会社や大手販売店の情報関係者との交流から販売店向けシステムを構築するプロジェクトが生まれており、今も提供されている事例もあります。

つまり、インフォーマルな活動の中からピックアップしてフォーマルな活動になった訳ですが、この時のリーダーは元のインフォーマルな方とは限らないのです。実質的な推進者としてインフォーマルな形で存在しますが、プロジェクトの管理者とは限らないのです。「チェック&バランス」の原則があり、インフォーマルな方が暴走しないように見張るフォーマルな管理者がいる訳です。「出る杭」を認めながら「出過ぎない」ように管理するのです。

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