

今月は「チェンジ・リーダー」を醸成する期間について書いています。「三日、三月、三年」と言いますが、意外に、当たっている尺度です。私は、三年経過したら「革新」が必要だと考えています。新しい事柄に積極的にチャレンジしたいです。 榎野

MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、動きづくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

「チェンジ・リーダーの心得」

改善では、リーダーを「チェンジ・リーダー」と呼ぶ事があります。何でもカタカナ語にすれば良いというものではありませんが、響きのよい言葉があります。しかし、響きがよくてもリーダーというのは難しいものです。右掲は、「改善の4人衆」と呼ばれるものです。リーダーという方には、少なくとも、最初の2つ(とんでもない事を言い出す、出来るとヒラメク)の要素を兼ね備えている必要があります。

- 『改善の4人衆』
- ☆とんでもない事を言い出す人
 - ☆それを出来るとヒラメク人
 - ☆そのヒラメキをトコトン実践する人
 - ☆出来上がった方法を横展開する人

しかし、この段階でも不十分な場合が多いのです。それは、実践を他人に任せてしまうケースが多いからです。何故なら、「とんでもない発想」や「できる方法」を考えるまでは、往々にして、経営者や準じる方が行なうケースが多いからです。これらの方は、生齧りの状態で他人に押し付ける形で展開しようとする傾向があるのです。立場上、そうならざる得ないのも実情ですが、これでは、任される方は「やらされ感」が強くなってしまいます。「腑に落ちない」状態では、改善はすぐに暗礁に乗り上げて頓挫してしまいます。従って、3人目の「トコトン実践」という姿勢が必要なのです。トコトン実践と言っても、全て、自分でやるという意味ではなく、一緒に、最後まで「改善チーム」と付き合う「旗振り役」というのでも構わないと思います。

ともかく、「変わる」(チェンジ)を仕掛ける事が出来ないと始まらないのです。そこで、例えば、経営者が「変わる」と決意したら、「出来る」から「トコトン」まで、どれ程の期間をかけたか、次の社員に「魂」が伝わり「人材」として育つのかという尺度みたいな物が必要になります。ある方は、漠然とした状態で「変わる」と宣言して、変

『やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ』

わる方向性を見つけて、次のリーダーたちに伝播するのに2年間かかったという事です。これは、極端な例ですが、一般に、1年に四季があるように「長くとも1年」というのは、一つの尺度です。よく、「三日、三月、三年」と言いますが、「三日」でパッとヒラメク方もいらっしゃいますが、これでは、幾ら何でも「生齧り」の状態に過ぎないのです。まだまだ、「思いつき」「妄信」のような状態なのです。しかし、「三月」(90日)というのは、一つの安定した状態を醸し出す重要な期間でもあるのです。私は、とりあえず、三月間、頑張れと言っています。何故なら、90日間もかければ、何事でも、相当こなれた状態に到達するからです。(もし、一定の状態に届かないなら中止する選択する可能性が高い)従って、四季を通して実践すれば、ほぼ全状況をクリアできるので、まずは1年間が目標になります。

しかし、「チェンジ・リーダー」の役目は、この段階だけではなく、トコトン実践してDo-Howとしてルール化する必要があるのです。実践の方法を文書化して「横展開」の段階も重要なのです。この段階では、そのやり方が良いという評判が出来上がっているので、教わる方も受入れやすい状態になっているのが一般的です。しかし、この段階でも、山本五十六元帥の「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば、人は動かじ」という言葉を嚆矢としておく必要があります。特に、「褒める」という事は重要で、小さなチェンジ・リーダーづくりなのです。「競争原理」と言いますが、よい意味で先行する集団に追いつき追い越せの心理を引き出すのです。このように、「褒める」ことは他者を鼓舞する手段にもなるものです。

ワンポイント・アドバイス

「褒める制度」

長所伸展法という物がありますが、これは長所を見つけて褒めるという事から始まるものです。褒めて人材育成する事が重要なのですが、叱って発奮させるやり方よりも平和的なものと言えます。表彰する制度を設けておく事で機会を掴まえやすくなる。

