

## AMI的チーム・ビルディング法

### 1. コミュニケーション問題

右掲は、中小企業家同友会が「A4シート1枚で進める経営指針書」と銘打ったシートです。同会では指針経営を推進していますが、経営指針書セミナーを終了した方でも指針書を毎年更新しているケースは稀れで毎月PDCAサイクルを回している方になると極少数になる現状です。この状況の打開策として右掲のシートを薦めています。内容的には、課題を一つ書いて、その解決手段にブレイクダウンし、その解決手段を実施計画を決め、計画の進捗そして行動結果というPDCAを行なう物です。1つの課題を解決するまで1シートで行なう物です。

この流れの元はトヨタのA3報告書にあります。右下は平成元年に作成した「新車物流改善」の報告書です。まず、課題の背景から始まり、現状の問題点、改善案、目標設定、スケジュールと流れています。この計画に沿って実施した事を別紙で添付するスタイルです。このポイントは「何故、この問題が起こったか」から始まる点です。プロジェクトとして深堀して各課題にブレイクダウンして展開する点は同じです。

つまり、中小企業家同友会が「何故、この課題解決シートを作ったか」という背景です。企業変革プログラムというソフトの利用を促すが実質的な利用者が少ない、また、実際の企業内で経営者と社員間の課題共有が進んでいないという現実があるのです。多くの経営課題は、経営者が即決で判断して「実施」か「パス」かを決めているのが実情で、用意周到に解決策を練るといふ企業が少なく、社員を巻き込むというスタイルではないので、社員とのコミュニケーション・ツールとしての意味合いが強いのです。



### 2. シンプルな質問型雑談法

中小企業の場合、事業所が一ヶ所というケースが多いので本来は毎日顔を会わせる機会があるのですが、現実的に挨拶もしない人が出るのです。挨拶する人でもそのレベルで済むというのが現状です。会議は企業によって頻度に差がありますが、多くは数字の報告が中心になっているのです。私は、サラリーマン時代から「マネジメントは集まって会話する事から始まる」と考えて、毎朝、10分程度のミーティングを行ない、各自が話すようにしていました。時々、「あれ、どうなっている」と声掛けしてチェックする方法です。毎日では、訊かれる方の負担感が大きいのです。

「あれ、どうなっている」というシンプルな物ですが、「あれ」の進捗状況が分かり、トラブルになっていたら即対応という事が可能になっていたのです。人数も7~8人だったので可能だったとも言える方法です。今も毎朝コーヒブレイクして雑談の中に織り込んでいます。頭の中では課題解決シートの構図を描いているのです。この雑談方式のメリットは、お互いに口を開いているので心理的にもオープンな状況を創り出す事です。心中にわだかまりが少ない方が組織としてうまく展開するのは自明の理です。

一般的に「雑談力」と言いますが、コミュニケーションをスムーズにする雑談って落語の枕のようなものです。ネットで調べると「天気・季節」「地域情報」「変化した事」が3大ネタのようで、雑談力を高めるには「聞き上手」「相槌」「挨拶プラス一言」「質問型のオーム返し」「姿勢や表情をチェック」の5ポイントがあるとの事です。基本に違いないですが、日常の中でチームとしてのコミュニケーションでは、もう少し個人的な話題が加わって来ます。マネージャーとして会話の切り出しネタに工夫がいらいます。仕事の進捗などを確認したい訳ですが、その物ズバリでは聞く方は身構えるのです。故福井社長は「進みおるか？」と投げかけて下さり、課題があれば聞くよというスタイルで実際は任せて下さっているのを見ていてという関心を示して下さる意味合いが強かったのです。このスタイルが丁度よいと考えています。

### 3. 「気づき」の訥弁法

課題にもいろんな種類があります。個人的なトラブル、仕事の進捗、未来への投資などレベルの違う課題が発生するのです。この中で、「個人的なトラブル」という課題解決が一番厄介なものです。その人に属するトラブルは「人間だから」という事で何度も再発するのです。人は本質的に変わらないものと考えする必要がありますが、それでは何の解決にもならないのです。そこで、重要なのは記録です。事実で相手と向かい合うのです。この時、追い詰めるのではなく「気づき」を誘発する事がポイントです。

私は個人的に10月11日の「よみうり寸評」に柳家小三治師匠の訥報に触れて「大巧は拙なるごとし」を取り上げていた方法がよいと考えています。辞書で調べると『老子』に「大直は屈するが若く、大巧は拙なるが若く、大弁は訥なるが若し(真にまっすぐな者は一見曲がっているように見え、真に巧みな者は一見下手なように見え、真に雄弁な者は一見訥弁なように見える)」とある。」とありました。つまり、「真に雄弁な者は一見訥弁なように見える」という事がポイントなのです。笑い話なようですが、ある中小企業の経営者はトラブった社員に理念を延々と3時間も論じたというケースがありますが、これでは、詰問に過ぎず、相手は逃れたいので分かったというだけで、結果、その社員はすぐに辞めたとの事です。反面、故福井社長はトラブった社員には「雑談」を話して、最後に「分かっているか」と問い呼ばれた事を気づかせるのです。自分の事を思ってくれていると感謝するので真の「気づき」になるのです。この差が大きいです。

「真に雄弁な者は一見訥弁なように見える」の「訥弁」がポイントです。「気づき」は理路整然とした事から起こるのではなく、自分を思ってくれる「一言」が重要なので「あれ、どうなっている？」という確認法で十分なのです。相互間の信頼関係がベースなのでシンプルな質問で良いのです。こういう意味で「訥弁」＝「シンプル質問」と考えているのです。雑談で相互に心がオープンになった上で「シンプル質問」で確認するようにしています。

### 4. 組織の未来をつくる現場

第1項で A4版1枚で行なう「課題管理」を紹介し、第2項で「雑談」でチームを活性化する方法を紹介し、第3項で「訥弁」による「気づき」を紹介して来ました。これを逆に見ると「人」を育成し、「チーム」化でリーダーを育成し、「課題管理」で組織化するととなります。つまり、人の集まりがチームであり、チームにはインフォーマルな形でもリーダーが必要であり、チームが集まり会社という組織になり、各チーム毎に職種の課題が発生するという構図です。この組織の課題は「紙」による課題管理で経営トップとPDCAを共有する必要がありますが、チームの各構成員の課題はリーダーが日常管理の中で「あれ、どうなっている？」という軽いプッシュで行なう方式が適切だと考えています。

マネジメントが「集めること」と定義するとチームリーダーもマネジメント能力が重要になります。人を巻き込む能力として「雑談力」が課題になり、その会話の中で関係性が深まり軽いプッシュで最低限のチェックでチーム効率を上げることが重要です。「無欲は怠惰の基」と渋沢栄一は言っていますが、定期的なプッシュで「気づき」を喚起して惰性という怠惰にならないようにする責務がリーダーにあるのです。人間関係が難しい時代になっていますが、右の図のように会社＝ $\Sigma$ (組織)、組織＝ $\Sigma$ (チーム)、チーム＝ $\Sigma$ (人)という構図なのです。チームの場合、役職ではなくインフォーマルなリーダーが重要であり、この方が課題を発見して解決するチェンジ・リーダーとなり改革マインドが醸成されるのです。往々にして若い人が突飛でもない発想すると周囲は「大人になれよ」と熱を冷まそうとしますが、上司や周囲の方は「有言実行」をサポートする度量が重要になります。若い人が目を輝かせる事が組織の将来を創るのです。

