

.....
〈第12回〉 企業をその気にさせるのが
町医者コンサルタントです
.....

平松 徹
東京支部

1. 一人ひとりが元気を出せばよい

町医者コンサルタントとして今必要なのは、企業に元気を与えることです。皆、不況で盛り下がっています。お互いに元気がなければ、どんどん奈落の底です。でも、1社1社が元気になれば、相乗効果も手伝って、皆が一気に元気になるはず。今回は、企業が元気になるにはどうしたらよいかについて書いていきます。

2. ノーヒットノーランの秘密

プロ野球で不思議なことがあります。9回のインニングで、1本のヒットも許さない、1点も点をやらないノーヒットノーランが結構多いことです。それも、名だたる大打者が同じボールを打って、三振の連続?

こんなとき、監督やコーチからは、「低めのボールは捨てる!」など、球種や球筋などを研究しての指示が飛んでいるそうです。その前に、最初の対戦で内角低めのシュートで三振したら、それを振らないようにすればいいわけですから、内角のシュートは振らなければよい。ところが、これがつい振ってしまうんですね。

サンリオ東海センター能力開発研究所長・西田文郎さんの本に、次のようにありました。

人間の脳は、頭の中にあるイメージを実現しようとする。

つまり、「低めのボールを打たない」と自分に

言い聞かせるとき、打者の頭にあるのは「低めのボール」のイメージ。その失敗のイメージのせいで、大打者でも低めのボールを振って、イメージを実現しようとするのです。

そこで、この不況への対処法。皆が元気になるには?

経営者から管理職、一般社員に至るまで、「具体的なプラスのイメージ」を持つこと。それぞれの目標が達成したときの現実の姿、具体的なイメージを、具体的に思い浮かべること。

3. 目標を明確にし、達成の仕組みをつくり、こなす力量を養成すれば、成果は自ずと上がる

業務運営のポイントは「プロセス管理」ですから、その観点から話を進めます。プロセス管理とは、業務をプロセスとして考え、管理すること。業務プロセスは「目標」と「仕組み(方法)」、「力量」の3点に分解できます。

「目標」×「仕組み(方法)」×「力量」=「成果」

業務に取り組むときは、「目標」を明確にし、それを達成するための「仕組み」をつくり、そしてそれをこなす「力量」を養成すれば、成果は自ずと上がります。

まず「目標」。これは組織の方向性やあるべき姿です。「マネジメントはまず計画ありき」です。計画がなければどのように実行したらよいかわか

らず、行きあたりばったりになってしまいます。

4. 禁煙もイメージで

実は、元気になるにはこの目標の持ち方がとても大切です。

たとえば禁煙。禁煙はなかなか難しいようですが、結構簡単にできた人も大勢います。アメリカには、驚異的な禁煙プログラムがあるそうです。そのプログラムのポイントは、「禁煙のメリット」をしっかり考え、明確に意識し、イメージすること。「自分はタバコを吸いたいわけではない」、「吸っているのはイヤイヤ吸っているの、中毒症状なのである」、「自分はタバコなんか好きではないのだ」と自己暗示をかける。これでよいのだそうです。

私も、20年ほど前に禁煙しました。そのときは、「5日間でタバコをやめられる〜」といった類の本を買って、そのとおりに実行したら、簡単にやめられました。たくさん水を飲んで、血中のニコチンをどんどん出す。血中に残ったニコチンが、類が友を呼ぶようにニコチンを要求するので、血中のニコチンがすんなり出て行けば、タバコを吸いたいとは思わなくなる、という理論だったと記憶しています。

私ももともと暗示にかかりやすいのか、そのとおりにイメージし、せっせと水を飲み、トイレに行ったときなどにも、ニコチンが出て行くイメージを浮かべていました。その結果、ほとんど禁断症状もなく、タバコをやめることができたのです。それまでは、1日20本は吸う愛煙家だった私です。

5. 目標を具体的にイメージする

ここで大切なのは、組織の中の一人ひとりが、目標についての具体的なイメージを持つことです。目標を達成して、朝礼で褒められている姿をしっかりとイメージすることなども、いいですね。

一人ひとりが明確に目標達成のイメージを持って、「脳」という装置がそれを実現すべくしっかりと働きます。一人ひとりが元気になれば、企業も元気になる。

未来をつくり出すのは、人の「思い」です。未

来を想像できるのは、大脳新皮質の前頭葉の働きといわれます。人の脳の表面は、大脳新皮質という厚さ3〜4ミリほどの層で覆われています。大脳新皮質は、魚や爬虫類にはほとんど存在しない哺乳類の特徴ですが、そのうち額の部分にあたる前頭葉は「人間の脳」ともいわれ、哺乳類でも人間だけがきわめて大きく発達しています。人間と他の動物を区別するすばらしいイマジネーションやクリエイティブな力は、すべて前頭葉から生まれます。

6. 仕組みの中に元気のもとを入れる

次に、目標達成のための仕組みづくりです。成果を上げるには、よい仕組みが必要です。

組織は、一人ひとりの業務を、仕組みを通して具体的な取組みにしていきます。仕組みがない組織は、単なる個人業務の集まりにすぎません。業務の有効性と効率性を確保するのは、有効な仕組みかどうかにかかっています。

企業が元気を出すためには、この仕組みの中に元気のもとを入れないといけません。目標を達成するためのフォローアップが特に必要です。

7. 組織活性化のための鉄則

人事の有名な法則に、「262の原則」があります。組織の中の上位20%は組織を支え、積極的に組織運営に参加し、組織を盛り上げる人たち。下の20%は、組織にぶら下がっている人たち。その間に、60%のどっちつかずの人がいる。

下の20%の人たちの特徴は、自己防衛本能が強いことです。口を開くとグチ、言い訳、責任転嫁が多い。もちろんチャレンジ精神はなく、マイナス思考で欲求不満も強い。そして周りの人の足を引っ張り、やる気のある雰囲気や職場のいいムードを壊してしまいます。このような人を採用するのがもともと悪いのですが、採用面接ですべてを見抜くことは難しい。

この下の20%をどうするかは、残った真ん中の60%をどのようにするかで決まります。真ん中の60%は、よくも悪くもなる層です。上に引っばられれば頑張るし、組織運営でもいっほうに積極的に参加し、取り組みます。下に引っばられれば、

仕事をしないし、不平不満を持ち、組織を盛り下げる人たちにもなっています。

組織運営のポイントは、この真ん中60%を上位20%の層にくっつけ、上に引き上げること。下位20%にくっついて、下に落ちていかないようにします。そうすると、下位の20%もそれなりに上にくっついていくようになるのです。

8. 叱るよりも褒める

組織を上押しするには、組織を盛り上げていくことが大切です。たとえば、目標の達成状況について朝礼で報告し、頑張っている人を褒めることもよいですし、個別に上司と部下で面談して、取組みの状況を確認し、新たな指示やアドバイスをすることも有効です。ここで大切なのは、できているところを評価することです。

子育てでは、「叱るよりも褒めろ」とよく言います。人には褒められたい、承認されたいという欲求があります。褒められるとさらにその喜びを味わいたいと思い、進んで伸びようとします。しかし、企業の中ではなかなかそうはいきません。叱られることも結構多い。だからこそ、上司はよいところを見つけて評価する。お世辞やヨイショではありません。事実を事実として認める。部下のよいところは、よく見なければわかりません。しっかり見ることで、部下からの信頼も増します。

9. あるときには自分で自分を褒めることも大切

企業では、褒められるより叱られるほうが多いのが一般的ですから、あるときには自分で自分を褒めることも必要です。「自分を褒めたい」と言ったのは、アトランタオリンピックのマラソンで銅メダルを獲得した有森裕子選手でした。自分で自分を褒めることで、彼女は自分に承認を与え、次のステップに備えました。

10. 優秀と思えば優秀になる

こんな話があります。小学校などで、クラスの何人かを無作為に選び、その生徒たちがきわめて優秀であると先生に言っておきます。すると、選

ばれた生徒たちはテストでもよい成績をとり、現実に優秀な生徒になってしまいます。これは「教育学」の常識で、実験でも確かめられているそうです。

ここに、元気が出る部下指導のポイントがあります。上司も部下も目標達成の具体的なイメージを持ち、できると思うこと。よいところを見て評価していけば、マイナスを補うほどにプラスになります。

11. 楽しんで仕事をするとラクラク仕事に成功して元気が出る

最後が、「力量」です。よい仕組みがあっても、それをこなす力量がなければ成果は出ません。仕事をしっかりこなす力量が大切です。ただ、今回は元気が出るにはどうしたらよいかですから、業務に対する取組み方をみます。

ここでのポイントは、仕事を楽しくすることで、楽しんで仕事をすると、仕事にワクワクドキドキ感が湧いてきます。

大脳生理学によると、楽しんで仕事をすることで、ベータエンドルフィンやドーパミンなどのホルモンが出る。これらのホルモンは、想像力をはじめさまざまな脳の機能を高め、潜在力を引き出す作用があるので、最高の自分が発揮できて、ラクラク仕事に成功するようになる、といわれています。

人間はたとえイヤな現象でも、それを意識的にプラスの発想でとらえるようにすれば、心と体の反応は好ましい反応に変えられます。プラスの発想をすると、体の中にできる物質はよいクスリとして働き、マイナスの発想だと、体内には悪い物質ができるといわれます。何事もプラス発想とすることです。

12. その気になるには……

そして、楽しく仕事をするには、その気になること。プラスの発想をして、一生懸命いいイメージを持つとしても、その気にならないと空回りしてしまいます。その気になるとは、イメージも、思考も、そして感情も、プラスの発想になるということです。頭の前からつま先までといってもよ

いですね。そのためには、脳にそのように思わせることが必要です。人間の脳は、経験とイメージを区別できないといわれています。だから、意識的なイメージングが大切になってきます。

成功をイメージするときのコツは、時間、場所、周りの人の状況、そして自分の喜びなどを、ビデオを見るように思い描くことです。

そうすると、イメージでも経験と同じように人間の脳は受け取ってしまう。それが経験として、人間の心の底に深く浸透していきます。そうすると、心の底から思っているわけですから、私には「できる」とその気になる。その結果、本当にできる。脳がそのように持っていきます。自然なプラス感情であり、思考もプラスで回転し始めるのです。

リアルに思うこと、くり返し思うこと。

が大切なのです。

13. すべて感謝すればいい

最後に、もっとも大切なことを書きます。それは、結局いけば必要なのは、「感謝」すること。つらいことや悲しいこと、悔しいことなどのマイナス感情が出てくることは、日常生活の中で頻繁にあります。そのままマイナス感情でいると、体には悪いことばかりです。

そこで、そのときにどのようにプラス感情にするか。私はそのようなときは、「このような状況になってありがたいな」という意味を込めて、「まっ、いいか!」と言います。「これってあり

がたいことなんだよな!」と、感謝の心で思い直します。そうすると、不思議とすっきりします。心が軽く、そして明るくなるのです。まっ、得な性格なだけかもしれないのですが……。

以上のポイントを一覧表にまとめてみました。この3点を参考にして、顧問先を元気にしてあげてください。

※参考文献

西田文郎著「No. 1 理論」現代書林

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する(株)ソフィア代表取締役所長。著書に「これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制」、『中小企業のための業務改善マニュアル』(週刊住宅新聞社)など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、行政書士、品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員。



企業が元気になる3つのポイント

項目	内容
明確に目標イメージを持つ。	・個人目標を達成したときのイメージを鮮明に持つ。
目標をフォローアップできる仕組みをつくる。	・「262の原則」を意識する。真中の層を上へ引き上げるための仕組みを工夫する。 ・褒めることで元気が出る。
楽しく仕事をする。	・楽しく仕事をする、想像力をはじめ、潜在能力が引き出されるから、仕事に成功する。 ・できると思うことが大切。上司も部下も、目標が達成したときのイメージを鮮明にし、コミュニケーションをよくする。