

Esco Leader Bible

どのように戦うかを考え、継続したトレーニングでチームの質を上げ、チームの規律を保ち、チームに動機づけるのがリーダーである。

リーダー

リーダーとは

ビジョンを伝え、チームの士気を上げ(やる気を出させる)、秩序(ベクトル、ルール)を維持し、成果を出す(成果を出すために実践ノウハウを標準化して反復トレーニングする)

リーダーの中でも一番上位の指示・命令を出せるのがコマンダー(指揮官)です。

組織の中で複数、リーダーがいる中でも1つの集合体にコマンダーたるリーダーは 1人になります。

リーダーは会社の存在目的の範囲で目標を設定しチームが何の為に行動するのかを常に動機付ける必要があります。チームを統率するには人的魅力が必要で組織(会社)の権限を背景に指示命令しても社員は動きません。

人的魅力をつけるには知恵と信念を持ち、真摯で私心を制御し、チームの成果を第一と考えた言動を習慣化しなければなりません。自分の能力を自らに使用せず、人のために使用すると心得るのが成果の出せるリーダーです。

しかし、リーダーに絶対的に必要な思考は感情を優先させない「合理的思考」です。成果を出すために非情な判断ができるか否かになります。

Chapter1

目的を定める Purpose

リーダーは設定された目的に対し何の為にやるのかチームを動機づけます。

リーダーは目的を達成する為に具体的な目標を提示し、また時にはプラン毎にプラン目的を作成し目標に落とし込みます。

目的は(例)「商品・サービスを通じて社会に貢献する」などの言葉で表現されるように抽象的な場合がほとんどです。

* 上記のような目的の場合、社会に貢献するには具体的にどのような売上高が必要かを設定するのが目標の例である。

この目標(A)を達成するための小さな目標(B)も目的(A)と目標(B)の関係になります。

リーダーは仕事がルーティンになるとルーティンをこなす事が目的化しないように警戒しなければなりません。

目標を決める Objective

リーダーは達成可能な目標を明確に決めます。

決めた目標をチームに提示し何を達成しなければならないのかを意識レベルにインプットします。

目標達成(売上、数値、何を何月何日までにできるようにするのか等)の為にすべての行動を1点に集中させます。

リーダーは目標に結びつかない行動をさせないように注意を怠らないようにしなければなりません。

特にほとんどの組織は経営資源に乏しい為に行動を目標達成の1点に集中させ勝率を上げます。

リーダーはチームが目標達成することにより、期待する効果と具体的な方法を提示します。

(明確な目標はチームメイトの積極性を押し上げるた為、質の高いチームは目標達成の方法を提示しなくても良い場合もあります。)

しかし、実態は人的資源に満足がいけない場合が多く、目標達成の具体的な手法とその手法で成果を出すためのトレーニングを習慣化させる事によりレベルを上げることが必要です)

主導権を握る Initiative

競争競合相手や交渉相手から主導権を奪い、維持し拡大をしていきます。

つまり競争競合相手にこちらのやり方を追従させ常に後追いさせる状況を作り出し、そして突き離します。競争相手の土俵で戦わずこちらの土俵に引き込む事が肝要です。

競争競合相手から主導権(提供サービス、価格、製品訴求力)を奪うのはこちらの意図する成果を達成する為に確実な方法です。

その為には期待する成果を達成するまで行動し、知恵とスピードと目標達成の為の手を打ち続けることが重要になります。

集中する場面を決める Mass

リーダーは目標達成の為に人員配置の時間と場所、何をするのか？にチームを集中させます。会社の持っている力を最も効果のあらわれる時間と場所に集中投下することにより限られた資源で最大限の効果を引き出すことを考えます。

全体としては競合組織(競合他社)に劣っている組織でも勝てる場面(製品、サービス、地域)を見つけ出し個別に集中投下したり、個別の戦いで劣勢でも決勝戦で勝てば優位にたっている相手から主導権を奪うこともできます。

(何をするのか？を決定したらそれ以外の事は原則しないことをルール化する)

選択する Saving management resources

「集中」と対局するのが「選択」です。

経済合理性を最大限にするために直接利益の出ない部門や場所、設備等には経営資源の配分を必要最小限度にすることを意識的に選択します。

限りのある経営資源で最大限の成果を出すために目的や直接成果、2次的成果の無い場所にチームの人員配置はしないことです。

直接利益を生む部門・行動以外は最低限度の時間・人員配置と経営資源の配分に抑えます。

目標・目的達成に貢献しない場面に経営資源を投下しないことをリーダーは選択しなければいけません。

例えば日報の記載や経費清算・会議等は全時間の10～20%以内に設定するなど。

* A.あればいいのか？ B.必要なのか？ C.絶対に必要なのか？を区別しC.以外は排除する。

* Chapter2「成果とは？」を参照

スピードを極める Maneuver

リーダーはすべてにおいて時間軸を頭に入れスピードと期限をチームやプレイヤーに要求します。

リーダーはチームまたはプレイヤーに行動や意思決定の指示に対し最短の期限を提示します。そして期限から逆算しての行動を即し今、何をやるのか具体的な行動を明確にイメージさせます。

最短の期限を提示することにより1ヵ月後の売上成果が1週間後に、1週間後の売上成果が今日、結果が出るようになります。その「前倒し詰め込み」の累積により年間の成果・売上が大きく変わるのです。

そして習慣化された頃にはさらにスピードが上がるようになります。

今日出来ることを明日にさせない事が業務拡大・競争優位の一步です。

指揮統一をはかる Unity of command

チームはそのチームのコマンダーのもとに権限・指示・命令系統を一元化させます。

リーダーは指示命令系統の責任をもとに目標達成のための行動と気持ちを一つにします。

リーダーは複数いても部門のコマンダーはただ1人です。

指示命令系統が複数あるとチームは機能しなくなります。現場のコマンダーは誰なのか最初に明確にすることです。

リーダーは常に組織や上席者にベクトルを合わせなければいけません。コマンダーへの委任者は命令指示系統が混乱するような指示をコマンダーを飛び越えて出さないように注意が必要です。また指示を出す際に「〇〇から言われたから」など自らの意思でないような発言、責任を回避するコマンダーがたまに見受けられますがこのような言動が一番組織を乱すプリズムです。指示は自分のミッションに転換して指揮統一を図れるものでないと到底務まりません。

最終決定された指示に対しての不平不満やマイナス発言はチームを弱体化させます。

刻々と環境が変化する中で決定が下された指示への反対意見は内部崩壊を招くからです。

決定が下された事項に対しどうしたら成果がでるのかだけに言動や思考を集中させます。

ベクトルを乱す「プリズムマン」を修正できる能力が組織やリーダーに無ければ排除するしかありません。

警戒する Security

リーダーは常にチームが最大限の成果が出るための行動ができる状態にケアしておく必要があります。

その為にチームの成果を上げるための行動が制限される事態を常に警戒し、手を打つことが重要です。競合会社に主導権を取られる、現場が強い権限、権力を持つ、社員の欠勤・退社、不正、事故、設備の故障、災害等。

限りある資源の中で常に最悪の状態を想定。シュミレーションを繰り返し自由な行動が制限される事態にならないように、また被害を最小限に食い止めるために情報を収集し警戒しておく必要があります。

奇襲をかける Surprise

競合競争相手が想定できないような手を打つ事が奇襲の本質で競争相手に対応する準備が整っていない場合に成立します。

取引先や内部に対してはプラスに驚かせることで瞬発的なやる気を引き出すこともできます。

新商品、サービス、対応地域、価格、デザイン等、相手が予想もつかない手を打つことです。

成功すれば強力なインパクトを与える事ができますが効果は長続きしません。

奇襲は成功すればこちらが主導権を奪ったり、相手に一時的なダメージを与える、常に困惑させることができます。

奇襲を成功させるには何よりもスピードが大事です。そして行動を起こすまで内容が漏れないように秘密厳守の体制が構築できてなければなりません。競合競争相手がWEBを駆使しての戦いならチラシや飛び込み営業など旧手法の非対称戦で戦うなど、相手と比較してまるで対称的な手法も有効になる場合もあります。

(非対称戦)競合相手と違うツール、手法、方法で競争を仕掛ける事です。

弱者は強者と同じ手法をしても勝率は低くなります。

簡明にする Simplicity

現場は解釈違い、伝達ミスの連続で効率や成果をロスします。

目的・目標達成の為とは程遠い行動をとっているプレイヤーもいます。

ミスの多くは思い込みや勝手な解釈が多く、その解釈違い(受信者の入力エラー)を防止する為に全ての言語や内容をシンプルで分かりやすく単純な言葉にする必要があります。

チーム全員が理解できるように合わせ、単純な言語を使用して伝達(共通用語を使用)します。

遠回しな言い方はしません。伝達事項にプレイヤーがうなずく行為と「理解した」とは別事項と考え、本当に伝えたいことが理解できたのか手段を講じて確認します。

物事を伝達する時はこちらに意識を集中させたうえで指示命令を伝えます。

そして正確に伝わっているかを最終確認(または復唱してもらう)してください。

自発性を即す Spontaneity

成果を出すには成功パターンを確立することが重要です。

通常、零細企業より中小企業、中小企業より大手企業のほうが圧倒的に優秀なプレイヤーが確保されています。市場全部が競争相手であり、勝ち抜くためには自社のプレイヤーの能力を最大限に引き出し、質を上げるトレーニングを継続して行います。

成功パターンが確立していれば何をすれば成果がでるのかチームが行動できます。

売上パターンを分解分析し、マニュアル化し、できる業務レベルを数段階に分け、チームを一定程度のレベルに到達するまで繰り返し反復練習しリーダーが成果に導いていきます。

基本は営業行為でさえも作業化(標準化)することで個人能力以上の成果を継続的に導くことにあります。

ハイレベルチーム

また質の高い組織の場合や自主性の高いプレイヤー、職種の場合、自発的な行動を即したほうがより大きな成果が期待できます。

ハイレベルのチームのリーダーの場合はチームやプレイヤーの感情に配慮し、ひたすら共感することです。善し悪しの判断や批判はしません。リーダーの個人的な考えややり方を押し付けないように配慮します。リーダーのやり方に導きたい場合でも「どうすればよいのか？」の質問の深堀と「私ならこうする」との投げかけだけで自主性を尊重します。投げかけを受理するかどうかは相手の判断に委ねながら目標、目的と方向性を一致させていくのです。ハイレベルチーム以外にこの手法はあまり効果的ではありません。

覚悟をする Preparendness

最初にリーダーを引き受けるのかの是非を自分自身に問わなければなりません。

覚悟が決まるその瞬間から真のリーダーが誕生します。

目的の大きさに比例して大義と覚悟も拡大し、リーダーはチームと共に成長していきます。

リーダーとは役職ではなく、社会コミュニティの「役割」なのです。

Chapter2

情報を集める

上層部と現場では上層部の方が広域で良質な情報をもっています。
情報は重要で、鮮度と良質な情報があれば判断の正確さが増します。

また現場の情報も非常に有益です。しかし、自動的に真に必要な情報が集まってくることはありません。

チームの内外で真に必要な情報に焦点を絞り、チームに明らかにし関連情報を継続要求し情報の吸いあがる仕組みをルール化します。感情を排除し、事実と私見を区分けして報告を受ける体制を作るのです。

そして得られた情報資料(インフォメーション)を基に使える資料に加工したのが本当の情報(インテリジェンス)でこれを意思決定に活用します。

この情報要求により主導的に収集された情報をもとに常に勝てる確率の高い方向への決断ができます。

営業力を維持する

利益を獲得する第一線が常に成果を上げるためには指揮、営業(集客)、支援の3つの機能を分業化(可能な環境なら)しそれぞれが実践的に機能する必要があります。

小さな組織ならリーダーが一人3役を行います。

指揮

チームに目標と指示と命令、期限を告げます。コマンダーがやる場合もあれば組織のTOPが兼任する場合もありチーム環境により固定する必要はありません。

営業

1チームの編成は6人程度にし通常は有効な支援ツール(資料等)を持たせ、継続したトレーニングを繰返し、質の高い顧客との接点を求めながらも顧客との接触数の最大化を図ります。

支援

営業部門が営業に専念できるように最大限の支援をお行います。(経理、活動費清算、メンバー補給、事務処理等)しかしこの部門は権力が拡大し営業の足を引っばらないように警戒しなければなりません。この支援部門の最大限の目的と成果な何か?を継続的に理解させ権限を制御し活動を公開させることが重要です。この支援部門が支援の本分を怠ると営業チームの士気は著しく低下し優秀な人材は去る恐れもあります。そして面従腹背者に警戒する必要があります。

合理的な思考 ～判断材料～

リーダーは様々な場面で判断を求められ、判断は必要な資質の一つです。前進か撤退か？右か左か？

感情を優先して合理性を犠牲にするリーダーはチーム(組織)を破滅へと導きます。論理的判断はトレーニングで身に付き競争の中で磨かれます。常に根拠のある論理的判断をしてください。

1.常に論理的トレーニングをしておく。

ニュースなどを見て自分が当事者ならどう判断するか？常にシュミレーションする

2.常に判断できるだけの基礎能力と情報を収集しておく。

3.論理的な思考、合理的な判断をする。

リスクと利益、メリットとデメリット、確率を量りながらシュミレーションを繰り返して判断してください。感情や意地、雰囲気の流れには組織の存続に影響します。

4.統制は取れているか

規律が乱れている場合、それはリーダーが統制できない、規律を乱す行為を注意していないリーダー責任です。

まずチームの規律と秩序を確立、維持または回復してください。

合理的な思考 ～決断と実行～

今日、明日の売上は読めても数年後は確実に生き残れない衰退産業にいたとします。急に売り上げが0になれば(普通の人)は行動を起こしますが徐々に減少する場合、問題を先送りするのが人間の本性です。

特にリーダーは非情な判断が必要です。人は周囲の反発を招き、嫌われたくないがために感情を優先して小さな善人になります。そのような人がリーダーになると組織を破滅に導きます。リーダーは犠牲を払っても目的の為の決断し実行しなければなりません。決断は実行のプロセスなのです。

論理的に考えてこのままでは会社が倒産する場合

どこの事業が利益をだしているのか？ 今後、その事業は有望なのか否か？ 事業転換までする必要はあるのか？

赤字、時には黒字でも先の無い事業を切り捨てる、事業部や支店を閉鎖する、資産を切り捨てる、悪影響の従業員に退職してもらつ。どこに経営資源を集中されるべきなのか？

活かすことを第一に考えながらも限界点を決めておき辛い決断を実行する場合は多くの反発を招き苦痛を味わいますがそれでも実行するのがリーダーの役割なのです。

合理的な思考 ~トレーニング~

下記のQに対し①監督行政の立場 ②その会社の経営者 ③社員の立場としてそれぞれ考えてみてください。

Q. わが社では安全第一を優先する。その為にどんな事項よりも「絶対」に安全であることを条件とするべきか？

例: この住宅工事現場では絶対に安全を何よりも最優先させるべきか？

例: 会社の車のOIL交換の距離を何キロに設定するのか？(条件は一般ガソリン車で一般使用)

A. 大手Y社推奨 OIL販売会社 推奨 3,000km~5,000km

B. JAF推奨 15,000kmまたは1年毎

成果とは？

組織を存続するためには成果を出し続けなければなりません。

組織の中に成果は無く努力とコストしかありません。

すべての成果は組織の外部にあります。

お客様が商品やサービスを購入し、企業の努力とコストを収入と利益に変えてくれるからこそ組織としての成果があります。

リーダーは組織の成果を理解し、定義し、チームに告知する必要があります。

下記の成果をそれぞれ3つあげてください。

1. 組織(会社)の成果とは？
2. チーム(所属事業部)の成果とは？

成果を上げる為の行動とは？

成果を出すためには成果を出す行動を選択し、成果が出ない行動を排除しなければ成果はできません。

成果が出ない人は成果が出ない思考または行動をしています。業務を遂行するには最低限は必要ではあるが成果とは無関係な事があります。この成果に直結しない「必要悪」を理解できる人は成果が出ない行動に時間を割く指示はだしません。リーダーは部下に対し成果の出る行動を教えて要求します。そして成果の出ない行動を堂々として行っている部下を制限することがリーダーに役割です。

成果を上げるための行動とは？(10項目以上)

必要だが成果の出ない行動とは？(10項目以上)

今日1日、成果に近づく為の段取りをし、行動をしたのか？

成果を出すためのコーチ

リーダーは成果を出すために問題より機会(チャンス)に焦点を当てます。成果をあげるのは「弱み」ではなく、「強み」やチャンスに目を向けることによって得られます。

チームに対し「権限よりも責任を、権利よりも貢献に意識を向けよ」と指導しなければなりません。成果を上げるためには貢献に焦点を合わせます。必要悪の仕事から目標に目を向けさせ自らの責任とは何か？をクローズアップさせなければなりません。

成果の出せない人は焦点を下に合わせます。成果ではなく権限や権利に焦点を合わせ引き換えの義務を放置するのが成果が出ない人の特徴です。組織や上司が自分にしてくれるべきことや、自らが持つべき権限を気にする。その結果、真の成果を上げられない。この考えを断ち切り自立させる必要があります。

成果を上げられる人、上げられない人の違いは「何(成果)に焦点を当てているか」にあります。

果たすべき責任や貢献に意識を向けさせるのがリーダーの存在意義になります。