

業績向上という成功の扉をあなたが開く！

経営幹部に求められる3つの目

株式会社エム・イー・エル

取締役 佐藤 康二

はじめに

成功の扉？ 成功の扉の定義って何でしょうか。

当コーナーでは、経営心得的なものから、キャリアアップに通じる考え方、教育訓練の技法、あるいは店舗発のチェーン改革のような実践論まで様々なものを取り上げています。

成功の扉の定義、成功の定義は読者の方々個々に違うとはいえ、コンサルティングファームとしての当社のサイトでは、やはり業績向上という面を定義と捉えるのは不可欠だと考えます。

今回は、「成功の扉」を自ら先頭切って開いていく、経営幹部・管理職に求められる視点をご紹介します。

経営幹部に求められる3つの目

経営幹部はいうまでもなく、組織のメンバーを鼓舞し、業務上の問題解決を図り、組織目標の達成を果たす役割があります。

経営幹部の期待役割はいろいろな切り口で紹介されますが、今回は経営幹部の「視点・モノの見方・捉え方」を取り上げます。

自分を高め、仕事力を高め、組織力を高める「3つの目」ってご存知ですか？

インターネットで検索すると本当にたくさんの「3つの目」が出てきますが、私がこの話を聞いたのは、一年ほど前、得意先の経営者からでした。

この経営者が、幹部を集めた会議で取り上げていた内容です。

「3つの目」と言ってもいろんな解釈があります。

そういえば「3つ目小僧」という妖怪がいたり、「3つ目が通る」という漫画もありましたね。

一般に動物の目は2つですから、第3の目は、いろんな取り上げられ方をするものです。最も多く言われるのは「両眼」では見えないものが見える第3の目、つまり「心の目」です。

ここ数年、ブームのようになった江原さんのようなスピリチュアルな目ということでしょうか。

しかし今回の話は違います。
経営幹部に求められる3つの目とは、

「鳥の目」

「虫の目」

「魚の目」

のことです。

鳥の目、虫の目、魚の目です。この3種類の視点、モノの見方・捉え方が、経営幹部に求められるモノの見方・捉え方、もっと言えば「成功の扉」、「業績向上の扉」を開く大いなる参考になります。

第1の目：鳥の目

鳥の目とは、まさに鳥瞰図のイメージです。バード・アイズ・ビューですね。

上空を飛ぶ鳥のようにいつも全体を見る目、遠くまで見通す目。
常に周囲を見渡し、気を配り、安全を確かめながら進路を探る。
高い視点というのは、そのまま高所大所、すなわち「マクロの視点」と言い換えることが出来ます。

「木を見て、森を見ず」にならないよう大所高所にものをみようということです。

自分の林や森だけでなく、隣の山や、外国の山や川、天気の様子にも気を配り、「我々に関係することはないか？脅威はないか？」、「我々がよりよく生きるチャンスはどこにあるか？」とアンテナを張っている状態です。

経営幹部の皆様は、現場の方々よりは、雑務やわずらわしさから開放されているはずですが、なぜですか？ そうです。それは、より高い位置から、より遠くに出かけて行って、様子を探るのが仕事だからです。

ですから、幹部の仕事は、日常の仕事を徹底して権限委譲し、できる部下を育て、まかせることです。そして自分は鳥の目になって、周囲を見る。それが第1の目。第1の仕事です。

社外の環境を見渡すだけではありません。会社全体が見える、部門全体が見渡せるのも上級職位者しかいません。まず全体を知ることが仕事だと再度確認してください。ほとんどの段取りはここが起点だといえます。

第2の目:虫の目

一方、虫の目とは地を這う虫のように、地に足をつけた現場感覚。現場にこそある、リアルな目ですね。鳥の目ではわからない、繊細な目線。じっくり見るミクロな視点です。

日々の中でこそ見える丁寧な目ということです。

または「虫メガネ」のように、何かを捉え、じっくり見る、まさにミクロな視点です。

仕事を楽しむための「お客様の声」が聞こえるのもこの目線ですね。

経営幹部の第2の目は「現場をしっかり見る目」「事実をしっかり理解する目」です。職位が上がれば上がるほど、現場の情報が入りにくくなってきます。周囲が気を遣い、現場からの情報が、多段階の階層に吸収され、「裸の王様」のような状態になってしまうと考えればわかりやすいですね。

思い当たるところがありませんか？

「もう、現場はよくわからない」とか「今さら聞けないよな」なんて言わないでください。何も、微細にわたるところまで把握してくださいという話ではありません。

現場が今どういう状態か。経営幹部が本当に足繁く現場に通い、現場のメンバーの意見に耳を傾け、膝詰めで議論をすれば様子はわかります。

キーパーソンを押さえていれば、その方の顔色をみるという手もあります。

ようは現場感覚をしっかり持つということですね。

「うちでは権限委譲を進めてるんだ！」とおっしゃる方もいます。もちろんそれは結構なことですが、権限委譲とは別に現場感覚は忘れないで欲しいということです。ただし、第1の目「鳥の目」がおろそかになってはいけません。

第3の目:魚の目

そして3つ目は魚の目。ウオの目と読まないで下さい(笑)。

これは大海を泳ぐ魚の目。海は「深海は宇宙よりも分析が進んでいない未知の世界」といわれるように、闇に包まれ、外敵も・生存環境も厳しいところだといえます。

その激しい環境変化に生きる魚のように臨機応変に対処するに、魚はどんな感覚を身に付けているのでしょうか？

それが「潮目(しおめ)を読む」という感覚だそうです。

刻々と変化する潮目を機敏に察しながら、周囲の動きも参考にしつつ、いま乗るべく最適な流れを見出そうとする感覚です。

正確にはきっと「目」で判断しているわけではないのですが、魚の身体感覚でとご理解ください。

経営幹部の第3の目も「潮目を読む」感覚です。お客様、取引業者、同業者、官公庁、あらゆる関係先との接触や、社内の様子を敏感に察知し、「今何をなすべきか」を判断する視点・考え方、これが、一般のメンバーと最も違うところかもしれません。

これは経営幹部としての「意識」がそうさせるものです。

常に、全身全霊を傾け、五感を駆使して、外界の兆候を読み解き、自分の動きを決する動物的な勘や、センスを磨く必要があります。

業績向上という成功の扉をあなた自身が開くためには、「最適な潮目を見出す」自分なりの「魚の目」を持つべく、外部を知り、自社を知り、自分を知ることでしょうか。

ひとりで3つの目を使い分ける

鳥の目、虫の目、魚の目。

この3つの目。 どれがいいとか悪いとかじゃなく、自分の状況に合わせて意識して使い分けることが大切だと思います。

もう少しいうと、鳥の目が大きくなる時期、虫の目が大きくなるタイミング、魚の目が開眼するとき・・・、自分のおかれた状況や周囲の環境によって、いろんな時機が・タイミングがあります。

また1つの案件、1つの仕事の中、1日の中でもいろんな目が必要です。

傍目八目(おかめはちもく)

囲碁や将棋なんかでいう言葉に傍目八目(おかめはちもく)というのがありますね。

対局している「本人」より「傍らで見ている人」の方がよくわかる。実際にやっているときよりも「よく手が読める」という話です。

つまり、当事者よりも、脇から見ている人のほうが物事の是非や、有利不利などがよくわかるということですよ。

この場合、鳥の目とも違う、「幽体離脱の目」ともいえますね(笑)。

この言葉は、われわれ「コンサルタントの利用価値」をいい当てる言葉でもあるんです。外部の視点は、どんなに優秀な人、強力な組織でも、有効な場合があるということですね。昨今のガバナンスの話も、同様だと思います。

私ども、コンサルタント自身にも当てはまる「3つの目」、いかがでしたか？

他にもいろいろな解釈があるようです。

興味のある方はインターネットの検索エンジンなどで探してみてくださいと面白いかも知れません。

業績向上は結果です。その結果をつくるのは組織であり、人財です。

組織の業績向上を図るということは、組織の活性化を推進し、組織開発を図ることなしに

はありません。一時的には何とかなくても、組織が脆弱な会社の中長期的な成長は望めません。

読者の皆様も、経営幹部・管理職・キーパーソンとして、大いに組織の活性化を図っていただきたいと思います。

今回ご紹介した「3つの目」、当たり前のことではありますが、あえてご紹介させていただきました。

株式会社エム・イー・エル 佐藤康二

ksato@mel-con.co.jp

cKoji Sato 2006

(複写・再利用等是一言ご相談ください)