

『5つの視点(5)』

6月20日号から、元ネタは:キョーセラの稲盛さんの著書ですが、それを、私流に「5つの視点」名づけたものをご紹介します。この「5つの視点」は、1. 得意な事に集中しているか？ 2. 3つの最適化ができていないか？ 3. 高い固定費でムダな事をしていないか？ 4. 人材育成が出来ているか？ 5. 3つ以上の価値ポイントがあるか？です。5回目は、「3つ以上の価値ポイントがあるか？」です。このシリーズの最終回です。今回のテーマ「3つ以上の価値ポイントがあるか？」は、得意分野でイキイキしていて、3つの最適化が出来ていて、適正な固定費で効率よく運営されて、人材育成も出来ていて、「夢」を持って、毎日楽しく働いているという事を「お客の目」で検証することにもつながる視点であります。

ある会社さんで、「あなた(会社)の売りは、何ですか？3つあげて下さい」と聞いてみました。多くの社員さんは「うーん」と唸りながら考えて下さるのですが、結局、「売りが無い」とおっしゃるので、非常に残念ですが、これが、多くの企業でのゲンジツなのです。この原因は、実は、社員さんが「うちには売りが無い・・・」と思っていると言う事よりもトップが「うちは、〇〇なんだ！」と明確に話していない現実が大きいのです。

「ビジョナリー経営」って叫ばれていますが、ホントに、何も語っていない経営者さんが多いのも事実なのです。「トップの言動」というものが大きな影響力があるのですが、何も言わないという状態では、現場は、テンデンバラバラになってしまうのです。毎日、「うちは、〇〇を目指すんだ」と言い続けることが重要なのですが、ついつい「ゲンジツ」に直面して「儲ければ、良い」と優柔不断になってしまう方が多いのです。ついには「儲からんなあ！」とボヤク声しか耳に入らなくなるのです。こんな状態では、社員さんに「売り」を聞いても可哀そうです。

■基本理念(core ideology)

京都の企業には、名物経営者がたくさんおられます。京セラの稲盛さん、堀場製作所の堀場さんなどは有名ですし、おっしゃっている事も軸はシンプルで、ブレていないですね。これらの経営者は、技術力やバイタリティという要素よりも「理念、哲学、原則」が社員に方向性を与え、不安を払拭し、決断させると言っておられます。京セラさんは「敬天愛人」ですし、堀場さんは「おもしろおかしく」ですね。その言葉が企業のエネルギーになるとおっしゃるのだから説得力があるように思います。

ゲンジツに追い回されていると「そんな観念的なもの・・・」って、呟きが聞こえそうですね。しかし、京セラの稲盛さんは「変革の時代は、周囲を見れば見るほど混乱してくる。だからこそ、自らに羅針盤を持たなければならない。」とおっしゃっています。確かに、経営者がアレコレと迷うようでは、社員さんも「不安」になりますよね。一本筋が通った所から「それは、違うんだよ！こうすべきだよ！」と指摘される方が、社員としては「羅針盤」が働いているので安心できます。

ところが、稲盛さんの「盛和塾」の方々が、ビジョナリー経営をどれほど実践できているのでしょうか？と疑問に思うのです。ビジョナリー経営の根幹である「理念」を辞書で調べると「ある物事についての、こうあるべきだという根本の考え。」「哲学で、純粹に理性によって立てられる超経験的な最高の理想的概念。」とあります。「我々は、〇〇であるべきだ」と表現するか「我々の理想は、〇〇である」との差のように思います。それにしてもゲンジツに追われる身では「我々は、〇〇であるべきだ」と言い切れないのです。「物づくり」と「物販」の差なのではないでしょうか？

■古典に学ぶ

私は、トヨタの販売店に長くいましたから、トヨタに触れる機会が数多くありました。そのルーツである「豊田綱領」は、一、上下一致、至誠業務に服し産業報国の実を挙げべし、一、研究と創造に心を致し常に時流に先んずべし、一、華美を戒め質実剛健たるべし、一、温情友愛の精神を發揮し家庭的美風を作興すべし、一、神仏を尊崇し報恩感謝の生活を為すべしと表されています。

出典 <http://manabow.com/pioneer/toyota/1.html>

「旧いなあ」とおっしゃる方もおられると思いますが、私には、すんなりと受け入れることが出来る言葉が多いですね。私は、「常に時流に先んずべし」は、よく耳にしました。三井財閥には憲法的な「宗竺遺書」があり、「一族の和を心がけよ 利益は一族に分配せよ 一族の長を選出せよ 儉約に努めよ 人材登用に最大の注意を払うこと 主人は全業務を知ること 一族の子どもも奉公人として扱うこと 多くをむさぼると紛糾のもととなる 重要事項は一族で協議せよ 本店は全店の会計を掌握せよ 賢明、有能な者の昇進と新進の人物を採用せよ 一族の子弟には小僧の仕事を体験させよ 不利と分かった時は素早く見切ること 不心得の一族は協議し、処分せよ」と商家のあり方を示しています。出典 <http://www.mitsuipr.com/history/kaken.html>

住友は、19款196からなる住友家法の前文に「営業の要旨」、第1条、我営業ハ信用ヲ重ジ、確実ヲ旨トシ、以テ一家ノ鞏固隆盛ヲ期ス、第2条、我営業ハ時勢ノ変遷、理財ノ得失ヲ計リ、弛張興廢スルコトアルベシト雖モ、苟モ浮利ニ趨リ、軽進スベカラズが掲げられて、「浮利を追わず」を示しています。出典 <http://www.sumitomo.gr.jp/history/word/index07.html>

すこし「理念」や「家訓」と言った方向に外れましたが、このような「分かりやすさ」が必要と思います。人には必ず「迷い」が生じるのです。その時の「判断基準」が理念や家訓なのですが、その住友もバブル期には「浮利」を追ったと揶揄されたのです。

■「価値」づくり

じゃあ、お客様から見えるものは「何か」ということです。逆には、社員・現場を通して訴求するのは「何か」なのです。その「何」が「価値」だと言えます。広島のマルコシさんは、「そうじ・あいさつ・ハガキ」とシンプルに表現されています。「そうじ」・毎朝、社員全員で会社周辺を掃除されるに留まらず、その活動が評価されて「学校教育」に参画されています。「あいさつ」・これは、社会人の基本ですが、徹底されています。「ハガキ」・1日5通が共通の目標で、約4万通にもなるそうです。単純には8000日、20年以上もかかります。この徹底ぶりは、大きな「価値」となって繁栄につながっています。毎日できる事を通して、実践で築いた「価値」(ブランド)になっているのです。

私は、この「実践哲学」こそ重要と確信しています。「こうありたい」と思っても、思うだけでは何も実現しないのです。シンプルに実践できることを通して、イエローハットの鍵山相談役の「10年偉大なり、20年畏るべし、30年歴史になる。50年神のごとし。」の言葉如くなるのです。

■エー・エム・アイの価値とは？

こんな風書いて来ると「ところで、エー・エム・アイさんは？」と聞かれると思います。コンサル会社に求められるものは、1)すぐに効果を出せる経験に基づく「術」、2)その「術」を実践するための「指導力」、3)その「術」に巻き込む「力量」の3つが大きなものと思います。トップの方との間で、当方が提供する「術」については相互理解が出来ているのですが、その展開方法に当方の「売り」が

あるのです。「術」では、自社で実践(やって見せ)が出来るものをご提案しています。何回も実践した経験に基づく「術」なので、腑に落ちると評価して頂いています。

さらに、2)および3)は「術」を実践するハウツウですが、「指導力」と「巻き込む力」は少しニュアンスが違います。「指導」して放つりばなしならば、こんなに「楽」な話はないのですが、現実的には、放っておいて上手く行くケースは皆無に近いのです。必ず、介入して現場の方々に近づく必要があるのです。私は、「指導」というタテのベクトルに対して、ヨコのベクトルとして「巻き込む」というものがあると考えています。

「ヨコ」ですから、人肌のお付き合いが出来ることが基準になります。お客様の中に、「鬼」になって推進して下さる人がおられれば、そのコア(鬼)になる方とコミュニケーションするだけで良いのですが、「鬼」がいない状態ならば、懐柔するようにささやくのも重要な機能です。「成果」が求められる時代ですから、2)だけでなく3)を重視して、トップのフォロワー機能を果たすようにしています。

■まとめ

- ・自社の「売り」が即答できない社員が多くなっている
- ・経営者も「理念」を語りかけることを忘れて「現実対応」に追われている
- ・「理念」を浸透させれば、社員の「羅針盤」になる
- ・実践の哲学で「価値」づくりが望ましい
- ・10年偉大なり、20年畏るべし、30年歴史になる。50年神のごとし
- ・「フォロワー」の存在が全てを決める。