

「成功する組織とは？」

1. 矢田社長に学ぶ

私は、今年の3月から大阪府中小企業家同友会に入っています。実は、10年ほど前にも入会していたのですが、仕事も混乱していて、余り記憶がないうちに半年ほどで退会していたのですが、京都のお客様(3代目になろうとする方)が熱心に活動されていて、余り、否定ばかりしてはダメだと思い再入会したという背景があります。

10年1日の如く仕事をして来たのですが、この入会で大きな変化が起きました。所属した東住吉阿倍野支部(東阿支部)は、すでにメーリングリストを活用されていたのですが、入会した頃からFacebookも始められてコミュニケーションがとれているのです。幹事の方々が熱心なのですが、いろんなミニイベントもあって楽しい支部活動になっています。右掲は、5月23日に行われた支部例会のスナップです。有限会社サンクラールの矢田社長が『「下請け」だから儲かる、印刷会社の舞台裏』というタイトルで淡々と話されました。



だいたいの2代目さんの講演は親である社長とかベテラン社員さんとの葛藤というのが多いのですが、矢田さんは、そういう類は皆無でした。次男さんのようで、幼い頃から両親の働く姿を見て、手伝いをしていた孝行息子さんです。高校を出て即入社して、毎日々々、両親や先輩社員さんと一緒になって夜遅くまで働いて来られたのです。私は、こういうタイプの2代目さんは少ないように思います。何かしら自分の主張を通そうとして親たちと衝突するケースが多いのです。こんな素直な青年は珍しいと思います。

今年37歳という事で、昨年、社長になられたそうです。この代替りの時に、ご両親がCTP(刷版機)をプレゼントされて、これが「好循環」のキッカケになったようです。それまでは、ただ、ひたすら夜遅くまで仕事をしていても儲からない状態、発表では4期連続赤字という状態だったとの事ですが、版を自社で製版するという付加価値工程が加わって利益率が向上して「儲かる」循環に入ったようです。経営理念は「私たちはプロ集団です」という大きなくりを掲げておられて、特殊な印刷にもチャレンジされている技術者集団なのです。それでも、赤字体質だったのが、一つ工程が加わって収益力が改善されたのです。

ご両親は70才前後ということで、苦楽をともにしたベテラン社員さんもいなくなって、矢田さんが頂点の若い集団に移行できたというのも環境的に恵まれたと思います。景気後退で不渡りを2件ほど見舞われたそうですが、その度に、優秀な社員さんとお客さんを獲得されて、異文化を導入されて体質転換が進んでいるのも収益力アップにつながっているようです。この「受容力」と言いますか、普通なら自己中心的な主張でベテランと対立したり、不渡りを出した会社を恨んだりするのですが、そうではなく「受容」されているのです。私は、グループ討議の際、「火事で焼け太り」状態と表現してしまいましたが、見事に「ピンチ」をチャンスにされていたのです。

しかも、自社の規模(確か13名)を余り大きくせず、いろんな会社とアライアンスを組んでオーバーフローを処理されているのです。独自の技術力を高めることでブランド化して仕事が入って来ている状態で、小さな会社のブランディングを上手に進められています。やはり、ブランド化は「技術」が一番なのだと再確認しました。さらに、うまく、アライアンスを組んでおられるので、景気変動にも適応できる体制になっているようです。社員さんは安心して働けるように思います。船井先生は、成功する人の特長を「素直プラス発想勉強好き」と言われていますが、まさにピッタリの方のように感じました。残るは、分配で揉めることがないようにするだけという感じのようです。良い事例に出会いました。矢田社長にエールを送りたいと思います。

2. 「成功する組織とは？」

この矢田社長の発表の後、グループ討議を行うスタイルです。テーマは「成功する組織とは？」でした。少人数の集団でも「組織力」というものが出るのです。先程の矢田社長の例でも、以前は全員で遅くまで働いても「赤字」という時代があり、CTPという機械の導入後「好循環」して同じような規模であっても「黒字」となるのです。同じように見えますが「組織力」の発揮度合いが違ってくるのです。また、「成功する」という定義も重要ですね。何をもち「成功」というのか難しいと思います。私は、「儲かり」と「成長・進化し続ける」がポイントと思います。

さて、グループ討議では、年配層の方々からは「会社経営には社長の存在感が重要で、目的をハッキリさせてブレずに最終責任をとる姿勢」という声が上がりました。確かに、重要なことをズバっと表現されています。トップダウンであれ、ボトムアップであれ、はたまた矢田さんの会社のように異文化導入であっても、社員さんが安心して仕事が出来るという状態は必須ではありますが、これだけでは十分条件とは言えないのです。景気や技術などの変動が激しい時代になっているので、いわゆる「オンリーワン」という視点や「アライアンス」で総合力を発揮するという視点も重要と考えます。

また、「自主的・自発的に成長する風土」という発言もありました。トップダウンであれ、ボトムアップであれ、働く社員さんが「やり甲斐」を実感することが重要であり、その「やり甲斐」を前向きに発言できる風土は非常に重要と思います。経営コンサルタントをして、多くの会社さまと接していますが、儲かっている会社の共通項だと思います。会議を開いて、発言も出ない状況では「活性化」という視点では「零点」の状態なのです。余り自由すぎるのはどうかと思いますが、ブレイクストーミングではないですが各自の体験に応じた発言が飛び交い「一つに収斂」するのが望ましいのです。発散ばかりでは、いずれはバラバラな状態に陥ってしまいますので、リーダーの集約力が試されると思います。

もう一つ、「理念を含めて展望を自分の言葉で言う」というご意見もありました。さすがに、中小企業家同友会という感じです。矢田社長は「私たちはプロ集団です」と理念を掲げておられ、その実践を3ヶ条で補足されています。ある方は、質問で「社員さんは、どういう状態になったらプロなのですか」というのが出ましたが、アマチュアとプロに最大の違いは「趣味」か「商売」かという点だと思います。「趣味」なら選り好みできますが、「プロ」はお客の期待に応えることが重要なのです。どんな課題でも創意工夫するというのがプロとも言えるのです。例え、自社できなくても出来る先を持っている、見つけるのも「プロ」の条件だと思います。こういう「シビレる理念」を持ちたいですね。

こういう討議を行っていたので、僅かに50分ほどなのでアツと言う間でした。私は、こんな中で、矢田社長の会社から「変化」に対応できる柔軟性で「儲かり」と「成長・進化し続ける」ことができるアライアンスを含めた組織力が「成功」のキーワードと考えたのです。その中心は、ピカッと光る「商品」や「技術」および「サービス」でオンリーワンを発揮することなのです。

3. 「組織力」

このように、結構、考えさせられるテーマでした。右掲は、船井先生が教えて下さったコンサル術です。まず、「一番化」という事が重要なのです。「時流適応力相応一番主義」が基本なのです。最初から、素晴らしい商品と資金力に恵まれるケースもあるでしょうが、多くの場合は、商品があっても資金力が不足するという状態なのです。従って、「力相応」の領域、多くはニッチな分野で一番を目指す必要があるのです。

次に、「一体化」が重要です。すなわち、例えば、5人のチームであったとしても、あるチームではリーダーシップが機能せずに3人分の働きしかできなくて、方やリーダーシップを発揮して7人分・8人分の働きをするという風に成果に格差が出るのです。私は、これを「組織力」と考えています。

「3つの「一」」

- ・一番化・・・目標を定める
 - ・一体化・・・全員が協力
 - ・一流化・・・グチが出ないように配分する
- 船井先生

矢田さんの事例でも、赤字だったものが「組織力」が高まって黒字化するということです。

最後の「一流化」は、結構、難しい問題です。極端な会社では、稼ぎたいなら残業しろという無責任な状態なのです。確かに、配分としては単純明快なのかも知れませんが、これでは、意図的に残業するようになるのが人情なのです。営業でも「成果主義」を導入すると下働きをする人間から不満が出るのです。グチが出ないように配分するのは永遠の課題と思います。しかし、今日の仕事量を明確にすると、ダラダラと仕事するのではなく「早く終わって帰ろう」という意識が働くので効率的になるのは事例で証明されています。右掲は、船井先生に教わった「レンガ積みの法則」と呼ばれるものです。ただらと作業する状態の能率を1.0とすると、目標が見えると1.6倍に跳ね上がるということです。さらに、参画して工夫を加えると $1.6^2 = 2.56$ 倍になります。少なくとも、朝の段階で「今日の仕事量」を明確にする事が重要であり、製造関係では「工程会議」を毎朝行っているケースが多いのは頷けるのです。

レンガ積みの法則	
やらせてする仕事	..1.0
ゴールが見える仕事	..1.6
参画する仕事	..1.6 ²
船井先生	

このように、1.6²の状態をつくる必要があるのです。一言に参画すると言いますが、会議などで見ると「一方通行」な状態が多いのです。右掲の写真は、私が指導している会社の営業会議のスナップです。各自が、エクセルの表に「目標、売上、受注残、見込案件の金額、日銭」をお客様毎に記述して、状況を発表しているのです。例えば、見込案件を発表すると皆で仕入先の紹介やクロージングの為のトークや資料などをアドバイスするのです。まさに「文殊の智慧」状態なのです。私は、写真の手前で座っているのですが、多くの場合、自主的・自立的に解決策が出る状態になっているのです。私は、「プロジェクターで行う目で見える管理」と呼んでいるのですが、この資料を随時に作成できるソフトを開発している最中です。「参画化」≒「一体化」なのです。皆で情報を共有化することで実現できるものと確信しています。



4. 小さな会社のオンリーワン戦略

当社も三男が2年前に入社してシステム開発の事業を行ない、将来は、システム開発が事業の柱になる方向で進めています。京都のお客様がモデルになってくださり、販売管理システムの構築から最終のCRMシステムの製作が進んでいます。このCRMソフトは、ユニークな点があり、例えば、営業報告を入力するだけで、「当たり前基準」に従った「Do指示」が出たり、「見込案件」のフォロー状況もつかめたり、さらには、営業マンがオーバーフローする「Do指示」を女性事務員がテレコールを代行したり、「納品アラーム」のテレコールを行ったりする事ができるのです。

多くの場合は、営業報告はグループウェアを使うケースが多いのですが、報告だけに終わってしまい、お客様に「次の訪問」を指示するという風には行かないのです。自動的に期日が来たら「Do指示」が出るシステムは、今のところ類がないのです。当社は、このCRMソフトで「経営革新」を作成して大阪府に申請しています。小さな会社のニッチなソフトですが、ご期待してください。

【まとめ】

1. 成功する人の特長は「素直プラス発想勉強好き」
2. 「理念を含めて展望を自分の言葉で言う」というブレない姿勢がリーダーシップをつくる
3. 「組織力」の決め手は「目標」をハッキリさせること
4. 小さな会社でもニッチな分野でオンリーワンになれる

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】