

「刻々変化」に対応する

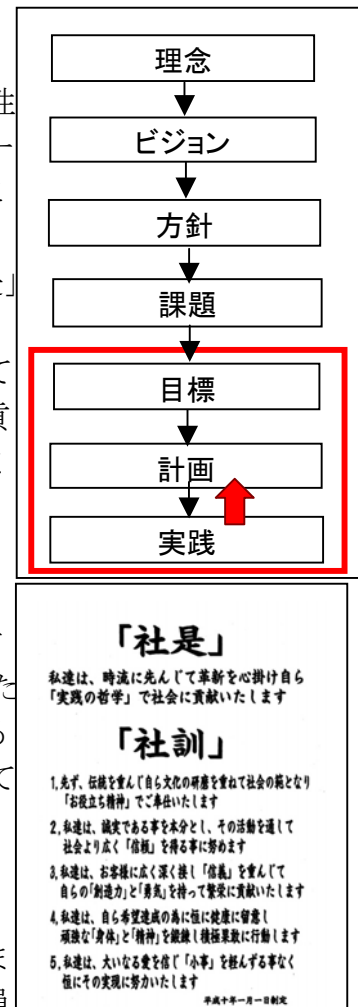
1. 「経営計画」

右掲は、通常「経営計画」を立てる際に必要なステップを書いています。まず、「理念」を描きなさいと言うことがあり長期的にブレない方向性を示すのです。ゴルフに喩えるとグリーン上のピンに当たります。同じホールを攻略するにもピンの位置によって戦略ルートが変わって来るように同じ仕事をしていても「理念」の持ち方によって大きく変わってきます。「理念」は「理念」と「行動指針」の2つで構成されるケースもあり、「社是」と「社訓」と同じ内容になります。

右下は当社の「社是・社訓」ですが、大きな方向性として「社是」として「私達は、時流に先んじて革新を心掛け自ら『実践の哲学』で社会に貢献いたします」としています。そして、「社訓」として、5つをあげております。『お役立ち精神』、『信頼』、『信義』、『創造力』、『勇気』、『身体』、『精神』、『小事』などのキーワードを書いています。

小さなコンサル会社としてのあり方を示しているものですが、普段は、余りに留めたことがありません。何故なら、当たり前と言えば当たり前の事柄ばかりなのです。これをカンタン化するために「今日も一日、私たちは自信と情熱をもって自ら目標達成のために頑張ります」と唱和するようにして、「社是・社訓」は会議などの改まった時に確認するようにしています。(現実には資料に添付するだけです)

このように、「経営計画」の第一ステップである「理念」や「社是・社訓」ということが重要なのですが、しかし、概念的で現実のアクションにならないのです。確かに、「鏡」としてゆがみを照らす基準にはなると思いますが、経営者には重要な意味や意義があると思いますが、現実の社員さんには、殆ど「念仏」状態であることには相違ないのです。



2. 「経営計画」をアクション化する

実際には□で囲んでいる部分が必要なのですが、その前に「ビジョン」⇒「方針」⇒「課題」⇒「目標」⇒「計画」⇒「実践」があるのです。「ビジョン」は、「5年後にはこうなっていたい」というイメージを思い描き、それを3年や5年という中期計画に落とし込み、達成のために重要な課題(Must-Do)を決め中心軸を決める必要があるのです。このMust-doを実践するためにタスク・ブレイクダウンして、「投資」や「商品・技術・サービス」の開発、「人材採用・教育」、「業務改善・改革」(いわゆるBPR)を練るのです。この手訓はバランス・スコア・シート(BSC)と同じ考え方です。

これを各部署にブレイクダウンして、年度の目標として部署毎の月別な活動計画を作成し、1冊の「経営計画書」としてまとめあげ共有化して、月次計画では、このチェックから入るのがBSCを実践している企業の会議スタイルになります。「人材採用・教育」という部門では、ある企業では、リレーション委員会を作って、社員参加型の親睦を深める企画を練るようにしています。

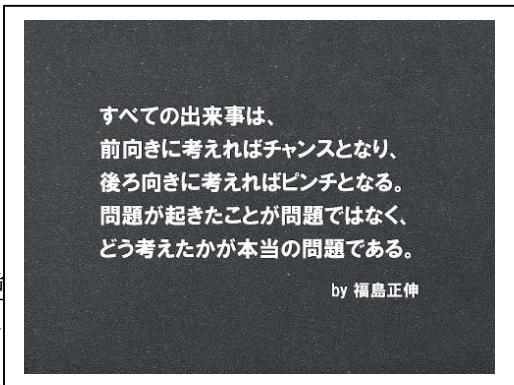
3. 刻々変化

しかし、現実的には「刻々変化」と表現しても良いほどに状況は大きく変わります。特に、国際化の影響が大きく、タイの洪水で物の生産がとまり、部品を供給する日本の中小企業にしわ寄せが来るという風に、グローバル時代の影響を受けます。最近では、尖閣問題で中国・台湾との摩擦に

なって日本企業の活動が休止に追い込まれたり、日中間の人の交流が途絶えて旅行関係者が被害を受けるという風な事が起こっています。

右掲は、Facebookにあったものですが、結構、言い当てています。実は、1項で□している部分に↑を書き加えています。現場での実践では、必ずと言ってよい程に「困ったこと」が発生しているのです。この「困ったこと」をどのように対処するかで成果が大きく違ってくるのです。

すなわち、現場マネージャーの「日常管理」が重要なのです。例えば、案件の勝率を倍にすることも可能であり、逆に半減させる事態にもなりかねないのです。↑は、問題を発見して「計画」に反映するという事でもあり、また、同時にOJTで即座に対応して案件に勝つための行動をとるとい事が重要なのです。いわゆる、「自立型社員」という姿なのです。いちいち上司の指示を仰ぐのではなく「勝つために」を実践する事が強い集団づくり風土づくりになるのです。



4. 自立型社員の実践法

このような現場での「刻々変化」をマクロに見る事が重要です。右掲は、「課題」を管理するエクセルの例です。「実施した課題」「展開中の課題」「新しく発生した課題」と3つのパートに分れています。

「人材は工程で育成せよ」と前号でも述べていますが、自分で課題を発見して解決する風土を作ることが重要です。「勝つために」という事であれば、例えば、仕入れる場合、「仕入金額」や「納期」の問題などが重要になるのですが、仕入先に「ムリ」を聞いてもらわねば競争に勝てない場合が多いのです。これなどは、仕入先もビジネスパートナーなので「勝つための」協力を惜しまないのです。ビジネスは「三方よし」なのです。お客様に良いという事は、自社もパートナーも良いのです。この辺の意識の共有化が重要なのです。

これらの日常の対応、To-Doを集めてマクロに見れば、例えば、「Must-Do」として新しい「商品」や「技術」および「サービス」の開発が重要になるという事が浮かんで来ます。「シンデレラ率」と呼んでいます。日々の繰り返しの中で「新しいモノ」が誕生させる必要があるのです。「保守8割革新2割」と言われるように、2割の「商品」や「技術」および「サービス」が新しくなるように努力を重ねる必要があるのです。前号で「スパイラル・アップ」をご紹介しますが、まさに、手の届く範囲の「Must-Do」を掲げて前進していく必要があるのです。この課題(Must-Do)は、現場で刻々変化の中で見失わない方向性を示すものである必要があります。その為に、中期経営計画の共有が重要なのです。「刻々変化」でダッチロールしながらも一定のベクトルに沿っている必要があります。ベクトルとの乖離を認識する尺度になるのです。「刻々変化」の時代ですが、それぞれへの対応の結果、向かうべき方向に進んでい事が重要なのです。その為にも「課題管理表」を作って、それぞれがマクロにチェックする習慣・風土づくりが重要になります。

	発生日	担当	主な事項	備考	
解決した課題					
1	経営革新などを	7月10日	社長	「NASA/CRM」ソフト	「経営革新」達成でオンラインワンストップ
2	SQLサーバー	8月	将男	SQLサーバー版を完成	
展開中の課題					
1	「NASA/CRM」アクセス版	4月5日	将男	商品化の為にAccess版を	丸福産業界の協力により、業界特化のソフトとして展開する
				・グループウェア機能を追加	
				・営業支援系の強化	
2	大阪商工会議所の勤業展	10月24-28日	社長	3m幅ブースを申込みている	顧客接点戦略
			社長	YSK、ISD関西	
			社長	社内	
			社長	社内	
			社長	社内	
3	営業協力社を募る		社長	KSC・他	チャネル・パートナーづくり
新規の課題					
1	保険代理店向けCRM	8月18日	社長	(有)ライフデザインの依頼	次の商品づくり