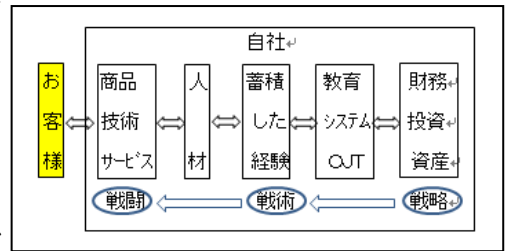


「一石三鳥の組織力向上法」

1. 「戦略」の重要性

右掲は、私が考えている経営システムの構図です。一番下に「戦略」⇒「戦術」⇒「戦闘」と示しています。この順が重要なのです。一般に、小さな会社の場合、「戦略」が明確でなく、「戦術」もないがしろにして「戦闘」、すなわち、現場の営業員に発破をかけて「売れ、売れ！」と叫んでいるケースが多いのです。「戦闘」の武器は「商品・技術・サービス」なのですが、「戦略」が反映されていないので、得意の商品を絞り込むこともなく、「なんでも売れます」となりがちで、お客様のオーダーにオウム返しするだけに終わるのです。その結果、営業の付加価値がないので、やたら、価格競争に走ってしまうのです。



その主な原因は、図にありますように「財務状態」「投資意欲」「資産力」という戦略的要素の部分が欠如しているからなのです。この状況を打開するには、キョーセラの稲盛さんの「土俵の真ん中で相撲をとる」が大いに示唆しているのです。要は、「儲かっているうちに手を打つ」という事がキーなのです。「貧すれば鈍する」という格言があるように、財務的に余裕がないと資産を活用するにも投資が伴うと動きが鈍くなりがちなのです。それと同時に、「戦略」の展開に必要な「教育」や「システム構築」が出来ないので、勢い、OJTに頼りがちになるのですが、現場では時間的余裕がないのでOJTも不十分なのです。

一方、組織として「戦術」を展開する為には「蓄積した経験」を共有化する必要があるのですが、これも組織的に行われていないので、「人材」という背景にある「蓄積した経験」を活かせず、また、教育や戦略の遂行具合を見るシステムによる「見える化」という点でも不十分なので、マネジメント能力に欠けることになるのです。すなわち、現場には、マネージャーという「人材」がいないので「野放し」状態なのです。これでは、管理というものが働かないので、「商品・技術・サービス」をお客様に伝えるという事もおろそかになりがちで、現実的には、お客様から問合せがあっても自分の知らないことをオウム返しの「ありません」とか「できません」という風に返答してしまっているのです。

2. 「戦術」でブランディング

前述のように、経営をシステム的に見た場合、「戦略」がスタート位置にあると考えています。例えば、ビール戦争と言われますが「プレミアム」ビールで出遅れたキリンは、サントリーに首位の座を明け渡してしまったのです。このように、「戦略」は「商品」という形でお客様に見えるようになるので、間違った「戦略」では、幾ら、「戦術」や「戦闘」の面で優れていても「商品」という形で負けてしまうのです。従って、「戦略」が大事なのですが、その為には「儲かっている」ということを前提とする必要があるのです。

その上で、「戦術」が課題になるのですが、経営システム図では「戦術」という範囲は

「人材」(人材力) x 「蓄積した経験」(経験力) x 「教育・システム・OJT」(育成力)

という3要素が絡んでいるのです。すなわち、「戦略」を現場展開する前に、人材を育成し、蓄積した経験を共有化して誰でも活用できるようにする事で「人材力」が向上する事が課題なのです。しかしながら、現実的には、それぞれがバラバラと思われており、忙しいことを理由にどれも実施されていないケースが多いのです。こんな状態では「戦術」≒「組織」がないに等しいのです。「組織」≒「マネジメント」という役割が欠如しているのです。こんな状態で、自社の社員レベルを嘆いても自業自得と言わざる得ないのです。

3. 「一石三鳥」の「戦術力」の強化

私は、この「戦術」≡「組織」≡「マネジメント」という機能を、例えば、「見込・見積案件会議」という前向きな方向で行うようにしています。「日報」で毎日、社員がいろんな報告をするのですが、その中で、マネージャーが気になるキーワードをエクセルに記録してもらって、会議の際に「気配・見込案件」の報告をしてもらい、「取る為に」という一点で参加者全員で「文殊の知恵」を絞り出すようにしているのです。

まず、「人材」である社員が自分の言葉で日報報告する事で現場で起こっている事をマネージャーが把握する事から始まるのです。把握したことを即座にOJTで指導する場合もあれば、私は、「営業会議」と言わずに「見込・見積案件会議」と呼んでいるのですが、「こんな話」という「気配」(SP:suspect)と定義し、「見積」段階を「見込」(PP:prospect)と定義して、「取る為に」を合言葉に、それぞれを深く訊くようにして、「気配」なら「見積」にする為の「商品」を皆で検討して仕入先や必要な技術などをチェックするようにしています。具体的には、皆の経験の中から、〇〇の〇〇さんに相談してみるというようなアドバイスをするようにしています。「見積」なら「裏の提案」でお客様を感動させる方法はないかななどを皆でアドバイスしています。

まさに、「一石三鳥」なのです。皆の「経験」が活用されて、担当者のレベルアップの為にOJTの形式で指導して「人材力」を高めているのです。お客様から見れば、「商品力」x「人材力」の相乗効果で他者との違いが見えるようになるのです。同じ「商品」でも、提案力が加わると「商品力」が高まるのです。そのキーが「人材力」なのです。例えば、スーパーのレジ係でも、マクドナルドの女性スタッフも「人材力」でお客様の評価が大きく分かれるのです。

これをお客様が評価する事柄順に並べると

「ブランド力」＝「商品力」x「人材力」x「経験力」x「育成力」x「財務力」

という風になると考えています。つまり、「育成力」よりも「経験力」が「人材力」に大きく影響すると考えていて、具体的な「気配」や「見積」という段階で「文殊の知恵」で実践するように、会議やグループ会議などの形式で実践するようにしています。

4. 「風土」は見えない資産

このように、「戦略」を明確化し、「気配」や「見積」という段階で「戦術」≡「経験」x「OJT」で「人材」に提供して「戦術力」＝「組織力」を高めるという「やり方」なのです。あるお客様では、現場のマネージャーが、毎週、曜日と時間を決めてグループ会議を行って展開されていますし、別のお客様では、少し大がかりですが役員クラスも参加して実践されています。これは、独自の風土なのです。繰り返し実践されてレベルが向上しているのです。その結果、「商品力」x「人材力」が向上してお客様の評価が高まりブランドになっているのです。

この独自の風土は、見えない資産の一つなのです。「経験」や「OJT」という要素で「人材」を育成するので、他社には見えない資産価値になるのです。他社には見えないので「格差」をつけるには絶好のもので「真似」される心配は薄いのです。「10年偉大なり、20年畏るべし、30年歴史になる」という中国の格言がありますが、継続される「風土」は格言が示すようにパワーとして成長するのです。

小さな会社でも、この見えない資産を蓄積する事ができれば、「組織力」＝「人材力」x「経験力」x「育成力」が高まり、その結果、「商品力」が向上し、さらに、「財務力」の向上へとつながるのです。まさに、「一石三鳥の組織力向上法」と言えるのですが、本当に、シンプルなものなので、誰でも即座に始めることが可能な話なのです。ぜひ、まず「実践」から始めてください。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】