

## 「one for all , all for one」

### 1. 相互扶助の精神

右掲は、「one for all , all for one」という言葉をネットで調べた所、最初に出て来た解説である。ドイツの保険学者が「一人は万人の為に、万人は一人の為に」と言うのは、保険という性格を考えると、ある程度、理解できます。「マーネス(1877-1963)が《保険論》(1905)で提唱した、保険の目的を経済入用(必要)の充足であるとした〈入用充足説〉は今でも有力な保険学説の一つとなっている。また〈万人のための一人、一人のための万人〉という言葉を保険の精神であると説き、これは後に多くの保険学者が引用した有名な言葉となった。」とあり、保険の「相互扶助」精神として理解できる物があります。

one for all , all for one  
一人は万人のために、万人は一人のために  
((ドイツの保険学者マーネスが引用した有名な言葉“Einer für Alle, Alle für Einen”の英訳)) by weblio より

しかし、保険と同じ意味で「年金」がありますが、現実の年金を見ると世代間不公平が顕著であり、相互扶助という意味で疑問視する面があります。私は昭和24年生まれなので、すでに年金をもらっており、世代的にも自分が掛けた金額よりやや多くリターンのある世代と言われていますが、私たちより以降の世代は3人で1人を支えなければならぬなどと囁かれて負担感が大きく、そして、リターンも少ないと言われ不公平感を強く持っているのも事実です。まあ、この年金制度で得をしたのは、私たちより以前の方で、現役の時は団塊世代の消費ブームで楽しんで企業も繁栄し、バブルに向かう時にはピークで、この団塊世代のパワーの上で楽しんで現役を終えたとも言えるのです。

### 2. 組織の「one for all , all for one」

ある中小企業家同友会の支部で年次スローガンに「one for all , all for one」を掲げた方がおられたのです。当然、計画段階では十分に幹部に意味を話されたのでしょうが、これをオープンにした途端に言葉が一人歩きしましたのです。初めの「one for all」(一人は万民の為に)は理解できても后者の「all for one」(万民は一人の為に)の使い方が様々になってしまったのです。

例えば、「for one」の「一人の為に」とは誰かとなったのです。皆さん、中小零細企業ですから「一人」=「社長」という事が浮かんで来るのです。幾ら、社長がこの「一人」は「皆」だと説明しても社員が腑に落ちない状況になったのです。このケースの会社では、一族が経営陣で数名の社員が営業&配達で頑張っているという構図なのです。こうなると社員より一族の方が所得も多いという事があって、この「one」は「一族」となってしまったのです。このケースは、極端な例ですが、経営者と社員とは見方が違うという事を忘れた結果なのです。

ラグビー界では、「for one」は「one」=「目的」として、「all for one」=「全員で一つの目的に向かう」と使っているようです。「目的」はゴールであり勝利なのです。その為に、「one for all」で「皆の為に、一人が全力を出し切る」が生きて、全員でゴールや勝利を目指すとなるのです。このように、「目的」と読み替えれば全員が腑に落ちるのです。確かに、いろんな仕事を分担して活動して「顧客満足」を得て繁栄しているのです。「後工程はお客様」と言いますが、配送の方が時間通りに配達して「物流」が完了し、その結果、「売上」=「請求」となって「回収」があるのです。この間に、受注の窓口である業務担当者があり、その他に倉庫係や経理やシステムの担当者もいる訳です。これらの人の働きによって企業が存立しているのです。

このラグビー界のような使い方「one for all , all for one」を実践するには、「目的」を示す必要があるのです。毎日の目標も大切ですが、中期計画という風な「夢」的な物があれば、毎日の努力がどんな風に花咲くかがイメージできて腑に落ち易いのです。

### 3. 「着眼大局、着手小局」

前述のように、中小零細企業の場合、中期経営計画などと形式ばった話は、社員から見れば現実ばなれした紙切れでしかないのです。こんな背景があるので、経営計画をオープンにすると言っても限界があるので、例えば、毎月の目標数値を示す事が精一杯なのです。社員側から見れば、毎日の積み重ねしかなく、その結果、頑張ったら賞与や昇給という形で配分されたら満足なのです。

しかし、毎月の「目標」を示せば、PDCAサイクルを一つ回せるのです。私の顧問先では、月初と中間そして第3週の3回、営業の進捗会議をしています。月初では、前月の担当顧客別の結果を反省して、当月の見込みを行い目標とのギャップを明確化しています。全員のギャップを集計して、不足分を各営業に割り当てトータルとして目標を達成するのです。これは、‘one for all’であり、ギャップを割り当てる事で‘all for one’が実現する形になるのです。この目標を達成する為に、中間と3週目にチェックしているのです。

個々の目標もブレイクダウンすると担当するお客様があり、「売上」を考えるには「お客様」を通して行うしかないので。シャープのキャッチ・コピーに「着眼大局、着手小局」とありましたが、当月の目標という一塊で見れば何も策は見えないのです。会社から見れば、各担当者毎にブレイクダウン、各担当者からはお客様毎にブレイクダウン、お客様からでは各窓口になって下さる担当者毎に見るという風にドリルダウンして行く事が大切なのです。

このドリルダウンの要点は、消耗品という一定額が見込める需要と案件というお客様の困り事から発生する「点検」「修理」「機械」という物件による上乗せ額の2つなのです。消耗品を中心としていると「御用聞き」にもならず、単なる「配達」に過ぎないのです。「配達」が営業ならば、ポテンシャルの低いお客様にも喜んで行くのです。これではマンネリの中で過ごす事になってしまうのです。脱マンネリを踏むには「選択と集中」を行い、営業が行くべきお客様と配達に任せるお客様に層別する事が大切なのです。この結果、営業が「案件」を聞き出すようになるのです。

### 4. 「夢を着に」

前述のように、「消耗品」と「案件」に分離できる組織運営にする事が大切です。「消耗品」の受注の窓口に業務がなり、小口のお客様には配送係が届けると分担が変わり、営業は本来の任務である「案件」と「新規開拓」の2つになるのです。ここで初めて「未体験」の商品やサービスが現れて業容が拡大して行くのです。新しい仕入先や外注先が必要になり、それらが充実すると内製化という風になって行くのです。

中小零細企業では、少人数の会社が多く、トップと一般社員の距離が非常に短いのです。場合によっては、中間管理職が不在の超文鎮型の構造になっていて対峙しているのです。よく言われるのは「経営側」と「社員側」という平行線があって決して交わらないというのです。この問題の大きなポイントは、相互のコミュニケーション不足なのです。一方的に指示命令されるか、点でバラバラな状態でトップに対する尊敬の念もない状態という風に2極化しているのです。

こんな状況から脱出するには、日常の仕事に関する話ばかりでなく、少し異次元でも「夢」すなわち「こんな会社になりたい」というトップの願いを語り、相互に共有する必要があるのです。「夢」を語るのは恥ずかしい面もあるかと思いますが、「こんな会社にしよう」とか「こんな商品」「こんなお客様」と言う風な具体性がある話題でも良いのです。その声掛けを社員は聞いているので、表面では口にせずとも内心は心に響いているのです。「売る物3つ」と言いますが、「商品」や「自分」の他に「会社」すなわち「うちの社長は・・・」と自慢してくれるようになるのです。期待しましょう。