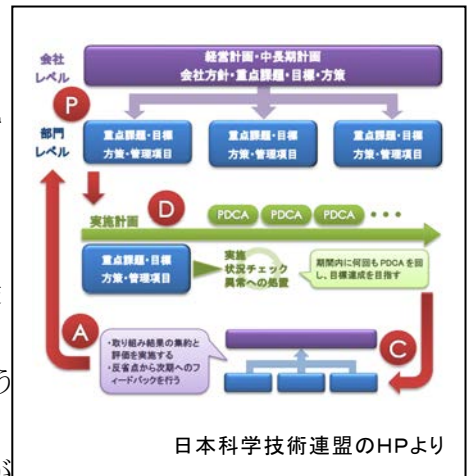


「3コウ主義」と「人財化」

1. 「管理」の現実

右掲は、日本科学技術連盟のHPから引用している「方針管理」を表す図表です。「会社レベル」と「部門レベル」に層別していますが、「部門」も「部」や「課」のレベルにブレイクダウンできますし、さらに、現場レベルまで落とし込む必要があります。これを「方針の連鎖」と言いますが、多くの中小企業が苦手な課題です。

そもそも、「会社」レベルの「経営計画」や「中長期計画」が描けないので、年度の「会社方針」・「重点課題」・「目標」・「方策」という事が曖昧になりがちです。特に、小規模の場合、会社レベルと言っても実質的には社長一人というケースが多く、その社長様も現業に忙しいという現実で「考える時間」がないという状態になりがちです。そういう面で、弊社のような外部のコンサル会社がお手伝いして書き上げるのですが、



折角、書きあげても現場レベルに落とし込めないし、PDCAサイクルのうち最初のP(計画)を示しただけで、現場でのD(実践)につながらず、その結果、C(反省)もA(対策)も振り返る事がないという状況になっているのです。

「管理の本質」の著者藤本俊氏は、「稼ぐ管理者」という言葉で表現され、そのキーは3コウ主義(行動する・考える・構築する)が「管理の実践」の根本だとおっしゃっています。また、「稼ぐ管理者」には「反射神経」が優れていると言われて、よい人材ならば、トップの意向を斟酌して自分流にブレイクダウンして実践の為の「管理項目」を決め、それを実現する「手順・ツール・トーク」を構築するまでを実践してくれるという主旨の事を指摘されて、右腕となる「人財」づくりの必要性を説いておられます。

2. 「手本づくり」から始める

右掲はタナベ経営のメルマガにあった内田氏の記事から要約した「人が育たない3つの理由」です。流石に、タナベ経営なので、「ルール、管理指標」から切り込んでいます。この点が、中小企業の最大の弱点だと言えるのです。この弱点を持った企業がいきなり「ルール、管理指標」と言い始めたら社内から反発は必至です。

「人」が育たない3つの理由

1. ルール、管理指標がない。
2. モデルとなるリーダーがない。
3. 評価制度がない。

(株)タナベ経営 内田 佑

私は、現実のお客様で「モデルとなるリーダーづくり」から始めています。故船井幸雄先生の「百匹目の猿現象」がありますが、何事も「良い」と言って「実践」してくれる人をつくり、その「良い」が他の人に連鎖する事で「流れ」をつくる訳です。つまり、シンパづくりから始めるのですが、依頼主である経営者が第一歩であり、次に、現場で実践してくれる人を見つける事になるのです。この事がうまく機能すると「良い」が社内に伝播するのですが、「百匹目の猿現象」にあるように頑固な抵抗勢力もあるので、ある一定のレベルに早く到達させて、「次の展開」を練ることでスパイラル・アップさせて集団に上昇気流を作ることによって中心(核)を形成して、そのレベルを向上させる構図です。

つまり、「モデルとなるリーダーづくり」とは「これはうまく行く」という物を作る事から始まるのです。「うまく行く」というプラスの効果が集団を引っ張るパワーをつくるのです。これを船井先生は「長所伸展法」と呼んでおられたのです。「うまく行く」という手法づくりで「長所」をつくるのです。それには、「商品」と「手順・ツール・トーク」という基本があるのです。「商品」が売れば、まず、意識が変わるのです。その売れるを展開する為の分析をして「手順・ツール・トーク」の3要素を構築するのです。まず、「売れた」事を分析する事から始めるのです。お客様は意外な事から購入するケースも多いのです。その以外性を認識する事が重要なのです。

3. 「3コウ主義」で「地域一番」を目指す

実際には、弊社は右掲の構図でお客様にエクセルを使って「3コウ主義」(行動する、考える、構築する)を実践して頂いています。つまり、お客様との関係性で消耗品をベースとして月に幾らという固い売上が見込めるお客様を重点顧客としています。その重点顧客から案件を聞き出す事が営業本来の仕事と考えて、「案件」の状況とその「呼び水」となる声掛け商品つまり「提案」がキーになるのです。この状況を

AMI流PDCA法
「目標」=「ベース」・・消耗品中心
+「案件」・・お客様の声
+「提案」・・声掛け

「売上」=「実績」+「受注残」+「見込」+「気配」

と公式化しており、「見込」と「気配」が営業努力で変える事が可能なのです。つまり、「気配」を聞き出せないと「見積」が少なくなるので、「気配」を聞き出す「呼び水」となる「商品」をつくる事が大切です。

この「気配」を引き出す「提案」を作り出す事が大切です。営業がお客様レベルで作る「提案」と会社として広範囲のお客様に該当する商品を決めて「重点商品」と位置付ける事で「次の一番商品」づくりにつながる事も重要です。この「次の一番商品」という概念が重要です。「一番」つまり「他社より安い」あるいは「他社にはない」という状況を作るのです。前者は「実績」で原価低減する事で、後者は「直需代理店」という事なのです。メーカーの代理店になりダイレクトに販売する事で「地域一番」を実現するのです。これには、他社より早い段階で取り組む事が必須です。「こんな商品が出来た」というレベルで取り組む事でメーカーとの関係性が深まるのです。

いずれも、「言うは易し」なのですが、「行うは難し」という事です。弊社は、前者の原価低減では仕入先との「コミット」という方式で実践して頂いています。ある期間の購入量を約束して達成すれば達成マージンを出してもらおう訳です。現場の勝負は「僅差」が殆どですから「達成マージン」を値引き原資とする訳です。購入量が多くなれば「達成マージン」の率も高くなる契約にしておけば、インセンティブにもなるのです。後者は代理店になれば、地域で起こる需要は自社を通して流れる事になるので、代理店という看板を交渉する事がポイントになります。

4. 自発性で人財化

右掲は故船井先生が「レンガ積みの法則」と言われた物です。「考えて行なう作業」の効率は $1.6^2 = 2.56 \div 3$ 倍に跳ね上がるのです。ある日、事務所の近所で若いサラリーマンが「やれと言われればするのになあ」と仲間と傷のなめ合いをする会話を耳にしましたが、その時、「なぜ、自分から‘やりたい’と申し出ないのか」と思わず問いかけたくりました。殆どの方は、自分に能力があると自負するが自発的には動かない人たちなのです。従って、「有言実行」の人財を作れば「宝」なのです。そのコツが「訊く」事なのです。つまり、「呼び水」となる声掛けが必要なのです。このボヤいていた若者に声掛けをすると積極性を本当は出していたと思います。

効率の3段階
1. 0・・・作業レベルの効率
1. 6・・・ゴールが見える効率
1. 6²・・・考えて行う効率

ともあれ、会議で一方的に押し付けるのではなく、「こういう風にしたいが・・・」と呼びかける事が大切であり、それも、いきなり本丸ではなく、外堀を埋めるが如く「軽い」反応を引き出す事から始めるのです。京セラの稲盛さんも社員の「能力」には大差がなく「考え方」と「情熱」で結果が変わるとおっしゃっているように、「考え方」を前向きにして、その実行に「情熱」を注ぎ込むように仕掛けることがポイントです。それには、まず「口を開かせる」という事から始めるのです。重要な事からでは「貝」になって口を開かないが、軽いネタならば応えざる得ないので口を開き、その勢いでドンドン話をし始めるのです。話せば、本人が「気づく」のです。この「気づき」こそ本物なのです。本物になれば、自分から意見を言うようになり「人財」となっていくのです。このメカニズムを忘れると「人財づくり」は難しいのです。

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