

## AMI流人材育成法「7つの視点」

### 1. 「人財化の7つの視点」

前号からの続きとしてAMI流「人材育成法」について書きます。右掲は20数年前に「ディズニー 7つの法則」という本が出て、そこから出てきた人材育成の7つの視点です。ディズニーを分析するとディズニーランドや映画などのエンターテインメント分野の企業であり、特に、ディズニーランドはリピーターが多い事で有名です。「ディズニー 7つの法則」では、アルバイトのパーソンがディズニーの理念を理解してイキイキと活躍している事が書かれています。当然、ディズニーの歴史から始まるのですが、この教育法から学ぶことが大切なのです。

日本の大企業は総合化して不採算部門を切り離す事ができずに外資の支援でリストラを行い見事に「V字回復」しているニュースが多くなっています。つまり、①の会社の「顔」をハッキリさせるという原点に回帰して成長エネルギーを引き出しているのです。この事は、中小零細企業でも重要な事です。ところが、多くの会社で「貴社の一番商品は何か」と問うと経営者すらあれこれと言い出す状況が多いのです。これでは、不採算になっても仕方がないのです。

故船井幸雄先生は「過去オール善」という教で「自社が支持されている商品」を「つきのある商品」と表現されていたのです。この「つきのある商品」を「選択と集中」で絞り込む事で、他社に圧倒的優位に立つ商品が生まれる可能性があるのです。つまり、「戦略」がないと絞り込めず、結果的に何でも屋になってしまうのです。それでは、「量」のメリットが出ないので自ずから競争力がないので、他社が攻め込み易い状況を作ってしまうという最悪のシナリオになるのです。何とんでも「会社の顔づくり」が基本になります。

### 2. 戦略商品を作る

このように、お客様から「お宅の一番商品は何か」と訊かれて即答できる「一番商品」づくりが重要課題になるのです。これを弊社に当てはめると「Faxちらし・3段活用マーケティング」という企業なら100%普及しているFaxを活用する事から始めてユニーク性を打ち出したのです。24年前はWindow's 95が出て「インターネット元年」と呼ばれた年でしたが、「鄙の論理」で自力で行えるFaxに特化する事から始めたのです。当初は、セミナーを行うとお客様も多くて新規のお客様が増えたのです。

しかし、②の「誰でも売れる商品」になり、社員を雇って展開したのですが、2001年の「9.11テロ事件」の後、社員が担当していたクリーニング業界が大きく影響を受けて、その社員の個別事情もあって、折角、社員の出身地である名古屋に営業所を出したにも関わらず、結果的に社員の辞職で閉鎖する事になり、一時期、大きな負債を被ったのです。この後、弊社は原点に回帰して規模縮小して、継続しているのです。この事から分かるように③の“「人」を売り込む「場」をつくる”事(ヒト化)が外部環境の急変から崩壊したのです。幾ら②の「誰でも売れる商品」(一番商品)を作ったとしても③の「人」で頓挫しては無意味なので外部要因も考慮に入れて「ヒト化」を進める必要があるのです。

また、「ヒト化」には④のサポート・システムが必要なのです。原始的な例では、在庫を持つという投資も重要なサポートなのです。「一番商品」を売ろうとする人が現れても、在庫面で不安があっては動きが悪くなるのです。在庫面では調達先と期間契約で「にぎり」という形で仕入量を確認して、その目標設定で割引交渉をする訳です。案外、期間を見れば契約数量を調達している事が多いのですが、バラバラでは気が付かないのです。この「握り」は、企業の戦略に基づいて決定して、多くの方が参画するようにする事で「巻き込む」流れも生まれるのです。目標を意識する事で言動が180度変わって「達成する為に」という意識が強くなるのです。

#### 「人財化の7つの視点」

- ①会社の「顔」をハッキリさせる
- ②誰でも売れる「商品」を開発する
- ③「人」を売り込む「場」をつくる
- ④サポート・システムを強化する
- ⑤コンサルティング営業へシフト
- ⑥効率的営業方法を導入する
- ⑦「やる気」を評価するシステム

### 3. 会社レベルの向上

①～④は「商品」と「人」の関係でしたが、⑤～⑦は会社レベルへステージがアップする事になります。まず、⑤の「コンサルティング営業」へのシフトですが、お客様との関係性が深まれば、自然に相互信頼関係が強くなるので、今までと違った側面で「お客様の為に」が働いた提案になるのです。右掲は「SPIN法」と「FABE法」と呼ばれる提案営業の2つの基本術です。

まず、「状況質問」とありますが、関係性が深まるとお客様の困りごとが見えて来るので「あの〇〇は如何ですか」という状況を伺う質問から始まるのです。この質問にお客様の返事を頂くと「困りごと」（問題）の度合いが伺えるので「気配」が分かるのです。そこで、「FABE法」を踏まえて「こういう風にすれば、〇〇に改善できる」と「示唆」する提案が出来る

#### 《営業トーク術》

- S・・・Situation(状況質問)
- P・・・Problem(問題質問)
- I・・・Implication(示唆質問)
- N・・・Need-payoff(解決質問)

#### 《商品説明術》

- F・・・Feature(特長)
- A・・・Advantage(利点)
- B・・・Benefit(利益)
- E・・・Evidence(証拠)

のです。その案に応じて頂ければ、「解決」策となり「見積」というステップに上がるのです。当然、「見積」の段階ですから他社との競合になりますが、通常は提案を起こした人に優位を付与されるので見積競争で勝つ確率は高いのです。これが⑥の効率的営業法の一案です。効率的営業には他にも幾つもの手法がありますが、ベースはSPIN法に沿った深堀営業を確立する事が優先課題なのです。

弊社は、「売上」＝「実績」＋「受注残」＋「見積」＋「気配」と公式化しており、営業として変えられるのは、「受注残」の納期改善、「見積」の価格要因、「気配」の調達先の3種だとして重要視しています。お客様では「気配」段階で情報登録して、その気配での「見積」フォロー状況にして、コンサルティング営業の「見える化」を行い、重要な管理項目としています。「気配」→「見積」→「受注」の流れを数字で分析すると営業や会社の「強み・弱み」が客観的に見えるようになります。「勝てる」ようにすることが⑦の「やる気」につながるので、結果的に、どんな評価法でも満足が行くようになるのです。

### 4. 善循環で「人財化」

ところが、弊社の「人財化の7つの視点」について触れて来ましたが、常に壁となるのが資金問題なのです。中小企業家同友会理念のいの一の一番に「自主的近代化と強靱な財務体質」を謳っていますが、要は「お金」にゆとりがあるか否かが大きいのです。弊社も同会に所属して支部活動に参加していますが、その小グループ活動で支部会員のスキルを活かすという意味で社労士さんの助成金情報や診断士さんの補助金情報などを公開する会合を定期的で開催するように計画しています。小規模な会員が多いので、この活動で顧問社労士・診断士を雇っているかのようなメリットを出してWin-Winの関係で交流の実を上げているのです。

例えば、社労士さんの助成金情報は殆どの企業に該当するのです。仮に、助成金を受ける事ができれば、大きな金額ではないが雑収入が入るので、この余裕で③の「売込む場」で展示会やイベント開催の費用や④の「にぎり」の資金が捻出することも可能なのです。助成金の目的から外れているという懸念もあるかと思いますが、金には「色」がないのです。雑収入という「ゆとり」で善循環すれば、助成金の目的にも前向きに取り組めるのです。

弊社はホームページのトップで「ちよっとの差」を公開していますが、うまく行くのも行かないのも「ちよっとの差」と考えています(参照:<http://www.web-ami.com/#modorisaki>)。「あるとないでは大違い」という言葉があるように、国の制度活用も同じだと思います。士業の方と顧問契約するには固定的経費が発生しますが、同会のような小グループ活動は会員の福利厚生の上や設備改善で技術力向上にもつながるので重要な視点と考えています。

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