

「安定」x「挑戦」⇒「変革」

1. 政権の安定と挑戦

安倍首相は体調不良と選挙惨敗で一度下野して、「アベノミクス」を掲げて総選挙に勝利し平成24年12月に戻り、以後、7年にわたる長期政権を実現して「安倍一強」と呼ばれる程、安定した政権維持を行っています。その間、自民党の規約を変えて、総裁3選を実現して長期政権の記録を次々と更新して、さらに、鬼門であった消費税増税も実現させたのです。「国家百年の大計」という言葉がありますが、超高齢化社会の到来に対して年金・福祉・医療の3課題の財源という大義名分を実現させたのです。

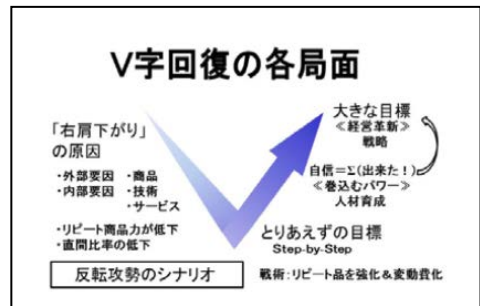
安倍内閣は3度の総選挙を経ているので、その度に内閣の組閣を行ってきたのです。自民党は老壮青にわたって人材が豊富と言いながら、重要なポストを実績のある方で固めながら、あまり話題にならないポストを大臣待望組の方たちへ回してバランスをとってきたのです。その度に、失言者が出て政治問題化しそうになったが、ともかく、退陣という首のすげ替えで乗り切ってきたのです。このような小手先の人事対応で済んでいるのは、政権運営がうまく行っており、国内外の政治課題に不満が少ないから治まっていると言えるのです。

その長期安定の安倍さんは、今年(令和元年)9月の第4次安倍内閣の改造人事で、安定という分野では6名の肝入りの方々を残して、挑戦という形で19人も初入閣させたのです。一見して、危なかしい方もいらっしゃいますが、若手のホープである小泉進次郎さんを環境大臣に抜擢して内閣の「鮮度」を大幅に向上させたのです。この意味で「挑戦」という言葉は、小泉進次郎さんの本格的挑戦すなわち将来の首相候補への第一歩を踏み出す「挑戦」ともいえるのです。

その他の初入閣者には、衆議院8回で70才超という方もいらっしゃるの、恐らくは、最後のご褒美人事だったとも言えるのです。このような本来、入閣不適合者と言われる方々へのハナムケ的人事の不備を隠す為に、小泉進次郎さんの「華」を入閣させたという事も言われています。

2. 企業の「安定と挑戦」

右掲は、私がセミナーなどで使う「V字回復」のシナリオを表したものです。企業活動で右肩下がりの状況、例えば、3期連続赤字などの状況になった場合、まず、原因を突き止めて赤字をなくす対策が急務になります。赤字の場合、収支が逆転しているので小刻みな口座管理が必要になり、非生産的な時間が多くなりますので、まずは黒字化を行い収支の安定基盤を確立する事で余計な時間が削減できます。この黒字化対策をどのように打ち出すかが大きな課題になるのです。まずは、ムダな費用となるのですが、時間の見直しも重要なのです。注文頻度が多いが小口なので運賃も出ないお客に「まとめ買い」を交渉して、少なくともオーダー毎の収支がプラスになるだけでも直接的利益(儲け)も出るし、事務や出荷・納品の時間も大きく軽減できるのです。

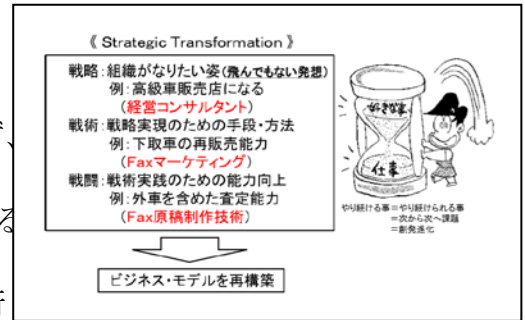


このような黒字化対策を打ち出して、個々のビジネスで黒字化できれば、その集合体である合計で黒字か否かが課題になります。仮に、赤字ならば、収益性の高い商品を増やす必要があるのですが、これも「コミット」方式で3ヶ月で幾ら購入という約定でバックマーゲンを頂く方式で、バックマーゲンを原資に価格競争で打ち勝つことも有効な手段です。また、個々の収益意識を高める為に「値引き」の成果を報告させて表彰する事も意識改革につながります。

このような意外に誰でも知ってる事をするだけでも、それが風土化すれば、長期的に見ると脱赤字体質になるのです。このようにして「財務」が安定した上で「反転攻勢」の挑戦を打ち出すのです。ベースでビジネスが安定しないうちは「反転攻勢」は「絵に描いた餅」に終わる可能性が高いのです。まずは、ベースを安定させることが大切です。

3. 「人」という「土壌」

右掲は659号に記載した「Strategic Transformation」(戦略的変革)の図です。「V字回復」のシナリオはベースが安定した上で「好きな事」=「仕事」の絵のように楽しく反復できるものを選ぶ必要があるのです。戦略的変革では、まず戦略で「なりたい姿」を描く事が最大のキー要因なのです。「なりたい姿」を共有できれば「大義名分」が自ずから生まれるので「戦術」で選んだ手段・手法を素直に受け入れ易くなり、「戦闘」、つまり、社員教育がスムーズに展開できるので戦術で選んだ「商品・技術・サービス」が腑に落ちた状態で展開できるので、故船井幸雄先生の「1.6倍の効率」が生じて、全社一丸体制になるので計り知れないパワーになるのです。



このような状況になると「創発進化」が連続するようになり、右掲の4行詩のように、最終的には「天命」が変わるという「変革」になるのです。その第一歩が「心」に感じ、「腑に落ちる」ことで「行動」に移すという事なのです。前項で、時間のムダや「まとめ買い」「コミット」などの手法で、現実の競争力を高める流れに組織を巻き込む事で新しい戦略を受け入れ易い土壌を育成しておく事が重要です。

成功の方程式
心が変われば、行動が変わる
行動が変われば、習慣が変わる
習慣が変われば、人格が変わる
人格が変われば、天命が変わる

組織の「心」が変わるといのは、ベースでキチンと展開して根付かせることが前提条件になるのです。この大前提がないまま「戦略」を打つのは正味「バクチ」状態なのです。本当に、「人・物・金」が経営資源と言いますが、「人」は風土という「土壌」なのです。故に、まず出来る事でベースを安定させる「土壌改善」が重要なのです。

4. 「人」が変わるには

今回のテーマは、9月の安倍政権の内閣改造テーマ「安定と挑戦」がヒントでしたが、安倍内閣が7年もの長期政権(3度の総選挙・3度の参議院選挙で勝利)という偉業と言える状況でも、まずは「安定」を確保する事から始まったのです。その上で「挑戦」として小泉進次郎議員が初入閣して次代のエースとしてレベルアップを期したのです。エースを育成するという長期計画を踏み出せるのも安定している賜物なのです。

反面教師は、前の民主党政権です。時代のムードで誕生した野合集団状況でベースがない上で「挑戦」を謳っても何も実現できずに終わった事なのです。ベースが一枚岩でない状況で、しかも、極左勢力がいる状況では、政権運営という「保守」がメインには不向きなのです。政権与党でありながら、政策を打ち出せずに終わったという悲しい結果なのです。

私たちはビジネスの世界ですが、企業風土という「見えない資産」が大きく影響するのです。「人」を変えるのは至難の業と言われるので、仮に、コンサルタントを入れて戦略を打ち出してもそれを実践する「人」が腑に落ちた状況でなければ、一過性に終わる事が多いのです。例えば、「閉店セール」などの古典的手法がありますが、「集客」したお客様を「リピーター」に育成する「理念」を共有しないと真心を感じさせる接客にはならず、「一見客」で終わる可能性があるのです。実際に、社長すら「あの客は通りすがり」というのでは、社員まで「リピーター」づくりに及ぶ訳がないと言えるのです。「一声」にも「真心」があるのです。「単なる笑顔」にも「心を惹くパワー」があるのです。この小さな事がベースなのです。

つまり、「人」という「土壌」を改良する事が最優先課題なのですが、この観点でコンサルを依頼されるお客様が非常に少ないのが現実です。弊社のお客様は、顧問契約で長期スパンで見られるので、当方の処方箋を実行して頂ける時間的余裕があり、成果も徐々に見えてくるのです。この「徐々に」を共有できる事で社員に意識改革が可能になっているのです。