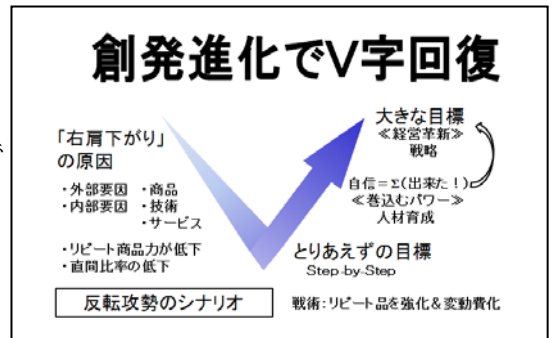


「人(脈)」で始まる「創発進化」

1. この1年の「伸び代」

右掲は、弊社のV字回復スキームです。ここで隠れているキーワードに「この1年の進化は何か?」という問いがあります。この問いに即答できるでしょうか。意外に難しいと思います。特に、ビジネスの上では、なかなか、思うように変革できていないと思われませんが、確実に言えるのは各自が1才年を取ったという事実があります。ある方は、子供の教育に金がかかる世代になったでしょうし、別の方は、子供が社会人になって生活が楽になった方もおられるでしょうし、逆に、家族が高齢化して介護の問題が浮上するなどの事柄が起こっているのです。

このように、個人という超内部では、確実に変化しているが、その対応力にも差があります。政府が言うようにセカンド・キャリアを積んで「副業」を目指している方もあれば、何も出来ずにマンネリの中で過ごしている方もいらっしゃるのです。私は、サラリーマン時代に、故十河専務から2年生の春に「栩野君、後輩が入って来るが、この1年に何をしたか」と問われて、それ以後、毎年、4月になると「変革の4月」と言って過去1年を棚卸して、自分の成長を吟味しています。因みに、今年は、「自炊で高血圧が解消した」事が大きくて、今、体重の減量に取り組んで来春までに75kg(現在、80kg)を目指しています。ビジネス的な面では、三男の成長があり、お客様のシステムに組み込まれて安定した関係が構築された事があります。



2. 「やる気」は「お客様の支持」

右上の図で分かるように、V字回復のシナリオは過去の認識から始まるのです。外部要因の認識では、商品や技術そして売り方などで先端企業とのギャップを明確に把握する事が重要なポイントになりますし、内部要因では、前項のような「過去1年間の伸び」を公私共々に把握する事から始まり、その顕著な指標として「リピート商品」の動向や社内の直間比率の変化などに着目する事がポイントになります。右肩下がりなら、企業の包容力が低下して人が辞めて行く傾向になります。特に、直接部門の方々は数字を背負っているのです、心ある方から辞めて行くのです。その結果、直間比率が低下して行き、高コスト体質になると共に、間接部門は、ヒマに慣れてしまい、作業をヒマに合わせるようになってしまい、結果として、緊張感の欠如で出荷ミスや書類作成ミスや発注ミスそして手抜きや失念などに繋がって行く悪循環になるのです。当然、動作も緩慢に見えるようになり、「やる気」がなくなっているように感じられるのです。

私たち経営コンサルタントは、「やる気」が見えなくなった組織の運命を変える必要があるのです。経営陣が「やる気」が見えないと「人」の問題にするケースが多いのですが、私は、「やる気はお客様の支持から生まれる」の信念で、経営陣に、「お客様の期待に応えている商品を洗い出し、期待が薄れた商品の両方を列挙しましょう」と迫るのです。調べてみると「期待に応えている」と思っていた商品が減少しており、その要因の1つがネットなどの見えないライバルに取られていたというケースもあります。この「見えない脅威」を認識する必要があります。

「見えない脅威」は営業員も把握できないケースが多いのです。つまり、相見積のチャンスすら与えられていない状況で、ノータッチ、つまり「何の相談もない」という関係性の薄さが浮かび出るので。大手企業ほど色んな「脅威」が迫っているのです、経営陣やマネージャーが、しっかりと過去データとの対比で数値変化を把握する事が急務であり、僅かな変化にも敏感になって、実際に、営業員と同行してお客様に状況を訊く事が大切です。

3. 創発進化の成功例と失敗例

弊社のお客様での実例ですが、大手企業が京都から彦根に工場を移転された時から後継者の専務様（現社長）が毎日配達に行っておられたのです。右掲は前号でもご紹介した同社の拠点配置図です。彦根は、優秀な女性アルバイトの方が本社から打ち出される伝票に従って出荷配送をする事から始めたのですが、この時、状況を見ていた方から場内外注で入り込んで「袋詰め」などの作業を請け負う申し出があって、ほぼ全量が彦根で作業完了する事になったのです。



ある時、名古屋の大手ねじ商社が大手顧客に売り込みを掛けて来てピンチに陥ったのですが、現地に拠点がある事で緊急手配にも即対

応できる利便性と納品品質の高さを評価されて、ライバルの攻勢を凌ぐ事が出来たのです。この大手企業が海外での実績を回復されて業績がV字回復すると同時に発注量も増えて、その対応に人手を増やす必要があり、新しく3階建てのビルに移転されて、作業量増大に対応されたのです。この結果、彦根は見事に業績回復して創発進化をしたと言える事例になったのです。

しかし、次に展開した栗東は、京都本社で余剰になった人材をキーマンに充てたのですが、必然性に乏しいので配置転換された方のモチベーションが高まらず、長期にわたって低い生産性になっているのです。右掲は、タナベ経営が定義したのですが、新規開拓と深堀営業という主体業務が少なく、その結果、成果が出ないという事になります。この問題を解決するのは、稼働率の中の主体業務の時間を増やす事になり、その為の支援策が必要になります。問題は、配達と営業を一人で行うと配達に縛られて主体業務である営業時間が少なくなる事なのです。これを解決するには、キーマンが配達を兼ねて営業を行うお客様（戦略的に有望なお客様）に絞り、キャパの低いお客様の配達は彦根のように女性アルバイトを入れる支援体制が必要になるのです。現状は、この支援策を明確化出来ておらず先延ばし状態になっています。原因は見合う業績が期待できないからです。

$$\begin{aligned} \text{生産性} &= \frac{\text{主体業務}}{\text{総労働時間}} \times \frac{\text{成果}}{\text{主体業務}} \\ &= \text{稼働率} \times \text{効率} \\ &\quad (\text{タナベ経営}) \end{aligned}$$

4. 「人(脈)」によって創発進化

前項で示したように、女性アルバイトから始まり場内外注が入ってドンドン業績を伸ばしている事例と正社員を配置しても生産性が低いままという事例が同じお客様で起こっているのです。この2つの対比を見ても判ることですが、成功か否かは「お客様」が握っていると言えるのです。つまり、お客様の動きに適切に対応できれば、周辺からの援軍も来るが、対応力に欠けると会社としての支援策も打てないという悲しい結果なのです。

このように、「お客様」がキーであり、その要望に応える「商品・技術・サービス」を提供する事で新しい状況を生み出すのです。経営者として、トップ営業で「お客様」との関係づくりが重要であり、その関係の中から出現する新規顧客や新規ニーズに対応する事で新しい展開が始まるのです。トップの方が、平素、行われる人脈づくりから出現する新規客やネットなどから舞い込んで来る新規客などに対して、新しいビジネス展開の為の戦略的投資が必要になるのです。何故なら、新規客との接点は1点から始まるが、継続取引を始めるには包括的である事を求められて自社にない「商品・技術・サービス」を協業体制で埋る事が必要になるのです。それを可能にするパートナーの存在がポイントになるのです。この背景を強固にする事で、今後、現れるビジネス・チャンスに対して積極的に行動する事が可能になると確信するのです。