

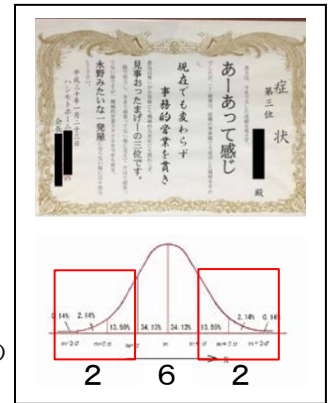
## 「功には禄を、能には職を」

### 1. 「人を活かす経営」

右上は青森の住宅建築会社が宴会で送った「症状」で話題になりました。この中に、「事務的営業」という言葉があり、それを営業成績が低い原因と決めつけて、会社の責任を一切触れていません。この結果、社員は鬱になり自殺しているのです、余興と言えども「度」が過ぎた事で罪が重いと思います。「人を活かす経営」って言いますが、全く反している状況で昭和時代の精神論的な状況でこの会社の経営姿勢を疑います。

右下は「正規分布」のグラフです。人は自然界の法則に従っており正規分布になっており、一般的に「2:6:2の法則」と呼んでいます。最初の2は1σ以上の方で約16% (=0.14+2.14+13.59)の存在を丸めています。次の6は1σと-1σの間に位置する方で約68% (=34.13+34.13)を丸めています。最後の2は-1σ以下で約16% (=0.14+2.14+13.59)の存在を丸めています。これは、集団の中でも当てはまる分布なのです。特別優秀な人でも特別優秀な人の集まりに属すると「2:6:2の法則」になり、例えば、東大の法学部に入学した方でも現役で司法試験に受からない人がいるという具合です。まして普通の中小企業ならば、「2:6:2の法則」で出来の悪い存在が目立つのは当たり前と言えます。

しかしながら、「人を活かす経営」と言うように会社が人材育成する責任があります。中小企業の場合、全員の顔が見える企業が多いので家族的な経営がポイントになります。例えば、親が子を思うように支援がポイントになりますが、支援策を講じているか疑問に思います。



### 2. 「金の星戦略」

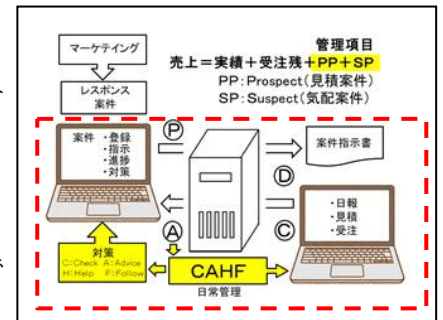
右掲は20年前に出版された「ディズニー 7つの法則」から導いた「金の星戦略の7カ条」です。①の会社の「顔」がポイントですが、大企業でも総合化して破綻するように「選択と集中」が大きな課題です。その為には②の「誰でも売れる商品」がポイントになります。難しい事にチャレンジすると資金難に陥るので「誰でも売れる商品」を開発する事が大切です。例えば、商品なら定価がありますが、サービスには定価がないので「誰でも」とは行かないのです。サービスにも標準工事のように仕様を決めて定価をつけるとお客様も分かり易いのでビジネスになるのです。例えば、住宅建築でも標準価格を決めてテレビCMを行ない、お客様の要望とFit&Gapして価格を決めるケースが多くなっています。つまり、「誰でも売れる」は「お客が判断できる」がベースになります。③は人がアピールする場ですが、「出番」を用意しているかがポイント、④は営業を支援する体制でその「出番」をサポートするチームや制度です。

この①～④が直接、営業に関わる4項目で「出番」をメイクする仕掛けです。残りの⑤～⑦は会社の分野で「居場所」です。⑤は「誰でも売れる」ようにすると同時に「お客様の為に要望を聞くばかりでなく、真のポイントを掴んで提案する意外性を発揮する」事がポイント、⑥は効率的営業方法ですが、「飛び込み営業」のようなガンガンな営業スタイルは過去の物となっている事を知る必要があります。最近では、SFA戦略としてマーケティングとクロージングを分離して効率化を図っている企業が業績を伸ばしています。お客様を見つけ出すのは会社の責任で、しかも、クロージング能力を高めるのも会社の責任なのです。⑦の「やる気」の評価ですが、徳川家康の「功には禄を、能には職を」の名言通りにベースの生活を安定させた上で「禄」と「職」で報いる構図になります。

- 「金の星戦略 7カ条」**
- 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. 「出番」と「居場所」

右掲は弊社がお客様に提案している構図です。マーケティングとクロージングを分離して効率的営業にシフトするのですが、弊社はFaxDMによるマーケティングでレスポンスを得る方式で貢献しますが、課題は赤点線で囲った部分でクロージング率を高める事です。「売上」＝「実績」＋「受注残」＋「PP(見積)」＋「SP(気配)」の公式ですが、変えられるのはPPとSPの段階だけなので重要な管理項目なのです。メインは上司と部下の間でPDCAサイクルを回す事です、これを機能させるにはサブ構造として部下の報告にCAHF



サイクル(C:Check、A:Advice、H:Help、F:Follow)を回すOJT活動がポイントなのです。「出番」としてマーケティング結果のレスポンスを部下に与え、お客様の意向を確認するコンタクト機会をメイクして案件化・クロージング活動を促す事がポイントです。弊社では「探客」と言っていますが、これは会社の仕事であり、それを案件化してクロージングを円滑に行えるようにするOJTが現場の支援であり、上司と部下の関係で「居場所」が出来るのです。つまり、「案件」を与えて「出番」をメイクし、それを達成できるようにOJTする事がポイントなのです。このOJTは上司と部下のコミュニケーションなので、必ずしも夕方とは限りません。弊社のお客様では営業所の方と朝10分間の会話を続けるOJTで人材育成されている事例があります。会話は「聞く耳」が基本で、その中で自主性を引き出し、その支援にアドバイスや支援活動を行なう構図です。この構図でお客様との「出番」を作りやすくなり、お客様に評価されて「居場所」が出来て信頼関係が深くなっています。つまり、社内で上司と部下の「出番」と「居場所」、そして、お客様との関係で「出番」と「居場所」との2重構造で「出番」と「居場所」を確固たるものになるのです。

### 4. 「功には禄を、能には職を」

「やったら報われる」という大原則が重要ですが、現実的には「評価」は人の問題なので難しい要素が絡みます。例えば、出来る人は結構「尖った部分」があり、それが長所でもあり短所でもあるのです。「トゲ」が伸び代を大きくしていると長所に見るか、「トゲ」で反発すると短所に見るかの差もあります。故船井先生は「長所伸長法」とおっしゃっていますが、「トゲ」を長所に見ると伸び代のある人材になり、短所と見ると厄介者になります。自分になびく者ばかりでは「ぬるま湯」になるので「トゲ」ある人を受容して「トゲ」を長所として能力を引き出す事が重要なのです。

「功には禄を、能には職を」は徳川家康の言葉ですが、意外に「功」と「能」の両面を兼ね備える方は少ないのです。従って、「出番」と「居場所」で「功」を挙げられるように育成して、「功」に応じた褒賞する制度を確立して「やったら報われる」風土を確立する必要があります。「能」にもいろんな要素がありますが、マネジメント能力は総合的な人格が必要になります。マネジメントにはテクニカル(技術)ヒューマン(人間関係)コンセプチュアル(概念)の3要素が必要と言われていますが、その道で実績を積み、部下を統率できて、課題を解決するという3つです。経験豊富で人当たりが良く、しかも、意志が強いという宝のような存在の方は滅多にいるものではありません。おられれば正に「人財」という事で将来の経営者候補に育成する必要があります。

現在、社員は生活面で物価高騰の荒波に揉まれているので待遇改善が必要なのですが、中小企業の多くは物価高騰で厳しい環境下にあり待遇改善の原資を生み出せないケースが多いのです。その中で「功には禄を」の部分は賞与などで実施しやすいのですが、「能には職を」が難しいのです。社員全体の給与水準を上げると経営が厳しくなるので「職」で昇格させて個人的に昇給と考えるケースがあります。この時、「能」の評価が課題です。「能」がなければ名ばかりの役職になります。それでは「職」は無意味になるので避ける必要があります。