

「常緑樹」の経営

1. ロールモデルで示す

右掲は名古屋の羽根田商会様の機関誌8月号に記載されていた佐藤社長のメッセージです。同社は年商100億円企業で国内6拠点、海外4拠点の商社です。お客様の近くに営業拠点と3PLと提携した倉庫をおいて展開されて納入が基本の業態です。同社のHPに「お客様の喜ぶ顔が見たい」と謳って「羽根田商会の使命は、日本の工業の競争力の向上をお手伝いすることです。1951年設立以来、海外製品を中心に高品質、高精度、高性能な商品をお届けすることにより、その使命を果たしてまいりました。変革期を迎えた今、私たちはその使命を改めて認識し、これまで培ってきた国内外のメーカーの商品に加え、さらに新しい技術、ユニークな商品、そしてその新しいアプリケーションの開拓に全力で取り組み、皆様のお役に立ちたいと願っています。」と書いておられます。



8月のメッセージでは「より人間らしい仕事」を提唱されてAIで置き換われない存在を目指し、その実践を「経営指針」で示し、各自が「自主性」を発揮する事を希望されており、その姿を「すぐやる、トコトンやる」で業績を伸ばしている海外の子会社をロールモデルに掲げておられます。この手法のポイントはロールモデルを掲げて他の組織へ刺激を与えて「競争原理」を働かせている点です。数字が良いにはその背景があり、その背景をオンライン時代のメリットで共有化しておられます。この環境を前提として、最後の1行で「さて、皆さんは何に共感して羽根田商会にいるのですか?」と問いかけておられます。

2. 「すぐやる」

右掲は有名な4行詩です。私は「成功の方程式」と呼んでいます。この4行で一番大切なのは、言うまでもなく1行目です。まず、「心」に良いなど閃く事があれば、それを即「行動」に移す事が重要です。例えば、この4行詩は、'94年にIBM特約店に勤務していた時に、お客様フォロー活動で兵庫県西宮市のお客様を訪問した際に通された応接室の壁に「訓」として掲げられていたのです。気に入ったのでメモをとり、お客様が来られた時に意味を伺った時に、松下電器から送られた額という事で、お客様は松下幸之助さんの言葉かとおっしゃっておられました。その後、いろんな機会に出会い作者不明の4行詩という事が分かりました。

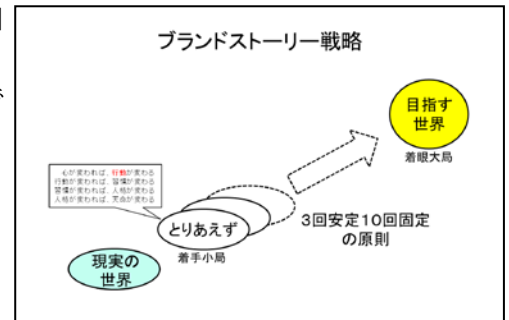
成功の方程式
心が変われば、行動が変わる
行動が変われば、習慣が変わる
習慣が変われば、人格が変わる
人格が変われば、天命が変わる

「福の神様に後ろ髪がない」と言いますが、「良い!」と閃いた事を即「行動」に移さないと逃げてしまうのです。右掲は有名なAIDMA理論ですが、情報を認知し、心が動いて「欲求」が起こっても「記憶」に留まって「行動」に移れないケースが多いのです。マーケティングでは「潜在需要」と呼びますが、何も働きかけないと「顕在化」しないので「あの手この手」で需要喚起するのです。これを個人に当てはめると「良い」と閃いた「情報」を具現化する為に「着眼大局、着手小局」で出来る事から始めるのです。例えば、情報をスマホのカメラでメモするだけでも随分違ってきます。私は、毎朝、喫茶店でモーニングを頂いていますが、その時に読む新聞記事をスマホで撮るようにして、その画像を見て資料を作ったりしています。多くは、ブログ記事として活用していますが、画像は意外に鮮明で拡大しても文字を読む事が出来るので記事を書く際に役立っています。ただ、読んだだけではなく、「これは!」と思う記事をスマホで撮る事で必要な情報を正確にメモできているのです。

認知段階	A : Attention (注意)
感情段階	I : Interest (関心)
	D : Desire (欲求)
行動段階	M : Memory (記憶)
	A : Action (行動)

3. 「トコトやる」

右掲は「ブランドストーリー戦略」の実践構図です。「イける！」と閃いた事が「目指す世界」(着眼大局)なのです。これを実現する為には「とりあえず」(着手小局)でとりかかる事がポイントです。「3回安定10回固定の原則」とありますが、「とりあえず」の事で連続3回達成すると「コツ」のようなものが掴めて「勢い」と「流れ」が出来るので「習慣」化しやすくなるのです。10回固定と言いますが、習慣になると他人の見方が変わって「人格」が変わって来るのです。「人格」は評判とも言えますので、評判が良くなれば「運命」も好転して行くという図式になります。



しかし、「すぐやる、トコトやる」の「トコト」が難しいのです。羽根田商会の佐藤社長は、機関誌を使ってメッセージを送り続けてロールモデルを育成し、そのやり方を共有化して普及させよう

とされています。右掲は「1:1.6:1.6²の法則」(船井先生)ですが、ロールモデル=1.6²、真似する人=1.6、自己流の人=1.0と置き換えています。佐藤社長は「競争原理」を活用されているのですが、ただ単に数字だけで競争を煽る

- 1.0 やらされてする仕事(自己流の人)
- 1.6 納得してする仕事(真似する人)
- 1.6² 工夫してする仕事(ロールモデル)

のではなく、必ず、ロールモデルを示されて真似する姿を示されています。心ある方は、オンライン時代なので時と空間を超えて接触できる時代です。現場で盗めではなく、会社が手本を推奨して社員間で交流して身に付けて行く時代なのです。「手本」があり、学ぶ手段も身近にあるので、「コツ」を教えて頂き「真似る」ことで即効果が出て来ます。「守・破・離」と言いますが、何事も「真似る」ことから始めて、トコト実践して自分流(破)になり、自分が新しい分野でモデルになる(離)という流れです。この繰り返して集団として成長して行くのです。

4. 「常緑樹」の経営

前項でも触れたように時代の変化が早いですが、羽根田商会では常に新しい商品などの取組まれて「常緑樹」のように栄えておられます。マーケティングの基本は「商品」⇒「お客様」という流れですが、少しお客様が出来ると「お客様」⇒「商品」⇒「お客様」という受け身になりがちです。同社は「常緑樹」が次から次と新しい葉を生み出しているように、「商品」や「お客様」を生み出して繁栄されています。そして、「手本」となる人材を続々と輩出されています。「商品」⇒「お客様」という流れが人材育成になりますが、さらに、同社は手本(人財)となる社員の育成で繁栄されており、「人財」を次から次へと輩出する仕組みとして「競争原理」を活用されています。

故松下幸之助さんは「社員が300人までは顔が見えた」とおっしゃっていますが、同社のような規模になると商社は多拠点化して来ますので「顔」が見えても薄くなりがちです。上下の関係も横の関係も薄くなるので単純に「競争原理」を実行しようとするバラバラになりがちで集団脳というスケールメリットが生まれず生産性や進歩という点で問題化しがちになります。現在はICT時代なので同社はこれを上手く活用されています。ビジネスモデルのトップランナーを育成してロールモデルとして位置付けてそのDo-Howを横展開する仕組みを構築されています。何事も「守・破・離」と言いますが「守」は「真似る」事で、社員が自分の意志で訊き出して「学ぶ」ことが重要です。この自分の意志で動く社員が多くなっておられます。意外に、「競争」が厳しくなると対立化しやすいのですが、同社では相互に「学び合う」という風土が出来ています。

「さて、皆さんは何に共感して羽根田商会にいるのですか？」の問いかけは、経営者に対してと同僚という2つの側面があると思います。切磋琢磨し合う仲間共感している風土は羨ましい限りです。私は「池の魚、川の魚」と教えられましたが、素晴らしい「川の魚」の世界を築いておられると感心しています。