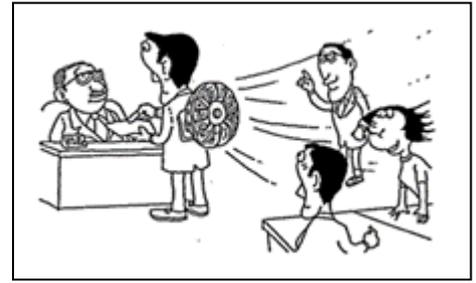


1. 社風と小規模企業

どの会社にも独自の風土があります。「風土」は辞書で調べると「人間の文化の形成などに影響を及ぼす精神的な環境」とありますが、一般的には独自のスタイルとも言えます。独自スタイルが鮮明になると企業文化となってトヨタの「カンバン方式」のように他社にも普及する普遍性が高まります。

右掲は故船井先生の著書から拝借しているイラストです。イラストの注釈に「社長の次の幹部が社風をつくる」とあります。



つまり、右腕になる存在の方なのです。「右腕」とは辞書では「最も信用し、頼みにしている部下」とありますが、例えば、専務や常務という肩書の人たちと言えます。しかし、「面従腹背」という言葉があるように、陰口をいう方もいらっしゃいます。私は、IBMで西日本の幹部会議で「SIS」の発表した際に、「社長は生の経営なので社員に厳しい事を要求されますが、私自身は社長の良い面をつなぐと素晴らしいことをおっしゃっている」と話したことを覚えています。つまり、社員にとって「厳しい要求」を営業や管理の担当常務を通じて聞く訳なので、この方たちの伝え方によって響きが違ってくるのです。前号の「レンガ積みの法則」にあったように「背景」を踏まえて伝える方と単に伝えるだけの方に二分され自身が腑に落ちていないことが丸見えの方もいる訳です。

しかし、小さな会社では全員が顔を合わす機会が多い割には超文鎮型の経営になっているケースもあります。つまり、経営と社員の間に深い溝があり平行線のように交わらないケースもあるのです。例えば、家族経営の企業では、お金に関することは奥さんが握っており、法人であっても公私のケジメがグレーなケースもあるのです。このような場合、家計の状況で経営される面もあり、理不尽な要求が罷り通るのです。これでは、社員は待遇だけを求めることになりがちです。

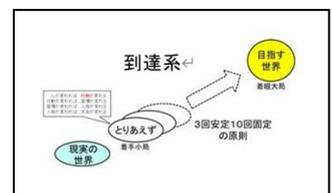
2. 「改善の四人衆」

前項で「社長の次の幹部が社風をつくる」と故船井先生著書のイラストに書いてありますが、次の幹部がどんな人かが課題になります。社長の言い分を聞いて自分が「腑に落ちる」まで理解しようとする方とそのまま流す方とでは大きな格差が出ます。つまり、右掲の「改善の四人衆」と掲げていますが、まず社長のトンでもない言い分を出来るとヒラメキ事が第一歩です。発想力と言いますが、その背景にはその方の経験がなければ生まれ難いものです。経験に基づいた「出来る」というヒラメキは大きな推進力を発揮するので

改善の四人衆

1. トンでもないことを言い出す人
2. それが出来るとヒラメキ人
3. ヒラメキをトコトン実践する人
4. その実践を横展開する人

当然、「出来る」というヒラメキから現実と向き合い「出来るようにする」ことが大切です。その方法の一つが右掲の「到達系」という考え方です。まず、トンでもない事は現実とのギャップが大きいので、当初は手の施しようがない状態ですが、「3回安定10回固定の原則」で最初の手がかりをつかむ「3回安定」を行うのです。つまり、「できる」という事へブレイクダウンして試行するのです。難しい課題でも要素を分解すれば、それぞれの要素は実行可能なことが多いのです。「着眼大局、着手小局」という視点です。

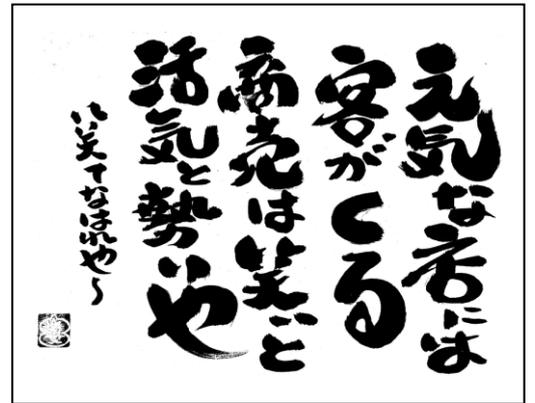


要素分解した中から「ネック」を見つけ出し、その解決法をブレイクダウンするのです。複雑に見えた「ネック」もさらにブレイクダウンすると「簡単な事」の集まりというケースが多いのです。その簡単なことから「出来る」と順にクリアすると連続3回で流れと勢いがついて加速するのです。つまり、問題点を「一塊」で見ずに要素分解する事が着手小局の考え方です。一步ずつ着実前向き具体的に進めると難問もクリアできるのです。

3. 「社風」と「企業文化」

「集団脳」という言葉があります。集団の動きが一つの法則に従って動いているように外部から見えることを集団脳が働いていると言えます。代表的なものはトヨタの「カンバン方式」や京セラの「アメーバ経営」などですが、一般の企業でも同じように働いているケースがあります。例えば、ドン・キホーテは雑多な商品展開で商品を掘り出す感覚を提供して、さらに「情熱価格」と銘打って安さを訴求する独自性を発揮しています。これらは「企業文化」という側面がありますが、それぞれ集団として個々が誇りをもって活動しているのです。

右掲はBMWディーラーで楽笑と名乗っていた田中会長の「遊書」の一つです。一般の中小企業はオーナー社長が多いので個人の性格が社風に現れやすいのです。田中さんはBMWの代理店を経営して確信を持たれたのが「笑顔」ということだったのです。また、「笑顔」と「笑う」のは少し違います。お客様と一緒に「笑う」という事が重要であり、そうなるように心がけることを教えて下さっていました。例えば、お店に来られたお客様に笑顔で対応するのはマクドナルドでも徹底されていますが、お客様と一緒に「笑う」ことはありません。高級外車で品質保証の基準が厳しい世界では、お客様が入庫しやすい社風が重要であり、リピートするには担当者とお客様の関係性が決め手になります。「笑い合える会話」それが重要とおっしゃっていました。その哲学を社内に広めて独自の企業文化を築かれていました。



4. 凡事一流

「社風を吹かす」という事は「誰でも出来ること」に落とし込むという事から始まります。「凡事」は辞書では「ありきたりなこと。あたりまえのこと。」とあるように誰でも出来ることですが、それを維持継続する事が意外に難しいのです。例えば、街の喫茶店でも「生け花」を飾っている店と「造花」の店があります。近所の「生け花」の店は珈琲が450円、「造花」の店は400円と価格差があります。当然、価格による客層の違いが出ますが、店の清潔度やサービスなどでも格差があります。来店客数は大差がないので、自然と店と客の会話による笑い声が出る店と暗い雰囲気の漂う店に格差が付きます。つまり、「生け花」へのこだわりが清潔度などにも影響するのです。

つまり、経営者の「こだわり」が「凡事」として徹底するのです。私の勤務したトヨタ系販売店の故福井社長は「IBMの方が羽野君の為になる」と言って、富士通よりも1.5倍もするIBMを選んで下さいました。お蔭でソフトウェア開発を自分で行なうようになり、最終的には全社オンラインシステムを通してトヨタ物流改善のシステム対応のモデル店になり、営業所の諸問題を自力で解決する事が出来て、IBMも取り上げる企業文化に貢献出来ました。私は20年勤務して「社長はクルマの道、私はシステムの道」という辞表を出して関連会社へ行き、その後、船井流を学び経営コンサルタントとして起業して現在創業29年になっています。

確かに、IBMを選んで頂いて多くの経営課題を解決するソフトづくりや、3年間でしたが社外のソフト開発を行い異機種間接続や生産管理のMRPそしてパケット通信の通信料を減らすチューニングなどを経験しました。その経験が私の自信となっており、今日もお客様の困りごとに対してデザインとシステムの両面で解決策を提供できる体制を維持しています。弊社は「デザイン」と「システム」の両面でお客様の課題を解決して「凡事」に落とし込み、その徹底で高い品質を「凡事」とした企業文化を構築に貢献して質的发展を支えています。この持続力で「凡事一流」の評判を勝ち取って頂きお客様の繁栄に繋がっています。

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