

今さら聞けない#32・「場」を与える

1. ディズニーに学ぶ

右掲はトム・コネラン著の「ディズニーの7つの法則」(‘97年)から「場」をつくる事が人材育成の基本と学びました。その「場」を創ることを基本としてブランディング戦略を「7つのステップ」としてまとめたものです。大きくは①～④と⑤～⑦に2分しています。まず、①～④では、一般的なお客様では取扱い商品が広範囲になる傾向があり、その結果、なんでも出来るが得意が見えなくなる傾向があります。つまり、「売り込む物」が無くなり、自然に「御用聞き」のスタイルが身に付いてしまっています。これでは、お客様がネットで商品を調べるようになり、消耗品を事務係が安いところに発注するので、ドンドン消耗品の売上が減り全体の約2割が影響を受けています。一般に、「御用聞き」と総称しますが、消耗品の売上が減ると訪問機会が減るので大きなピンチになっています。何故なら「納品」のついでにお客様と会話して必要な物の注文を頂くというスタイルなので、「納品」の機会が減ることは「負のスパイラル」が始まることを意味しているのです。

「負のスパイラル」から脱出するには①と②が大きな要素になり、経営の原点に戻って①の自社は「何屋」かを再定義して、選択と集中を図る訳です。「何屋」が決まれば、②の競争優位の商品を選び仕入先を絞り込んで好条件を得るのです。①と②が決まれば、展示会やセールなどの機会をつくりお客様とのコンタクトを取りやすくする③の課題を克服するのです。つまり、FCC (First Call Company)と言いますが、〇〇なら〇〇へと言われるようにブランディングを始めるのです。例えば、消耗品で圧倒的にコスパの高い仕入先を開拓して、「量」を確保することで価格優位を生み出すことで実現するのです。そして、④の支援体制を強化して納品を他の方にカバーしてもらえるように配慮して、営業の方が安心して「既存深堀」や「新規開拓」の「質」の高い活動に専念できるようにする事が大切です。

2. 「場」をつくる

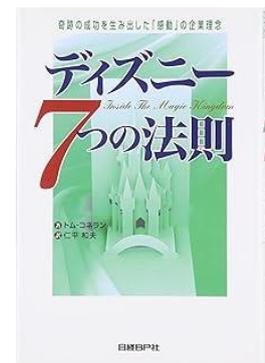
弊社では「Faxちらし・3段活用マーケティング」を提供していますが、社内のデザイナーがお客様と接していないので「どれ程、役に立っているか実感しない」という呟きがあり、会議に同席するようにした事がありました。つまり、参画意識を高めることでデザインする喜びを実感するようになり、デザインに工夫を凝らすようになったのです。まさに、右掲の「レング積み」の法則のように1.6²のレベルの域になったのです。

弊社のお客様では、切削工具の仕入先に工夫を凝らして価格面の競争優位をつくり「既存深堀」や「新規開拓」を行いました。自分たちで価格優位をつくる為に仕入先を一本化したのです。この自主的な工夫で大いに成果を出して新しく営業所を開設するまでになったのです。一言に「創意工夫」と言いますが、その充実感で人が成長するのです。

「場」と言いますが、その当事者になると責任感からいろんな面で創意工夫するようになるので、活躍の場を提供する事が重要です。「人材」と言いますが創意工夫する人は「人財」と書く宝のような存在になります。しかし、「場」を与えても期待に応えてくれない人の方が多いのも事実です。せめて「納得」のレベルで心から喜んで活動して欲しいものですが、多くは「やらされ」感で渋々というのが現実と言えます。

ブランディングの7ステップ

- 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. 「能ある鷹」に育てよ

右掲は「鷹」のイラストですが、「鷹」というだけで「能ある鷹は爪を隠す」の諺をすぐに浮かびます。意味は「すぐれた才能や実力のある人は、それをむやみにひけらかしたりしないということ」であり奥ゆかしさをもった存在を指します。また、「鷹は飢えても穂を摘まず」とも言いますが「高潔な人は、どんなに困っても不正なことは決してしない」という事で「鷹」は優秀な存在で高潔な精神の持ち主というイメージを含んでいます。

しかし、人材育成の意味では「能ある鷹」になることが先決課題です。「レンガ積みの方則」で言えば「創意工夫」をする存在で1.6²の効率を生み出す「人財」というレベルになって欲しいのですが誰もが「人財」になるという訳には行かず、事柄によって得て不得てがあり、それぞれ正規分布に従って存在するのです。右下は稲盛さんの著書から公式化した物です。人は「時間」と「能力」という「共通の財産」を持っており、「考え方」にプラスのスイッチを入れるか否かが大きな分岐点になるという事です。

今回のテーマは「場を与える」ですが、「獅子の子落とし」の諺のように先入観を持たずに全ての人にチャンスを与えるという事が大切です。「こんな事・・・」と全員に投げかけて反応を見るのです。気楽な雰囲気では投げかけると「こんな風にしたら」と意見を出してくれる方がいて、その意見を尊重して「任せる」のも一案です。しかし、現実的には全員に投げかけるのではなく、特定の人に期待するようになるのです。この結果、成果を出し続けると「鷹」から「鷲」に変わり「上を見ぬ鷲」（恐れるものがない思うままに振舞う）になり易いので、「能ある鷹は爪を隠す」を噛みしめることが重要です。

4. 評価とお裾分けの精神

「ブランディングの7ステップ」の①～④で「場」を与え、成果を挙げる「能ある鷹」を育成する事が人材育成の第一関門だったのです。次は⑤～⑦のステップですが、先ず⑤の「コンサルティング営業へのシフト」は既に創意工夫して、どんどん領域を拡大するように仕向け、それを支援する⑥の「効率的営業方法を導入する」とあるように自主的近代化で支援して、動き易くすることがポイントです。その結果、⑦の「やる気を評価するシステム」というレベルに上がります。多くは昇進昇級で行ないませんが、実は、成果は一人では上げられないのです。やはり、チーム全体で評価することも忘れてはならないのです。

つまり、「能ある鷹」になったら「爪を隠す」という人格者になることが課題です。トヨタ自動車の方に聞いたことですが「管理職は賞与の半分を部下のために使う」という不文律があるそうです。私が物流改善プロジェクトのリーダーをしていた頃ですから35年程前の話なので風土として残っているかどうかは分かりません。当時、私も評価が高く「次長」の肩書で年収は約1千万円と同期の方々の倍以上に頂いていたので、部下以外に他部署の人たちにも「飲み会」などで奢るという風にしていました。この「お裾分け」が一つの「爪を隠す」の方法だったのです。

現代はヘッドハンティングの言葉が飛び交うようになっていますが、落下傘で着地するのは人の集団なので周囲との関係をうまく進める必要があるのは永遠の課題です。「能ある鷹は爪を隠す」だけでは着地した集団をリードするのは困難です。私は関連会社に No.2 の立場で落下傘降下した経験がありましたが、右に役員、左に担当課長という状況で身動きがとれなかった残念な経験があり、それを糧として経営コンサルタントとして起業したのです。

