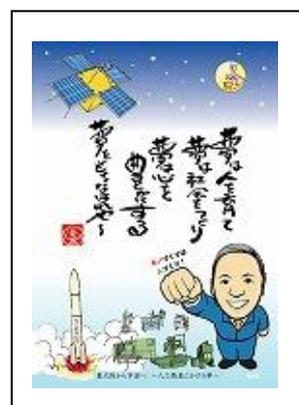


今さら聞けない#77・・・「ビジョン」と「三方善し」

1. 「夢」と「労使一体化」

先日(8月26日)の大阪中小企業家同友会(同友会)の支部例会にオンラインで参加しました。報告者は他支部の方で映像関係の仕事をしていました。結婚して妻の会社に入り専務をされる若い方でした。10年程の経験を語られたのですが、同友会の指針セミナーに参加されて、理念・ビジョン・計画の3コースを受講しておられました。報告者曰く「当初は自分の想いだけで社員の事に全く触れていなかった」という懺悔から始まりました。作成した理念を社内発表しても誰も関心を示さなかったそうです。また、次に描いたビジョンも会社側の絵空事になって、これも関心を示さなかったそうです。そして、いろいろ悩んだ挙句「社員のことを忘れている」と気づき、どんな風に活躍するかと描くと態度に変化が出て来て社員の方からいろいろと提案が出るようになったと「巻き込み」を報告されました。

左掲は亡くなられた楽笑師匠の「遊書」に「まいど1号」の青木社長の似顔を入れて作成したポスターです。「夢は人を育て 夢は社会をつくり 夢は心を豊かにする 夢をもってなはれや～」とありますが、「夢」を共有することの大切さを伝えています。つまり、「夢」を「ビジョン」と置き換えると「人」「社会」「心」の3要素が描かれる必要があります。「まいど1号」では「下町人工衛星」というスローガンで国の支援を得て、東大阪を中心とした中小企業がそれぞれのパーツづくりに励んで地域の一体感を創造したのです。たぶん、映像会社もブライダル頼りから教育関連の市場開拓に移行することを共有化できた証拠と推測しています。



「アリの目、トリの目、サカナの目」と言いますが、社員の方々は目の前の仕事に精一杯の努力をされているので、経営者が「トリ」や「サカナ」の目になって次の課題を示しても「地について話」とは受け取れないのです。うちのお客様でも「いっぱい、いっぱいですわ」と言う声がすぐに返ってきます。「如何にして社員の心に灯をともしか」という永遠の課題があるのです。その課題解決の一つの要素に「夢」を共有化する事です。「夢を肴に」という言葉がありますが、社員との会話の中で「夢」を取り上げ共有化して、社員の「夢」になるようにすることが重要です。「夢」を介して「労使一体化」という事です。

2. 「後工程引き」で業界を巻き込む

船井流では「一番化・一体化・一流化」と表現していますが、まず、自社が得意とするモノを描き「時流適応・力相応・一番」の3要素を定義する事から始めます。弊社の場合、'95年創業なので、当時、企業なら100%普及しているFaxに着目して、さらに、「迷惑Fax」という言葉があって大手が手を出さないニッチな分野に着目したのです。運よく友人の勧めで「PL法セミナー」のフォロー活動していた中から最初のお客様から声がかかったのです。

建設機械の製造卸会社で大阪・東京・福岡の3拠点で展開していたが、メインのお客様は建築資材を販売する店を利用する左官業だったのです。「後工程引き」と名付けたマーケティング手法で、まず、左官業にFaxして、その反応を地域の建築資材店から地域卸さらにメーカーに届くという構想を描き、「左官業・建築資材店・地域卸そして製造卸」の「四方善し」の構図になり、帝国データバンクより左官業のFaxデータを購入して一斉同報したのです。この結果、僅か半年でしたが年商16億円から20億円に跳ね上がり、しかも、社長様が地方のお葬式に参列した際に「あなたが業界に何をしようとしているか良くわかる」と賛同の声がかかり、業界との一体感を感じるようになったのです。

つまり、社員ばかりではなく業界を巻き込んで「情報」のダイレクト化に成功したのです。従来なら、セールスの情報もタイムラグが大きく、半年かけて行っていたものが即時に反応が出るようになり業界への貢献度が高まったのです。

3. 「三方善し」のビジョン

第1項で「夢」の共有化、第2項で「業界」を巻き込む共有化をご紹介しました。それらに共通するのは「凡事」として徹底して、結果として「力相応」に一流となっているのです。「凡事」は「普通にできること」であり、それを徹底して「当たり前のようにこなす」という状態になることであり、それらを通して参加者が創意工夫して「当たり前」をさらにバージョンアップして「一流」すなわち「評判」になることを「凡事一流」と呼ぶのです。

つまり、「凡事徹底」という習慣に「創意工夫」が加わり参加者の自主性が生まれると「一流」となって、他者からの評判が大きく変わります。この「参加者の自主性」がキーなのです。第1項で『「夢」を「ビジョン」と置き換えると「人」「社会」「心」の3要素が必要』と書きましたが、まさに、まず参加者の自主性という「人」があり、その結果、業界に貢献する「社会」性で業界の活性化になり、「ユーザー・販売・メーカー」の「三方善し」の構図になり、それぞれがイキイキする「心」の輝きになるということを言外に含んでいるのです。

弊社は「Fax」で情報の流れを生み出すという領域からスタートして、メディアの進歩に応じて、メールやHP、そして、メルマガへと手段を変化させています。しかし、情報が溢れる時代なので、マーケティングの即効果という点では社員の参加があっても難しい状態になっています。つまり、得意分野を明確にして、一点突破の「選択と集中」を決断することで「夢」実現の「到達系」を描くことができますが、新社長(三男)はAIの技術を身につけて、今までのシステムによる業務改善に加え、新たな分野を切り拓こうとしています。今のところは、まずは自分がイキイキして、そのオーラでお客さんを惹きつけるところからスタートしたばかりです。まだ、半年ほどですが、AIの活用力が増しており、既存のお客様で貢献しています。この実績を自信にして、コツコツと「道」を切り拓いて欲しいと願っています。

4. 「夢を着に」

私個人としては「ビジョン」を描くよりも平素「夢」を語る方がやり易いと思っています。「夢を着に」というフレーズがありますが、普段の会話に現実の課題に加えて「夢」を語る方が反応を得やすく、結果的には「長所伸展法」になると思っています。「夢」には未来へのベクトルがあり、そのベクトルに乗る人を見つけるのがポイントで「夢」を語り合うことで相互のギャップが埋まり、よいレスポンスが返ってくるのです。つまり、若い人には若い人が描く「夢」があり、その「夢」を実現する為に自発的に「考動」するようになるのです。

確かに、「発散」するばかりでは「言いたい放題」になりますが、発言の中にキラリと光るものがあれば「やってみなはれ」と支援するのです。何事も「言う」だけでは何も生まれないのです。良いアイデアには「一步」踏み出す支援がポイントになります。右掲は京セラの稲森さんの「PASSION」を図式化したものです。私は「成果」=「考え方」x「情熱」x「能力」としていますが、稲盛さんは「時間」は共通財産であり、誰もが持っているので、「考え方」が前向きになり、その方向でイキイキと情熱を發揮してくれれば良いとの事です。

しかし、現実的には何を言っても「いっぱい、いっぱい」という社員から「考え方」を前向きにすることは至難の業と言

えます。山本五十六元帥は「やってみせ・・・」とおっしゃっていますが、まずは一緒にやってみることが大切です。その行動の中で「ほめる」タイミングを見逃さないことが重要です。「啐啄の機」と言いますが、少しでも成果を出せば、具体的に褒めることで心境によい変化を与えます。その心境の変化を持続させるために「夢を着に」を実践することが重要です。くれぐれも「言う」だけでは効果は薄いのです。共に「夢」を実現しようとする姿が「心」を動かします。「夢を着に」で良い会話の機会を見つけて「啐啄の機」を逃さないようにしましょう。

