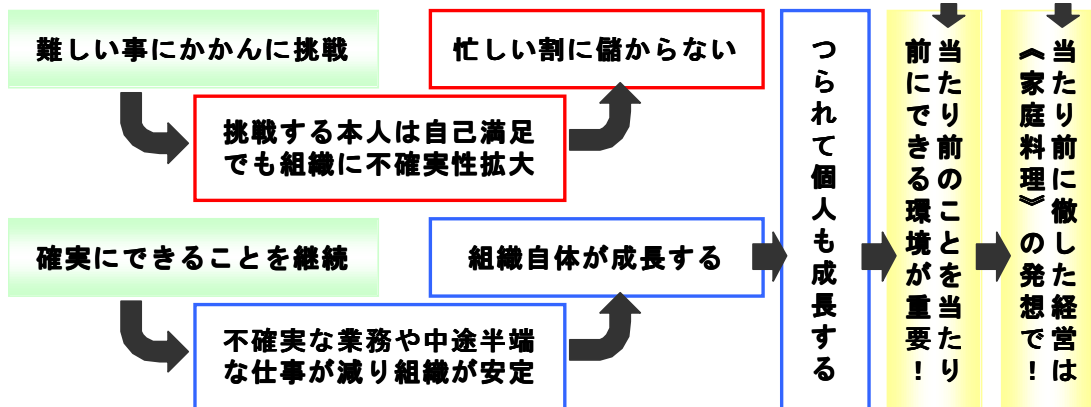


“現代視点” に立つ経営感覚が組織と事業の強さを決める！

経営改善は“家庭料理発想”と同じ？ “できること”の積み重ねが企業利益を拡大！

◆◆◆ 人材・組織マネジメントの視点から ◆◆◆



◆本レポートの内容◆

- 【1】経営“改善”は家庭料理と同じ発想で行う？ 1頁
- 【2】今の人材にできることを“ビジネス”にした！ 2頁
- 【3】“家庭料理”的経営発想の成功ポイント 3頁
- 【4】『経営の“手料理”効果』とは…？ 4頁
- 【5】“無理”ではなく“工夫”から活路は生まれる！ 5頁



経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市西区ときめき西 1 丁目 10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : info@sr-tokimeki.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会

ときめきレポート 12号

【1】経営“改善”は家庭料理と同じ発想で行う？

1) 業績改善は“家庭料理”感覚で行う…？

さまざまな規模の企業で、経営革新アイデアを“企画提案”するF社は、経営者が特に**業績改善上取り組むべき“企画”とは何か**に関して、独特の視点を持っています。それは、

**“企画”つまり“経営改善を考える業務”は、
冷蔵庫の中の残り物から料理を作る家庭料理に似ている**

というものです。

この話には、単に企画云々にとどまらず、経営それ自体を考える事について、かなり多くのヒントを得ることができるものであるため、今回は“F社の話”に耳を傾けることに致しましょう。

2) 材料にこだわりすぎると家庭料理にならない

たとえば家庭料理で、どうしても“カレーライス”を作りたいという“決め事”が先にあると、最低限カレーのルーが必要になります。もちろん玉ねぎや牛肉も欠かせないでしょう。

そして、もし冷蔵庫にそんな材料が入っていなければ、買いに出かけなければなりません。買い物に出ても、すぐに材料が見つければよいのですが、たとえばカレーのルーだけが手に入らないような場合、

最後の一品のために奔走するか、料理自体をあきらめる
ことになりかねないのです。

“決め事”が先にあると、このようなケース同様、どうしても**“頭が固くなる”**と、F社では考えているわけです。

3) 家庭料理感覚の“経営企画”

たとえば、玉ねぎ、ニンジン、じゃが芋と牛肉があって、カレーのルーだけがないのなら、カレーライスではなく“肉じゃが”でも作ればよいでしょう。決め事を先に作らず、

今あるものをどう生かすか

を考えるなら、さまざまな献立案が見つかり、料理を作って食べるという本来の目的が“ルー”のような不足物に邪魔されることがないのです。

そして、“**本来の目的を柔軟に達成しようとする試み**”が、経営上での“企画”の真髄だと言うのです。

【2】今の人材にできることを“ビジネス”にした！

1) 企画ができない問題児集団

自社のみならず、他社に“企画”を提案するF社では、一時若手人材を採用したことがありました。会社が上昇機運に乗り、更なる発展を考えるには、若い力が必要だと考えたからです。

ところが“企画”提案が、単にカッコウのよいものだと思い込んでいる若手人材は、提案先の“冷蔵庫”を見ず、

インターネットや雑誌から取り込んだ“借り物”

を、パッチワークのように張り合わせるだけで、机上の空論に終始したと言います。

3人の人材に1年間教育しても、結果として『**現在の現状に即しては考えられず、すぐに安易な答を外から引っ張ってくる**』習慣は直らなかったそうです。

2) 自分の頭で考えない人が生きる？仕事

そのままでは、3人の人材を解雇するしかありませんでしたが、単純な解雇も“企画会社”としては能がないと考え、F社では、その3人にもできる“新しいサービス”を始めることにしました。“**材料（人材）を活かす**”発想です。

その内容は“調査”サービスです。今世間で成功している事業は、どんな風なのかとか、どの地方でどんな商品やサービスが注目されているかなどについて、顧客の要望に応じて、

インターネットで材料を集めて報告書を作る

サービスを、商品化したということです。

ところが、『これは企画ではない（企画は調査より、もっと創造的なものだ）』と大口をたたいて、2人の人材が辞めました。それでも1人が残り、今F社の中核の一翼を担っています。

3) 意外な相乗効果

高額な企画をいきなり提案するのは大変ですが、数万円から10万円程度の“調査”を売るのは、それほど困難ではありません。そして、顧客が割と気楽に買ってくれる“調査”で信頼されると、その後の大口企画提案が本当にやりやすくなるのです。

“使えない人材の使い道”として始めたサービスが、**企画サービス全体の提案促進効果**につながっているわけで、それは“意外な相乗効果”だったそうです。

【3】“家庭料理”的経営発想の成功ポイント

1) できないことはできない

たとえば“企画”業務という高い目標を持ち、そこへ人材を教育的に引っ張って行くのは、一見必要不可欠なことに見えても、現実性に乏しいケースが少なくないと、F社の社長は言います。できないことをいつまで教えても、できるようにならないばかりか、人材が徐々に元気を失って行くからです。

そのため、まず、**その人材で何ができるかを見極め、確実にできることから順に仕事を与えて行くこと**を考えなければならぬということです。

2) 2度目は失敗しなかった…?

最初の失敗を反省し、次に採用した若手人材には、最初から調査サービスに取り組みせ、企画に関する教育は一切しませんでした。そもそも、顧客の経営を分析して何をどう工夫すれば商品販売が拡大したり、コストが削減できたり、より効果的な商品サービスが導入できたりするかのよう高度な“企画”提案が、経験の浅い若手人材にできるはずもないのです。

しかし意外にも、はじめ“調査”の仕事のみに専念させた人材は、社長が日々行う“企画”提案に興味を持ち、**見よう見まねで“企画提案書”を作成する**ようになったのだそうです。

はじめから“企画”を期待してしまった人材は、今も企画提案書を書くのには“抵抗”があるようなのに…。

3) “できること”の積み重ねが“成長”を生む

自分にできることを一つ一つ積み重ね、自分に“自信”を持つことができるようになった人材は、本質的に“元気”であり、さまざまな難しい仕事や新しい仕事にチャレンジするようになります。しかし、能力よりもはるかに高い仕事を期待されて、自信を喪失した人材は、

チャレンジやがんばること自体に恐怖心を持ってしまうのです。失敗したくないためです。

だからこそ**“小さな達成感の蓄積”が人材成長のキー**だとF社長は言います。強引な教育よりも、できることをやらせる方が効果的だということです。しかし、今や後から来た人材に追い越された人は、今後人材として使い道はないのでしょうか。

【4】『経営の“手料理”効果』とは…？

1) “材料”を捨てる必要はない…？

F社では、企画に使えなかった人材を、今では**営業担当者**にしているそうです。従来、営業は提携会社に任せていましたが、『外部企業に任せていた時よりも質の高い顧客が獲得できている』と社長は言われます。

そして『**その人材に何ができるかを考え、それに見合う仕事を創造して行くことだけを考えていたことが、結果として本来取り組むべき経営強化策につながった**』と言っておられます。

逆に『あのまま、企画員を育てることにこだわっていたら、今頃どうなっていたか、想像するのも恐ろしい』のだそうです。

2) 経営の“手料理”効果

これを私たちは、**経営の手料理効果**と呼びます。たとえばレストランや料理店のように、メニューが先に決まり、それに見合う材料と調理を行おうとすると、どうしても

良質の材料と高度な技術

だけに目が行きがちです。そして、そうしたレベルに達していない状況に、経営者は日々大変なストレスを溜め込むわけです。しかも、ストレスを溜め込む割に成果は出ません。

そこで、思い切って**いったんメニュー（決め事）を忘れ、今の人材にできる“ありあわせ料理”に発想を転換する**わけです。すると、時々思いもかけない価値のある料理が生まれ、新しい活路が開けることがある、というわけです。

3) “諸刃”の剣？

いや、それでは人材は“高い目標”を見失い、努力をしなくなる、という指摘をされるかも知れません。**安易に目標を下げるのは、確かに危険**かも知れないからです。

しかし、この点でも、つまり“従業員の努力”という視点でも、F社は独自の考え方を持っているようです。それはちょうど**“刑罰と犯罪”の関係**のようなものだと思います。

つまり、高い目標がなければ人材が努力しないと考えるのは、重い刑罰がなければ犯罪が減らないと考えるのと同じで、必ずしも正解ではないということです。

いったいどういうことなのでしょう。

【5】“無理”ではなく“工夫”から活路は生まれる！

1) 問題は“確実性”と“継続性”

F社の社長は『犯罪者は自分が捕まるとは思っていない。だから刑罰を重くしても、逃げ切ろうとしか考えない。しかし、たとえ刑罰が軽くても、**必ず捕まる**と思えば、犯罪をおかさなくなる』という犯罪心理学者の言葉に感銘を受けたそうです。

そしてその言葉を、できるかできないか分からないような高い目標を与えると、人材は“できなくて当たり前”と逃げの姿勢を持ち、仕事に対する厳しさを失う。逆に、**確実にできることを、妥協を許さずにやらせると、自然にプロ意識が身につく**と解釈したのだそうです。しかも、何事も一過性ではなく“継続”させると、それこそ“逃げる”言い訳が更に難しくなり、確実性も一段と上昇するというわけです。

厳しさとは無理を強いることではなく、できることを継続させることなのかも知れません。

2) F社の例は特殊かも知れないが…

もちろんF社では、経営改善の企画という特殊なビジネスを行っていますので、ここでご紹介した事例自体は、あまり応用できるものではないかも知れません。しかし、一定のレベルを想定して、そこに人材を引き上げるという教育発想ではなく、

今確実にできることから一步一步“上”へ進ませる

という観点に立ってみることは、人材を活かして組織を強化し、業績を拡大するために非常に有益かも知れないのです。

そしてF社のケースのように、今の人材にできることが直接の“商売”につながるような工夫ができれば、その効果は飛躍的に高まることになると思います。

企画をビジネスとはしていない事業でも、F社の社長のように現状の抜本改革ではなく**現状の素材活用から利益を生む発想**は、今の時代、多くの企業に必要ななりつつあるのかも知れません。

3) 経営事例のご紹介も一步一步…

私どもの経営事例のご紹介も、できることから一步一步進めてまいります。今後も更なる工夫を重ねる所存ですので、よろしくごお願い申し上げます。以上