

苦境から脱出するには“人”を見る 飛躍を狙う時には“業務”を見る！

◇◆◇ “守り”と“攻め”～成長の2つの形 ◇◆◇

◆本レポートの内容◆

- | | |
|--------------------------|---------|
| 【1】“家庭料理発想”の組織強化～以前のおさらい | 1 |
| 【2】世の中の変化傾向が“明確”になってきた？ | 2 |
| 【3】“やるべきこと”からの発想が必要になる時！ | 3 |
| 【4】“現状”を超えるための計画的行動が不可欠！ | 4 |
| 【5】“苦境”時と“飛躍”時では戦略方向が“逆” | 5 |

“苦境”に際しては“何か新しいこと”に挑戦するより、今の体制で今できることからコツコツ取り組む経営が不可欠だ。しかしいったん“飛躍”を狙うなら“現有体制にこだわって”いたのでは、何もできなくなってしまう。

苦境時と飛躍時は経営戦略の方向も“逆”になる。

今、どちらへ向かうか“経営判断”が求められる。

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

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

ときめきレポート39号



【1】“家庭料理発想”の組織強化～以前のおさらい

1》以前のレポート

以前、

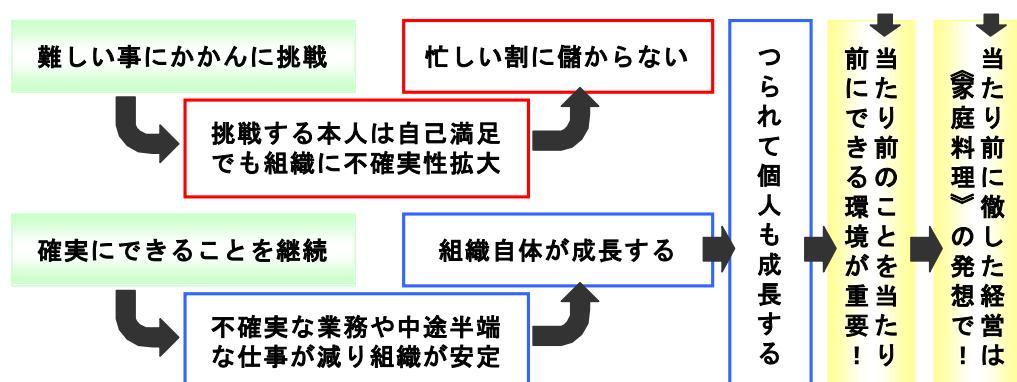
経営改善は“家庭料理発想”と同じ？

“できること”の積み重ねが企業利益を拡大！

というレポート（Vol. 051：2005年12月版）で、苦境から脱出する際には、何かに挑戦するのではなく、

確実に“できる”ことに集中する必要がある

と申し上げました。そのストーリーの概略は以下の通りです。



まず、この話の“おさらい”をしていきたいと思います。

2》家庭料理発想？

たとえば“家庭料理”では、通常、高度な料理を作ることが目的にされるのではなく、

今、玉ねぎ、ニンジンと肉があるからカレーを作ろう

という程度の発想になることが少なくありません。“手元の材料”を活かそうとするわけです。

そのため、家庭料理には“大きな無理”がなく、まずは“①長続き”します。材料の無駄が少なくなれば“②節約”も可能でしょう。しかも、無理やムダをしない習慣がつけば、

今あるもので従来には考えなかったような料理を“③工夫”

するようになります。たとえば、“牛肉がなかったため、かぼちゃやメインの野菜カレーを作ってみたら、これが意外においしかった”などというケースです。

ビジネスでも“今いる人材に確実にできること”に特化すると、無理やムダが少なくなる一方、創意工夫が自然に増えて、組織は強化されるわけです。それがVol. 051のテーマでした。



【2】世の中の変化傾向が“明確”になってきた？

1》“苦境時”には家庭料理発想が効く！

つまり、世の中全体が、まだ“苦境”とも言える状況にあった2005年時点では、

“やるべきこと”を考えるより“できること”に集中する
方が、成果が大きく“経営改善”も達成できる可能性が大きかつたのです。そのため“現有人材”に注目するのが、経営の重要課題になっていたわけです。

それが最近になって、やや事情が変わってきたように思います。それはこの間に、長かった“デフレ”が現実感覚として終わり、徐々に“値戻し”や“値上がり”が始まる中で、

良いものや目的に合ったものをセレクトする
という姿勢が、徐々に広がりつつあるからです。

2》プレミアム商品のヒット

その特徴的な表れが、2007年に流行し始めた“プレミアム商品”だったと思います。“プレミアム商品”を直訳すれば“割高商品”になるようですが、それはもちろん、飲料や食品からファッショングやサービスに至るまで、

割高に見合う“価値”を持つ商品
という意味です。

たとえば、ちょっと優雅な気分の時は、普通のビールではなく割高ビールを飲む…、するとその“ちょっとおいしい味”で更に良い気分になる、というところでしょうか。

3》“もっと”が求められる環境へ

その後、原油高や“温暖化対策で燃料に使われるようになった穀物類の値上がり”等が拍車を掛け、デフレの終焉はインフレ懸念に変わりつつあります。あるいは、食の安全や震災対応のために、“安さ”以外のものが、市場で強く求められ始めているのも現実です。

その中で当然、消費者は更に

商品やサービスの“選択”に躍起になる

でしょう。世の中全体が“もっと価値のあるもの”“もっと安心なもの”“もっと有益なもの”を、露骨に求めるようになって来るということです。



【3】“やるべきこと”からの発想が必要になる時！

1》“あり物で済ませる”発想に警笛が鳴る

そうした流れの中では、家庭料理のような

“あり物で済ませる”という発想に警笛が鳴る

のも自然なことかも知れません。ホームページを通じて地元の“食品”を通信販売するA社でも、最近、“新たな展開”が必要になったといいます。

それはまず“社内の誰が何をするか”という発想から、

顧客は何を求めるかという発想への転換

から始まったのだそうです。

2》顧客の“求め”から発想する！

A社の社長が顧客の側に立ってホームページを見ると、いくつかの不足点が明らかになりました。それは、

- ①消費者がホームページを見るきっかけに乏しいこと
- ②複数商品を同時に選べないなど買いにくさが残ること
- ③一度買った客に定期的なアプローチができないこと

などでした。

しかし、その不足点を解消するためには、顧客の呼び込み構造を強化し、ホームページ内のシステムを改善し、既存客データを残して適宜メールを発信できるようなデータベースを新たに持つ必要があり、

どれも現有の人材や外注先には望めないこと
だったのです。

3》組織内では“かなわぬ”こと

さっそく社長は、インターネットで、システム会社を探し始めました。消費者の印象に残るよう、独特の“イラスト”を製作する取り組みも始めました。

また、ホームページ上でブログを出している（やや失礼ではあります）“まだ、それほど有名ではない有名人”に“試食を依頼”するメールや書き込みを送りました。『第1線級の有名人では宣伝料をとられそうだった（笑）』からだそうです。

そのために、ホームページの様々なコメントも“ライター”を起用して刷新しました。確かに、以前の体制では“望むべくもない”ことばかりです。



【4】“現状”を超えるための計画的行動が不可欠！

1》A社の取り組みは始まったばかりだが…

A社の取り組みは、まだ始まったばかりで、その成果を具体的に“読む”段階にはありません。しかし、顧客目線から必要な“業務”を洗い出し、その**“業務”をベースに事業を作り直す勢い**を持つ経営者の姿は、組織内に大きなインパクトを与えた。

それは『このままではいけない』という各人材の危機意識ですし、その中で変化について行くために、

今、自分は何をすべきなのか

と真剣に考える**“自己革新の空気”**が生まれたことです。もちろん、変化には常に“抵抗勢力”がつきものですが、

『組織では一人でも自己革新のムードを持つ人材が必要だ。その人材を経営者が大切にすれば、そのムードは徐々に浸透する』と、A社の社長は言われます。

2》事業を“人”からではなく“業務”から捉える

A社は、次なる“飛躍”的に、決して現有体制に甘んじることをしませんでした。それよりもまず、

絵に描いたモチでも構わないから客に必要な業務を考えることから取り組んだわけです。事業を“人”からではなく“業務”から見たことになります。

そして、その姿勢は、今日のような情勢の中では“大きな転機”につながりそうなのです。ただし、十分な注意が必要です。

3》6つの角度で見る“計画的行動”

それは一気に飛躍に取り組むのではなく、

計画的な行動が不可欠

だということです。それは**“①どうしてもやるべき業務を決める（目標設定）” “②個々の目標実現の時期を設定する” “③個別業務ごとに遂行責任者を決める（必要ならば社長自身が責任者になる）” “④外部の支援者や助言者を探して活動をより実践的にする” “⑤目標達成までのスケジュールを決める” “⑥進捗状況を適宜チェックして計画を修正する”**という取り組みです。

6つもステップがあって面倒なようですが、むやみに努力を重ねるより、6つのステップに意識的に取り組んだ方が、むしろ面倒が少なくなるケースも多いようです。



【5】“苦境”時と“飛躍”時では戦略方向が“逆”

1》成長に関する2つの原則

さて、ここに“成長”に関する2つの“原則”的なものが見えてきました。それは、

第一原則：苦境に陥った時は“現有体制”から発想する

第二原則：飛躍を狙う時には“るべき姿”から考える
というものです。

それを、本レポートでは『苦境から脱出するには“人”を見る、飛躍を狙う時には“業務”を見る！』と表現したわけです。**今を“苦境”と見るか、それとも飛躍を狙える“チャンス”と見るか**で、“成長戦略”も大きく変わるからです。

2》“人の成長”か“組織の成長”か

この2つの原則については“別の見方”もできるかも知れません。苦境に陥った時、何か新しいモノを追うのではなく、現有体制で確実にできることを考えると、本レポート1ページに記したフロー図のとおり、自然に

個々の人材には個人としての“成長”が求められる
ことになります。

一方、いったん現有体制を無視して“顧客にとって必要なモノ”から発想すると、個人の力を超えてしまうため、個々人が“自分自身の成長”を見失うかも知れませんが、外注や助言者、あるいは必要に応じた新規採用などを通じて

顧客と接する“組織”力が飛躍する
のです。

つまり“苦境の際”には個人の成長が求められ、“飛躍の時”には組織力の刷新が不可欠だということです。

3》状況認識次第で変わる“経営判断”

今日のように複雑でかつ変化が激しい状況下では、確かに柔軟に経営視点を変えて行くことも大切です。しかし、それは**天候に合わせて衣服を調整する**ように、一定の原則の中で、必要に応じて必要な経営視点に立つのでなければ、変化に振り回されるだけに終わってしまう危険もあります。

調整に使える“原則”を、どのようにどれだけ持つかは、今後の経営の大きな課題の一つかも知れません。

以上

