

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 頁
- 【2】世の中の変化傾向が“明確”になってきた? …… 2 頁
- 【3】“やるべきこと”からの発想が必要になる時! …… 3 頁
- 【4】“現状”を超えるための計画的行動が不可欠! …… 4 頁
- 【5】“苦境”時と“飛躍”時では戦略方向が“逆” …… 5 頁

“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](mailto: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、

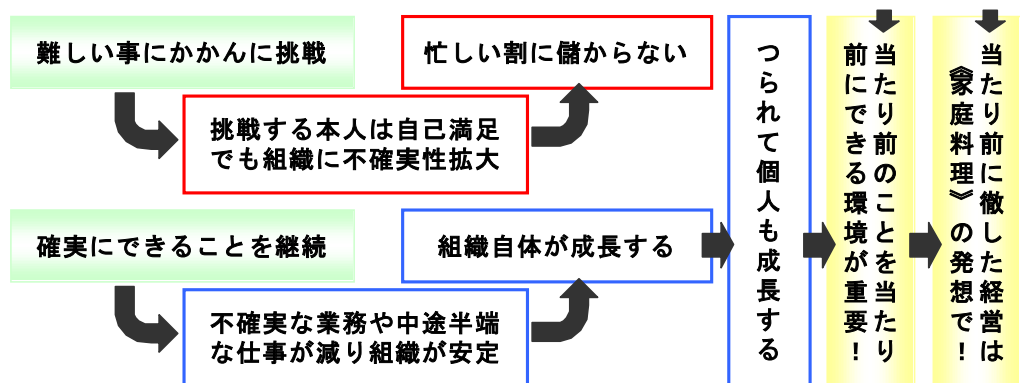
経営改善は“家庭料理発想”と同じ？

“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”

するようにもなります。たとえば、“牛肉がなかったため、かぼちゃ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ったのです。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際は、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えることです。



## 【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えます。

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ます、

**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が）“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ました。

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”のために、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”のよう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“あるべき姿”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

