
[連載] 必携! コンサル心得帖

.....

〈第9回〉この不況を乗り越えるとスゴイ組織になるぞ!
~いま必要なのは、組織の有効な仕組みと実現への意識改革!!

.....

平松 徹
東京支部

1. いまが経営コンサルタントの正念場

私は10年前にコンサルタントとして独立してからずっと、東京都世田谷区の経営相談員を担当しています。その経営相談の日の来客が昨年10月くらいから一気に増えました。1日にいつもは10人くらいだったのが、いまは30人くらいです。はっきりなしに来る状態です。これが決して大げさな表現でないところに、私は今回の不況の深刻さを感じています。

この不況を企業が乗り越えるにはどうしたらよいか。我々コンサルタントにとっても死活問題です。不況で売上が減少したのであればそれを補うには支出を抑えるしかありません。企業は切りやすい経費からカットしていきます。経営コンサルタントはそばにいればそれに越したことはないが、なくてもそれほど困るものではありません。となれば一番にカットされてしまいます。

しかし、企業や企業経営者がいま一番困っている問題に対して的確なアドバイスができれば、逆にそれに勝つものはありません。コンサルタントもいま、その必要性がしっかりと問われています。

2. フロント商品とインフラ商品を
組み込んだマーケティング

インフラ商品という言葉があります。インフラとは水道や電気などの生活の基盤をなす設備やサービスをいいますが、インフラ商品とは、それがなければ企業活動が円滑に進まない商品、サービスです。コンサルタントが企業経営者に対してなくてはならないアドバイスや知識提供などのコン

サルティングを提供できていれば、顧問契約解除や値下げ要請などありません。

実はこの不況を乗り越えるもっとも大切なポイントが、それぞれの企業が「顧客にとってなくてはならない存在になっているかどうか」です。顧客にとってのインフラ商品を提供できているかどうか。それを振り返ることが、不況時にはとても大切です。

まずインフラ商品の前に顧客獲得のためのフロント商品を洗い直します。フロント商品とは、その会社と取引を始めるきっかけになる商品です。いまは不況の時代ですから、高いものでなく安いものが買やすい。安いものを買って、それで取引が始まり、その後の購入に続いていく。パソコンのプリンターを考えていただくとうかりやすいかもしれません。本体は1~2万円で、かなり割安で購入し、その後、インクの購入がずっと続きます。メーカーもプリンタ本体はかなり値引きをしてもインクは値引きしません。値引きしなくても買ってもらえるからです。インクはなくてはならぬ商品です。顧客の業務プロセスに組み込まれた商品やサービスはずっと購入され続けます。水道や電気、ガスは日常生活のインフラですが、同じ意味で日常業務になくてはならないのが、インフラ商品です。これを持っている企業はこの不況の時代も生き残れます。フロント商品からインフラ商品に持っていく仕組みを構築した会社は強いと思います。

売上が前年割れは当たり前のいま、新規ルートの開発が急務な企業が多いはずですが、そのときはこのフロント商品とインフラ商品を核にしたマー

ケティングの仕組みが必要です。それをコンサルタントとしてお手伝いする。

ただ、売上拡大のためのストーリーだけ構築しても、それを進める有効な仕組みとそれを強力に推進する組織力がなくては、話は絵に描いた餅です。

3. 元気が出る仕組みかどうかが大切

まず企業活動を有効に進める仕組みです。有効とは、役に立ち、成果が出るということです。具体的な仕組みについては企業ごとに違うのでここでは言及しません。ただ、どの企業の場合でも、元気になる仕組みがあるかどうかポイントです。皆の気持ちが萎縮している時代だからこそ、元気のもとを会社のあちこちに埋め込まないとはいけません。基本は頑張ったら何らかの形で見える化することです。発表会、会議、掲示板、社内のコンピュータネットワークなどさまざまな装置に組み込み目につくようにします。

4. 智慧を結集し、文書化する

智慧を結集することも大切です。いまの時代だからこそ、社内にある智慧を集め、明確にし、できれば文書化すること。技術力、営業手法、仕事の基本にかかわる心得、リーダーとしての指導の仕方など…。社内の特定期個人に属しているノウハウを洗い出し、文書化できているかどうか、できていなければ、智慧を集める仕組みをつくり、一気に文書化することです。文書化できれば、それを教育訓練で身につけることもできます。作成した人には教育の場で講師をしてもらえばやる気にもつながり、教えるため勉強することで本人も成長します。それを皆で検討すればさらにレベルの高い智慧になり、会社の知的基盤のグレードアップにもなります。それを皆で身につければ、より高い水準に会社全体がランクアップします。他の会社との差別的優位性の確保にもなります。明確化とそれに続く文書化は見える化のもっとも優れた方法です。

5. 課題の見える化も必要

課題が明確になり、検討され、対策が打たれ、フォローアップする仕組みがあるかどうか大切です。誰かが積極的にいわないと課題が明確にな

らないというのではいけません。課題が自然と明確になる装置が必要です。何か問題があると、〇〇会議で取り上げられ、検討されるように仕組みがしっかりとつくられている。問題点があれば、闇に葬られることなく、確実に取り上げられ解決が図られていくということです。問題があるとマイナスになる減点主義でなく、課題を解決すれば、マイナスも取り返せるし、逆により仕組みなどを提案したということでプラスになったりすると、本人もやる気が出ます。これが元気が出る仕組みです。

これからは強みを精一杯強め、弱みを少しずつ解決していくことを確実に実行することです。その少しずつの積み上げが、カウンターブローのようにジワジワと効いてきます。

6. 意識改革が必要…

「1年後に会社がないかもしれませんよ」

コンサルティングで企業を訪問したときに、「おはようございます」と挨拶しても、いまひとつ歯切れの悪い挨拶しか返ってこない、もう少しシャキッとしてほしいという会社があります。少しゆるんでいる。よくこれでここまで生きてこれたなと思う会社が、皆さんの近くにはないですか。これからは生きていけないし、生き残れない会社です。

ぬるま湯のような、のんびりとした組織では、たとえばこんなことがあります。

- ・休憩時間にタバコをふかして、のんびり話している。
- ・会議での発言などで前向きさが感じられない。
- ・「自分がやらずに誰がやる」といった気概がない。
- ・コミュニケーションがスムーズでない、滞っている。悪い情報など握りつぶされている。

いま企業にとって一番必要なものは、従業員の頑張りだと思います。死に物狂いで頑張る覚悟といってもよい。トップや管理職がいくら躍起となっても、現場の従業員がその気にならなければ成果は出ません。

まず従業員はラクをしたがります。できれば

まのままで過ぎたらよいと思っています。しかし、今のままでは1年後に会社がないかもしれないことを自覚してもらわなければなりません。

そのような会社には、社長にたとえばこのように話します。

社長！

失礼ですが、従業員に少し自覚が足りないですね。いまはどの会社も1年後にあるかどうかの瀬戸際に立っている状況です。こんなことをいって大変申し訳ありませんが、御社も例外ではありません。

売上が減れば、入ってくるものも減るわけですから、悠長なことはいってられません。いますぐ全従業員の意識改革が必要です。

これは脅かしでも何でもありません。事実を社長に話しているだけです。売上が前年の半分くらいになっている会社も多いいま、損益分岐点を切っている会社が多い。何とか経費を切り詰め、あるときは操業を縮小して乗り切ろうとしている。そんなときに甘いことを考えていては困ります。

7. 情報の共有化も大切

情報の共有化も大切です。必要な情報は会社内に行きわたる仕組みがあり、実際に行きわたっているかどうかです。いたずらに不安をおおる情報を流すわけではありません。必要な情報が必要なタイミングで流されているかどうかです。この仕組みがあるかどうか、確認してみることです。

8. 目標管理, 日常管理はどうなっているか

目標管理が有効に機能しているかどうか確認してみる必要があります。目標がないところに達成はありません。あるいは達成できないことにぶつかるときに不足が明確になり、課題解決の智慧も必要になります。目標を明確にし、目標達成のための具体的な計画を一人ひとり作成し、果敢に実行に移すことが必要です。

ただ、目標管理だけでは足りません。日常管理も大切です。目標管理は、重点目標を決め、成果を上げるためのものです。日頃の業務は質を問われるものが多い。事務であれば、たとえばパソコンで入力するときの速さ、正確さなどは目標管理してもあまり意味はありません。速く正確にパソ

コンを打てることは、業務の質の高さです。丁寧な仕事ぶり、きちんと最後まで責任を果たすこと…など業務の質を問われるものは多いですね。それをきちんと評価してあげることも大切です。確実に漏れがない評価、公正な評価はやる気をそがないためにも必要です。

9. 役割を確実に果たすには見える化が必要

一人ひとりが与えられた役割をきちんと果たすことも重要です。組織は分担が基本です。それぞれが業務を最適にこなすことで、全体の成果も期待されるものになります。

各自が役割を果たすときに大切になるのは、見える化です。役割を果たそうにもいろいろと見えていなければ、有効な業務運営は難しいからです。とくに、智慧の見える化、課題の見える化、そして顧客の見える化が大切になります。

10. 顧客の見える化, たとえば営業日報…

顧客の見える化とは、顧客が何を欲しがっているのか、何をしてほしいのかの見える化です。また、それを把握する仕組みがポイントになります。営業が何人もいるのに営業日報がない会社もあります。ポイントをおさえた営業日報は、営業が自己の営業内容を振り返るためにも、上司に営業情報を伝えるためにも必要です。営業は目標管理の有効の度合いで成果に大きな差が出る業務です。営業日報で営業の状況を明確にもできます。ポイントになる事実を見える化すること。しかもその結果としての数字がよくなるような動機づけを含んだ見える化がよい仕組みです。営業成績を掲示板に貼り出して、営業担当者のやる気を鼓舞している会社がありますが、それなりにやる気につながっているのであればよい仕組みです。

よい成績を上げた営業担当者を朝礼で褒めることなども、動機づけを入れた見える化です。簡単に褒める文書などもつくって朝礼で手渡すと、それもらった営業担当者は自宅に持ち帰り、まんざらでもない様子で奥さんや子どもに披露もできます。金一封などお金で尻をたたく方法もあるのかもしれませんが、人は褒められることが結構好きです。100円くらいの駄菓子を買ってきて、面白おかしく演出し、渡せば、うちに帰り「こんなものもらっちゃったよ。チャチなものだけど、

御社は不況を乗り越えることができますか？ 振り返り表

御社がいまの不況を乗り越える力量があるかどうかの振り返り表です。御社のありのままの状況を振り返ってください。質問内容を私のほうで読み上げ、少し解説します。その内容を理解したうえで右の回答欄に具体的に書き出してください。

項目	質問内容	回答欄
マーケティング	1 御社の顧客が買いやすい商品（フロント商品）を挙げてください。	
	2 御社の顧客にとってなくてはならない商品（インフラ商品）を挙げてください。	
	3 顧客の見える化はどのような形で整備されていますか。	
業務の仕組み	4 社員が元気になる仕組みを挙げてください（発表会、掲示板、会議、朝礼など…）。	
	5 智慧を結集する仕組みを挙げてください（業務手順書、教育など）。	
	6 課題が自然と明確になる仕組みを挙げてください（会議、日報…）。	
	7 必要な情報がタイミングよく伝達される仕組みを挙げてください。	
プロセス管理	8 必要な業務手順書は整備されていますか。手順書名を書き出してください。	
	9 目標管理はどのような形でなされていますか。	
組織風土	10 日常管理はどのような形でなされていますか。	
	11 引き締まった組織ですか、のんびりした組織ですか。出勤時、業務実行時、休憩時間など振り返って状況を書き出してください。	

社長から直に渡されて、マッよかったのかな…」なんてまんざらでもなく話せます。実は、営業成績が皆の目に見えることが誇らしいのです。そのあたりの心理を察したやり方が、いまの時代には大切です。皆の気持ちが萎縮していますので、元気を出すために楽しいことを演出することです。

11. 借入だけでは続きません

政府の緊急対策でお金が借りやすくなっていることもあり、企業の借入が急速に増えています。売上が下がっているなどの条件を満たして市区町村の認定を受ければ、信用保証協会の100%保証が受けられて金融機関から融資が受けられやすい状況です。企業規模にもよりますが、500万円から1,000万円の融資が比較的ラクに受けられます。

しかし、売上が下がって収入が先細れば、いずれ借りた金も底をつく状態になります。資金のやり繰りができている間に体勢を立て直すことが必要です。

このあたりのストーリーを明確に事業主にアドバイスし、道筋をつけてあげることが、いまコンサルタントに期待される緊急の役割です。

「御社は不況を乗り越えることができますか？ 振り返り表」を載せました。顧問先などで使っ

てみてください。今回の内容を踏まえたうえで解説をし、企業経営者に答えていただくと、今後何をしたらこの不況を乗り越えられるのかも見えてきます。少し、質問内容が抽象的で難しいので、一緒に考えながら答えていただくのもよいかもしれません。

いまを生き抜くための資金繰りを手当てすることに青息吐息の事業主がほとんどです。

そのような事業主に対して、いまこそ、コンサルタントとしての力量を発揮するチャンスが巡ってきました。

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する㈱ソフィア代表取締役所長。著書に『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』、『中小企業のための業務改善マニュアル』（週刊住宅新聞社）など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、行政書士、品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員。

