

経営者は
従業員の士気向上に
衆知を集めよ

事務所からのひとこと

五月晴れが心地よい季節になりました。皆様におかれましては、いかがお過ごしでしょうか。

さて、5月と言えば「五月病」。4月を乗り越えた新入社員が、ゴールデンウィークを機に倦怠感・虚脱感に陥り、精神的に不安定になりがちです。中には、新入社員の価値観が分からず、悩まれている経営者・経営幹部もおられるでしょう。

ところで今年の新入社員の特徴は「自動ブレーキ型」（日本生産性本部）だそうです。情報収集力に優れ、知識も豊富で敏感なため、何事も安全運転で人を傷つけない。その一方で、先を読む力（高感度センサー）に長けるあまり、壁にぶつかる前に活動を終了（ブレーキをかける）させてしまう傾向があるとのこと。

先を読む力は重要な能力ですが、失敗を恐れるあまりすぐにブレーキを利かせると、成長スピードは遅くなるばかり。「経験」という財産を蓄積させるため、壁にぶつかりそうでも「あたってくだける」の精神で、あえてアクセルを踏み込ませることも必要です。新入社員にリスクを恐れず挑戦させ、失敗したら周りがフォローする。失敗から学ばせる風土の醸成が大事です。

COLUMN

業務フローの重要性
～業務が見えているか～

あなたは、自分自身の「業務フロー図」を描けるだろうか。業務フロー図とは、仕事上の処理手順や業務の流れを図式化したものだ。もし、フロー図がすぐには描けないようであれば、発想が常に部分最適で、全体最適の視点による改善ができていないと言ってよい。

経営者として、自分1人で仕事を完結させているわけではない。必ず仕入れ先、協力者（社員）、そしてお客様がいる。少なくとも自身の業務の前後工程の流れについて「見える化」しておく必要がある。

業務フロー図を持っていない人は、ぜひ作成することをお勧めしたい。作成すると、今まで見えていなかった、気付いていなかった課題がたちどころに見えてくる。発生が予想されるムダ・ムリ・ムラや、不良やクレームのリスクがある工程も浮かび上がる。全体最適の改善に、すぐ着手することが可能となる。

また作成したフロー図は、社内の目に付く場所に貼り出すなど、従業員にも周知を図りたい。トップの業務の全体の流れを理解させることで、従業員は全社の業務の流れをつかむことができ、自分は何をなすべきかも分かる。つまり、自社の価値判断基準となる。

明日への指針

数字の意味を社員に示せ ～「売上高」「粗利益率」「新規開拓件数」の意味～

「今年も、昨年実績より高い目標を設定された」「毎年、目標金額が上がる。会社は分かっている」。よく聞くセリフだ。社員がこうした言葉を口にするのは、数字が示す意味を理解していないからだ。

企業も人間も、「成長」する。そもそも今期の目標数字は、前年数字と比較して立てるため、成長した分が数字として上乘せされるのは当然である。

特に営業担当者には、「売上高」「粗利益率」「新規開拓件数」の数字について指導が必要だ。

一つ目の売上高は、「存在価値」を示す数字である。売上高が昨年よりも落ちるとすることは、営業担当者としての「価値が落ちた」と市場から見られたことを表す。よく、「売上げはいいから、粗利益だけ上げればよい」と言う人がいる。確かに効率面ではよいが、自分の存在価値を下げることは間違いない。売上高、粗利益ともに上げることが存在価値なのだ。

二つ目の粗利益率は、「提案力」を示す数字である。同じ商品を取り扱う部門内でも人によって違う。率が下がるということは、自分の提案が相手に響いていないということだ。したがって、安易に価格を下

げる人は、自分で「提案力がない」と言っているのと同じだ。相手のニーズを把握し、他社との差別化を打ち出さねばならない。

最後の新規開拓件数は、自社の商品・サービスへの「信頼度」を表す。どの業界でも、新規開拓は、営業上の最重要項目だ。既存顧客以外にも、自社の商品・サービスを売り込める先はまだまだある。広く市場全体を捉えなくてはならない。

その上で、自社の商品・サービスが心底よいものであれば、多くの企業や消費者に使用してもらいたいと思うものだ。私生活で友人によいものを勧めることを思い出してほしい。

逆に、自社の商品やサービスは、他社に負けている、よいと思っていない営業担当者が、いくら商品を説明しても、相手には響かない。したがって、新規開拓件数は、そのまま、営業担当者の自社の商品・サービスに対する信頼度を表す数字である。

今年1年の間、経験を積んだ分、能力は昨年よりも必ず上がっている。今一度、社員に数字の意味を示すことが必要である。



経営者の心得

文章は短く発信を ～メッセージを有効に伝えるために～

企業の経営方針書を見ると、誤植が目立つケースも少なくない。せっかく経営者が熱い思いをしたためても、キーボードの変換間違いや不正確な言い回し、稚拙な書き損じばかりだと、社員を幻滅させるばかりか逆の意味に捉えさせてしまうこともあり得る。

方針書のチェックを総務部や秘書に任せ切りにする経営者は多い。たとえ複数人がチェックしても安心できない。2人目は「後で誰かが見るから」、3人目は「前に2人も見ているから」と、人数が多いほどずさんになりやすい。何人見ようと経営者自ら厳密に査読したい。

その際は目だけでなく、耳や口で確認する。『ボヴァリー夫人』で知られるフランスの作家フローベールは原稿を必ず音読し、つかえる箇所を直したそうだ。声に出して読みやすくなるほど、間違いのない文章に磨かれていく。

また、誤字脱字の多い文章は大抵、ダラダラと書かれている。方針に共感してもらうためにも、短い文章がよい。資生堂の福原義春名誉会長は著書の中で、リーダーのメッセージは「単純で力強いものがいいに決まって

いる」が、側近や秘書が手を加えすぎて何が言いたいかわからなくなり、「リーダーの力を殺してしまう」と言う。

文字の量と文章の質は比例しない。多く書けば人の記憶に多く残るとは限らない。資生堂の2代目社長・松本昇氏は戦後の資金難で危機的状況に陥った時、講堂に社員を集めて「再建か死か」というスローガンを示し奮起を促した。この一句が社員の心を揺り動かし、再生の原動力となった。また白物家電メーカー・ハイアールは、「馬上行動」なる言葉を社内に掲げる。馬からいちいち下りて考えるな、馬のように速く走りながら考えよとの意味だ。同社の活力はこの言葉が源泉である。GEもかつて「わが社の重要な製品は進歩である」との標語を掲げ、イノベーションの支えとなった。

文章は短いほど速く届く。それは荒々しく、生々しく、猛々しい。が、そんなむき出しの言葉ほど、人の心に強く、深く突き刺さる。「言葉はいつまでも、一つの母国である」(寺山修司『ポケットに名言を』角川文庫)。経営者の短い言葉は、社員の心にいつまでも、自社の誇りとして在り続ける。

今月のことば

固定客は一朝一夕にできるものではない、
それだけ価値がある