

事務所からのひとこと

雪の舞う季節から、桜の舞う季節が近付いてきました。皆様がいかにお過ごしでしょうか。

さて4月と言えば、お待ちかね(?)の「花見」の季節。リクルートライフスタイルの調査(約1万人が回答)によると、今シーズンの花見の想定予算(1人1回当たり平均)は2,391円と、前年から増加するとの予想です。

花見は開花時期に合わせた参加者の日程調整が難しい幹事泣かせのイベント。それだけに開花予測が重要となります。その予測方法として、最近ある法則が注目されています。それは「600度の法則」。2月1日以降の毎日の最高気温を足し上げ、累計値が600度を越えた日に桜が開花するというもの。気象庁ホームページにある各地の最高気温データから計算すれば、地元の桜が開花する週をおおよそ予測できます。

最近では全社員参加型の花見を催す企業が増えているそうです。経営者ご自身が幹事役となり、社員と共に花見へ繰り出してはいかがでしょうか。桜の満開予想が的中すれば、今年の業績先行管理の予測精度も上がるかもしれません。「経営は数字で考える」のが鉄則。数字の読みを鍛えるよい機会になるでしょう。

COLUMN

自社商品は本当に必要?
～顧客視点で考えるということ～

営業担当者はい自分の視点で商品の内容をアピールしてしまう。「画期的な技術が…」「素晴らしい品質で…」と。だが、その商品が画期的か、素晴らしいかは顧客が判断することだ。「自分視点」で魅力を語るだけでは、顧客は振り向いてくれない。

初対面の男女関係に置き換えると、「俺はこんなにスゴイ」「私は他の人と違うのよ」と相手にアピールするようなものだ。あなたは自画自賛を繰り返す人に魅力を感じるだろうか。「こっちにも関心を持ってよ!」と思うに違いない。

例えば、「痩せたい」と言う人に、ダイエット効果があるサプリメントを勧めてしまう。「脂肪を燃焼させる成分が含まれている」「最短○日で△キロ減る」。だが相手が欲しいのは「理想の体型」という結果であり、「皆に羨ましがられたい」ことであたりする。相手は痩せるサプリが欲しくて仕方がない人とは限らない。

顧客の真のニーズを訴求できている会社は少ないものだ。自社の商品は顧客視点でどのような価値があり、それをいかに表現すれば見込み客に届くのかということ徹底的に磨き上げる必要がある。

明日への指針

「桃太郎組織」を構築せよ～忠孝・知恵・情報～

『桃太郎』を知らない人はいないだろう。桃から生まれた桃太郎が、イヌ・サル・キジを従え、鬼退治に行く昔話である。なぜ従者がイヌ・サル・キジなのか。これを経営組織論的に見ると興味深い。

イヌはリーダーの桃太郎を支える忠孝の士、サルは知恵の象徴で軍師、キジは空を飛んで情報を知らせるマーケッターとも考えられる。「忠孝」と「知恵」と「情報」。この三つの長所を持つ部下に支えられたから、桃太郎は鬼退治に成功した。

これは現代の経営にも通ずる。変化の時代だからこそ、企業存続の軸にあるべきものは、経営理念に代表される自社のアイデンティティ(価値観)だ。ここがしっかりしていないと「鬼」と戦う勇気は生まれない。社員の忠孝心を育むためにも、自社の社会的価値を明確にし、理念を全社員に浸透させてほしい。

そして、知恵に当たるのが、社員の問題解決能力である。階層別に分けるなら、一般社員はPDCA、中堅社員は専門知識と業務改善、幹部クラスは戦略

レベルの問題解決力となる。

最後は情報。ITを駆使した情報入手能力である。マーケティングや統計学などを学び、先見力と構想力を高めることが必要だ。

今、企業は新たな競争時代に備え、自社の強みを成長分野にぶつける「成長エンジン加速化戦略」が求められている。タイムリミットは東京オリンピックが開催される2020年。15年からの6年間を「中期(経営計画)3年2回転」とし、特に前半の3年にどう取り組むかが、東京オリンピック開催後の景気後退局面における企業の明暗を分ける。

そして、この取り組みを実行するためには、人づくり、組織づくりが不可欠である。「企業は人でできている」からだ。イヌ・サル・キジを「人」で組み立てるか、「組織」で組み立てるかは、企業規模により異なる。しかし、イヌを基盤とし、サルとキジの機能を強化することが、成長エンジン加速化の肝となることは共通している。ぜひ、「桃太郎組織」を構築していただきたい。

リテンション・マネジメント ～人材流出という危機～

4月は新卒入社で忙しい時期だが、一方で、ある準備が水面下で動き出す。社員の「退職準備」である。4月は転職を決意して、退職準備に着手する人が増える。この時期は、欠員補充や組織改正に伴う人員募集などで中途採用を始める会社が多いからだ。しかも今、景気回復に伴う人手不足で“転活”（転職活動）市場が活発である。

人材の流動化は他社の即戦力人材を採用する好機となるが、逆に自社の優秀人材が他社に流れるリスクも高まる。中小企業は人が少なく、新規採用もままならない。1人の離職が重大局面を招くこともあり得る。

転職を決めた人材に「カウンターオファー」（引き止め交渉）を行う企業は多いが、内容は昇給の提示や異動の打診が大半で成功率は低い。むしろ社員が働きやすい環境をつくり、離職を防ぐことが必要だ。これを「リテンション・マネジメント」という。

離職率が高いIT業界でリテンション（維持）に成功している事例を紹介しよう。ある会員制ウェブサイト運営会社は全社員が週1回、会社が用意した弁当を食べる「ランチ会」を開催し、普段話す機会のない社員同士

が会話できるようにしている。また曲がりくねった全長250mの長机を社内で使用し、最短距離で目的の場所へ行けないようにしている。多くの社員の背後を通らせ、会話を増やすことが狙いだ。同社の離職率は業界最低水準と聞く。

また、あるソフトウェア開発会社は退職した人の再入社を認める制度を導入、離職率を大きく下げることになった。「いつ辞めても戻れる」という安心感を定着化につなげた。今、こうした“出戻り社員”を再雇用する企業が増えているという。勤務経験があるため即戦力として期待でき、ミスマッチもない。会社を辞めて戻った社員が会社にとって一番良い社員になる場合が多いとの研究結果（イリノイ大学のブラッド・ハリス教授）もある。

人間関係やチームワークに満足する人は、給与が多少低くても公平感を得て自己犠牲を厭わなくなり、離職率が低くなる傾向がある。労働という字は、「働く」前に「労（ねぎら）う」「労（いた）わる」と書く。労う、労わる姿勢で社員と接しているか。それが離職を防ぐ最大のポイントである。