



ユーミックは、さまざまな得意分野を持つコンサルタントが集まったスペシャリスト集団です。

会社の思いを継承する エピソードの共有

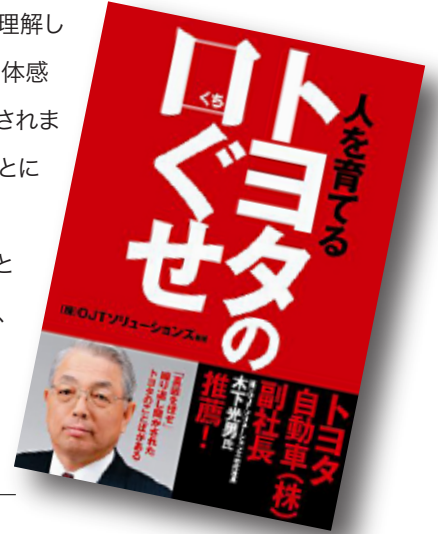
前号にて、組織文化の見直しの取り組みをお伝えしました。今回はその続編です。現在、継続的に訪問している企業にて、自社が以前から大切にしている思いが最近採用したスタッフに伝わっておらず、大変残念であるといったことをお伺いしました。

この原因として、企業が大切にしている思いの浸透が行われていないことが考えられます。その思いとは、経営者・経営幹部が大切にしている思い(創業時～現在まで)などが挙げられ、その思いが、端的に表現されていわゆる「口ぐせ」になることもあります。

例えば「お客さまに感動を」と思いを伝えても、人によって認識の違いはあります。その目線あわせのため、その思いの背景となったエピソードによる具体化が必要です。

どんな会社を訪問しても、その会社における、過去の良い(時として悪い)エピソードが残っているものです。しかし、それはあくまで、そのエピソードが生まれた時に居合わせた経営陣・スタッフが理解しているだけで、そのエピソードが生まれた後に入社したスタッフは当然ながら体感できません。そのため、伝えようと努力しなければ、一部のスタッフには、理解されません。このエピソードの共有こそが、組織が大切にしている思いを共有することになります。

冒頭で述べた企業では、さまざまな視点からエピソードを集めて、スタッフとして大切にすべきことをまとめていく支援に入ります。こういった積み重ねが、よい組織文化を継続・発展させることにつながるのだと思います。



Book review 『トヨタの口ぐせ』

著者：(株)OJTソリューションズ編著／出版社：(株)中計出版／価格：1,365円(税込)

上記のコーナーで、経営者・経営幹部が大切にしている思いの背景となったエピソードの共有の重要性を伝えました。その一方で、経営者・経営幹部が大切にしている思いは、「口ぐせ」という形で経営者・経営幹部に刷り込まれ、そして発言され、スタッフにも刷り込まれている場合があります。

本書は、トヨタ勤務40年以上の元現場リーダーたちを取材し、「トヨタで口ぐせのように語り継がれている言葉」をまとめ、その言葉の背後にある考え方に迫ろうとしています。こうした「口ぐせ」の中に自分たちの会社はどうあるべきか、自分たちの会社の人間はどうあるべきか、という想いが凝縮されていることが多いと本書は述べています。本書では、口ぐせが生まれた背景やエピソードなどがまとめられており、一読して分かりにくい口ぐせでも、その内容を容易に理解することができます。その一部をご紹介します。

「カイゼンは功遅よりも拙速」

トヨタのカイゼンについては、皆さんもご承知の通りだと思います。そのカイゼンの進め方については、功遅(考え方はいいが時間がかかる)よりも拙速(出来栄はいまひとつだが、とにかく速い)をトヨタでは求めています。カイゼンに向けてとにかく、まず動いてみる。そして走りながら考えをまとめていくというイメージです。

現場から生まれたこの言葉は、トヨタの元社長のインタビューでも使用されているほど、トヨタでは一般用語となっていることが伺えます。

上記の口ぐせ含めて31の口ぐせが解説とともにまとめられており、製造業に関わりがない方でも非常に読みやすく、示唆に富む内容だと思います。

吉田 英憲

大手電機メーカーでITソリューションの営業、市場調査、経営企画などの業務を経験。現在は、ビジネスプランの作成支援の他、採算分析を踏まえた赤字企業の立て直し、業務効率化(IT活用含む)、後継者の立場に立った事業承継などの支援を行なっている。中小企業診断士 行政書士



見えない価値の見える化

今月、「ミシュランガイド広島2013特別版」が発売されました。評価の基準や掲載されている店舗についての評価にはいろいろな意見がありますが、地元の広島では話題になっており、評価の高かった店の中には数カ月先まで予約が取れなくなっている店もあるようです。

世界的な権威のある本ではありますが、実際にはタイヤメーカーが製作しているガイドブックであり、そもそもの目的は車の利用者(=タイヤの利用者)を増やすことですから、狙い通りの成果が出ているのかどうかは興味深いところです。(タイヤ、売れているのでしょうか?)

料理には「味の好み」がありますし、実際に体験したかどうかという「食経験」も評価に大きな影響を与えます。そのため「自分が美味しい」と思う料理が「全ての人が美味しい」とは限りません。つまりは味を評価する「モノサシ」は人それぞれ異なると言えるでしょう。それでも「美味しいものが食べたい!」という欲求はありますから、「口コミ」や「ガイドブック」「WEBサイト」を活用した情報の受信が多く行われ、活用されています。

その中でも、最高峰であるミシュランガイドは「専門家の評価を受けている」ことから、誰もが不安に思っている料理の評価を権威付けし、誰もが安心して利用できるガイドブックになっていると言えるでしょう。極端に言えば「自分はそれほど美味しいとは思わないが、きっと美味しいのだろう」と納得できる説得力があると言えます。

食という「見えない価値」をどのように「見える」ようにするかは、商売を行う上で大きなポイントになります。ミシュランガイドほどの権威はありませんが、売場で「店長のおすすめ!」や「売上ナンバー1!」といったPOPはそれなりの効果があります。商品をより知っていただけの試食販売や実演販売に合わせて、文字、文章、写真、イラストを使った情報発信は工夫次第で大きな効果を生むでしょう。より効果が期待できるポイントは「わかりやすいこと」「専門性が高いこと」「納得性が高いこと」「客観性のあること」などがあります。販売促進に興味のある方は、更に上を目指して、今一度、取り組んでみては如何でしょうか?

渡貫 久

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行なっている。中小企業診断士

言葉の落とし穴とは

「会社のブランド力を向上させるために必要な取り組みを検討しよう」と言われたら皆さんはどのような意見を出すでしょうか。TVCMを流す、営業担当者教育、店舗をリニューアルする等様々なアイデアが出てくると思います。どれも手段のひとつにはなると思いますが、優先順位を付ける決め手がこれでは分かりません。なぜなら、そもそも「ブランド力とは何か」という定義を抜きにして各々の解釈で対策を検討しているため、正しい・間違っているという判断ができないのです。企業内で使われる言葉にはあいまいな意味・定義で各々が使用することで認識にズレが発生し、結果としてコミュニケーション障害を引き起こしてしまうことがあります。(会議で議論がかみ合わないのもこのような解釈・認識の違いによるものが多いですね)例えば、ブランド力=信用力×知名度という定義が社内であれば、①信用力を上げる対策と②知名度を上げる対策を具体的に検討することができますので、上記のうち店舗リニューアルという優先順位は下がる可能性があり、選択の基準ができます。

このように、分かったつもりになっているが実はあいまいな言葉が企業内で使われているのではないのでしょうか。特に、英語で表現するものは要注意で、ミッションと目標の違い、クレドと行動指針の違いなど言葉の定義を明確に意識して使い分けている企業は少ないと感じています。日本には察する文化があるためこのようなあいまいなものを許容してしまっていますが、言ったことや意図していることが正確に伝わらないというコミュニケーション上のデメリットを引き起こす一因となっています。外国人と話す時のように言語の意味定義し使い分けることは時間がかかりますが、実はこの努力こそコミュニケーション向上の第一歩になり、会社の文化を作る基盤になります。

私は今年度より大学で企業診断という講義を担当しており、企業勤務経験のない学生の方に経営戦略や組織の話をするにあたりこのような言葉の意味・定義、それぞれの関係性について再整理しています。相手が理解できるようにするために短く端的にまとめること、忘れないようにするために事例を使うことを心掛けており、繰り返すことで新しい発見につながっていると感じています。

小倉 綾

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店とのコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングをおこなっている。中小企業診断士