

新たな武器は
一切不要！

一気に飛躍できる ビジネスモデル見直し術

切り離すことができない

「仕組み化」と「人」の関連性

最終回

私の専門は「マーケティング（売上の仕組み化）」と「マネジメント（人材教育）」ですが、マーケティングだけでは不十分になってしまうケースもあります。連載の最終回は「仕組み化」と「人」に焦点を当て、中長期的に成果を出し飛躍し続けるための要素を、事例なども交えて解説していきます。マーケティングやビジネスモデルよりも重要なことを本稿から読み取ってください。

上に立つ者が具体的な
方法を示さないとは…

●美容室チエーンからの依頼

弊社へのコンサルティングの依頼は、社長曰く「売上が上がらない。とにかくうちの従業員は意欲が低くて…」という内容でした。

ここで「なるほど、では従業員教育が必要ですね」と、私は考えません。まずは、なぜ社長は、従業員の意欲が低いと感じているのかを明確にする必要があります。

そして、社長へのヒアリングで見えてきたことがあります。それは「経営側の伝達の仕方に問題があった」ということです。

株式会社 わだち 輻コンサルティング
代表取締役

林田 康裕

URL <https://ltv-design.com/>

E-mail info@ltv-design.com

これまで具体的に伝えることができ
るかが大切な要素なのです。

●たった5秒のトークマニュアル
さて、美容室の話に戻すと、社長は従業員にカットなどの施術の他に「美容関連商品Aを積極的に販売していきなさい」と伝えていたそうです。そこで社長にお願いをして、従業員の何人かと面談をさせていただきました。

すると、従業員は商品Aに注力しなければならぬことは理解していましたが、それを行動には移していませんでした。つまり、どう行動に移していいのかが明確になっ
ていなかったのです。

私は従業員との対話で具体的な行動に移せる施策を模索し、最終的に、お客様が椅子に腰掛けたらすぐに伝えるトークマニュアルを提案しました。それは、マクドナルドの「一緒にポテトはいかがですか」と同様に「一緒に商品Aはいかがですか」といった、誰でもそのまま話だけの、たった5秒のトークマニュアルです。

- 本題に入る前に少々話は逸れませんが、最近のファミリーレストランのアルバイトマニュアルには、
- ①ダスター（布巾）を、縦に一度横に一度折る
 - ②4つ折りにしたダスターを、テーブルの手前に置き
 - ③そこからテーブルの奥の角まで滑らせて…

このような、より具体的な解説がしてあります。昔の「雑巾持ってこい」水を入れたバケツと雑巾をセットで用意する」という時代ではなくなっているのです。

これは極端な事例ですが、経営幹部の意向を従業員に対して、ど

これを実践した結果、1ヶ月で売上が20%も上がりました。社長は、従業員が何をどうすればいいのかわかっていない状況に置かれていたことに、単に気づいていなかっただけなのです。マーケティングやマネジメントなどの特別なスキル不要の、簡単な改善策で現状が動き出しました。

**続いたのは
2ヶ月間だけだった…**

●「守・破・離」

ここまでは取り組みの導入段階であり、重要なのは、より精度を上げて取り組みを継続することです。ところが、事例の美容室は少し油断をしてみました。

5秒トークマニュアルで商品Aがたくさん売れる様になった従業員は、その5秒に含まれた意味を理解せず「自分でも売れる！」という誤った解釈をしてしまいました。確かに商品Aは売れる様になりましたが、売れた理由を明確に理解してはいなかったのです。

茶道には、修業における段階を示した「守破離」があります。

守…支援のもとに作業ができる
破…作業を分析し改善できる
離…独自の作業を生み出せる

美容室では、結果的に従業員が「守」をしつかり理解する前に、いきなり「離」に移行してしまい、オリジナル化した営業トークで商品Aを勧めたのです。当然、売上は落ちていきました。

●感覚的〜意識〜本当の感覚へ

取り組みがたまたま成果に結び付いただけかもしれません。重要なのは浸透です。理由をしつかりと掘り下げることに加えて、取り組みの精度が落ちないように管理をすることが大切なのです。

まずは、感覚的に取り組んでいただくを意識して取り組み、それがやがて本当の感覚に昇華していく浸透となります。ここまで持っていかなければなりません。一時的な取り組みで成果が出たものを手放しで喜ぶと、持続性がなくな

り、元に戻ってしまうという結果が待っています。

せっかく数字が伸び出した取り組みに対し、社内での取り組みを浸透させるプロセスを怠ったため、売上の上昇は2ヶ月で影を潜めてしまいました。

ちなみに、私は最初の従業員面談以降は、彼らと接点を持つことはありませんでしたが、社長より「やはり従業員とも関わりを持ってほしい」との打診があり、この一件後から従業員教育にも携わることになりました。

**マーケティングやビジネス
モデルよりも大切なこと**

●意図を100%理解しているか

社内にとりだけ素晴らしい仕組みがあっても、それを活用するのは従業員です。ビジネスモデルをどれだけ素晴らしいものにしたところで、うまく行かないこともあります。前号の記事でもお伝えしましたが、売上を上げる仕組みを作るには社内コミュニケーション

が何よりも大切になります。

従業員は「はい、やっています」と言います。なぜなら、本当にやっているからです。しかし経営陣の意図を100%理解してやっているのか…。ここが重要なポイントになります。表面的には同じ行動をしていますが根本的な意図のすり合わせができていないと、目指す成果物が違うものになってしまいます。

そこで、「やり方」よりも「考え方」を整えておくことがとても大切になります。

●本質と手法から全体最適を

パソコンを例にとると、OSがWindows8のパソコンに最新のアプリケーションをインストールしたら、おそらくフリーズします。つまり、パソコンのOSは考え方があり本質と言えます。そしてアプリケーションは、やり方であり手法と言えます。

マーケティングとは本質と手法の両面を有しており、表面的なマーケティングの要素を取り入れよ

うと思っても、本質部分が理解できていないと、いい仕組みを作り出すことができません。

それと同様に、どれだけ素晴らしいビジネスモデルでも、それを操作する従業員の教育を怠ってしまつと、いつまで経っても機能しません。

「人・モノ・カネ」とはよく言つたものだと思いますが、これはビジネスの基本であり、すべてが上手く機能していなければなりません。表面的な解決策を模索したところで、全体最適ができていなければ一時的な成果に留まつてしまいます。

ビジネスモデル構築よりも大切なのは、今抱えている問題を解決することです。根本的な問題を解決せずにそのまま進めてしまつと、その問題の火種が次第に大きくなり、形を変えた問題が次々と起こるようになります。そんな状況でありながら表面を整えることに着手してしまつと、ますます社内にゴタゴタを引き起こしてしまいます。

「仕組み化」にはハード面とソフト面がある

●完全俯瞰で物事を捉える

消費財の最終目的地は様々な経路を流通して一般消費者に渡ることであり（下流）、アイデアや開発は流通の源流部分にあたります（上流）。この川のどこかに歪みが発生すると流れが滞ります。

また、社内では問題なく進んでいるでも社外に出た際に問題が発生する場合もあります。さらに経営陣から見ると何も問題がない様に見える、実は社内に多くの問題を抱えている場合もあります。

私は、新たなクライアントと取引をする際に、最初に「なぜ？」を明確化します。それは、川が順調に流れていない理由を探すことに他なりません。

クライアントの経営陣から「ウチは〇〇が問題だ」と言われることがあります。多くのケースで経営陣が思っている以外にも大きな問題が潜んでいます。

ではなぜ、その様なことが起こ

るのでしょうか。その理由は、自社を第三者目線で見ることができなくなるからです。同じ環境で同じ日々を過ごしていると近視眼の状態に陥り、問題の本質を取り違えてしまうことが多々あります。

完全俯瞰で物事を捉えることが「仕組み化」のための最初の取り組みであり、ここを取り違えるとすべてボタンを掛け違えたまま進んでしまいます。

●人の思考も仕組み化する

仕組み化というと、ビジネスモデルを仕組み化するイメージがありますが、そこには必ず「人」が関わっています。

仕組み化にはハード面とソフト面の両面があり、ビジネス内容がある程度マニュアル化することはできますが、これはあくまでハード面であり、それを操作するのは人です。人の思考（ソフト面）も

仕組み化しなければなりません。中小企業で見落とされるのが人の仕組み化であり、従業員が「こ

うやった方がいいのでは…」とい

うオリジナルの考えを残したまま取り組むことで流れが悪くなります。表面的にはできてきている様に見えても、皆が「守破離」の守を飛ばして破を進めている状況です。

多くの従業員を抱える会社組織であれば、一部の従業員がオリジナルの思考で業務を進めていることに気づけず、従業員の思考を確認する機会を怠つてしまいます（従業員がオリジナルの思考を持つのはいいことですが、本稿では「仕組み化」と「人」の関連性というテーマに基づいて解説します）。

ソフト面を仕組み化するためには、取り組みの意図と定期的な進捗状況を共有して、問題が表面化する前に対処しておく必要がありますが、表面化しにくい問題がこのソフト面であり、なかなか数値化するのが難しい部分に問題が潜んでいる可能性があります。

また、経営陣と従業員が100%理解し合えることは難しく、両者のおかれた状況が違うことを念頭に、従業員の視座で意図や進捗の確認を行うことが大切です。

その課題を後回しにして
本当に大丈夫ですか

●今すぐ解決する必要はないと
経営者は語る

私はこれまでに多くのコンサルティング支援をさせていただきましたが、以下に示した大きく2つのパターンがあると感じています。

① 現段階での課題が明確になっており、具体的な欲求を解決するための支援

これは「枝葉の支援」とも言えます。ある程度の思考の整理と具体的な取り組みを共に見いだすことで、課題解決に向かうことができます。

② 「何か違う気がする」「最近このような変化が起きつつある」という、とても抽象的な悩みの

解決支援
経営者は心から相談できる相手が社内外に存在していないことが多いので、私はよくこのような相談を受けます。

そして、この②の抽象的な悩みは、①の取り組みよりも圧倒的に重要で本質的な課題や問題が隠されていることが多いのです。

その際に、経営者は「それは今すぐ解決する必要はないが」という言葉を付け加えて、抽象的な相談をしていくケースがほとんどです。

●本質的な課題は上流にある

私が客観的立場で抽象度の高い相談内容をよく聞いてみると、実は自社の根源的な問題がそこに潜んでいる場合がとて多く、これを後回しにしてしまうと同じ様な問題が少し形を変えて繰り返し起こってしまいます。それは「目下、この課題に取り組まなければならぬ」という緊急事態かもしれない。

つまり、ビジネス書の名著『7つの習慣』（ステイブン・R・コヴィー）で説かれている、第1領域（緊急かつ重要なこと）にあたります。

しかし、本当に大切なのは、第

2領域（緊急ではないが重要なこと）であり、この第2領域の課題は、現段階では抽象のままになっていることが多く比較的后回しにされがちです。

この後回しの問題こそが本質的な課題であり、根本解決できない大きな理由になります。多くの場合で本質的な課題は下流ではなく上流にあります。それを放置すれば「なぜ同じ様な問題が何度も出てくるんだ」と、慢性的な課題に形を変えてしまいます。

大切なのは直面している課題だけを見るのではなく本質的な課題が上流のどこにあるのかを見極めることであり、そして「いつか取り組まなければ」と考えている課題に、大きな解決策が眠っているかもしれないことに気づかなくてはなりません。

ビジネスを長く続けていると顧客目線になりきることが難しくなります。それと同様に自社を客観的に見られなくなってしまうものです。緊急性のあることだけに着手し続けていると、大切な課題を

見落としてしまい永続的な発展の機会を損失します。

問題の表面をコーティングするだけでは、やがて内側が腐敗してしまいます。今こそ本連載を通じて、本来向き合おうべき課題に取り組んでください。

【おわりに】

本稿では「人・モノ・カネ」の、お金の部分には触れていませんが当然大切です。それと同様に人は今後さらに企業経営において価値のある要素として捉えられるようになります。現在、賃上げの波は中小企業にも押し寄せており、一人あたりの生産性を高めることが求められています。

仕組み化は、マーケティングやビジネスモデルだけで完成することはありません。従業員が育ち主体的に働けるようになるには、ハード面とソフト面からの取り組みが必須であり、これこそが「一気に飛躍できるビジネスモデル見直し術」のコア部分です。貴社の益々のご発展を祈念いたします。