



人を動かす・組織を動かす ～地域活性化と中小企業経営とは～

株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役CEO **小宮 一慶氏**

2023年6月7日（水）、株式会社小宮コンサルタンツ代表取締役CEOの小宮一慶氏をお招きし、「人を動かす、組織を動かす」～地域活性化と中小企業経営とは～と題して、オンライン講演会を開催しました。

株式会社小宮コンサルタンツ様は1996年2月に創業。お客様からいただく利益なくしては、会社は存続しないとの思いから“お客様第一”という理念を何よりも大切にし、コンサルティングや企業研修等を通じて「なれる最高」の会社づくりのお手伝いに取り組んでいます。

当社代表取締役CEOの小宮一慶氏は、企業規模や業種を問わず、幅広く経営コンサルティング活動を行う一方、年100回以上の講演活動を行っています。また、経営、会計・財務、経済、金融、仕事術から人生論まで多岐にわたるテーマの著書を150冊以上執筆しています。

オンライン講演会では、小宮一慶氏がこれまでに培ってきた経験を基に“お客様第一”の考え方を基本にした企業経営などについてご講演いただきました。今回はその講演内容をご紹介します。

77

主催：公益財団法人 七十七ビジネス振興財団

共催：七十七リサーチ&コンサルティング株式会社

【オンライン講演会】

配信日：2023年6月7日（水） 13:30 ～
6月12日（月） 10:00まで

演 題：「人を動かす・組織を動かす」
～ 地域活性化と中小企業経営とは ～

講 師：小宮 一慶氏 （経営コンサルタント）

■ 人を動かし、組織を動かす「良い仕事」

私はこれまでたくさんの会社を見てきて、「良い仕事」に集中すると、働く人にとって働きがいを感じられ、なおかつ結果として会社の業績も良い、ということを知っています。

「良い仕事」とはどんな仕事でしょうか。私は3つのことが必要であると思います。「お客さまが喜ぶこと」「働く周りの仲間が喜ぶこと」、そしてその喜びを生み出す「工夫」です。具体例でお話しましょう。横浜市に本社のある自動ドアの販売・施工会社を紹介しましょう。自動ドアのメンテナンスは商店やオフィス、鉄道のホームゲートなど、その日の営業が終った夜間に行われることが多く、過酷な仕事です。現在の社長は父から事業を受け継ぎ2000年に社長に就任しました。その業態からも離職率が高く、社長は社風も変えたいと思っていました。

■ 意識改革より日常の行動改革

多くの会社は、会社を変えようとするときに、意識改革から入りますが、殆どが失敗に終わります。それとは逆に剣道や茶道など「道」のつく修行は、何万回と小さな行動を繰り返します。そのことで行動が変わり、意識も高まっていきます。

そのように社長も考えました。まず行動を変えることを考えたのです。従業員はお客さまが喜ぶ行動の目標を毎月立て、その行動の結果を月末に本人、上司そして社長が5段階評価する。社長は全員の行動結果にコメントをつけて戻すという大変な作業を行いました。その結果、3年過ぎたあたりから会社が変わり始めます。お客さまからの評価が格段に上がっていったのです。同社の評価は、米軍の厚木基地でも高く、数年すると基地内の土木、建設の元請になることを依頼されるようになり、横須賀の海軍基地にまで横展開することになりました。

社長に対する抵抗勢力と思われていた社員たちも、たとえば顧客からの電話に対応する事務員も、自ら勉強して一次対応するまでになったのです。すると、働く周りの仲間が喜ぶことも起きてきます。倉庫の整頓や駐車場で車の止め方など、仲間たちが喜ぶような行動をとるようになり、工夫をこらすようになったのです。工夫は時間の節約をもたらします。そして時間の節約はより短い時間で顧客満足をもたらすことになります。離職率も低下していききました。

同社は高収益企業です。私の高収益企業の定義は、営業利益率が付加価値の2割を占める企業です。地域の同業他社で同じ仕事をしている人より1割高い賃金を支給し、一生懸命に働く幹部社員には1000万円の年収を払える企業になるべきです。この目標の達成は可能です。しかしそのためには、商品、サービス、価格で絶対的な差別化をすることが必要です。

紹介した会社の従業員は、現場で過酷な業務に従事していますが、早く会社に行って仕事をしたいと考えています。なぜでしょうか。「人は幸せについてくる」。これも私の持論です。会社が与えられる幸せは2つあって、ひとつは「働きがい」、もうひとつは「経済的な幸せ」です。働きがいがありお客さまや仲間から評価されて給料ももらえる。まさにこの会社のことです。

良い商品、サービスは成果物です。売上げや利益は良い仕事をしたことの結果です。売上や利益は成果物によって生み出される結果なのです。その延長線上に、高収益の会社生まれるのです。

目的と目標の違いも明確に理解することが必要です。目的は会社の存在意義であり、それは志といってもよいでしょう。一方、結果としての売上・利益は目標です。松下幸之助もピーター・ドラッカーも同じことを述べています。目的が明確で社員に働きがいを与えることができれば、売上・利益も増大していきます。その順

番を間違えてはいけません。目標を高く掲げても目的に裏打ちされていなければ社員は疲弊するだけです。

■ 成功している人の5つの特徴

さて、これまでの私の経験から、成功している人には5つの特徴があると感じています。ひとつは「せっかち」です。これは明日に延ばす習慣がないということでしょう。ただし、せっかちな面が前面に出しまうと、周りが迷惑し緊張もするので、外に向かつてはおおらかであることが大事です。

2つめは、「心から人をほめることができる」、ということです。松下幸之助は、長所7割、短所3割で人を見よ、と言っています。注意すべきこともあります。能力のないリーダーが陥りがちな誤りとして、短所を矯正しようとするのと、個人とチームの違いを理解していないことがあげられます。個人の短所は修正しない限り直せませんが、チームではメンバーがカバーし合うことができます。営業は上手だが、報告書づくりは苦手という人がいれば、営業は下手だが報告書づくりはうまい人と組むようにするのです。お互いの長所を活かし、短所をカバーすることができるのが組織の特徴です。心から人をほめることができる人は積極思考の人です。松下幸之助は、6割できると思ったら、残りは熱意と努力で補いチャレンジすべきと言っています。まさに積極思考です。

成功している人の3つめの特徴として、「他人のことで自分のことのように考えることができる」ことがあげられます。成功している人は心に余裕があるのでしょうか、他人のことで自分のことのように考えられるようです。イトーヨーカ堂創業者でセブン&アイ・ホールディングス名誉会長の伊藤雅俊さんとは直接の面識はなかったのですが、80代後半から90代前半までデニーズで昼食をとるお姿を何十回と拝見しました。同社の本社に併設されたレストランです。いつも若いおつきの人とやってきて2人席のテーブルに座ります。最晩年に歩行器を押してこられた姿を拝見したときは、私は震えました。そのとき、伊藤さんは隣の席に座ったお母さんと一緒に3歳くらいの女の子に話しかけ、ずっと話されておりました。

「ビジョナリーカンパニー2」で経営学者のジェームズ・C・コリンズは「GoodはGreatの敵だ」と言っています。そこそこ良い状態であると、そのことに満足して向上心がなくなり、せっかくのグレートになれるチャンスを逃してしまうというのです。やらなくても済ますことができることもいっぱいあるでしょう。名誉会長室に特別メニューの料理を取り寄せることもできるでしょう。しかし、一步踏み込めば見える景色も違ってくることもあるでしょう。伊藤さんの姿を見詰めつつ、その言葉を思い出していました。

成功している人が持っている4つめの特徴は「怖いけどやさしい」。松下幸之助は部下には烈火のごとく怒る人だったらいい。言わなければならないことは言わなければならない。しかし、人間的なやさしさを持っていた人でした。担当部長を怒った後、その奥さんに電話して、今日、旦那さんはしょげて帰るだろうから、銚子を2、3本つけて迎えてほしいとわざわざ言付けたのです。いいことはいいとほめ、駄目は駄目と言うには、信念が必要です。信念があればエネルギーが出ます。企業を経営していくためにも志を持ち、「指揮官先頭」の気持で、先頭に立たなければなりません。

最後の特徴は「素直」であることです。松下幸之助は成功するために必要な資質をあげれば素直さだと言っています。素直でないことの弊害として、幸之助は2つあげます。人の話を聞けないことから人の知恵を活かすことができなくなること、そして人が話をしてくれなくなり、その延長で人が手伝ってくれなくなる、と。

経営者は常に自分が謙虚であるかどうか反省することが必要です。

成功している人の5つの特徴についてお話ししました。皆さんも自分がどういうリーダーになりたいかということを考え、そして、ありたいリーダー像に向かって進んでほしいと思います。



小宮 一慶(こみや かずよし)氏プロフィール

1957年大阪府生まれ。81年京都大学法学部卒業後、東京銀行に入行。米国ダートマス大学経営大学院へ留学しMBA取得。帰国後、同行で国際コンサルタントとして活躍。

その後、1995年に小宮コンサルタンツを設立。経営コンサルタントとして数多くの企業のコンサルティングに関わる一方で、2014年に名古屋大学客員教授就任。