

大きく変えてはいけない?! 強い生物が残るのではなく、環境の変化に適応能力の高い生物が生き残る。恐竜が絶滅した理由などで そう言われる。ビジネスでも成長分野で いち早く行動を起こした企業が成功を手に入れることが多い。また、現代では「変わらない(変えない)ことが最大のリスク要因だ」と言われることもある。しかしながら、変えすぎる場合は周囲の関係者やお客様の混乱を引き起こす。朝令暮改は悪い意味で使われることが多いが事実である。組織が大きくなると顕著になるだろう。

何か変えるに当たり、最初に変えてはいけないものを認識しておく必要がある。これが無いと自分たちは何者(屋)か分からなくなり、手っ取り早く出来ることを行い、結果として既存のお客様が去ってしまう可能性がある。自社の存在意義を(見)失う変化はあり得ない。大切なことだろう。

次は頻繁に変えて良いものと、変えるとしても十分時間を掛けて変えるものの区別とその対応である。乗り物で言えば、大型の船舶や車両は小回りがきかない。国家であれば憲法は滅多に変更されないが、法律は毎年相当追加変更される。会社であれば経営理念は10年あるいはそれ以上変わらないのが普通だし、戦略や方針は数年程度、戦術は数ヶ月、戦闘(現場実務)は更に短期間だろう。現場は実行しその責任も負うのだから状況に応じ即座に対応する必要がある。だから、朝令暮改など当たり前。臨機応変で良い。サービス業の現場で自分で考えマニュアルを超えた対応が出来るのが一流と言える。しかし、方針や戦術は時間をかけ大勢の人の協力で成り立つことがほとんどである。また、成果が明らかになるまで時間が必要なことも多い。こうした状況で自分勝手に解釈し単独行動されたのでは到底望まれる成果を出すことは不可能となる。十分な意見のすり合わせや準備や確認が必要。これには相当時間が掛かる。だから頻繁に変更してはならないのである。一般に経営者にはせっかちな人が多い。自分が出来るから他人も出来ると思いがち。しかし、社員はベテラン幹部でも経営者と同じような思考が出来る訳はない。経営者に比べ弱者である。強者は弱者に配慮すべきであろう。サンゴ礁の画像を見たことがあるだろう。サンゴ礁が発達した原因は、島が沈下すると浅瀬の珊瑚は生き残るために上方向に成長するため。沈下のスピードが速すぎると珊瑚は死滅しサンゴ礁は出来ない。微妙なバランスの上に成り立っている。経営者は社員を混乱させず、能力を十分発揮できるように努めるべきです。

ところで、「経営者は社内を混乱させるぐらいでなければ成らない」と言う人もいる。この意味は、組織が大きくなると効率を重視し、また組織自体を維持しようとする。新しいことに挑戦しなくなりマンネリ化する。だから、そう成らないための刺激を与えるために、時々意識して常識外の無茶なことも要求しなさいと言うこと。真に受けて行動し本当に混乱が起こっては大変です。迷経営者です。

創業したての会社やあまり知られていない零細企業の場合は、何か成果が出るまでどんどん変わるべきです。しかし、少し知られるようになったならば慎重になった方がよいかもしれません。店や商品のイメージやブランド感が既存のお客様に出来上がっているからです。例えば、和菓子屋が洋菓子に進出する場合や飲食店が今までと違う食材の店舗に進出する場合など店舗名や経営母体を敢えて分からないようにします。高級品を扱うお店では頻繁に特売を行わないこと。行う場合は期間限定で、得意客とその知り合いに限るのが良いそうです。お客様がもつ既存のイメージを崩すのは裏切り行為です。

菓子メーカーの明治製菓のエンジェルマークも時代と共に少しずつ変わってきています。老舗の食品も分からない程度に味を変えているものも多いと聞きます。全く変わらないと飽きられるからだそうです。敏感な人が分かる程度に変わり続けるのが良いのでしょうか。