

『続「第3の利益」』

前号で「第3の利益」をご紹介しました。友人に感想を聞くと「メールでは、一覧性に乏しいので、関連を理解しにくい」と感想を頂きました。そうなんですよ。私も他所からのメルマガでは、同じように感じています。「分っているのに」って、自分でも思います。

そこで、もう一度「第3の利益」にチャレンジしようと思います。「3つの利益」とは？前号で、このPLの構造は、・第1の利益として、「売上一原価＝粗利益」が計算されます、・第2の利益として、「粗利益－販売管理費＝営業利益」が計算されます、・第3の利益として、「営業利益－営業外収支＝経常利益」が計算されますとなっているとご紹介しました。会社って、利益を出さないと「倒産」になってしまいます。その「利益」の出し方に、・第1の利益:「売上UP」、・第2の利益:「コストダウン」、・第3の利益:「管理力」の3つがあるのです。

トヨタの販売店に勤務していた時代から数えると、私の「業務改善」のキャリアは30年になります。当初は、コンピュータのシステム開発で、社内各部の問題を解決していたのですが、20年程前に、トヨタ本体の改善チームの直接指導で「現場改善」に取り組みました。この時のエピソードなので、少し古い話で恐縮なのですが、「第3の利益」の一つの事例としてご紹介したい事があります。

☆「栩野さん、この会社で真面目に働く奴はアホやで！」

皆さん、トヨタって聞くと「えー、そんな素晴らしい会社」って、思われる事と思います。確かに、儲かっているという点では、素晴らしい事と思います。しかし、どこにでも「人」の問題は付き物です。「2:6:2の法則」と言いますが、・2割の優秀な人が、全体を引張り、・6割の普通の人、それに追従して、・2割の落ちこぼれが、足を引張るという話なのですが、これは、普遍的な課題なのです。

「2割の優秀な人」と分類される人が管理監督者になって行くのですが、この方たちも、実は「ピンキリ」なのです。これからお話しする事例は、私の改善活動が、サービス工場に入り、1回目の工場場で成果が出たので、次の工場へ展開を始めた時のエピソードです。私の勤めた会社では、全部で20箇所も工場があったのですが、各工場にヒアリング調査した時だったのです。それは耳を疑うビックリした発言だったのです。

N君と呼びますが、工場長という役職で、毎月の目標に対しては、概ね2ヶ月達成して、1ヶ月休むという平均的な成績のところでした。いろいろとヒアリング調査を始めたのですが、N君は、突然「栩野さん、この会社で真面目に働く奴はアホやで！」と言ったのです。私は、ホントにビックリしました。「何を言うんや！こいつめ！」が率直な感想でした。人は経験のないものを思い浮かばないと言いますが、私自身は、毎日、何かに没頭していることが好きなタイプなので、「真面目にしたらアホやで！」は、青天の霹靂でした。少し、間を置かざる得なかったのですが、「ようし、コイツを改心させてやる！」と決心したのです。

☆「4S」から始める

業務改善には「定石」というものがありますが、「現場」に関しては「4S」(整理・整頓・清掃・清潔)から入り、少しタイミングをズラシながら、同時並行的に「標準化」、「平準化」、「整流化」という視点に当てはめて行くのが「定石」です。

なぜ「4Sなのか？」という点は、「4Sには、現場の状況が命令するパワーがある」という原理・原則を活用するからなのです。5月30日号で「5ゲン主義」を取り上げましたが、「事実は命令する」

のです。<http://www.web-ami.com/mailnews/main.html>

では、4Sは、どんな事実をつくり、どんな命令を発するのかをご紹介します。私のノウハウの中に「社員更正法」とルール化したものがあります。それは、1) ベーシックな事で徹底的に汗をかかせる、2) つぎに、汗をかき切って、少し、爽快になった時に「声」をかけ、爽快な状況について聞いてあげる、3) 本当に「爽快」になっていたら、「夢」を語り、小さな目標を与えるという3段階法なのです。この「ベーシック」な事で徹底して「汗」をかくことがキーポイントです。「ベーシック」なことなので、誰でもが「やらねばならない」と思う基本的な事なのです。「現場」の場合、「4S」(整理・整頓・清掃・清潔)が、ベーシックなのです。

トヨタ改善の先生から、「整理」とは、要・不要をハッキリ区別することであり、「整頓」とは、いつでも取り出せる状態にすることと教わりました。実際には、「不要」なものをドンドン片付ける(殆どは廃棄)ことなのです。「現場」には、「なぜ？」と思うものが後生大事においてあるのです。「いつか使うかも知れない」「在庫処分すると決算数値に影響が出る」「社長が買って来たもの」などなど、いろんな理由があるのです。

私は、「過去の「膿み」をドンドン捨てる」という主義に立ったのです。「捨てる」という事に対して、必ず、「じゃ、榎野さん、責任をとってくれるのか？」と聞かれます。私は、信念をもって「君らが、不要と判断したものを捨てるのだから、信じている。経理が文句言ったら、俺が話しする」とカッコよく言い切りました。

ここまで言い切ると「片付ける」という事がイヤだった筈なのですが、皆が、分別作業に入り、「考える」を始めたのです。最初の一步を踏み出すと、自然に、過去の「膿み」をドンドン捨てるという不思議な「快感」が湧き上がってくるのです。これは、多くの方が大なり小なり経験されていると思いますが、捨て始めるとホントに「意地！」になって来ますよね。このようにして、「意地！」が働くようになると整理・整頓が身につについて、スッキリし始めた現場では、「清掃」が「当たり前」になってくるのです。

トヨタ改善の先生は、「在庫」や「仕掛」を「ヤクザ」とか「ドロボー」と呼ぶと教えてくれたのですが、これらが現場にいなくなると不思議なのですが、全員の心が「清潔」というレベルにランクUPして来るのです。不要なものがなく、いつでも取り出せるように工夫し、清掃された状態というモノは、「もっと、キレイにしたい」という欲求にまで高まるのです。現実には、ラックを工夫したり、ペンキを塗るなどの行動になるのです。うれしいじゃ、ありませんか？私の経験では、他の工場ですが、空いたスペースでミーティング・コーナーを作った方もいました。もう、立派なリーダーになっているのです。

☆「平準化」に取り組む

この工場は、毎日、晩の9時10時まで残業する状況でした。「4S」が進行して、ドンドン現場の「やる気」が高まって、いろんな創意工夫が出て来るようになったのです。このタイミングでフロント側の改善に入ったのです。「なぜ、夜遅くまで残業しなくてはならないのか？」という問題なのです。

いろんな要因が出て来るのですが、結論から書きますと夕方に、他の業者から入ってくる「点検・車検・修理」などの作業が大きな要因だったのです。実は、この他業者(中古車屋・ガソリンスタンド・モータースなど)からの仕事が3割も占めていたのです。確かに、有難い話なのですが、それこそ「自社のお客様」ではないのです。また、業者の都合がありますから「特急」ということで「残

業]になってしまうのです。

私たちは、フロント(営業部門)の活動を分析して、一つの提案をしたのです。それは、「車検」や「法定点検」という期日の決まっているサービスを確実に増やそう!と提案したのです。当時、トヨタのサービス部門では「3Sマーク」という基準をつけていました。それは、シンプルに、「1S」・・・入庫暦のあるお客様、「2S」・・・2回以上の入庫暦のあるお客様、「3S」・・・過去1年以内で3回以上の入庫暦のあるお客様というものです。コンサル業界では「RFM分析」というのですが、ホントにシンプルな層別管理法です。

「自動車」に限らず、お客様にクセがあるのです。ちょっとした事でも「入庫」して下さるお客様もあれば、全く、車検から車検まで入庫しないお客様もおられるのです。それは、お客様の「クセ」なのです。私どもは、自社開発で「サービス・システム」を構築していましたので、データベースから「3S分析」するシステムを構築したのです。データを分析して見るとキーは意外にも「無料点検」だったのです。当時は、1ヶ月と半年後の2回、無料点検があったのですが、意外に2回目が少ない事が分かったのです。

まず、「平準化」のポイントとして、・無料点検を全数、入庫してもらい、・法定点検の実施率をあげる、・車検の自社実施率をあげるという3つの目標をあげたのです。この「ミソ」は、ホントに「無料点検」だったのです。新車販売は、新車営業マンが担当するのですが、彼らは、納車までなのです。そこから、次に代替してもらいまで「?年」も待てないのです。いわゆる「売り放なし」状態なのです。この「売り放なし」状態を解決するキーが「無料点検」だったのです。2週間前にフロントから「無料点検」のご案内コールするのです。

「無料」ですから、電話する方も受ける方も「気楽」なのです。大多数のお客様は、快諾して下さるのです。ご自分で営業所まで来てくださる方もおられれば、引き取り・納車を依頼される方もおられます。いずれにせよ、無料点検は、メーカーから費用を頂けるので、お客様とコンタクトをつけると「儲かる」のです。「儲け」ながら「関係」が出来るのです。

一度、このような関係が出来るとあとは循環させるだけなのです。カッコよく表現すれば、CRMなのですが、シンプルなものでした。まず、このようにして「無料点検」でコールし始めて、「法定点検」「車検」という有料サービスとステップUPしたのです。具体的には、2週間後の「入庫予定表」を作って、書き込むのです。電話で「予約」を取るのですが、ご主人が勤めに出ているので運転できる人がいないケースが多くなります。この時の課題が「引き取り・納車」なのです。必ず、2人以上で行かないと出来ないサービスなのです。(行く足と引き取る足)2人で行っては、非常に、効率が悪いものです。うれしい事に、同じエリアで複数の予約客を見つける方向に自分たちで「考え」て進んでいきます。そして、午前と午後に分けて、しかも、サイクリックに動ける「予約」を取る活動にシフトして行ったのです。自社のお客様に向かう事で、ドンドン内容がよくなったのです。

一方では、フロントが「平準化」した入庫を心掛けるようになったので、作業する側は、「標準化」という視点でスケジュール管理を始めて、現場に滞留しない「流れ」を考え始めたのです。午前に入庫したクルマを午後には、点検・整備を済ませて納車する仕組みになり、さらに、それが1日に何度もサイクリックに繰り返すという状況に高まったのです。こんな風にして、自社のお客様だけで、十分に「売上」が確保できるようになったのです。とうとう、この工場は、毎月連続で目標を達成するようになったのです。(あの2ヶ月達成して、1ヶ月ダメの拠点ですよ!)あの「栩野さん、この会社で真面目に働く奴はアホやで!」と言ったN君は、その後、労組の幹部から人事の要職についたという話です。ホントに「ウソ」みたいですが、改善マジックなのです。

☆「第3の利益」＝「管理者の力」

ホントに怖い話ですが、N君のような管理監督者が結構、多くいるものです。課長だから、部長だからと言って、メンタルな部分が心底「会社」に向かっているかと言えば、疑問です。(いろんな会社で、そんな方に何人もお会いしました)「マズローの欲求5段階説」、1.生理的欲求、2.安全・安定性欲求、3.所属・愛情欲求、4.社会的(尊敬)欲求、5.自己実現欲求は、今さらという感じですが、本来、管理監督者は、4番、5番であって欲しいのです。ところが、内心は、2番だったり、1番だったりするのです。

会社組織は、社長・役員・管理職・現場監督・一般という階層なのですが、誰でも新入社員の時は、3番から入り、4番・5番を目指すという「青雲の志」があるのです。このようなフレッシュな人に対して、上司が、実は、2番・1番だったら、どんな悪影響を受けるかゾッとしますね。人の心は外から覗けないので、難しい面がありますが、幹部社員のモチベーション管理をどのようにするかが、大きな「差」をつくと云えます。頭ではなく行動という尺度で計測できれば良いのですが、「放っておくと」人は「安き」に流れて、モラルが下がって行くようです。

私は、業務改善のコンサルタントとして「心掛けて」いるのは、実は、幹部社員のモチベーションの変化なのです。実際に、多くの場合は「売上UP」なのですが、「売上」という切り口も大切なのですが、「リピート」させるという事に着目しています。トヨタに入社した時の研修で「営業の使命」＝「売る」＋「リピート」とシンプルに教えられました。「3S」管理も同じ主旨です。

誰も「売上」ならば、高額商品を狙うのですが、「リピート」という視点に立てば、「小さな案件」を重視するという事から始まるのです。「無料点検」から「法定点検」・「車検」と進んで、一般修理・事故修理とドンドン高額になるのです。最初に「無料点検」をないがしろにして、高額商品だけを狙うのは「虫がよい」話なのです。そういう地道な事を織込んだ「シナリオ」が必要なのです。できない人ほど「かったるい」とないがしろにします。「濡れ手で粟」を掴みたいなら、「宝くじ」を買えと言いたいです。

☆「業務改善」のコツ

このように、N君の事例を書きましたが、「カッコ良すぎる！」という声が聞こえて来ます。実は、現実には、1)「先達」として、「知識・経験・根性」を蓄積したことを行う、2)その「知識・経験」を押し付けるのではなく、「どう思う？」と言う風にアプローチする、3)積極的な「答え」には、具体的に一緒にアクションする、4)毎日、アクションする状況に関心を示して「どう？」と声をかける、5)小さな事例でも「報告」でオープンにするという風な事をしていました。

何も自分でやる訳ではないので、相手の心をオープンにさせるのです。その魔法の言葉が「○○やけど、どう思う？」なのです。この言葉から言葉のキャッチボールが始まるのです。もう一点は、「一緒に」というキーワードです。必ず、現地・現物まで一緒に行って、「どう思う？」から入り「じゃ、一緒にやってみよう！」とアクション化するのです。そして、自分でする訳ではないので、定期的に「どう？」と声をかけ、よい返事(小さな事例)が返ってきたら、すぐに飛んで行き、インタビューして報告書にまとめてPRするという手法なのです。

このシンプルな事が私の「コツ」なのです。「押し付け」で成果が出ても、それは「一時的」なのです。「心」が人を動かさずと思っています。「楽しく」できるように「環境」を整えると同時に、意欲を引き出す仕組みをつくるのがポイントと思っています。今回も長文になりました。きっと、「よう分らん

あ！」という声が多いと思います。でも、どこか一つでもピンと来て頂ければ、ウレシイのです。ヒマがあれば、もう一度、読み返してくださいね。ありがとうございました。