

「ブランド化の3つのコツ」

1. 「ブランド」とは

右掲は、松下幸之助さんが販売店に贈った「訓」というものです。ゴジラ松井選手に星稜高校の恩師山下監督が贈ったというエピソードで有名になったものです。一説では、インドの経典に書かれてあるという事です。

| | |
|---------|--------|
| 「訓」 | |
| 心が変わると | 行動が変わる |
| 行動が変わると | 習慣が変わる |
| 習慣が変わると | 人格が変わる |
| 人格が変わると | 天命が変わる |

しかし、この4行詩はシンプルですが、非常に意味深いものがあるのです。私は、お客様に「心」では思っても「行動」に移す人は3%位であり、「行動」に移った人が「習慣」化するのは、さらに、その3%である、すなわち、1000人に1人に過ぎないのだと話しています。この1000人に1人の方は、当然「人格」(人からの評判)が変わって「〇〇の人」というブランドになっているのです。ブランドになるから「天命」も変わってくるのだと話しています。

ところが、「3日坊主」という言葉があるように、「これは！」と内心思っても、実行して見ると現実の壁が立ちはだかって「くじけて」しまうのが通例なのです。この「3日坊主」状態から抜け出ることが重要であり、そのコツを学ぶ必要があるのです。このコツを調査して見ると「これは！」と思ったことが自分のDNAが反応する、すなわち、そのことを実践するのが楽しいという状況が根底にあるのです。「苦痛ではない」という事が「天職」(DNA が反応する職業)なのです。この天職を発見する事が大切なのですが、その第一歩は「これは！」と思い、それを実践してみて「習慣」化する事がブランド化の図式である事を示しています。

2. 「やり続ける」という事

右掲は、トヨタ系販売店勤務時代にトヨタ改善チームの鏝本先生から教わった「訓」ですが、まず10年やり続ける事から始まるという話でした。「桃栗3年、柿8年」という格言がありますが、トヨタの世界では「10年」が一つの尺度になっているのです。流石にトヨタと思います。一つの事を成し遂げるには「10年」、すなわち、何事も10年の経

| | |
|------------------|--|
| 「訓」 | |
| 10年やり続けると必ず達成できる | |
| 20年やり続けるとプロになれる | |
| 30年やり続けると神様になれる | |
| byトヨタ改善チーム | |

験を要求しているのです。現在のように「即効果」を求める風潮ではないのです。この訓にあるように、「〇〇一筋30年」という事は、「神様」と呼ばれる域に到達できる時間なのかも知れないのです。高校を卒業して30年という事では、48才という年齢に達しているのです。このような方々は「〇〇の神様」と呼ばれるほどの「知識・技能・経験」の3拍子を揃えられているのです。

あるCMで「続けられる事＝才能」というメッセージがありました。多くの人は「3日坊主」で終わり、「即効果」を求めて彷徨ってしまうのです。「自分の出来る事」を見つけるのは、非常に難しいものですが、その原因の一つは「壁に跳ね返されてカンタンに諦める」という事なのです。人材育成でOJTやBB制度などが現場に根付いていないと多くの新人は「未知」という事で壁に跳ね返されやすいのです。私は、「希望」＝「目標」x「商品・技術・サービス」x「情熱」x「手応え」と公式化していますが、「希望」という精神エネルギーは本人の「情熱」だけではなく「手応え」が大きく影響すると考えているのです。この「手応え」には、職場でのOJTやBBからの指導や励ましの言葉なども含まれるのです。鏝本先生は「啐啄」というタイミングの問題と「愛語回天」という言葉の影響力の大きさを教えてくださいましたが、まさに、若い人の「希望」という精神エネルギーを大きくするのも小さく萎ませるのも周囲の人の何気ない一言が大きいのです。気をつける必要があります。

3. 「ブランド化の3つのコツ」

右掲は、私の考える「ブランド化」の3つのコツであります。まず、「一番商品」なのです。商品は技術やサービスと置き換えても構わないのですが、それが「力相応」に一番でなければならないのです。「時流適応・力相応・一番主義」は、船井幸雄先生の言葉ですが、まさにピッタリの言葉なのです。「〇〇で一番」という風に、自分なりに一番の構図を描くのです。〇〇は、エリアであったり、商品や技術・サービスであったりするのですが、これが力相応という事なのです。

- | |
|--|
| 「ブランド化の3つのコツ」 1. 「一番商品」を明確化する 2. 長期的な一番化シナリオを描く 3. 人材育成の仕組みをつくる |
|--|

当社の場合、まず力相応という意味で「Faxちらし・3段活用マーケティング」という売上UPのコンサルティングで一番と思い、その実践のために自らお客様に「AMIコンサルティングFresh&Hot情報通信」という機関誌を平成8年4月から月2回発信しています。これは、平成21年11月末現在、通算328号になっていて、14年8か月の実績になっています。すでに「達成」→「プロ」へのプロセスを歩んでいるのです。

次に「長期的な一番化シナリオ」という事が重要です。私は、「AMIコンサルティングFresh&Hot情報通信」という機関誌を発行する際に、当時、船井総研の宮内先生や仲間の方々は「どぶに金を捨てるだけや」というアドバイスを下さったのですが、私は、「やめる時は倒産」という覚悟でそのような声を跳ね飛ばして始めたのです。このような強い覚悟を秘めた長期的なシナリオを描くことが重要なのです。多くの場合、長期的なシナリオを描いてもこの覚悟が欠如しているので、現実の壁にぶつかって「くじけて」しまうのです。

また、シナリオですが、最初は「手探り」状態であるので、目標を小さくして「小さな達成」を繰り返すことが重要です。最初から「理想」を求め方が多いのですが、それでは「3日坊主」になるのも仕方ない事と思います。例えば、身近なところではブログを書く際も「4行日記」という風にカンタンな日記から始めて、徐々にレベルを上げるのがコツなのですが、最初は思いが強いので完璧なことを求めてしまい結果的に「3日坊主」に終わってしまうのです。「鳴るほどに響く法華の太鼓」という言葉があるが、まさに太鼓をたたき続けることで良い響きのコツを体得できるのです。

最後の「人材育成の仕組み」ですが、経営の3要素は「人・物・金」というように「人」という存在が大きいのです。「人」は「能力」と「やる気」という要素に大きく左右されます。私は、「能力」=「知識」x「経験」x「やる気」と定義しています。幾ら教育して知識をつけようが、長年の経験を積もうが、最後の「やる気」がゼロであれば「能力」はゼロになってしまうのです。また、ゼロではなくマイナスという場合、抵抗勢力化しているケースもあるのです。「人材育成」の要諦は、この「やる気」を引き出すことなのです。この引き出す仕組みの基本は「OJT」と「BB制度」を機能させることです。

まず、BB制度で新人に対する教育担当者を現場レベルで決める事が重要です。現場には、班長というような役割の方がおられますが、この方の「やる気」が大きく新人教育に影響します。右掲は「支援の4原則」と呼ばれるものです。班長という方が、この「支援の4原則」を理解して現場で実践してくれるとBB制度の機能が動き始めるのです。新人の教育担当は、BB制度では2～3年生が担当するのですが、このBB制度が本格的に機能するには、現場のリーダーである班長が音頭をとって「新人教育レベル判定会議」を実践する必要があります。

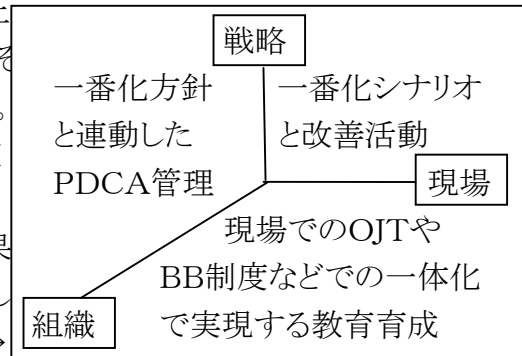
- | |
|--|
| 支援の4原則 1. 関心を持つ 2. 激励を持つ 3. 助言を持つ 4. 助力を持つ |
|--|

ところが、多くの場合、班長は仕事の段取りをするだけで「教育」という事に関心がないケースが多いのです。OJTは、文字通り仕事を通じての教育なのですが、2～3年生の新人教育担当者が

日常活動で「教育」を放置していないか否かを見守っている必要があるのです。意外に「捨て育ち」という放置型の現場が多いのです。これでは、若い人と先輩との連帯感も薄い状態であり、未知との戦いで失敗というきつい代償を払って新人教育を行うことになるのです。その結果、若い人が真の能力を発揮する前に職場に嫌気をさして退職することにつながって行くのです。班長にしてもBBにしても「部下の人生をにぎっている」という使命感がないとこのような状況になりがちなのです。

4. ブランド化のスキーム

右掲は、私が考えるブランド化のスキームであります。上項で書いた事を戦略・組織・現場という3つの視点とそれぞれの領域での具体的な役割を書き加えたものであります。この図は、戦略などを考える時に、3次元で考える事が重要である事を示唆しています。



戦略と組織で出来る領域では、トップとミドルが役割を果たすマネジメントのあり方を示しています。方針と連鎖したPDCA管理という事であるが、この管理の要諦は、D→

Cという現場と組織の領域でC:チェック時にOJTで適切に即時指導されている事が急務であり、現場では、D→C→D→C→D・・・という繰り返しで成果を出す事が重要なのです。この日常活動があつて初めて組織と戦略の領域で実践されるべきA(対策)→P(目標)というマネジメント領域での課題がハッキリするのです。このように、PDCA管理と言っても「日常」(DoとCheck)と「管理」(ActionとPlan)という両面があるのです。これが理解されていないケースが多いのです。

このマネジメントとOJTという基礎が出来ているという前提で「戦略」と「現場」に挟まった領域で必要な「改善活動」のベクトルが決まって実のある活動になるのです。よく製造業で「改善月間」などのスローガンを掲げている企業がありますが、例えば、改善提案がどんどん出てくる企業の特徴は「現場」と「組織」に挟まれた領域、すなわち、OJTやBB制度が機能していて、現場のDoを毎日Checkして即時にアドバイスがされて次のDoになっているのです。逆に、提案件数が少ない場合、このOJTやBB制度などが機能していないケースが多いのです。

ブランド化というテーマで3つのコツという風に展開しましたが、その基本は「人」であるのです。もちろん、一番商品が優れておれば「人」に関係なくビジネス展開が可能なのでしょうが、多くの企業の一番商品は、思うほどお客様に支持されたものではなく、「人」が機能してお客様の支持を得ることが重要なのです。この辺を間違えないようにしたいのです。

【まとめ】

1. どんな情報もそれを実践して成功する人は1000人に1人に過ぎない
2. 成功しない要因の中で「3日坊主」に終わることが大きい
3. ブランド化の3つのコツ＝「一番商品」×「シナリオ」×「人材育成」
4. PDCA管理には、現場と管理という2面がある

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】