

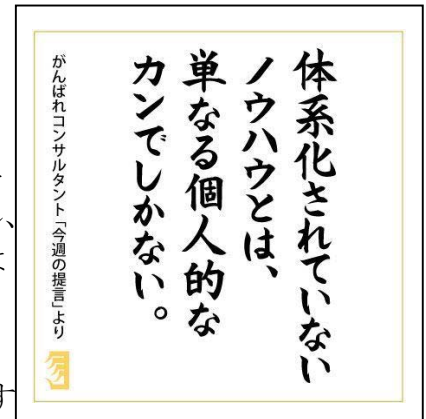
「体系化」

1. 脱「KKD」と「作業標準書」

右掲は、Facebookにあった言葉です。「体系化」という言葉は、案外、難しい事柄なのです。特に、営業系の場合、それぞれが、外に出かけて営業を行なうので、成功体験を共有化と言っても、現実的には、非常に難しいのです。「共有化」という面では、先輩に一定期間、密着指導させるB・B制度という手法もありますが、しかし、ダブル・エフォートという事で、いつまでも、先輩と同行させる訳には行かないのです。同じように、メーカーの人たちにお世話になって、同行訪問するというケースもありますが、これなども限度があります。

よく「KKD」と表現しますが、これは「経験・勘・度胸」の頭文字ですが、「体系化」の対極に位置する言葉です。いろんな経験を体系化していないので、科学的な発想で予測するというのではなく、いわゆる「勘」というものが顔を利かせている世界なのです。しかし、よく出来た営業経験者の「勘」は非常に素晴らしいものがあって、確かに、経験則によるものをまとめて体系化する事が重要なのですが、その瞬間的なヒラメキという部分もあって体系化しようとしても難しいのです。

特に、度胸という点はロジカルな話ではないので「個人」を鍛える必要があるのですが、この鍛えるには「成功パターン」を体系化して「誰でも」実践できるようにブレイクダウンしたものに書き上げる必要があるのです。製造業では「作業標準書」を作っておき、その順番で作業を進める訓練を行なうのですが、非製造業でもこの「やり方」を応用する事が重要です。例えば、年に1回しかしないような行事は、タスクブレイクダウンしておいて、「手番」の順に時期に応じて進めるとある程度、誰でも同じ結果を出せるようになるのです。このキーは「作業標準書」なのです。



2. 新規案件の体系化

右掲は、「改善の4カ条」と呼んでいる物です。人は、実は保守的な存在であり、どうしても「今まで通り」という意識が働いてしまい、気がつく「マンネリ」になって停滞してしまっ、時代から遠くかけ離れてしまったという結果になりやすいのです。

しかし、やはり、「3つの‘不’」(不足、不満、不親切)の原則のように、誰かが新しいことを言い始めるのです。これも程度の差によりますが、中には、「とんでもない」というアイデアが出てくるケース

- 改善の4カ条**
1. とんでもないアイデアを出す
 2. そのアイデアを実行する方法を考える
 3. 出来るまでトコトン実践する
 4. 出来る方法を普及する

があるのです。このとんでもないアイデアにこそ大きなチャンスが潜んでいるのですが、誰もが未体験なので「やり方」が分らないのです。そこで、まず、「とりあえず」のレベルから着手実行できる事がポイントになるのです。何かしらを始めてみると、意外にも「やり方」のイメージがハッキリと浮かんで来るようになるのです。この浮かんだ「やり方」を、実際に出来るまでトコトン実践する根性がポイントになるのです。この実践を通して「技能」というコトが見えて来て、これらをまとめて横展開するという構図になるのです。

3. 「作業標準」プラスα

よく、例にあげられるのがマクドナルドです。殆どがアルバイトの方々なのですが、接客にも厨房や管理などの各方面でマニュアルが書かれてあるのです。このマニュアルを通して、事前教育を

実施して一定のレベルに教育する仕掛けになっているのですが、例えば、接客面で見ても個人差があるのです。たかが、マクドナルドの商品なのですが、やはり、接客の上手な方であれば、気分が非常によくなるのです。逆に、今一つな方だと、少し、味も悪く感じるようになるのです。

これは、「人」対「人」の関係なので、状況によっても大きく変わります。「愛想」という言葉がありますが、同じマニュアル言葉であっても、この「愛想」というプラス α が感じられる方と紋切型の方では響き方が大きく違って来ます。これも訓練しだいという話ですが、その訓練で補えない固有の問題もあるのです。例えば、笑顔という点でも笑った感じが不愉快に感じる顔立ちの方もいらっしゃるのです。幾ら「スマイル0円」と言われても不快な感じでは紋切型の方がましという事になります。

このように、体系化にも限度があるのですが、それでも、一定水準を確保するにはマニュアルという物が必要になります。どのような手順で進めるかを事前に記述しておく事の重要性を嚙締めたと思うのですが、日常活動の中では、文書化まで行えるケースは稀なのです。どうしても、経験による伝承という型になってしまうのです。この「経験の伝承」は、属人的な方法なので、教育担当者の育成という事が重要になります。実は、この点が重要なのです。多くの場合、「捨て育ち」という状況で、勝手に自分で勉強しろという環境なのです。これでは、若い者はなっていないと嘆いても自業自得としか言えないのです。

4. 「3つの‘不’」で課題を浮き彫り

ここで、もう一度、初めに戻ると「体系化」という事から始まり、「個人的なカン頼り」という状態からの脱出という事なのですが、結局、プラス α という個人の領域という限界があるので「標準化」だけでは解決できない問題という事になりました。しかし、この壁を突破しないことには「前向く」という事にならないのです。

そこで、重要なポイントは、誰もが日頃から感じる「3つの‘不’」を顕在化することが重要なのです。「不足」しているなら「どのようにして克服するか」、「不満」に感じるなら「どのように対応するか」、あるいは、「不親切」というなら「どうすれば親切を伝えることが出来るか」という風に次の一步が重要なのです。その「前向く」ために「3つの‘不’」で問題点を洗い出すのです。

「ふりかえり」という言葉があります。自分では気づかないことを他人の目でチェックする事も重要なのです。自分だけでは気づく事が困難なケースが多いのです。客観的に「自分の姿」を見る方法は、ビデオカメラで録音しながら撮影すると「姿」と「声」そして「動き」という三面でチェックできるものなのです。ビデオで自分の言動を再現すると驚く発見もあるのです。私は、セミナーの講師を担当する事があるのですが、必ず、録音しておくようにしています。また、写真も撮ってもらってチェックするようにしています。「なくて七クセ」と言いますが、自分では気付かない「癖」を発見できるのです。

このように、「体系化」と一口に表現しても、「ふりかえり」まで含めると大きな経営課題になります。関西電力などでは営業所を指導するOJT専門部隊がいますが、中小零細企業では、企業幹部の方々がチェックの方法を共有化して、現場での気づきを実践指導して行く方法が現実的です。この現場指導で重要なポイントは、指導する人によって表現が違うのでは現場はどうすればよいのか感うのです。まず、キーになるべき幹部のレベルで体系化して一定の標準を維持できるようにしておく事が非常に重要な事柄なのです。心掛けたいと思います。