

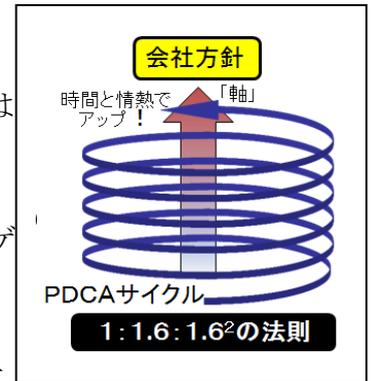
当社のオンリーワン戦略③

1. ファシリテートの実践法

前号で当社の「形は心を動かす」という信念に基づく、WebやFax、DHの事例をご紹介しました。Webでは「広域戦」をレア商品で行いリピーターを掴み当社のコンサルフィー位は稼いで頂いていると書きました。Faxでは、自社の営業員が現場でお客様に紹介しない商品を中心にして上乗せ効果を出している。しかも、戦略的に伸ばしたい商品やサービスの案内と戦術的に旬な商品の案内の2系統で行っていると紹介しました。さらに、ゲリラ戦にはエクセルとワードの組合せで差込印刷の機能で個々のお客様への「売り込み」を実践させる手法をご紹介しました。

右掲は、PDCAを説明するのに使われる図ですが、当社の特長は「会社方針」という長期戦略に基づいてWeb、Fax、DHを組合せている点にあります。P:Planとして「形」に表して、D:Do(実践)として「手順・ツール・トーク」を決めて「声掛け」がしやすくし、C:Check(点検)として「目標」と「実績」の「差」を明確にして、A:Action(対策)として2ndコールを練る訳です。これは、「日常管理」という範疇なのですが、多くのお客様ではうまく機能していない事なのです。不思議な事なのですが、小さな会社で営業が目の前にいても会話は雑談ばかりで仕事の核心に触れることはなくバラバラな状態なのです。

これでは、「日常管理」は機能しないのです。当社は、お客様に「まず、集める事が先決だ」と言ってリーダーが週に1回でも良いからミーティングしてもらおうようにしています。当然、リーダーは「あれ、どうなった？」と訊ねることがポイントなのです。日報で報告されていると言っても中身はマチマチなのです。リーダーがエクセルで案件を書き込んでおくことで「あれは？」と問いかけることができるのです。案件コントロールシートと呼んでいます。これが「日常管理」の基本なのです。



2. 「1:1.6:1.6²の法則」

右掲は、故船井先生に教わった「レンガ積みの方則」と呼ぶ物です。レンガを積むという単純作業ですが、受け身でダラダラとする作業効率は非常に低いのです。この状態の効率を1とした場合、ゴールを理解した作業は1.6倍に跳ね上がるのです。これは、出勤で駅に向かって歩くスピードと忘れ物を取りに帰るスピードの対比でもあるのです。また、このように文書を作成する時にも当てはまる法則なのです。私は、図や表を添付しますが、これがあると1.6倍のスピードになるのです。

- 1: 受け身とする作業の効率
- 1.6: ゴールを理解して行う効率
- 1.6²: 自分で考えて行う効率

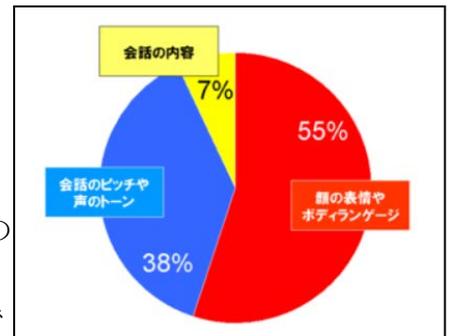
さらに、重要なことは「自分で考える」という事なのです。右掲は、砂時計のイラストですが、「仕事」=「好きな事」というポイントがあるのです。女の子が楽しそうにしていますが、皆さんは「楽しい」と言えるでしょうか。「日常管理」において、リーダーもメンバーも楽しいと言えるのは業績がよい時がベースです。業績を上げるためにどのようにするかをPDCAで進めるのです。リーダーとメンバーが一体化して「取る為に」という一点で相互に考える事なのです。「3つの‘不’」(不足・不満・不親切)が出てくると対応策が具体化するのです。私は、新規や深堀のケースでは「赤字」でも取れと言っています。まず、取らない限り「不足」や「不満」そして「不親切」が解決しないと切り切っています。



3. プロジェクターで一体化

右掲は、お客様の会議スナップですが、プロジェクターを活用して頂いています。このお客様も同じだったのですが、プロジェクターを使わない以前の会議では、総論的な会話に終始して「会して議する」という状態ではなかったのです。なぜなら、発表する方は自分は分かっている心算でも口頭だけの話になるので、よく相手に伝わらないのです。右下はメラビアン¹の法則ですが、言葉による理解は僅か7%でしかなく、グラフや図などの非言語が38%、第一印象が55%も占めるという物です。当事者でない者は7%の理解しかないという事で、多くの参加者は何を討議しているか理解し難いという事なのです。これは55%の部分なのです。

プロジェクターを活用すると事前に準備をするようになり、背景・現状・課題ということが明確になり他の方も理解しやすくなるのです。「段取り9割」と言いますが、まさに、その通り55+38=93%の理解に上がるのです。会議に参加して、他の方の事柄でも事例として客観的に見て「自分の事」として捉えやすくなるのです。そうでないと「何を言い争っているの、いい加減、早く終われよ」という被害者意識しか働かないのです。これでは「怪議」になってしまい、まずいムードばかりが蔓延するばかりで「儲かるニオイ」が失われるだけなのです。「会して議す」という流れで全員参加の「儲かるニオイ」を発散させることが、リーダーや準備する方々の役割なのです。



4. 全員参画で1.6へ

右掲は、ポストイットで各自の意見を書き、グルーピングして大きく項目を明確にして、さらに、ウエート付けを行い「軸」を決めて、実践計画に落とし込むという風景のスナップです。残念ながら、当社のお客様の物ではないですが、この方法は非常に有効な手法です。

この要点は、リーダーとなる方が全員の意見を引き出して、例えば、反対の意見も浮かび上がらせて対立を明確にする必要があるのです。全員が賛成する案など余り良い結果につながるとは限らない



のです。反対があつてこそ実施計画まで真剣に皆が考えることができるのです。リスクや手間あるいは外部要因などを考えると思わぬ意見が出てくるものです。よく、「富士山に登るルートにも何本もある」という事なのです。発言力の強い人に巻き込まれると逆に実施段階で全員が参加しにくくなるのです。これでは、1レベルの人が多くなり成果が見込めないのです。やはり、反対意見の方も参画して1.6のレベルで意志統一する事が大切なのです。

何度も書いていますが、ニーチェの「憧れの矢」にあるように「目標」を明確にして「軸」が描けることが全員を巻き込むポイントなのです。リーダーの方は当然1.6²のレベルなので、「憧れの矢」に当たる「軸」をしっかりと描けている筈なのです。以前にも書いていますが、イノベーターとなる実際に実践するリーダーが先見の明を発揮して、反対の方も巻き込み太い「軸」を描く必要があるのです。そのポイントは「儲かるニオイ」なのです。21世紀に入って、時代の変化が激しくなり、「儲かるニオイ」もマゴつくと言つとアツと言う間に消えることを頭にいれておく必要があります。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> あります！】