

「モノからコトへシフト」

1. 「鍛:1万回、練:1千回」

右掲は、よくご紹介している「好きな事＝仕事」というイラストです。確かに好きな事をしていて絵のように楽しく何回も繰り返す事ができます。よく野球の素振り練習に当てはめて「トップ・アマは500回、普通のプロは800回、王選手は1000回」と言って「鍛練」の違いを表現しています。一般に単純な反復練習は長く続けると頭で大切と分かっているにもかかわらず長続きしないのです。私は野球は好きでも素振りは100回も続けられないのです。

よく「鍛練」と言いますが、辞書では「体力・精神力・能力などをきたえて強くすること」とありますが、トヨタ改善の鏝本先生は「鍛とは1万回、錬とは1千回」と数値化して教えて下さいました。また、「1万時間の法則」と言って天才に生まれる変われるには約3年(9時間x365日x3年≒1万時間)かかる、逆に言えば、3年間びっしりと鍛え抜いて現れる頭角を天才と言えるのです。確かに、飲み込みの早い方がおられて直ぐに天才的な活躍をされるケースもあるのですが、しかし、そういうケースは長続きしないのです。毎日々々鍛え込んだ上に現れるのが真の天才という事なのです。

しかし、一般企業、特に中小零細企業において上記のような「天才」と呼ばれる方は非常に少ないと言えます。何故なら、中途採用で入社した方が多く、殆どの方は前職よりも条件面では悪くなっている可能性の方が高いのです。中には、失業保険が切れるので就職を優先した方もいるのです。こんな状態なので、イラストのように「好きな事＝仕事」という方は少なく、仕事を通してお客様の反応で「面白さ」を感じて育つように周囲が配慮して育成する事が大切なのです。しかし、残念なことに「面白さ」を感じたとしても「好きな事＝仕事」までレベルアップする「鍛練」すなわち「鍛:1万回、練:1千回」との域に上るのは稀有な状況なのです。

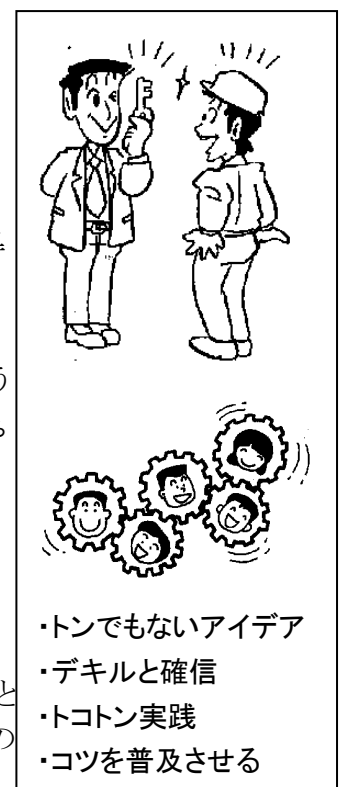


2. 組織を覚醒するキー

前述のように、中小零細企業において「人財」と呼ばれる方を育成する事が大きな課題なのです。右掲は、ある解決策のキーを見つけてリーダーが組織を巻き込んで皆でイキイキと活躍する事を描いています。誰も、よく稼いでよい報酬を頂きよい生活をしたいという望みは共通しているのですが、現実には「自分一人が幾ら頑張っても仕方がない」と「こんな会社で頑張ってもムダ」と思っている人が大なり小なり居るのです。こんな損得勘定や厭世観的な心理から覚醒させるキーが必要なのです。

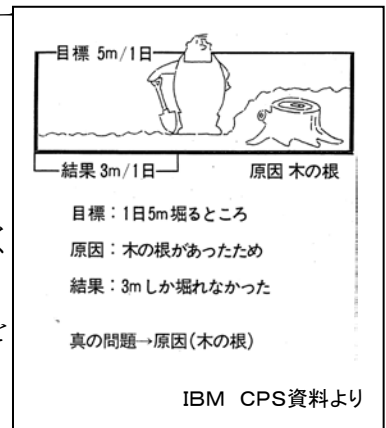
当然、「商品・技術・サービス」の中で特異性を発揮する物であり、それが広く共通する物である事が望ましいのですが、残念な事に、現実はその甘くはないのです。但し、リフレーミング(リフレームは、今までの考えとは違った角度からアプローチしたり、視点を変えたり、焦点をずらしたり、解釈を変えたりと、誰もが潜在的に持っている能力を使って、意図的に自分や相手の生き方を健全なものにし、ポジティブなものにしていくこと)を行う事、例えば、ワイワイガヤガヤとブレイン・ストーミング会話の中から意外な事柄が浮かんでくるのです。この意外な事柄を出来ると確信する事が組織覚醒のキーになる事が多いのです。

その手順は右掲の下部に記載していますが、意外なアイデアを出来ると確信してトコトン実践して切り拓くことが大切なのですが、多くの場合、このトンでもないアイデアをあざ笑ってチャンスを逃してしまうのです。



3. リフレーミングのコツ

私はお客様との会話で敢えて角度を変えて問い直すようにしています。何故なら、お客様が話される事柄が正しく表現されていないケースが多いのです。特に、オーバーな表現の場合、その信憑性を疑う事が重要なのです。右掲は、IBM社のCPSというコンサル手法のガイドにある「真因」という頁です。1日に5m掘るという目標で始めたが3mしか掘れなかったが、その本当の原因(真因)は木の根っこがあったという事実が背景に隠されているというイラストです。お客様のおっしゃる事を真に受けるのではなく、その背景や手順・方法・手段などを確認する必要があります。



前述でリフレーミングという言葉を紹介していますが、敢えて、角度を変えてみる事が重要なのです。特に、緊急性のあるケースでは回答を迫られるのですが、自分の頭を柔らかくする事が大切なので真逆な質問をしてお客様の返答を見るようにしています。この返答をよく観察してポイントをつかみ、それを深く掘り下げて訊くように心掛けています。「なぜなぜ5回(Why⁵)」と言いますが、このドリルダウンをするコツが大切です。一つの出来事には多くの要因が重なっているのですから、大きく大別して他の要因を引き出すことがコツなのです。

当然、お客様の返答を受け入れることが重要なのですが、まず大切なことは自分の認識がお客様と同じかどうかの確認なのです。「オーム返し」と言いますが、「〇〇なのです」と同じ言葉を返すようにしています。この同じ言葉が返ることでお客様が自分の表現に過不足があることに気づかれるのです。この確認作業を行うだけでもドリルダウンが可能になり、ピンポイントに真因の辿り着くこともあるのです。ぜひ、「オーム返し」で確認するという事を見につけて頂きたいと思えます。

4. モノからコトへシフト

組織が活性化するという事は「業績」に大きく影響するのは当然です。私のお客様では大手がネット通販で「ねじ」の販売にまで入り込んで来るといふ驚異があります。確かに、同じ商品なら易く調達できる事が望ましいのですが、大手が「ねじ」の小口販売すなわち箱売りではなくバラ売りというレベルにまで進出して来たのです。資金力で豊富な品揃えの上に「安い・早い・切らさない」という3原則を提供するようになったのです。この驚異に対抗するにはリフレーミングしか方策はなく「加工」を伴う「ねじ」や「部材」というニッチな分野に特異性を持たせ、一般の「ねじ」はサービス品化しているのです。

この事は「人」による付加価値がある分野なのです。お客様の様々なニーズに対して仕入先や外注先との交渉を行い、その納期管理やクレーム対応力で評価を得る方向に進まれているのです。この総合サービス力をお客様が評価されて、自社内の他の部署や営業所などに社内紹介されてビジネスが拡大しているのです。この木目細かいサービスは長年培ってきた風土がもたらすもので、他の大手が同じレベルまでに到達するには大変な努力が必要なのです。

「お客様に評価される」例えば「少々高くても納期管理やクレーム対応に安心できるので任せられる」という声に営業の方々は支えられているのです。前述の解決策のキーとして風土づくりがあります。「こうすれば、お客様に喜ばれる」という事がキーなのです。よく「モノからコトへシフト」と言いますが、まさに「コト」が解決策なのです。資金力で「安い」という競争力に対抗するには、社員の「やる気」がお客様に評価されるサービス分野なのです。