

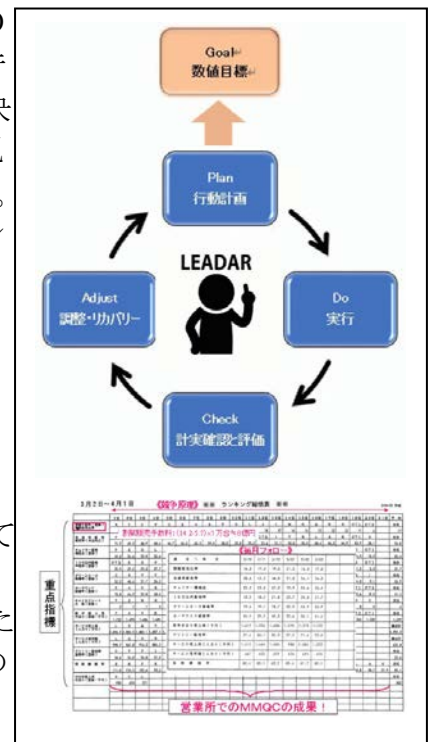
「ビジョン」≒「なりたい姿」

1. G-PDCAサイクル

右上はネット検索で出て来たG-PDCAサイクルの構図です。PDCAサイクルを回しながらGoalに近づいて行く事を表しています。昔は「方針管理と日常管理」と言っていましたが、管理点管理項目を決めて日常活動の中で指標を高める活動です。スパイラルアップの視点で低い目標から順次バーを上げる方式を取る事が多かったです。

右下はサラリーマン時代の重点管理の表です。営業所オンラインを日曜日の夕方に停止してバッチ処理で作成し、翌日(月曜日)の早朝会議に配布していました。10項目ありますが、毎回、テーマが変わり、そのテーマの管理指標のランキングで席順が決まる仕掛けになっており、20営業所のビリの方が社長の真正面に座るように配置されて無言のプレッシャーが働いていました。

この例で分かるようにコンピュータで重点指標を算出すると現場の方は集計する必要がないのです。その上、拠点毎に指標を算出してランキングで表示されるので「競争原理」が働くのでした。10項目をランダムに選ぶので現場の方は各項目に目を配らせる必要があったのです。「見える化」と言いますが、指標づくりを自動化すると現場の方はPDCAサイクルを回す事に専念できるのです。



2. MMQCとは

当時は、この重点管理を「MMQC」(もっと儲かる業務改善)と名付けていました。例えば、当時は年間1.2万台販売する会社でしたが、新車1台当たりの割賦手数料が約5万円代だったのが約13万円代にアップしたので単純計算ですが(13-5)万円x1.2万台=9.6億円になりました。提携割賦会社経由ですが多額の収入手数料が還付されて来たという大きな効果を生み出したのです。ホントに「もっと儲かる」という感じで決算賞与などで還元されました。このように、営業所の日常管理で重点項目に意識が届けば数値が上がる事が立証されました。この日常管理を支援するOJT活動を行ない、例えば、割賦契約を自社にする「手順・ツール・トーク」をつくり営業でOJTしたのです。当然、業績の悪い営業所に行くのですが、その中で成績の悪い人に密着して成果を出すと全体が向上して営業所の評価が向上するという流れでした。

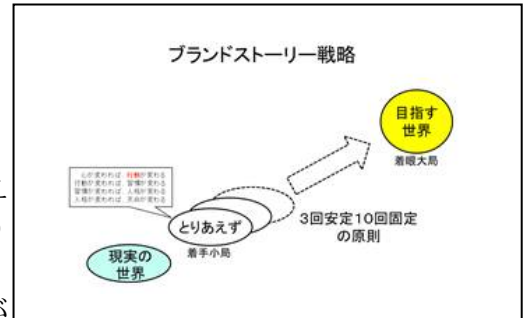
当時の会社では「ちよつとの差」と言っていましたが、「手順・ツール・トーク」を決めてロープレイングして応酬話を磨き、その上でお客様に「一声」をかけるだけというシンプルさでした。つまり、「お支払いは現金にされますか、それともローンにしますか」と聞くだけで、お客様がローンを検討しているか否かが分かるのです。ローンなら自社の割賦販売をお薦めするというシンプルな物です。何もせずにいるとお客様は自動車会社のローンに気付かずわざわざ金融機関に出向いてローン契約するのです。営業員の「一声」でこの金融機関に出向く手間を省く事ができるので感謝してローン契約をして頂けるのです。

このように何事も「ちよつとの差」の積み重ねで長期的には大きな格差になるのです。これを推進するOJTチームの役割は、管理者と担当者の上に位置してロープレを実施する事なのです。成功者のコツをOJTチームが聞き出して、それを他の社員の中で成功者と一緒に披露する事で効果的なロープレが実施できたのです。販売に関する改善のコツは「一声」という「ちよつとの差」が多いのです。その「一声」をルール化して「手順・ツール・トーク」に落とし込む事がOJTチームの役目なのです。OJT活動は他の営業所でも実施するのでいろんな成功例を集められるのです。OJTは、この優位を利用してコツを広めてノウハウ化して文書化して行くのです。

3. 「夢」と「希望」で自主性を

経営には「理念・ビジョン・中期計画」と「年度計画」の2つが重要になります。「年度計画」をさらにブレイクダウンして「年度・半期・四半期・月間」とブレイクダウンされます。これはあくまでも計画段階なので「タラレバ」の世界に過ぎないのです。実際には、経営改善は現場の努力の賜物なので、現場の方が腑に落ちるカタチで展開する必要があります。すなわち、現場の方が腑に落ちるレベルに分解する事がポイントです。「教えられた」という状態のままでは現場で実践する事が稀有な存在になるのです。やはり、背中を押す人が重要なのです。

一方、「夢」と「希望」が大切と言われますが、意外に「夢」を語れない経営者が数多くいらっしゃるのです。こんな姿になりたいという「夢」を実現する為に、「夢」をブレイクダウンして「希望」として示す事が大切です。右掲はブランドストーリー戦略の構図ですが、「目指す世界」は「夢」、「とりあえず」は「希望」と置き換える事ができます。「とりあえず」という目標にチャレンジして成果が出る事を体験させる事から始めるのです。「3回安定10回固定の原則」と書いていますが連続3回が基本です。3回のうちに大抵の方はコツを得て未来への「希望」になって行くのです。そして、この「希望」を順にレベルアップさせて「夢」に近づいて行くのです。



4. 「ビジョン」≒「なりたい姿」

G-PDCAサイクルを回す事からスタートしましたが、実は、G:ゴールは目標数値だけでは不十分なのです。一般に「理念・ビジョン」と言いますが、少なくとも「ビジョン」として「なりたい姿」を描く事が大切です。第1項でご紹介した重点管理は、実は「高級車販売店になる」と描く事から始めて、現実とのギャップを洗い出したのです。一番驚いたのは下取車です。大衆車を販売する時の下取車は同じような大衆車なので下取価格も少額なのですが、一方、高級車は下取車も高級車で下取価格が高額なのです。この事実から中古車販売に視点を入れて、マイカーセンター開設と下取書類完備の徹底を行ったのです。マイカーセンターで高級車を販売するようになったので、驚く事に年間1億円の収益を上げるようになり、不採算部門と見られていた所にフットライトが当たったのです。

このように、「なりたい姿」を描く事が大切です。そして、ブランドストーリー戦略の構図のように、その姿と現実のギャップを洗い出して、一つずつ根気よく解決する事がポイントです。卑近な例ですが、弊社では「2025年事業承継」と「なりたい姿」を決めて、逆算して準備を進めています。例えば、小さな会社なので資金調達の課題があります。これは商工会議所の「マル経融資」の制度を活用する事で、とりあえず2年で100万円の融資を受けて日本政策金融公庫の実績づくりをしています。利率は1.21%で返済は月額約4.3万円、手数料は月平均540円です。今のところ手元資金に余裕があるので月540円の実績づくりで本当に人材採用などで資金が必要になった際に対応して頂けるルートを維持する形にしています。

このように「なりたい姿」を想定すると現実とのギャップが分かるのです。そのギャップの各項目をブレイクダウンして重点度を決めて、実現しやすい項目からG-PDCAサイクルを回す事が大切です。「イける³」と言っていますが、「出来た、出来た、また出来た」という流れで勢いを付けるのです。3回繰り返すとコツも身について来るので、その後も勢いを維持しやすいのです。「着眼大局、着手小局」で進めるのがコツです。「一歩ずつでも進めば良い」という気楽さですが、必ず、PDCAサイクルを回してスパイラルアップして行く事がポイントです。「伸び代」と言いますが、大きいと難易度が高くなりますので間違わないようにしたい物です。弊社の「2025年事業承継」はこの視点で進めています。意外に時間が解決して行くこともあるので急がない事です