

## 「GM破綻に学ぶ④」・・・現場力を高める


これまで「GM破綻に学ぶ」として、①時流適応力、②労働生産性、③企業風土(人づくり)と展開して来ました。右掲は、日経情報ストラテジー7月号から「10分で学べる業務改善講座」としてスタートしている講座のタイトルです。現実的に、100年に1度という未曾有の危機にさらされていますが、各新連載は、それぞれ興味深いテーマであります。しかし、よくよく考えて見ますと別々なように見えますが、実は、共通する点があるのです。それは、「人」=「リーダー」=「現場力」という点なのです。今回は、この「GM破綻に学ぶ」シリーズの総まとめとして「現場力」という点を書きます。

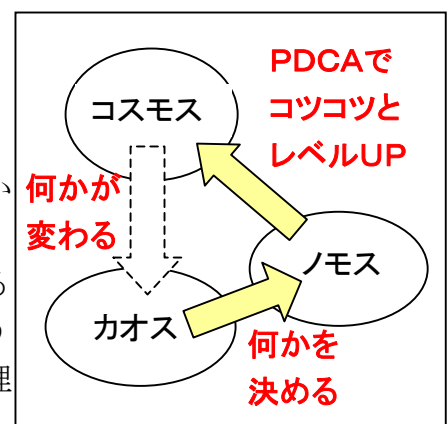
- 改善・改革活動の基礎スキル
- 高業績を達成し続ける「強い営業組織」を作る
- 多様性を強みに変える「チーム・コミュニケーション」
- 全産業分野に広がるサービスイノベーションの新潮流

### 1. 「カオス」?

大阪府の橋下知事が自民党若手議員の勉強会で「どひゃー！」という表現で大きな変革を求める発言をした事が話題になっています。「保守」という事は、一番の大敵なのです。私は、船井先生の「保守8割、革新2割」という原則が重要と思っています。「保守」という事は、陳腐化が始まることを意味していて、小さな改善だけではパワーを蘇らせることができないのです。クルマを例にとると見ると、新車の時の魅力が最大であり、幾ら、マイナーチェンジを加えてもインパクトがないのは否めないのです。4年でモデル・チェンジが出来るのがベストのように思うが、メーカーは、モデルの絞込みが出来ていないので、長期モデルが多くなっているのが現状であります。極端な例では、日産マーチが10年スパンのモデル・チェンジであり、現行モデルは、02年登場なのです。流星に7年も経過すると見慣れてしまって「新鮮味」は全くない状態です。

しかし、このような現象は、クルマだけの話ではないのです。多くの会社では「商品戦略」というものが欠如しています。文具の世界では、アスクルやカウネットというメーカー系のカタログ&ネット通販が普及してしまい、街に文具店の姿が消えて行っています。メーカーの「サービス戦略」が街の文具店を淘汰したのは、皮肉な感じがします。橋下さんの「どひゃー」流で言えば、メーカーがカタログ&ネット販売に進出した点が「どひゃー」だったのです。商品の変革が進まない世界なので、サービス・イノベーションで大変革したのです。

このように、旧態依然としている事は、許されないのです。各社も自覚しているのですが、現実の流れに流されて、新しい流れへのチャレンジが出来ていないのです。このような状態を「カオス」(混沌)と表現すると右図のような関係になります。この混沌の中から脱出する為の新しい方策を決めることが重要なのです。その方策を皆で共有して現実の流れを維持しながら、当面の目標である「ノモス」(日常的秩序)へ向かい、「コスモス」(真理)の追求を行うことでレベルアップしていくのです。しかし、で示すように、真理も絶対ではなく、何かが変わると一挙に「カオス」の状態に陥るの



です。そして、陳腐化したものを見極めて、新しい方策(何か)を決めて、次の時代へ向けて「とりあえずの目標」である「ノモス」へ向かい、PDCAサイクルを回して「コスモス」(真理)へ向けてコツコツとスパイラル・アップして行くのです。「カオス」⇒「ノモス」へ向かうのが改善・改革活動であり、

PDCAサイクルを回すのが方針管理・日常管理という領域なのです。

## 2. 「どひゃー」という革新

右掲は、改善の4段階を示しています。改善は、人によるものであり、その効果は数%台に留まるのが通常であります。改革は、「やり方」を変える「改革」になると一挙に10倍化して数十%の効果になるのが一般的です。クルマで喩えると新車効果が薄れて来て現場での販売促進策が必要になり、それでも効果が薄れて来た頃に「マイナー・チェンジ」を行うのです。このチェンジで少し盛り返すのです。しかし、効果低減の法則で段々売れなくなって来るので新しい技術・デザインなどを駆使したNewモデルを発表して、再度、惹きつけるのです。この時に、「どひゃー」と驚く技術やデザインが込められていると効果が大きいのです。

このように、「どひゃー」と驚く革新が重要なのですが、現実的には、自分たちが思う程の「どひゃー」というインパクトを打ち出すのは、非常に困難なものです。右掲は、当社のお客様の「どひゃー」という事例ですが、封筒や案内文ではなく、展示会に出展という「どひゃー」なのです。同社は、創業1925年という老舗の「ねじの間屋」だったのです。全国にある販売店さんからの注文に応じるのが伝統的な営業スタイルだったのです。

5年前に「HLスプリング」という革新的な「ゆるみ止め」の締結部品に出会って、長年のタブーを破って「機械要素技術展」に出展したのです。これは、同社では「どひゃー」というチェンジだったのですが、この出展によって、中小ねじメーカーの評判が変わり、同社の「ファブレス・メーカー」へスタイル・チェンジがスタートしたのです。それ以後、中小ねじメーカーが開発するNewコンセプトの製品の販売を手がけるようになり、販売先として、従来からの「販売店」経由のルートに加えて、ダイレクトにユーザーに納入するルートを拡大したのです。この革新から、ファブレス・メーカーへの「変革」に向かっておられるのです。

右上に掲示している「展示会案内状」は、本年6月に実施されるものですが、専用デザインの封筒を用意されて、自社のCIであるボルト君ナットちゃんというキャラクターを上手に活用されています。5年かけて、ここまで進化されたのですが、メーカーからの評判だけでなく、ユーザー・銀行筋などの評判も大きく変わり順調に業績を伸ばしておられるのです。

## 3. 「どひゃー」が促進する改善・改革

冒頭で日経情報ストラテジーの新連載講座をご紹介しますが、上記のお客様は、外部要因を革新することで、内部(社内)の改善・改革を促進したのです。展示会に出ることで、ユーザー様と名刺交換をするという実質的なコンタクトを活かして「新規開拓」という営業スタイルへ変革したの

**『改善の4段階』**  
改善: 人による効率化  
改革: やり方の変更による効率化  
革新: 新しい技術による効率化  
変革: 技術に伴う組織の効率化



です。「目の前にお客様が来る」という「どひゃー」が旧態依然とした営業部隊に改善・改革を命じたのです。右掲は、同社のホームページに告知された「エコ推進キャンペーン第2弾」があります。このキャンペーンの告知ツールは、実は、右下のうちわなのです。夏のキャンペーンに相応しいのですが、このうちわに描かれたマスコットであるボルト君ナットちゃんの数当てるとエコ関連グッズがもらえるという企画なのです。応募は、ホームページの応募フォームから行うようになっています。



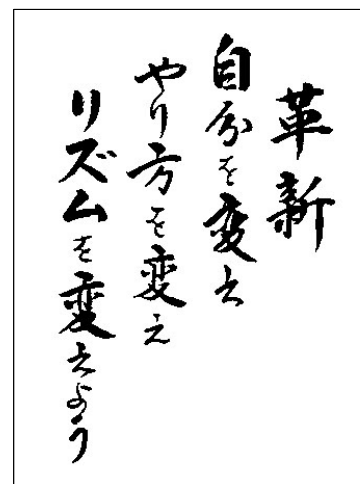
営業改革には「手順・ツール・トーク」の3点セットが必要なのですが、このように「手順」と「ツール」を用意することで、東京の展示会ですが、大阪の営業マンがユーザー様に、「展示会の案内状」+「うちわ」を持参して、「うちわ」を手渡ししながらお客様と会話を行うことになります。商品であったり、展示会の模様などが「話の種」になれば良いのです。こういう仕掛けで大きな「営業革新」を実施されているのです。日経情報ストラテジーの新連載講座が狙う4つのポイント、すなわち、

1. 改善・改革運動の推進
2. 強い営業部隊をつくる
3. チーム・コミュニケーションの改善
4. サービス・イノベーション

を「どひゃー」という改革で「展示会」を通して、一挙に、見事に実現されたのです。

#### 4. 「どひゃー」という革新と「現場力」の連動

右掲は、よく例にあげるタナベ経営さんの「革新」という「訓」です。私見ですが、「やり方」を変えるには、2項でご紹介していますように、「革新」という場合、新しい技術が伴うことが前提にしています。上項では、「技術」の代わりに「展示会」という基軸を選択して、それに集中された訳なのです。



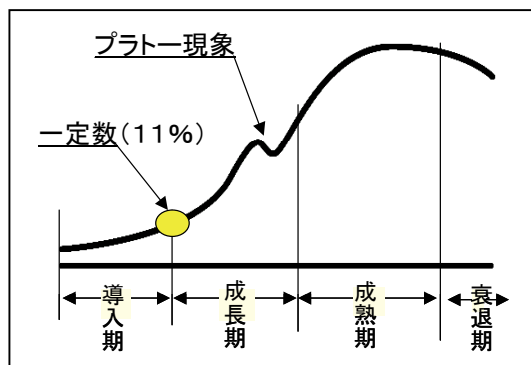
- ところで、「どひゃー」という革新を編み出すには、
- ★今までのタブーをリストアップして、その中から選ぶ
  - ★戦略的商品を軸に「売り方」を革新(サービス・イノベーション)
  - ★先行モデルから取り入れる
  - ★思い切りBPRして考えてみる
  - ★新規の業種業態への進出を考える
  - ★IT技術を導入にして相手の利便性を追及してサービス・イノベーションを図る
- などがポイントとして考えられます。

この時の進め方として「できる」「できる」「また、出来た！」という連続性(リズム感)を持たせる事も非常に重要になります。新しいことは、ビギナーズ・ラックというように、最初に大きなレスポンスがあるものなのです。それを繰り返していくと「効果低減の法則」で、徐々に、レスポンスが薄れて行くものなのです。次頁に示す成長曲線にある「プラトー現象」というものに注意しないと流れを読み損ねる結果になるのです。「慌て者の失敗」という言葉がありますが、ちょっとした反動を限界点と勘違

いする事を避けねばならないのです。自分は、カッコよく「見切る判断基準」の心算でいるとトンでもない失敗に終るのです。

「できる」「できる」「また、出来た！」という連続性(リズム感)を会社として創出戦略を考える必要があるのです。上項のお客様では、5年という時間をかけて新しい「リズム感」を確立されたのです。「展示会」と連動する自社キャンペーンとそのツールになる「うちわ」やエコ関連グッズの開発という事が定着して来たのです。これは、初めての展示会で名刺交換したお客様に、専門の営業マンが密着して、小さな成功事例を数多く作ってくれたという事が背景となっているのです。まずは、小さな成功事例に感謝する事からDo-How(コツ)を蓄積することが重要であります。

「かったるい」という方がおられると思いますが、「現場力」というものは一朝一夕には高まらないものです。「どひゃー」という意外性を発揮して、一過性の効果を得ることが出来ますが、この状態では「現場力」は追いついておらずに、自社の成果としては不十分な場合が多いのです。これを打開するのが、「商売に王道はない」を基本として、「できる」「できる」「また、出来た！」という連続性(リズム感)で「現場力」を徐々に高める気長い戦略が必須になるのです。「現場力」にフォーカスして、「チーム・コミュニケーション」術を磨く必要があるのです。よかった点、悪かった点を把握して、次回にフィードバックする気長いPDCA戦略が重要なのです。現状は、意外性だけで打開できても、それに見合う「現場力」が追いつくほど甘い状態ではないのです。心得たいと思います。



#### 【まとめ】

1. 「カオス」から抜け出す「何か」を決めて「ノモス」へ向かうことがスタート台
2. 「どひゃー」と驚く革新は、タブーを破る事から始まる
3. キャンペーン推進の「手順・ツール・トーク」のポイントは「ツール＝うちわ」
4. 「できる」「できる」「また、出来た！」という連続性(リズム感)を会社として創出

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