

「温故知新」・「変革のスイッチ」

当社では平成8年4月からFaxでお客様に月2回情報発信をしています。そのアーカイブから選り出した本年4月から6月にかけて5回シリーズで「変革のスイッチ」を送信した分を掲載します。

【変革のスイッチ①】<http://www.web-ami.com/f&htushin/362.html>

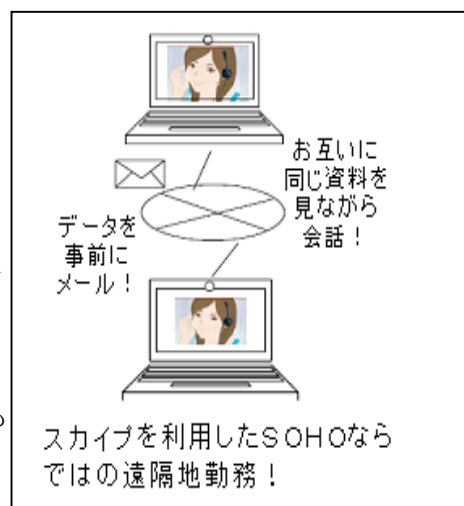
AMIコンサルティングFresh&Hot情報通信 Vol. 362 平成23年4月20日発信

1. 「変革の4月」 私は、お客様に「変革の4月」と言って「変革」の為の準備をお薦めしています。今年も会社発展の為に色んな事をして頂きました。人事面での昇格、担当分野の変更など脱マンネリの為に敢行されたお客様もいらっしゃいます。

このように「変革の4月」という事を初めて体験したのは、サラリーマンになって2年目の時でした。上司だった常務から「栩野君、4月に新入社員が入って来るが、どんな先輩になるのか」と訊かれた時に、自分の1年間の成長を振り返ってみました。

1年間に経験したことを列挙して、常務に見て頂いたのですが、大変褒めて頂きました。それ以来、その時々仕事を記録しておき、定期的にチェックする習慣になったのです。

自分でチェックする事は、意外に難しい面がありますが、とにかく、それ以来、約40年間続けています。



2. 当社の「変革」

さて、当社の「変革の4月」はお目出度い事から始まりました。それは、前澤さんが結婚されて東京へ移住するという事からでした。彼女は20才で入社して、満11年勤務してくれたのですが、彼女のWebやチラシのデザイン能力で非常に大きな貢献をしてくれたのです。

その彼女が寿退社されるので、会社としては、非常にピンチになったのです。このピンチの解決策は、インターネットのスカイプというビデオ・チャットにあったのです。仕事内容は、パソコンがあれば、場所は問わないので、コミュニケーションの取り方が問題だったのです。

大阪で、私がお客様とコンテンツ内容を打ち合わせて、それをメールで送信しておき、スカイプで時間を気にせず顔を見ながら伝達する方式なのです。必要な物として購入した物は、カメラだけでした。意外な程カンタンに設定も済んで活用しています。

3. 「変革のスイッチ」

このように、ある日「なくなる」という事態で変革が始まる場合もあるのです。今まで、居てるのが当たり前という位に思っていたのですが、結婚という隕石で「変革」にスイッチが入ったのです。さらに、昨年三男が入社して、彼が得意とするパソコン関係の仕事が始まっています。これからは、

- 1) 顧客接点戦略でターゲットになるお客様にWebやチラシで情報発信する
- 2) お客様の活動結果をコンピュータに入力して、そのデータから顧客接点との関係を分析して「Do指示」を出すICT戦略

という2本立てのコンサルティングが可能になっています。

この場合は、三男の入社という出来事がキッカケになって始まった「変革」なのです。私は、今年、62才になりますが、若い人のパワーに支えられて、自己実現に向かっていきます。本当に幸せな事だと感謝しています。幸い、2人ともそれぞれのスキルを磨いてくれているので頼もしく思っています。

す。これからの当社の成長を見守ってください。

【**変革のスイッチ②**】<http://www.web-ami.com/f&htushin/363.html>

AMIコンサルティングFresh&Hot情報通信 Vol. 363 平成23年5月4日発信

1. 改善・改革の種類 前号でご紹介したように、私共のような小さな会社では、人の入退社で変革が始まるのですが、少し規模が大きな会社では、1人位の変動ではビクともしなくなります。これは、逆に見ると「マンネリ化」という事を孕んでいるのです。

脱マンネリ化という事で改善・改革が必要になるのですが、まず、私なりに

改善:やり方の工夫で実施(数%程度)

改革:やり方を変えて実施(20~30%程度)

革新:新しい技術をと入れて実施(30%以上)

変革:新しい技術に伴い組織を変えて実施(70%以上)
と4段階に分類して考えています。

まず、改善の「やり方に工夫を加える」ということですが、多くの場合、小道具が必要になります。例えば、4Sを推進する場合、まず、掃除なのですが、掃除を一生懸命にすると掃除道具に変化が出るのです。そういう要求が出るのが当然なのです。



2. 改革・革新・変革

改善は一人でも出来るものですが、改革となると関係する人を巻き込んで行う必要があるのです。新しい「やり方」を事前に周知徹底する必要があるのですが、これが難しいのです。「他人と過去は変えられない。変えられるのは自分だけ」と言われますが、まさに言葉通りなのです。4Sは、整理・整頓・清掃・清潔なのですが、これだけでは不十分なので、もう一つ「躰け」というSを加えて5Sという程なのです。さらに、新しい技術を導入して、その技術を活かすという革新、その技術を活かして組織編制を変える変革となると大きな投資やそれに見合うリスクも加わるので、一大プロジェクトとなってしまいます。

よく人の異動で組織を変更するのですが、リスクという面では「賭け」の状態というケースもあるのです。「人」というのは、それぞれに個性があるので、誰でも同じように進むという保証がどこにもないのです。

3. 営業の担当変更

一番悩むのは、営業マンの担当顧客やエリアの変更なのです。「脱マンネリ」の為には、顧客やエリアを変えることが重要なのですが、誰でも同じと行かないので、関係がうまく行っているお客様に対して担当を変えるというのは、非常にリスクが高いものなのです。

こういうリスクも手伝って10年以上も同じお客様、同じエリアを担当しているケースがあるのです。では、一体、どれ位のインターバルで担当を変えるのが適切かという事が課題になります。私は、3年が一つの分岐点で、それ以下だと短いし、それ以上になると組織のリフレッシュ化に問題が出ると話しています。

最近のように、長期デフレ経済下では、人の採用も難しくなるので、組織の硬直化が懸念される企業が多いのです。私は、この問題を回避するにはパートやアルバイトで、しかも、女性の採用で

活性化をご提案しています。営業系でも、時給を900円以上にすれば、結構やる気のある女性が採用できるのです。このような方法で「脱マンネリ」のスイッチを入れるのも一つの方法とお話しています。

【**変革のスイッチ③**】<http://www.web-ami.com/f&htushin/364.html>

AMIコンサルティングFresh&Hot情報通信 Vol. 364 平成23年5月18日発信

1. 「環境」x「やり方」⇒「やる気」 前号で「過去と他人は変えられない。変えられるのは自分だけ」という言葉をご紹介しますが、では、どのようにして他人の「やる気」にスイッチを入れるかが課題になります。皆さんは、「そやから高い金を出して経営コンサルタントを雇うのだ」とおっしゃりたいと思いますが、経営コンサルタントも万能ではないのです。

私のやり方は、「環境」x「やり方」⇒「やる気」と公式化しています。まず、「環境」を整備する必要があります。例えば、これからお客様になって頂きたい像を描くとそれに必要な商品や技術・サービスが必要になるのですが、その供給環境をつくる必要があるのです。

また、同様に「やり方」というものも変える必要があります。私は、クルマ販売で高級車を取り扱う為に「中古車」部門の強化を提言して、この部門が収益体制になるように変革して、高級車販売に伴う高額中古車の下取りを可能にしたのです。この結果、系列約50社の中で、一番の多く高級車を売る実績を残したことに貢献した経験があります。



2. 「やる気」にスイッチ

このように、事前に「環境」と「やり方」を準備していると安心して新しい高級車を販売できるし、「下取り」が付き物ですが他社より良い条件を出せる体制になっていたので販売しやすかったのです。営業マンの「やる気」は、売りやすい、勝手に売れるという安易な方がよいと言うのが人情なのです。

このように、誰も苦勞して仕事したくないのです。私は、この心理を踏まえたコンサルティングの「やり方」を「Faxちらし・3段活用マーケティング」を基本として、Webやチラシを自社で制作するようにして来ました。しかし、「環境」と言う面では、お客様が新規の求めるお客像に対応する商品群をご提供すると言う面では、不十分な状況です。これは、お客様と一緒に供給業者を展示会などで見つけるなどで補完して来ました。

3. 「やる気」にスイッチ

このように、「環境」x「やり方」⇒「やる気」という構図ですが、忙しくなったらなつたで不満が出るのも事実なのです。本当に、厄介と言えば、人という存在はその通りなのです。MMQCは、トヨタ販売店時代に展開していた手法ですが、「もっと儲かる」QC活動という物なのです。この手法で、お客様に「さらに売るには」というテーマで一緒になって考えるようにしています。例えば、この商品を拡販する為にどうするかという点で、商品毎のブランド・マネージャーを作って行き、その方々と一緒になって考えるのです。

このように「一緒に」という言葉がキーになります。お客様も自分でアイデアを出しているのに、思

い入れが生じるのです。この「思い入れ」が大事なのです。何もかもお任せでは「やらされ感」しか生まれないのですが、一緒に考えると少なくとも1.6倍の効果になるのです。これは、船井先生に教わった「やらされる:参画して動く:自分で考える=1:1.6:1.6²」という法則にも当てはまるのです。MMQCは、そういうテーマを進めると意外に皆の智慧が出て面白いです。

【**変革のスイッチ④**】<http://www.web-ami.com/f&htushin/365.html>

AMIコンサルティングFresh & Hot情報通信 Vol. 365 平成23年6月1日発信

1. 「風土」の打破 「天地自然の理」という言葉が流行った事がありました。大きな法則に従うという事ですが、「変革のスイッチ」を考える場合、直観力が重要になって来ます。誰でも何かしていると「こうした方が・・・」とパッと閃く事があると思います。子供の頃なら、すぐに親に言ってダダをコネルことになると思いますが、大人になると引っ込みがちになるのです。

特に、物を購入する場合、その傾向が強くなるのです。何事も「小道具」を使うと効果が高まるのですが、ちょっとした物を買うのも面倒になるのです。私なら、先に購入して、後で会社に請求すると思うのですが、それが出来ないのです。

原因は、購入の仕方を知らないという事もあるのですが、多くは、そういう風土(人の集まり)になっている事が大きな要因なのです。トヨタ販売店時代に営業所の4Sを指導したのですが、私は「俺が責任を取るから」と言って、いろんな物を即購入というスタイルにしたら、皆の動きが見違えるようになって素晴らしい4Sのモデル営業所になった経験があります。



2. 「直観力」

こんな時に、「なんで、それがいるのか？」などと購入伺い書に書くのでは、現場の人たちは敬遠してしまうのです。今でも印象に残っているのは、4リッター缶などでお客様のクルマにオイルを注入した後の残オイルを集めておいて、それを1リッターや2リッターと必要に応じて注入する装置を作った事例がありました。これなどは、必要なパーツを買うのに伺い書を書けと言っていたら出来なかったと思っています。

現場の方が「直観力」でパッと閃いたものを計画書にしろとか言っていたら誰も面倒でしないのです。私は、彼らの直観力を信じて「俺が責任をとる」と言っていたのです。彼らは、どんどんアイデアを出して、最終的には自分たちで作業場をリペイントとして見違えるような工場に仕上げたのです。故福井社長も喜んでご褒美としてスポット・エアコンを設置してくれたのを思い出します。

3. 「成功の方程式」

このように「直観力」を信じて即行動に移す事がよいのですが、それは、下記の訓

心が変われば、行動が変わる
行動が変われば、習慣が変わる
習慣が変われば、人格が変わる
人格が変われば、天命が変わる

に表されています。この「訓」は、故松下幸之助さんが販売店に贈った額に書かれていたものです。私は、「成功の方程式」と名付けています。遡れば、インドの経典に行き着くものだそうですが、味わい深いものがあります。ここで一番大切なのは、「心」に思いついた事を「行動」に移すことなの

です。行動につながらないと始まらないのです。その次は、壁にぶつかってもあきらめずに「やり続ける」という習慣化なのです。「三日坊主」では、誰も信用しなくなります。

最も重要なことは「継続は力なり」なのです。「やり続ける」と評判が変わり「人格」が変わり、ついには「天命」すら変わってくるのです。私は、このFax通信を15年以上も月2回発行していますが、この方程式を実感しています。

【変革のスイッチ:完】<http://www.web-ami.com/f&htushin/366.html>

AMIコンサルティングFresh&Hot情報通信 Vol. 366 平成23年6月15日発信

1. 現場の悪魔のささやき 過去4回にわたって「変革のスイッチ」について私の経験と考え方を紹介して来ました。ともかく、「心」にスイッチが入らないと何事も始まらないのです。誰しもパッと閃くことがあるのですが、その閃きを即行動に移せるか否かによって結果が決まるのです。

前号でもご紹介していますが、この行動に移せない理由の中で大きな要因となっているのは、そういうタイプの人が集まって風土化している事なのです。上司がマンネリ化しているので、自分が何も改革しようと思えばかりか、若い人の「やる気」に「この会社では、自分で何かしようと思う奴はアホや」というトンでもない悪魔のささやきを言って、若い人の「やる気」の芽を摘んでしまうのです。非常に恐ろしい事が現実にあるのです。

コンサルタントとして現場指導に行くと殆どの会社でこのタイプの人に出会うのです。この大きな阻害要因との闘いが現実なのです。私は、お蔭様で「売上UP」の方ですから、お客様の命令という事で助かっています。



2. 「事実を命令する」

このような悪魔のささやきは意外に幹部社員に起こるので、まともに対峙するとお客様の会社は大変な混乱になってしまうのです。これを回避するには、「環境」x「やり方」⇒「やる気」という公式をご紹介していますが、私は「やり方」を変えて実績を上げ、幹部社員の周囲から巻き込んで行く方法で「環境」を変えて行くようにしています。まさに「事実を命令する」なのです。ある会社のベテラン幹部さんですが、10年ほど経ってから「あの時は邪魔をして済まなかった」とお詫びを言ってくれた事がありますが、会社が良くなっていたので、お互いに笑顔で昔話で終ることが出来たのでした。

それにしても「立場で物を言う」人がいるものです。そういう人に限って「自分は是々非々で進める」というのが口癖というのも興味深いものです。

3. 「本物の4条件」

ともかく、「変革」は始めないと進まないのです。「これはイケル！」と思ったら、即着手する事です。「そのうちに・・・」と後回しにしたら、熱が冷めてしまってチャンスを失うのです。では、「着手する基準」が必要なのですが、船井先生は「本物の4条件」として

- 1) 卓越した効果があるか
- 2) シンプルで誰でも出来るか
- 3) 経済的リスクはないか
- 4) 副作用がないか

を教えてください。私は、「イケル！」と閃くものの多くは1)と2)はクリアしていると思います。少なくとも着手時点では「シンプル」に見える筈なのです。勿論、現実ですから「奥は深い」ので多少の困難にぶつかると思いますが、それを乗り越える信念があれば大丈夫なのです。

問題は、3)の経済的なリスクなのです。前号などで「俺が責任とる」と言った話など高くても1万円までの物がばかりなのです。自分で責任をとる「肚」があれば、誰でも出来るのです。また、その範囲内なら、そうすべきなのです。勿論、副作用で社会的にマズイものは避けるべきですが、当たり前ですね。

【まとめ】

1. 「変革」は困らないと起こらない・・・困る状況をつくる事が大切
2. 「困る」は「ヤメル・カエル・ヘラス」の意識で作れる
3. 「環境」x「やり方」⇒「やる気」・・・「環境」を変えるには金も必要となる
4. MMQCは「もっと儲けるには・・・」という入り方で全員を巻き込む
5. 「1:1.6:1.6²の法則」で「巻き込んで」自主性を育成する
6. 改善はまず風土づくりから始める・・・4Sは改善の入門編
7. 若い人の直観力を大事にする

【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！】