

「Do-Why」

1. 「作業効率」

右掲は、船井先生に教わった「レンガ積みの法則」とも呼ばれる法則です。単純作業として「ただ作業せよ」と言われた時の作業効率を1.0とすると、「これだけ」と量(ゴール)が分かれば、作業効率は1.6倍に跳ね上がるのです。「イメージ」と書いてあるのはクリエイティブな仕事の場合、「塗り絵」の輪郭線のように出来上がりが想像できていると作業効率が跳ね上がるのです。従って、仕事を依頼する時に「サンプル」や「ラフ・デザイン」を渡すことが出来れば、作業者の能率を高める事が出来るのです。

1.0:1.6:1.6²の法則

1.0: やらされている状態の効率

1.6: イメージが出来ている効率

1.6²: なぜが分かっている効率

次の「1.6²」の状態は、船井先生は「自ら参画した時の効率」と教えて下さっています。一般的には、上司が「経験」を活かして作業する状況と言えます。「経験」・営業であれば既存のお客様に既存の商品を提案する時に、大いに役立つのが「経験」です。「自分の口で話す」という事がお客様の感動を引き起こすので、自らの経験を語る事がポイントなのです。私は、上掲では、「なぜ」が分かっている状態と書いていますが、「経験」も「なぜ」もよく似た効果、すなわち、説得力を増加させる効果が出てくるのです。

2. Know-How、Do-How、Do-Why

英語に「Kow-How」という言葉があり、日常的にもよく使われます。これは、あくまでも「知識」の状態なのです。さらに、「Do-How」という言葉があり、私は「コツ」と表現していますが、実際の経験を通して、「どうすれば、うまく行くか」が分かっている状態なのです。この「Know-How」と「Do-How」との相違点は、机上の論理か現場での実践論かという相違なのです。「やり方を知っている」だけは、実際には出来ないのです。「こうすれば、できた」という「実践」に基づいた「やり方」が重要なのです。

しかし、この状態は、まず「手をつけられる」という事でしかないのです。やはり、「経験」は過去でしかなく、現実の問題は相違しているので、Gap(差)を補う工夫が重要になります。英語では、Fit & Gapと言いますが、現実との差を「改善」することが重要なのです。この「改善」は、実は、「Do-Why」(なぜ)を理解している事が重要なのです。この「なぜ」を理解しないで、「こうすれば、うまく行く」という現場の工夫は、実は、「手抜き」に陥るといふ大きな落とし穴が隠れているのです。誰も「楽をしたい」と思っているいろいろと工夫するのですが、その結果、「手抜き」となって品質上の欠陥を引き起こすようなことが起こらないようにチェックする必要があるのです。

コンピュータのソフトウェアでも「手抜き」で大きな欠陥に陥ることがあります。データを入力するのですが、オペレーターは入力タッチ数を減らしたいという心理が働くので、あれこれと工夫し始めるのです。ある時、決められた手順でなくても結果的にうまく処理ができたように見える事があるのです。これに味をしめて決められた手順を省力してショートカットのような処理が始まるのです。しかし、日次処理では問題なくても、週次処理、月次処理、年次処理と日が遅れて統計処理を取ったりする際に、微妙なところで差異が発生したりするのです。この原因を分析して行くと、省略された手順で更新される筈の処理が抜けていたという事に辿りつくケースが多いのです。

「手抜き」にならないように、手順の変更をシステム担当者に事前or事後の相談をしておけば、システムの改善を加えて「手抜き」じゃなくなるようにする事も可能なのです。この「報連相」は、意外になされないケースが多いのです。従って、システム運用担当者は、現場の動きに注意を払っておく必要があるのです。

3. 「Do-Why」を教える

右掲は「SPIN法」と呼ばれる営業トークの基本系です。仮に、この「SPIN法」を「Do-Why」から教えるとする则皆さんはどうされるでしょうか。「Do-Why」、すなわち、「なぜ、SPIN法なのか」という、そもそもの根源にまで遡って教える必要があります。

営業トークは「切り出し」から始まりますが、その「切り出し」はSPIN法でいう「状況質問」(Situation)が基本なのです。まず、お客様の状況を聞く事から営業が始まるのです。会話の最初は「景気動向」などの時事ネタを用いますが、その会話の流れから「話題を本題に切り替える」という目的でお客様の状況を聞くようにするのです。私は、「3つのキク」としてありますが、聞く(hear)、聴く(listen)、訊く(ask)の3段階なのです。話題を切り替えるには「訊く(ask)」が最適なのです。具体的には、「今、お使いになっている〇〇は如何でしょうか？」という訊く事なのです。

SPIN 法	
S	Situation (状況質問)
P	Problem (問題質問)
I	Implication (示唆質問)
N	Need-payoff (解決質問)

お客様は、具体的な〇〇なら回答しやすいのです。この〇〇の状況を、いろんな角度から引き出すのです。この手法を「呼び水法」と言うのです。お客様は、普段は「何も話さないぞ」というスタンスでいるのですが、一度、口を開けば、意外にも話を次々と続けてくれるのです。IBMの方に教わったのですが、この「〇〇」を想定して具体化の準備して行くのが「プラン」であり、この〇〇が見えない人には「ノー・プラン」と指摘して、〇〇の炙り出しを促すそうです。さすがに、IBMですね、自ら「〇〇」を想定してお客様に迫って行く訳です。見習いたいものです。

4. 腑に落ちる

このように、「Do-Why」を教えても、なかなか、実践できない方が多いのも事実です。教育効果は「バスタブ効果」と言われるように、2~3日も覚えていてくれると上等な位、皆さん、すぐに忘れるのです。従って、定期的に教育する必要があるのですが、「腑に落ちる」という状態になれば、教育の効果は持続するのです。この「腑に落ちる」が難しいのです。

山本五十六元帥の「やってみせ、言ってきかせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」という言葉は有名ですが、まさに、まず、自分で率先垂範することが重要なのです。実績のある話ならば、誰でも聞きやすいのです。ところが、借りてきた話では、ちょっと、質問されるとグラついてしまい、即座に見透かされるのです。一度でも、こんな状況になると信頼感が薄れるので、あとあと尾を引くのです。

そして、「褒めてやらねば、人は動かじ」なのです。よく、教育の問題を口にされる会社の様子を窺っていると「褒めない」「労わない」という状態であることが多いのです。社員さんも人の子ですから完璧ではないのです。その事を忘れてマイナス面ばかりを指摘しているのです。確かに、甘やかせてばかりでは人は育たないのですが、そうかと言って、逆に、指摘するばかりでは社員さんの気持ち離れるばかりなのです。「指摘」は、結果が出たことにする場合が多いので、「あと出しジャンケン」のように上司の立場が圧倒的に優位なのです。これでは、社員は「貝」になってしまいます。「褒める」と「鞭を打つ」のバランスが重要なのです。私は、「褒める」>「鞭を打つ」という主義でいます。それも、10:1位です。その方が、「鞭」がよく利くようす。ともかく、「腑に落ちる」という状況近くなります。