

「ビジネスモデル」と「啐琢の機」

1. お客様の快挙

右掲は、お客様が売上と粗利の年間予算を達成した時に「独り言川柳」で詠んだものです。今までの経験では、年間売上を達成する事があっても粗利が及ばない事が多かったが、今回はWクリア。目標は実力よりも高く設定するので達成するには相当な努力が必要になるが、粗利率もあと0.2%と僅かに不足する状態で「快挙」と言っても過言ではないと確信します。確かに、売上は半月前にクリアしたが、粗利はあと1日残してとギリギリでしたので、毎日、遠隔操作で販売管理システムで状況を確認していました。

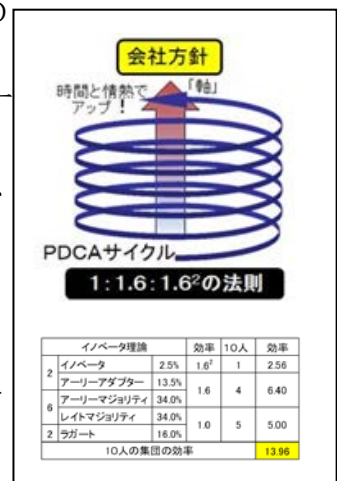
Wクリア
売上と粗利
予算額

一般的には、売上を伸ばす為に粗利率が低くなる傾向があり、相当な売上をしないと粗利目標が達成できないので、さらに売上を求める事でさらに粗利率が低下する悪循環に陥るのです。そういう意味では粗利率も目標に0.2%及ばなかったが向上させているので、営業の方々の粘り強い交渉の賜物と評価したいと思います。当然、自社の特長が発揮できない商品は減少しているので、特徴ある商品やサービスを伸ばしている事になります。つまり、変革が始まったと言えるのです。「採算性の低いビジネス」から脱皮して「Why、自社？」が問える商品やサービスに収斂しているのです。

すなわち、高付加価値を生み出す商品やサービスでは物自体だけでは価値を高められないので「人」が絡むサービスが浮上するのです。「人」なので各自の負担感は重くなりますが、単なる物販ではないので「お客様の喜ぶ顔が見える」という達成感があります。すなわち、販売店を通しての物販からユーザーに直結するビジネスに変化したのです。最近では、大手メーカーが材質まで明らかにする事を要求するので細かい登録が必要になります。当然、仕入先に資料を要求するので手間がかかります。このような作業がベースになって成り立つビジネスです。

2. 工程で品質を作り込む

右上はG-PDCA サイクルと呼ぶ概念図です。会社方針に向かってPDCA サイクルを回すのですが、そのベースは「1:1.6:1.6²の法則」という人材育成が必須になります。前号で山本五十六語録を紹介してリーダー育成について紹介していますが、現場リーダーを育成する風土づくりがポイントになります。前項で「採算性の低いビジネス」から脱皮して「Why、自社？」が問える商品やサービスに収斂するとしていますが、一挙に展開するのではなくモデルを選定して先行するのです。



863号でも述べましたが、先行モデルで成果が出ると周囲が関心を持ちマネするようになり、先行モデルは1.6²の効果、マネする人たちは1.6と故船井先生は定義されました。右下はイノベータ理論で人材の分布を定義して全体効率を試算したもので約1.4倍になります。この条件では、半分の人がマネないとしているのですが、マネる方が多くなれば組織効率はさらに高まるのです。実際に1.8倍になったケースもありました。

製造業では「工程で品質を作り込む」と言いますが、人材育成も同じでPDCA サイクルを回す事が基本ですが、先行モデルを重視してCAHFサイクルで即対応する事が重要です。現場では日報報告して終わりというケースが多いですが、その報告を見て即会話してネック事項などを確認し適切なアドバイスを行なう事が第一歩です。要は、成果を出す事がポイントなのでPDCA サイクルのような大きな展開ではなく、現場で即座に対応するCAHFサイクルの風土が重要になります。少なくとも本部と現場リーダーの会話、現場リーダーと現場の会話の2つの視点がポイントになります。この3層(本部・現場リーダー・現場)が会話で一体化する事が重要です。

3. 啐琢の機

前項で人材育成の構図を紹介しましたが、前号の山本五十六語録にあるように

- ・「やってみせ 言って聞かせて させてみて褒めてやらねば人は動かじ」
- ・「話し合い 耳を傾け 承認し 任せてやらねば人は育たず」
- ・「やっている姿を 感謝で見守って 信頼せねば人は実らず」

の3つの視点とリーダーの人格形成面で「五省」

- ・至誠に悖(もと)るなかりしか(真心に反することはなかったか)
- ・言行に恥(は)ずるなかりしか(言葉と行ないに恥(は)ずべきところはなかったか)
- ・気力に缺(か)くるなかりしか(精神力に欠いてはいなかったか)
- ・努力に憾(うら)みなかりしか(十分に努力をしたか)
- ・不精に亘(わた)るなかりしか(全力で最後まで取り組んだか)

があり、その上で、部下育成能力を高める事が重要です。

禅語に「啐琢の機」という言葉がありますが、人はある一言が琴線に触れて目覚めるものです。のべつ幕無しに語り掛けても効果はなく、「愛語回天」と言いますが重要な機会に相手を思っ

かける言葉がその人の人生を変える力を発揮するのです。個人的な経験では故福井社長から
・ポケットマネーで買ってやる ・IBMの方が榎野君の為になる ・一病息災で頑張れ
がありました。また、IBMの灰本課長から「社長に毎月A4で1枚で良いから報告しなさい」とアド

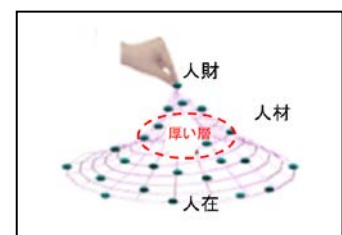
バイスを頂き、その後の展開で大きな威力になり今の私に繋がっていると思います。
このような私の経験を聞いたある社長様は営業所の方と朝一番に電話で会話するようになり、いろいろと困りごとを聞き、それに対応するようになって営業所の業績が向上した事例もあります。まさに「会話」が基本で上下の関係を縮めるのです。普段、会話をしているように見える現場の状況は「雑談」が中心で仕事の「困りごと」ではないケースが多いのです。この折角の会話時間を有効にする「困りごと」を引き出すCAHFサイクルに変える事が重要です。難しい事ではないのです。「あれ、どうなった？」の一言から実践して頂きたいと思います。

4. 風土(習慣)づくり

人材育成というと社外教育となる傾向がありますが、OJTという視点を忘れてはなりません。OJTつまり日常活動で行なう習慣づくりです。雑談で終わっている状況から上司が「あれ、どんな具合？」とボールを投げかける習慣を身に付けるのです。つまり、「あれ」に関心を持っている事が重要です。関心を持っている事が伝われば「困りごと」が返ってくるのです。この返事に即応するのがCAHFサイクルなのです。

この「あれ」も「のべつ幕無し」に発信すると受ける方は負担感を増しますが、「啐琢の機」という言葉あるようにタイミングをはかると相手の琴線に触れて「愛語回天」となって成長を始めるのです。これは重要な事で、失敗した時にタイミングが早ければ一発逆転の行動も起こせるのです。一般的に、「負ける理由」を述べる傾向がありますが、それを鵜呑みにせずに「勝つ為に」即行動を起こせば、お客様も心を動かしてチャンスを与えてくれるのです。このチャンスを活かして起死回生の踏ん張りを行なう事で、お客様との関係ばかりか部下との関係も深くなるのです。前項の「五省」の中に「不精に亘(わた)るなかりしか(全力で最後まで取り組んだか)」とありますが、まさに、山本五十六語録の世界になるのです。

右掲は「人財」を引っ張り上げて、「人材」(マネる人)を巻き込む構図ですが、「啐琢の機」と「愛語回天」という禅語が教えるコツがあり、それを実践すれば「人財」(先行モデル)を育成できるのです。「会話」が基本なので心がけて頂きたいと思います。



【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】