

上司の背中

日本の企業の強みと言われる『現場力』を高めることで、収益体質への転換を目指す考え方が、最近注目されて来ている。『現場』とは企業が利益を生み出す場所で、『現場力』には次の三つの段階があるという。

(1) 保つ力「標準化」。決められたことをキチンと確実に実行する力。特定の人ではなく、誰にでもできるマニュアル化を行い、日々の業務を通じて迅速な対応力を鍛えていくこと。JR東日本では、毎日の乗降客数1千700万人、70万キロ超の列車走行、ドアの開閉620万回、信号確認140万回、踏切開閉70万回超という。数多くの各々の現場力により、正確で安全な列車走行を可能としているのである。

(2) より良くする能力「日々の改善の習慣化」。例え優れたマニュアルがあっても見直す努力が必要。無印良品では「きれいなシャツのたたみ方」を標準化し全店に分解写真で徹底。しかし優れた提案があれば、取り入れマニュアルを常に更新しているという。この「改善が習慣化した現場」こそ目指すべき姿ではないだろうか。

(3) 新しいものを生み出す能力「改善から経営革新へ」。(1)や(2)ではH O W T O D O「いかに行うか」が基本となるが、新しいものを生み出す能力が発揮されW H A T T O D O「何を行うか」の段階と言えらる。革新的な新業態を生み出すレベルまでに進化することが現場力の究極の姿である。

※出典：遠藤功著『現場論「非凡な現場」をつくる論理と実践』東洋経済新報社2014年10月刊

■社長は朝礼で話をされています。どうやら「継続」できるための秘訣のようですね。

社長：「ことだま」という古い言葉

があつてね、これ「言葉の言に

霊」と書くんだけど、万葉の昔

から言葉には、呪力があると言わ

れている。不思議なことに「失

敗」という言葉が頭をよぎると、

必ず失敗する。聞いたことないか

な？

売上がいかないと思っていると、

不思議なことに目標が未達になっ

てしまう。ただ逆に「成功」する

ぞ、とか売上がいきそうだといい



ら念じても、それだけではことは
うまくはこばないよね。本田君そ
うだよな(笑)

本田..そのとおりです。すみません。
(恥ずかしそうに、下を向いてし
まいました)

社長..「失敗」とか「成功」という
言葉が、そもそもいけないと思う
んだね。しまった、ダメだった、
しめしめとか、やったあとというニ
ュアンスが強すぎるんだ。

一所懸命に工夫を凝らしたけれ
ど、失敗した。これは普通の失敗
ではない。高い水準での失敗は見
方を変えれば、一種の「成功」で
はないだろうか？

もちろん、短い期間では解らな
い。ただね、ここで大切なことは、
毎日工夫してみたが、何故うま
くいかなかったかを考え、また素
直に回りの人の忠告や、アドバイ
スを聞き、行動と考え方を改めて
いくこと、これが工夫をするとい
う言葉の意味だと思う。

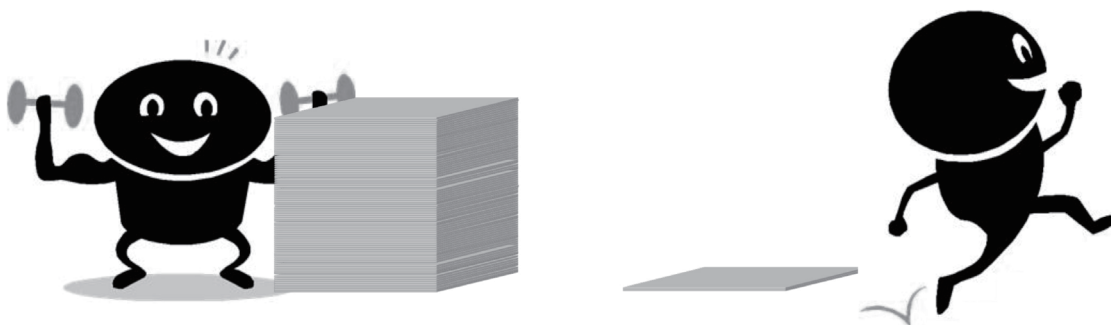
素直に受け入れることを、受容
というけれど、100%無条件で

日々の努力は、薄い紙を重ねるようなもの



1日や2日では、差はわからない

意志をもって続ければ...



3ヶ月後には、その差は歴然！

受け入れられる人は強いね。自己流ではなく、愚直に人の意見に耳を傾けるという意思をもって行動すれば、三ヶ月もすると回りの人が認めてくれるね。

電材連絡会が終わったあと、角野社員は部長と目が合い、今日は角野から話しかけたのです。

角野：部長、すみません。近頃の朝礼での社長の言葉が、できの悪い自分自身のことのように思えてなりません。

部長：そうか、ツノちゃん。どうしてそう思えるんだい？何かあったのかい？

角野：実は、リニューアルなどの仕掛けていく営業を目指す中で、一部の先輩から協力が得られないばかりか、「そんな細々した手間のかかる売上とか、ソリューションなんて言ってるより、件名を1本でも受注した方が効率的だ」と言われているんです。

部長：そのことか、ツノちゃんらしい

くないな。いいかい、組織を君が中心となって変革していこうとする時、現状からスムーズに良くなくていくことはないんだ。

なぜなら、組織が本当に変わろうということは、組織の動き方、構造そのものが変わることなんだ。逆にすんなり、何もなく変われることは対処療法になっている可能性が高いんだね。

また、人間関係で悩んだり、多少の摩擦があったりした中で、互いを認めあい、更に絆を強めていってほしいな。

いいかい、ツノちゃん。「失敗」から学ぶことが重要なんだよ。今の君には、その失敗から学ぶ

『覚悟』が求められているはずだ。

課長と二人で大事に育ててきた部下が、部長自身が歩んできた道を、着実に歩んで正念場にさしかかっていることを、部長も課長も気づいていた。そして、もっと遅く育ってほしいという気持ちと称賛してやりたい思いが、入り交じっていた。

工夫をあまりしなかった「成功」は、低い水準の「成功」で、見方を換えればむしろ「失敗」ではなかるうか？

「継続」とは毎日同じことを繰り返すのではなく、毎日工夫を凝らし、返すのを続けることではないだろうか？

■【上司の背中】

言うことを聴けない（聴かない）人とは？

- ・他に答えがあるはず。自分が求めている答えとは違うのではないかと常に思っている。
- ・先人の智慧、心配してくれる人のアドバイスに向き合い、受容したり感謝したりすることができない。
- ・人とうまくいかない人や、仕事のできない人は他人の言うことを聴かない傾向が強い。

より顕著になる困った症状

- ・お得意先様のお話を伺っても、本を読んでも、確実にポイントを見逃す・聞き逃すことが多い。
- ・基本的に自分の都合の良い話しか聴かないし、聴く気がないように振る舞う。
- ・常に新しいことに、答えはあるはずと決めている。

その一方で、基本的な事柄には興味を示さず、回りから見ると、いかがなものかと思われる。

・本当の答えは、自分自身に耳が痛いことを知らない。

■B町電気様の会議室では提案営業の検討会が開催されています。

B町：角野さんの話が、すごいってんで、今日も来てもらうことになったんですよ（笑）この話は電器店さんだけでなく、我々が仕掛けていく時に必要なだったよね。

角野：そのとおりです。今の状況に満足するのではなく、現場での工夫から、ひいては経営革新まで続く重要な話です。これは電気工事会社様のリニューアル提案取り組みに似ているのです。（8月号〜9月号をご参照）

①「安売り」量販店様に対抗し、「高売り」する

②商圏、お得意先様の見直しをする

③粗利率、粗利額を増やす

奥様：覚えていますよ。角野さんの話は、なんつていうかね、心に言葉がスツと入ってくる感じだね。

（笑）
アンタの話と段違いだつてえの

B町：いやだね、人のいいところを見ないでえのはよくないね。あゝあ、いやだねえ。

角野：今日お話しするのは「現場」で、困った状況でもただ単に悩むのではなく、どのように改善したのかという転換点で、社長さんと社員さんの具体的な改善事例です。お

話を聞いていて、電気工事会社様でも同じ事が言えると、ハツとさせられたところが多いのです。

2014年4月の消費税増税以降、お客様の財布のひもが固くなったのを、現場の社員さんは日々実感できました。その中でどのように戦略を練って実行したら、隠れたお客様のニーズを引き出すことができるかを検討されました。

ポイントはこの電器店様の得意な「きめ細かいサービス」を、数年前から遅ればせながら始めたパソコン販売で、どのように活かすかという事でした。

もともと、この家電店様のお客様は、年配の方が多く、あまり得意でない人が目立ちます。そこでパソコン販売は、配達から設置インターネットの接続までなら大手量販店様と差別化できないので、お客様のニーズにあったアプリケーションソフトのご相談や、インストーラから、使い方まで丁寧に対応をしていきました。

ここで役に立ったのが【顧客力

ルテ】です。ただ、少し他のお店とは中身が異なるものです。まさにお客様の家の中が『丸見え』になるような顧客情報管理・分析用データバンクとも言えるものでした。

①まず家族構成や、年齢が丁寧な調べられています。そして同居するご家族はもちろんのこと、巣立っていかれた子供様、お孫様に至るまで生年月日から学校などの個人情報やキッチンとメンテナンスと、厳重なセキュリティ対策がとられています。

近くに住むお孫様の写真撮影や、ご夫婦での旅行が趣味の方には、写真の撮り方、整理の仕方ももちろん、アルバム作りのソフトのご提案や、カレンダー作りまでご提案をされ、説明をされています。

そして入学や卒業、ご成人式、ご結婚などはもとより、運動会や学芸会などのイベントに至るまで完璧にフォローしているのです。

このようなお客様のニーズを捉え、夢を叶えるために、パソコン

や必要なアプリケーションソフトとデジタルカメラとプリンターなどお求め頂くビジネスモデルを作られました。

さらに使い方は大きめな文字で書かれた説明書を独自に作成しています。その上、フィルムでコーティングしていますので、お客様から大好評を頂いています。

お客様のデータを年齢で区切つて、加齢に伴う身体機能の衰えを補う製品ニーズがあるのでないかと予測し、補聴器の販売にも力を入れていきます。

音が聞こえる度合いとか、耳の大きさが異なり、価格が一台20〜30万円と高額のため補聴器の販売は慎重に対応をしています。実際に試して頂き、利便性についてお客様の認知度を上げ、今年度は100台の目標、前年の倍販達成を狙っています。

②エアコン・冷蔵庫・洗濯機・テレビ・照明器具を商品毎にいつ、どこから購入されたかを全部がわかるようにするのを目指されてい



ます。それはご購入後の10年後からは「省エネ性能の高い新型が電気代を考えるとお得ですよ」と買い換えご提案をするためなのです。これは私達の仕事にも共通しますね。

さらにエアコンは戦略商材と捉えています。つまり他店でスムーズに取り付けができないような場合、値引きをほとんどしないかわりに、どのような取り付け工事も請負い、しっかりと対応をします。

またエアコンの取り替え需要は、顧客カルテの分析から10年を超えると買い換えるお客様が増え始め、15年でピークを迎えることを分析されています。

前回ご購入から15年以上経ているお客様をピックアップし、季節の変わり目に訪問し「エアコンの調子はいかがでしょう？ 気になることありませんか？」とたずね修理やらリプレイス需要を取り込んでいます。

また、新規のお客様は単価の安

い小物や照明器具からお取引が始まるのですが、ダントツでエアコンがトップなので、時期にもよりますが、初めてご来店頂いたお客様には複雑な取り付け工事にも対応できることを説明し、室内外の施工が丁寧で美しいことを施工写真集でご覧頂き、一目でご理解を頂けるようにしています。

冷蔵庫の保有状況は99%把握されています。エアコンが各部屋にあるお宅も最近ではあります。全体を調べるのは難しいのですが、冷蔵庫は基本的には一家に一台です。ですから、ご購入日時、ご購入先、容量という情報が揃っています。ただ、ここまで精度を高めるには、10年かかったそうです。平均ご使用継続年が12・5年なので、今回は同じ冷蔵庫を9年以上ご使用のお客様約3千500軒にご案内しました。3ヶ月で200台近く販売でき、分析の効果が検証できたとして、更なる展開を企画されています。

ただし、同じ家電商品でも、洗

濯機はちがうアプローチをとっておられます。

奥様…えっ、どうしてなの？ それって何か訳でもあるっていうのかい？

角野…そうですね、洗濯機は洗面所のような人の目に触れない場所に置いてあるのが普通ですね。しかも一度購入されたら壊れるまでお使いになるご家庭が多いそうです。ですから、お客様はいつお買い求めになられたかハッキリしないので、営業が聞いてもわからない場合が多いのです。

ご自身で調べて頂くために、アンケートハガキをお送りしご回答頂くだけで、洗濯機クリーナーをプレゼントしています。店頭では2千100円もする高額商品です。つまりこの情報は費用をかけてでも、どうしても正確に集めることに価値があると考えておられます。奥様…商品によって、攻め方を変えるって面倒じゃあないかって思うんだけどさあ。いつまで経っても顧客カルテなんてえなもんは完成

しないんじゃないの？

角野…さらに磨きをかけていくという意味では、完成ということはないと思います。例えば、薄型テレビは、リビングなのか、寝室なのかを登録していき、ご家族団らんのリビングなら、更に見やすいより大型で、画像がより美しい4Kテレビをお勧めすることを、社員さんに徹底されています。

【顧客カルテ】を使い、これまでの情や勘だけでは勝てないことを社員さんにご理解を頂き、データを活用して仕掛けています。これは、私達の業界でも使える内容だと思います。

※③うまくいかない時はイベントなど新しく仕掛けていく。

工夫の核心は次号に続く