

THANKS

(VOL. 165)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成23年3月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-41-11
TEL:04-2922-1417
E-MAIL : info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「ことわざから学ぶ仕事における心構え (その11)」

本誌では今、「ことわざから学ぶ仕事における心構え」を特集しています。
私自身の経験や、コンサルティングを通して見たことを踏まえて、「こんなことが大事では…」と思われることをまとめたものです。

「カルタ風」に、「あ行」から進めています。

今回は、「ふ」のことわざから続けます。

ふ：「船は帆でもつ帆は船でもつ (ふねはほでもつ ほはふねでもつ)」

<意味>

帆掛け船は帆があるから走れるし、帆は船がなければ役に立たない。
世の中は持ちつ持たれつ、互いに助け合って成り立っていることを言う。

開発、生産、営業…。

コンサルティングをしていると、各組織の間に、大きな「壁」がある会社をよく見ます。
ヒドイところは、お互いに「敵対意識」丸出しで、議論をすると、いつも「喧嘩」みたいになってしまいます。

営業部門は、製造部門が製品をつくってくれるから、売れるのです。
製造部門は、開発部門が製品を設計してくれるから、つくれるのです。
そして、開発部門は、営業部門が売ってくれるから、また、次の開発ができるのです。
このことわざの通り、皆が「持ちつ持たれつ」のはずなのに、すっかり、それを忘れてしまう…
こういう会社が、お客様から支持されるはずがありません。

10年くらい前、日産のゴーン社長（当時）が、社内改革のために、まず取り組んだことが「クロスファンクショナルチーム」の設置でした。

「クロスファンクショナル」とは、「機能横断的」ということ。

営業、生産、開発…

各部門から、精鋭を選抜してチームをつくり、「コスト削減」等、日産が抱える様々なテーマを検討させました。

その効果は抜群。

それまで、単独の部門では解決できなかった様々な問題が解決されました。

まさに、「日産復活」の第一歩になったのです。

今、多くの会社で「プロジェクト」を動かしていますが、これは、まさに部門横断的な取り組みの重要性からです。

もちろん、プロジェクトのような会社が主導する「オフィシャル（公的）」なものも大事です。

しかし、私は、社員同士の「非公式」な、情報交換や議論も、同様に大切だと思っています。

具体的には、「ノコミュニケーション」。

同じ職場の人たちと飲みに行くのも良いけれど、違った部門の人と飲むことは、お互いにとって非常に有益です。

「そんなことを考えているのか・・・」

相互理解が「持ちつ持たれつ」の関係につながります。

へ：「下手な鉄砲も数撃てば当たる（へたなてっぽうもかずうてばあたる）」

<意味>

下手な鉄砲撃ちでも、何発も撃っているうちに命中するものもある。

何事でも、いろいろやっていたら、ひとつくらいはうまくいくということ。

私は昔、コンサルティング会社で「戦略とは重点を絞ること」と教えられました。

最近では、世の中で「選択と集中が生き残りのカギ！」と言われていまして、「数撃てば当たる」ということに対して、否定的な考えを持つ人が多いかも知れません。

しかし、世の中すべて、「これしかない！」ということはありません。

時には、「数撃てば当たる」ことが、有効な場合もあります。

私が以前、勤めていたメーカーでは、昔から販売店の営業担当者に対して「技術講座」を開催していました。

内容は、1泊2日で工場に来ていただいて、製品の構造や簡単な修理方法を学んでいただくもの。

「今の時代は、営業担当者でも最低限の製品知識を持っていないとダメ！」

そういう販売店の声に基づき、企画・運営したものでした。

受講者の募集は、メーカーの営業担当者が日常の営業活動の中で販売店に紹介していたのですが、参加者はいつも極めて少数。

2ヵ月くらい勧誘しても、1回あたり10名程度がせいぜいでした。

「販売店の営業担当者も忙しいから、なかなか来れない」

営業現場からは、そういう報告が上がってくるのが常でした。

「本当にそうなのか？」

疑問に思った本社のスタッフのひとりが実施したことが「ファックスの同報通信」。

4000社の販売店に対して、一斉に「技術講座」の案内を出しました。

さて、結果は？

あっという間に、100人以上の申し込み！

それまでの10倍の数です。

ファックスで案内したのが、約4000社ですので、反応率としては、たったの「2.5%」だけなのです。

しかし、逆に言えば、4000社に一斉に出せば、たった、2.5%の反応だけで、100人も集まるということ。

まさに「数の威力」です。

前回ご紹介した「上り一日、下り一時」の通り、新規販売店の開拓・育成等は、じっくり腰を据えて実施しなければ成果は出ません。

「あっちにふらふら。 こっちにふらふら。」ではダメ。

まさに、「ターゲットの絞込み」がポイントです。

しかし、ターゲットが絞り込めない不特定多数を対象とする場合は、「数撃てば当たる」が妥当です。

「飛びこみ営業は、どれだけ数をまわったかによって成果が決まる」とよく言われます。

質も大事ですが、やはり量も大事なことなのです。

重点を絞って獲物を仕留めるのが「ライフル」だとしたら、数撃つ道具は「マシンガン」。

なるべく手をかけずに、弾丸を発射します。

営業にも当てはまりますよね。

なるべく手をかけずに、「数を撃つ」作戦。

そんなことも考えると作戦の幅が広がるでしょう。

ふ：「仏作って魂入れず（ほとけつくってたましい入れず）」

<意味>

仏像を作り上げたが、魂が入っていない。

一応は出来上がっているが、肝心な点がおろそかにされていることを言う。

コンサルタントを長年やってきて、この「ことわざ」のようなことを、どれだけ見てきたか…

- ・組織を変えても、各人の動き方は昔のまま…
- ・新しい人事制度を導入しても、一向に社内風土は変わらない…
- ・せっかく最新の情報システムを導入したのに、実際に使っている機能は、その数分の一だけ…

どれも、「魂の入れ忘れ」によるものです。

人間というのは、どうも「物をつくる」ことが好きなようです。

本当は、「つくる」のは「使う」ためなのに、いつしか「つくる」ことに熱中してしまう…。

そして、やっとのことで「つくりあげたら」、それだけで達成感を味わってしまう…。

いざ、使おうとしても、つくることに疲れてしまったので、なかなかその気にならない…。

良くあるケースです。

「プラモデル」や「ジグソーパズル」のように、もともと「つくるのが目的」ならばいいですが、ビジネスの世界では、困りものです。

それでは、こうならないためには、どうしたら良いのでしょうか？

まず大切なことは、「背景や目的を唱え続ける」こと。

「どうして、こういうものをつくろうとしているの？」

「つくった後にどうするのか？」

実際につくっている最中にも、常に、そういうことを言いつづけることでしょう。

それから、もうひとつは、「使う」ための「仕掛づくり」です。

「仕掛？」

ピンと来ない人がいるかも知れませんね。

私は、「仕組」と「仕掛」を次のように定義しています。

仕組とは、会社の中で「こうなさい！」と公式に決まっているもの。

例えば、組織（役割／権限）、制度、規定（ルール）、システム等。

仕掛とは、仕組みが適切に運用されるための「諸々の工夫・取り組み」。

言葉では、よく分からないので、具体的な例で考えてみましょう。

前回のTHANKSで書いた通り、ある私のお客様が、SFA（日報の電子化）というシステムを導入しました。

「今後、営業担当者の日報は、紙に書くのではなく、パソコンに入力すること！」
これは、典型的な「仕組」です。

しかし、当然、現場からは反発があります。

いくら「入力しろ！」といっても、「時間が無い」等の理由から、なかなか言うことを聞きません。
そうした状況を打開するために、担当者は以下のことに取り組みました。

- ・ サクラをつくる
⇒ 「便利だ！」「簡単だ！」という評判をつくる

- ・ 徹底的にコメントを入れる
⇒ 「皆に読まれている」と意識すると入力するようになる

- ・ 入力実績を表にして発表する
⇒ 他と比べて入力していない場合、「ヤバイ」と思う

- ・ しっかり入力して、活用している人を誉める（本部長に頼んで誉めてもらう）
⇒ 誉められた人は、また誉められようと思う

まさに、「手を変え、品を変え」という感じです。

これらは全て、SFA（日報の電子化）を軌道に乗せるための「仕掛」です。

「そんな姑息なことをしなくたって良いじゃない！」

そんな声が聞こえてきそうです。

しかし、人間はもともと慣れた仕組みを好むもの。

新しい仕組みを定着させることは、それくらい大変なことなのです。

「新しいことを行うために重要なことは、『仕組』ではなく『仕掛』である！」

私は、こう思っています。

それでは、仕掛づくりのポイントは何でしょうか？

ズバリ、答えは、「人間の『感情』に働きかけること」です。

「うれしい」「悔しい」「恥ずかしい」…

こうした人間の「感情」を刺激することによって、「やらざるを得ない」状況に追い込んだり、「もっとやってみよう」という動機づけをしたり…

そんなことを考えてみると、いろいろな「仕掛」のアイデアが湧いてくるでしょう。

<次回に続く>