

中国地域経営品質研究会 第1例会

「時代の座標軸は変わった」 ～ 価値ある存在企業となるために～

日本アイ・ピー・エム CS担当部長 大久保寛司氏

皆様、こんにちは。ただ今紹介賜りました大久保でございます。今日は、今から1時間40分、話をさせていただきます。最初にちょっとお断りをさせていただきますのは、1時間40分聞いて頂いて、「参考になった」という方がいらっしゃいましたら、これは、多分聞き手がいいんです。「参考にならなかった」場合はコメントが難しいんですけど、こういう講師を呼んだ事務局の責任ということで、押し付けておきたいと思いません。

所詮はやはり、聞き手ですから。聞き手の皆さんに頼って、今日は話をさせていただきますのでよろしくお願いたします。

時代の座標軸が変わった

変革の波

実は今、この「日本経営品質賞」の研究会や協議会が、いろんな所で立ち上がっているわけございまして、この間も栃木のほうに呼ばれて非常に面白い経験をしました。タクシーに乗ったら、タクシーの運転手さんが話をして下さいました。基本料金が80円だった頃からやっておられる運転手さんでしたね。その方がいい話をしてくれました。「私らもう、景気の波なんてのは、さんざん味わってきました。いい時も悪い時もありました。でもお客さん、今回だけは違いますよ。多分、日本は全く変わりつつあるんでしょね。僕は中学もろくに出ていない、学歴も無いんでよく分かりませんが、とにかく、全く変わりつつあるんだろうな、違う日本になって行くんだろうなということをこの時期に感じています」とのお話でした。

いや、まったくその通りです。私もよくそういう話を講演でさせて頂いてたんですが、その方は、肌でそういうことを感じておられたんでしょう。

変革の波というのは、ものすごい勢いで来ているわけです。その変革の波をどう感じるかは、多分3つぐらいタイプがあるんじゃないかと思えます。津波を想定してみてください。津波がワーと来る時、来る前に「津波が来るぞー」と叫ぶタイプがありますね。来た後で右往左往するタイプがありますね。3番目のタイプは津波が去った後も何事もなかったかのように「何かあったのか」というタイプですね。この3番目のタイプは安楽死という世界に行ってしまうんですけども、結構3番目のタイプが多いのかなと思えます。私の感覚からすると、今の時代の変化の波に、最初と真ん中と後ろとあるとすると、もうその真ん中を過ぎ去ったぐらいの時期ではないかと思うわけです。だから今が大変革期だと感じているのは遅いということです。もう最後のコーナーを曲がりつつあるところではないかなという感じがします。

変化に対応出来るものだけが生き残る

変化ということを申し上げましたが、大事なことは、固定と安定の違いです、安定というのは、実は変化しながら安定する。人間の体を見て分かりますように、細胞が変化しなくて、固定のままだった

たら人間の肉体っていうのは維持出来ません。四六時中入れ替わり、変化していますよね。変化して人間という体を安定させています。これは企業も同じじゃないかと思うわけです。

ダーウインの進化論にこういうことが書いてあります。いろんな種というものを調べて行くと、生き残っている種、絶えてしまっている種というものがあることに気が付くわけです。生き残っている種というものを調べてみると、これは、最も強い種でも、最も賢い種でもない。変化によく対応したものであると。まさに、「変化に対応し続けることが出来るかどうかということが、生き続けられることのカギだ」ということを言っています。だから、ゴキブリは生き残り、マンモスは絶えてしまったという真実からすれば、ゴキブリの変化対応というのは大変なものであるわけです。

だから、皆さんも、変化に対応することが大事なんだと心に留め置かれたら、ゴキブリが出てきた時にすぐにスリッパで叩かないで、ジーと見て頂いて、これが変化対応の極致かと。(笑)ひよっとしたら、ゴキブリからも学ぶことが出来るかもしれない、ということですね。

すべての企業は今、チャンスだらけ

今の、変化の波は、そのスピードが、従来とは全く違ってきています。これはもちろん業種、業態によって違いますよ。だけど、一般論として言えば、変化のスピードというのはどんどん上がっている。そうすると、多分これからはダイナミックにその変化に対応していく組織とか企業というのが大事だろうなと思います。

先般も、風向きという話があったんですね。「私どもにとって今は逆風です」という方もいれば、「私どもにとって今は追い風なんです」という企業の方もいらっしゃいます。私に言わせれば、「風は全部同じだ」と。吹いている風は同じだ。それを追い風としてしまうのか、それとも、向い風で倒れてしまうのか、これは経営の舵取りですね。

円高、円安というのは、業種業態によって捉え方が違うかもしれない。しかし、1つの企業には1ドル100円で、また別の企業には1ドル200円ということはありません。常に同じですよ。変化の波というのも同じかもしれない。だったら、その変化の波に乗るのか乗らないのか舵取りをどうしていくんだ、ここにこそ大事なことがあるという感じがします。

「すべての企業は、今、ビジネスチャンスだらけだ」というのが私の実感です。なぜなら、ほとんどの企業が変化に対応出来ていないからです。

座標軸は変わった

この変化がどういう変化かということは今から簡単にご紹介したいと思います。

日本の仕組みというのは、これまでは、提供側(企業側)が主体だったわけですね。いわゆるプロダクトアウトといいます。商品・サービスは全部、提供側(企業側)がリーダーシップをとっていた。これは、商品・サービスが乏しい時の話です。今は、それが世界中からふんだんに来ます。インターネットを使えば、隣の店に行って買うのと同じ利便性で、地球の裏側の企業から簡単にモノを買えるわけです。もう、時代がまったく変わったんですね。この変わったのは何かといえば、「座標軸が企業の側から、受ける側、お客様の側に軸が移った」ということなんですよ。これが一番のカギなんです。でも、そこを認識してないんじゃないかな、そういう企業が多いな、と思います。もちろん社是・社訓で、お客様第一主義を掲げている企業はいっぱいありますよ。でも、やっていることは、まったく逆方向という企業が多いのです。もし、本当にお客様の側に立って、ビジネスを展開することが出来たら、今の時代、いくらでも業績を伸ばすことが出来るんじゃないかなという感じがします。

今はお客様が主体なんです。工業化時代は、企業側がどんどん提供した。今の情報化時代ではお客様側が情報発信して、企業はそれを受ける側にならなきゃいかんということです。だから、企業は、よきアンテナをもち、お客様側の変化とか、期待とか、要望というものをよく受け止める。それを具現化して、商品・サービスを提供する。こうした仕組みにしていけないとダメですよ。ここが、「経営品質」と言っているところですね。この全体のプロセス、経営全体の仕組みを質の高いものに創っていくということが多分、これからのカギでしょう。

企業は何のためにある？

ここで、ちょっと皆さんに質問させて頂きたいのですが、お考え下さい。「皆さんの企業というのは何のためにあるんですか？皆さんの組織・仕事は何のため？」この「何のため」というのが、ものすごく大事です。何のためにやっているのか、何のためにあるのか、存在理由・目的ですね。ここのところを外してしまうと手段と目的が変わってきます。いろんな考え方があろうかと思いますが、何のためにというのは、答えは私から言わせればただ1つです。「企業も組織もやはり、市場・顧客・消費者に価値を生み出すためにある」はずで。

だから、「価値」というのがキーワードとなります。この「価値」をずっと追求していくと「満足」につながるわけです。商品・サービスの受け手側に立って下さい。最終的に、受け手は何を望んでいるかという「満足」なんです。言葉を変えれば、企業の存在理由、仕事、組織の存在理由は何なんだといえ、実は、お客様に満足を届けるのが存在理由であり、目的なんです。

もう一つ大事なキーワードは、今は、お客様の側から見て経営の仕組みを考えていく時代になったんだということ。今はお客様の側の主体にあわせてどんな技術があるんだ、どんな人がいるんだ、どんな組織にしたらいんだというのがベストなわけです。人がいるからどうかしなきゃというのでは、プロダクトアウトになります。技術があるけどどうかしなきゃ。これもプロダクトアウトです。

組織は方便

受け手側から見たときに、会社の中のいろんな組織、これは、お客様の側から見れば、どうでもいいことです。組織というのは方便です。それ自身は方便であって、絶対のものではないんです。何のための方便ですか？簡単です。お客様に価値を生み出すための方便なんです。だから、いくらでも変えることが出来ます。ところが、お客様からご要望があった時に、「うちの部門がやることになっていないんですよ。違うんですよ。」よくありますね～。私から見たら仕事を放棄しているのと同じです。お客様から見たら部門なんて一切関係ありません。勘違いしている人が多いです。例えば、「お客様からクレームを直接受けちゃった。余計な仕事をしてしまった。」違います。それが仕事なんです！総務・人事？一切関係ありません。方便です。

全てはお客様に、マーケットに価値を生み出すためなんだ、ここのところをしっかり押さえておかないといけません。そして、常にお客様側から見なければいけません。もう、これに尽きるんです。座標軸が変わったんです。

これが全てなんです。

これで今日、(講演を)やめて帰ってもいいくらいだけど、それでは、事務局の方に申し訳ないんで、もうちょっとご説明させて頂きますけど。

価値はお客様が決める

「価値」は「満足」だと申し上げました。大事なことは、満足ということは売り手が決めてはいけませんということです。満足したかどうかというのは相手(お客様)が決めるのであって、売った方が決めたらいけないですよ。でも、売った方が決めているケースが多いんです。これはダメですね。「価値とは満足だ」ということになったら、本当に価値が伝わったのか、満足させることが出来たのかというのは、それは相手が評価することです。ですから価値を決めるのは誰かということになったら、これは相手である。企業側ではないですよということですね。ここのところが非常に大事になってきます。一言で申し上げれば、お客様の視点で、お客様の側に立ってビジネスをやっていかなければならないということです。

顧客志向とかお客様第一主義というのではダメですね。どうしてダメが分かりますか？これらは、企業側からお客様側を見ているんです。お客様の視点に立って経営するということは、お客様側に軸を移して経営していくことなんです。全然違うんですよ。でも、お客様志向で努力しているところが多いです。これはダメですね。こういう企業は、多分、なくなっていくですね。

小倉昌男氏の経営学

去年、非常に印象に残ったことは、ヤマト運輸の小倉さんです。感銘を受けました。講演を伺って、すごかったですね。

今日は50代の方もいらっしゃいますよね。50代以上の方は、お分かりだと思いますけど、宅急便が出来るまでは、郵便小包というのがありまして、針金の荷札をつけていたんですよ。2枚その荷札をつけてないと叱られるんです。1枚つけて窓口で荷物を出すと、黙って押し返されるんですよ。「えっ?」と言ったら「あんた1枚しか付いてないでしょ」と叱られる世界でした。当時は、お客様のほうが叱られる。運ぶほうは運んでやるという態度でしたね。

そこにビジネスチャンスがあるということ。

ちょっと、話は変わりますが、今、日本の経済を支えているもの、厳しい面はあるといえ、基盤として注目されているのは2つあります。宅配便とコンビニエンスストア。この2つというのは、今、日本を支えていると思いませんか?この2つには共通したところがあるのを皆さんご存知ですか?例えばセブンイレブンは1973年にスタートしました。イトーヨーカ堂の鈴木さんが本体の調子のいい時に、コンビニエンスストアをやるって言ったわけですよ。あれ、全役員が反対したんですよ。「本業が調子いいのになぜそんなことやるんだ。」

一方、運輸業界のほうはどうなっていたかということ、全部大口貨物に特化しているという時代です。その時小口で、一個数百円で、どこに運ぶか分からないようなものがビジネスになるとは誰も思わなかったわけです。それに対して小倉さんが、小口で個人をやると言い出したわけです。これも、全役員が反対する。

2つに共通しているのは全役員が反対したということですよ。ここにすごいヒントがありますね。皆さんの企業の中で、何かすごいことをやろうとした時に全役員が賛成したら、やっちゃいかんということです。これは絶対にすごいアイデアにはならないです。10人役員がいて、1人主張して9人反対したら、それがいいアイデアである可能性がある。保証は出来ませんが、可能性はある。間違っても、全員が心底賛成したものはダメです。本当にダメなんです。10人全員が賛成するなんて大したアイデアじゃないですよ。

さて、ヤマト運輸がすごいのは、お客様の立場で考えたことです。当時郵便小包は3日で届けばいいという時代です。3日で届いたら、「えー、もう届いたの?」と驚くぐらいで、1週間届かなくても特に心配無いという世界だったですね。それが、「翌日届ける」と言ったんですよ。すごいですね。どのくらいすごいかと言ったら、「小倉昌男の経営学」という本に書いてある。役員の方にずいぶん伺ったんですが、「大久保さん、本当にそうでしたよ」と。何がそうかということ、宅急便やりだしてから6年間、店長集めてたった1つしかレビューしなかった。「翌日届いたんですか?」これだけです。

お客様第一主義だとか顧客だとか何だとかいう人はいっぱいいますよ。でも支店長や管理職集めて何やっていますか?売上上げるとしか言ってないでしょう。

だからお客様第一主義というのはウソなんです。建前です。小倉さんというのは本音でやっているわけです。

これを6年間やったんです。取扱い個数でも、売上でも利益でもなく「なぜ届かないんだ?なぜ?」これをやり続けたんですよ。6年間。すごいと思いませんか?そしたら管理者は何て言ったかということ「いやいや、社長、私どもはお届けしたんです。届けても相手がいないんですから、しょうがないじゃないですか。私達は翌日届けたんです。相手がいなかっただけです」と。最初は小倉社長も頷いたそうです。しかし、家に帰ってじーと考えてみると、これはおかしい。お客様の立場に立っていない。お客様の立場に立ったらこうだと。「ヤマト運輸は、なぜ、わざわざ、いないときをめぐって持ってくるんだ」と。これがお客様の立場だと。「届けたのに相手がなかった」というのは企業の論理だということですよ。すごいですね。それで、午後6時までの配達時間を午後9時まで延長しましょうということになったわけです。さあ大変。人事部門の人が、人件費を計算します。全部時間外になりますよね。「社長、そんなことしたら赤字になります。」この後のセリフに私は背筋が震えました。何ておっしゃったか。「そういう計算をしているお前が一番余分だ!」と言ったんです。これはすご

いなど。本当に私は背筋が震えました。

お客様の理解を深める

真にお客様の立場に立つということ

要は何を言っているかということ、そこまで本当にお客様の立場に立っているだろうかよく考えて下さいということです。

ご承知のように今2時間か3時間単位で宅急便っていうのは届けられますよね。やはり時間指定した方が楽じゃないか。翌朝10時までの配達といったときに追加料金取りました？翌朝10時までというのどう思います？経営者の皆さん。そこに、トラックと人が集中したらどうなります？ピークに合わせてトラックと人がいるんです。赤字になるじゃないですか？例によって人事部の人は反対するわけですよ。(笑)それは大変なことになると。でも、実際やってみてどうだったかということになると、経費が下がったんです。送った人は「10時までの便に乗せたわよ」と電話するんです。こういう時代ですから。すると外出しようと思っていた人は外出しませんから一回で届ける率が高まって経費が下がったんですね。お客様の満足が高まって経費下がっているんですよ。

CS(カスタマーサティスファクション=顧客満足)の話をしてよく言われるのが「大久保さん、それは分かったけど、それやると、うち経費が上がって赤字になってしまうよ。」そう言う人は、マネジメントの資格ありませんと言ってるんです。知恵を出して下さいと。人と物と金とふんだんに使うんだったら、経営でもマネジメントでも何でもないわけで、パートタイマー雇って、その人に考えてもらえばいいんです。

現実にそういう知恵というのは出していかなければいけません。小倉さんが一番すごいなと思うのは、その原点に常にお客様というものを意識して、本当にお客様の視点で考えていくということをやっているんですね。

商品を購入するのは手段であって目的でない

お客様の視点に立ったときに何が一番違うと思います？企業の側と、受けるお客様の側では全く違うものがあるんですよ。それは何かということ、企業の側というのは契約・販売行為までは力を入れるんです。が、お客様は購入した後が大事ということなんです。手段と目的ということ言えば、商品・サービスを購入することはお客様にとってすべて手段なんですよ。目的じゃないんです。目的は何かといえば、商品であれば、買った後にそれがなくなるまでの間にどれだけの満足をトータルで得られるかということなんです。だから、本当にお客様の満足を追及する経営というのは、実は契約や販売が終わった後に焦点を合わせるべきなんです。合わせてます？ほとんど合わせていないですよ。ひどいところになると、契約した後、逃げるようになくなるというのがあるじゃないですか。これ、全然違いますよ。

雛人形屋さんがこの話を聞いて下さって、「そうだ。なるほど。お客様は雛人形を買うのは目的ではない。雛人形を買った後で飾って楽しみたいのが目的なんだ」と考えられたんですね。素晴らしいです。何が素晴らしいか。それまでは、売ろう売ろうとしていた。雛人形というのは一度買ってくれたら、まずその人は、二度と買ってくれないそうです。一回でおしまいの商品。いわゆる極物と言われていました。

それを、このお店は、お客様の立場で、経営を変えちゃったんです。雛人形のライフサイクルに合わせてサービスメニューを出した。「私ども、購入して頂いた後、生涯お付き合いさせて頂きたいと思っております」といって、サービスメニューを紹介するわけです。お人形さんQ&Aコーナーをフリーダイヤルで設置した。若いお母さん、雛人形のことを分からないじゃないですか。「ちょっとお人形さん、けがしちゃった。」「分かりました。実費でお直します。私ども、お人形さんの病院を用意しております。」「ちょっと邪魔になった。」「お預かりします。」「娘が大きくなって、いらなくなったんだけど、捨てるのもなんなんです。」「分かりました。埋葬させて頂きます。」人形のライフサイクルに合わせて、全部サービスメニューを作ったわけです。この業界は15%から20%は年率で下がって

ます。それなのに、このお店は、一昨年から昨年、前年度比25%アップ。昨年から今年、更に30%アップですよ。業界はどんどん下がっています。でもこの会社は、どんどん伸びていっています。なぜか？簡単ですよ。顧客に焦点を合わせているからです。ほとんどの企業は合わせていないですよ。お客様第一主義といいながら。

ですから、お客様の視点でビジネスをしたらチャンスだらけですよ、と言いたい訳です。

お客様が口コミでセールスマンになる

車や家でもそうです。トップセールスマンと言われる人は新規開拓しないそうです。家でも車でも買うことが目的ではありません。その後の、トータルの満足を得るためなんです。

ある住宅の販売のトップセールスマンは、ひたすら購入されたお客様のところだけを廻っている。新規開拓をやらない。なぜか？お客様にとって買うのは手段であって、目的は、気持ちよく住みたい、その満足を得たいことだと分かっているからなんです。不具合があったら不愉快じゃないですか。それが、その不具合があったときにいちいち言わなくても、自分から来て、「あっ、これ直しましょう。」「何とかしましょう。」ってやってる人が、一戸立ての住宅のトップセールスマンだそうです。なぜか？お客様の視点にたったビジネスを展開しているからですね。お客様が全部口コミでセールスマンになるんです。「あの人が買ったら安心よ」と。

口コミっていうのは、今、マーケティング戦略の中で最強の手段と言われています。でも、それが本当に分かっているんでしょうか？例えば、お客様対応をした時に、否定的な反応を呼び込んだらどうなるか？その人は何人にも悪いことを伝えていきますね。いい事はなかなか伝わりませんが、悪いことはどんどんどんどん伝わっていきます。口コミの恐ろしさというものをまだまだ知らない企業、人が多すぎます。もちろんいろんなケースがありますよ。でも、一つ言えるのは、お客様の立場に立つということはそういうことだということです。

立場が変われば見方が変わる

お客様の立場に立って経営をやるということはどういうことか皆様お分かりになりますでしょうか？立っている場所によって、何か1つを求めるんです。

私ども、東京の箱崎という所に大きなビルがあります。このビルの中に7000人近く入っているんですけど、朝、9時前後はエレベーターが大変です。26基ぐらいありますが、満員になります。で、エレベーターに乗る時、ほとんどの人は、開いてほしいと思いますね。でも、乗った後、開いてほしいとは誰も思わないです。乗った後で、どんどん人が乗ってくると、閉まらないですからだんだん不愉快になってくるわけですよ。思わず、知らん顔して、「閉」のボタンを押したくなる衝動に駆られるということはありませんか？

乗る前、開いてほしいと思うんです。乗った後、閉まってほしいと思うんです。なぜ、そう思うんでしょうか？立っている場所が違うんです。この違いです。

組織も同じです。経営トップの立場、一般社員の立場、上司の立場、部下の立場、そして、お客様の立場と企業の立場。

要するに、立場というのは希望なんです。だから、お客様の立場に立って仕事をしなさいというのは、お客様の希望は何なんだということをちゃんと理解して、それに合致するようなビジネスをしていきなさいということなんです。

お客様の要望・期待を把握する

さて、それでは、お客様の要望・期待というのは分かっているんでしょうか？

私は、幸いにして、アフターファイブはほとんど経営者の方達とお会いする時間にしております。よく、「お客様のご要望・ご期待はお分かりでしょうか？」と質問させていただきます。そうすると、「大体、こんなもんだと思っている」と答えられる。

「大体ですか？恐ろしい経営をしていらっしゃるじゃないですかね」「つぶれる可能性がありますね」と申し上げると、怒る人と、笑う人といろいろなタイプがあるんですが、そこで怒る人はダメですね。

ところが、「うちのお客様は、こういうことを言って、これが望みなんだよ」「こういうクレームが

あるんだよ」と言われると、もっと厳しい質問を私はするんです。「それ、正しいんでしょうか？」と。「えっ、でも現場の社員が...」「でも、現場の社員が正しく把握していると思いますか？」

現実によくありますよ。若い社員がお客様からワーと言われて、「こういうご要望を頂いた」と報告することが。

でも、お客様の真意はそこではなく、本当は別のところにある。「あれ、もっと別のことを、言ったのに。建前を本気に思っただけだよ...」

こういう話いっぱいありますよね。実は、お客様の要望・期待を本当に掴むというのは、結構難しいんです。言ったのを鵜呑みにしているようではダメなんです。

日本経営品質賞を受賞されたアサヒビールさんが素晴らしいのは、マーケットレディーというパートタイマーの奥様達が、お店を見て廻って、チェックしたり、お客様からのクレームとか要望とかを聞くんですね。それをパソコンを通じて報告する。

パートタイマーの奥様達は、こんな情報をパソコンに入力したら、本社の偉い方が困るというのは気にしないんです。そのまま入れるんです。これがすごいんです。

一流会社になればなるほど、入社して2年、3年経ったら、真実の情報は入れないものなんです。入れようとした時に上司の顔が思い浮かぶんです。迷惑かけちゃうなど。こういう知恵が働くんですよ。

もう一つすごいのは、それを翌日、全役員が見るということです。お客様大事と言いながら、経営のトップがお客様の声を聞いていない企業が99%ですよ。で、お客様第一主義だなんて、よして下さい。あなた、聞いたことあるんですか。こういうのを私から言わせれば、ウソの経営だと言うんです。何も聞いていない、見てもいないんですから。よくお客様のことを大事にしろなんて言えますねと。

で、そういう企業はどうなるかということ、それが本音ではありませんから、社員も、上の方の意向通りにお客様を無視する行動にでる。これ、あたりまえの話です。それを責めてはいけないということですね。

皆さんいかがでしょうか？お客様の希望、要望、クレーム、やってほしい行為。それを、競合企業も比較してのうえで、どういうことを望まれているかご存知でしょうか？

お客様は誰ですか？

もっともその前に、お客様は誰かということを確認にしなければいけないんです。お客様は誰ですか？と。これは、何かといいますと、価値の提供先です。

ビジネスモデルということが最近よく言われるようになりましたが、こういうことなんです。誰に、何を、どのようにです。この3つで言い表せます。誰にというのはお客様。つまり価値の提供先です。何をというのはどんな価値、満足を届けるのですかということ。どのように、これはHOW TOですね。いろいろな方法があります。対面もあれば、通販もあれば、インターネットもあればチャネルなど、いろいろあります。

この一番最初にあるのは、「誰に」なんです。これが不十分だとビジネスはこれから出来ないんです。いろんなビジネスというのはマーケットセグメンテーション、市場・グループを層別し、要望・期待毎に分けて、そこに合致する商品・サービスを提供するというをやっていかねばダメなんです。何となくパワーとした商品・サービスというのはダメなんです。

今日、私にとっては非常にこの講演はやりにくい。なぜならあらゆる業種のあらゆるポジションの方が来ている。どこに焦点を定めるのか？全員に定めた場合は全員が不満足になってしまうんですね。一箇所定めるとそれ以外はダメ。

ビジネスも同じで、ターゲットをどこに定めるのか明確にしなければいけない。市場というのは、今は細かく分けていく必要があるんです。地域とか年齢、職別、色々な区分けの仕方があります。だから、例えば百貨店で何でもありますというのは、何にもないというのと同じですね。特化したものの集合体になっていかねばダメなんです。商品・サービスがふんだんにある今の時代に、何となく何でもというのは、何もないのと同じ。個性とかユニークさとか特徴、別な言葉で言えばお客様に

与える価値。これを小さく区切れば区切るほどいいですね。そういう意味では、ニッチ(産業のすきまに狭く深く仕掛けるビジネス)は強いですよ。何となくこれ全部やっていますというのは弱いからです。

ワン・トゥ・ワン・マーケティング

で、誰にというのを明確にしたら、次は、何をという、それは、どんな価値をということ。その価値というのは相手が評価するんであって、こちらが評価してはいけません。セグメントを細かく切っていくと最後、何になると思います？個人になります。現在、経営の用語でワン・トゥ・ワン・マーケティングという言葉が出てきていますよね。でも、アルファベットの略語に騙されてはいけません。ワン・トゥ・ワンなんて、当たり前ですよ。細かくセグメントしていったら個人になるんです。ワン・トゥ・ワン・マーケティング？そんなのは、日本のビジネスでは、皆それをやっていました。昔、市場に買い物に行きました。それで、魚屋さんの前を通りかかりました。「　　さん、このあいだのヒラメどうだった？」「　　さん、息子さん大学合格したんだって？今日、鯛が入ってるよ！」

何を意味しているか？この魚屋さんには、カスタマーファイルが全部入っています。購買履歴が全部入っています。その上で、最適なソリューションを提供しています、ということなんです。

最適な商品を届ける、これが、ワン・トゥ・ワン・マーケティングです。ところが、マスの世界になったときに、そういうのがなくなってしまった。でも、現在のように、コンピューターが安くなり、一人一人の購買履歴が全部ファイル出来るようになってきたから、こうしたマーケティングが目されるようになってきた。でも、私に言わせれば、昔に戻っただけですよ。別に特殊なことでなくてもいい。ビジネスの原点に戻っただけです。即ち、相手の立場に応じて、相手の要望はこういうのかなと自分から理解したうえで、「この商品・サービスはどうですか？」というわけです。

アマゾンドットコム社、あれ、そうでしょう？顧客の購買した本の履歴が全部あるから、新しい本が出たときに、この人にはこういうのが合うはずだからこの本をいかがですかと提案するんです。実は、昔の日本の商店街というのは、皆それをやってたんじゃないでしょうか。それに戻りつつあるだけだという話で、新しいものでも何でもありません。ですから、ワン・トゥ・ワン・マーケティングじゃないとダメなんだという風にアルファベットに躍らせられないで、単に昔の原点に戻りつつあるんだと、こういう風にクールに考えて頂いた方がいいんじゃないかなと思うわけです。

成功は失敗の父

広島にも回転寿司があるかと思えます。2年前の話ですが、このチェーン店の大成功しているオーナーの方がいらっしゃいます、お話を伺ったわけです。

「お客様の要望というのはどういうものでしょうか？」「聞かなくても分かっているよ。ネタの種類と鮮度。これがすべてだよ。」「お客様に聞いてみたらどうですか？」「聞かなくても分かっているよ。だから俺はこんなに成功したんだ。」

だから成功したんだ。これ、キーワードです。成功というのはビジネスの世界でどういうのか分かりますか？諺では「失敗は成功の母」、しかし、ビジネスの世界では「成功は失敗の父」です。

成功体験というのは既成になります。「俺は昔...」いや、それは昔の話であって、今じゃないんです。

払拭出来ないんです。「いいから、聞いてみましょうよ」と実際聞いてみました。何が一番多かったと思います？「食べている時に、店員同士で話をしないでほしい」という要望が一番多かったんです。全然違うんです。

これを、回転寿司の特殊な例でしようという風に聞いてはダメです。実は、企業というのはほとんどこのレベルです。だいたい聞いていませんでしょう？

お客様の本当の声を聞いていますか？

私、岐阜で経営塾を開いておりまして、若手の経営者を集めて毎月1回の実践会を開いております。そこで中小の経営者40人を集めて「お客様の要望を聞いたことがありますか？」とやったわけです。「クレームは聞いた事があります」との回答でした。

クレームは聞きに行くじゃなくて来るんです。これは聞いたとは言わないんです。聞かされたと

言うんです。

「自分から聞いたことがありますか？」40人のうち1人もいなかったですね。「そんなこと考えてもいなかった」と言うんです。「だったら、次回までに聞いて来なさい」と宿題を出したわけです。

面白かったですね。聞きに行っただけで、すごい発見があったと言うんですね。「まさか、お客様がこんなことを要求されているとは思ってもよかったです」と言うんです。

この時、難しいのは、聞きに行かなければ分からないんですが、聞いたら分かるかと言うとそうでもないということですね。

例えば、三洋電機さんは、最近、家電で結構ヒット商品を出しています。掃除機ですごく売れているのご存知ですか？掃除機の要望を聞くと、一番最初に出てくるのが音が静かということです。

掃除機って後ろから風がびゃーと出ますが、これが、出ないのがいいという要望はなかったんです。出来っこないというんで。ところが、三洋電機の方は、本当にお客様に聞いて廻ったら、「出来ないとは思いますが、後ろから出ないと一番いいですよ」と。これは要望のレベルでは上がってこなかったんですが、直接聞きに行ったら、こういう声が聞こえてきたわけです。

で、実際に作った。空気がホースの間を回転するんです。空気が掃除機の中を回転して従来の1割ぐらいしか後ろから出ないようにしたんです。これが大ヒットしています。

女性があまり前かがみにならなくて済むようにドラムの角度を変えた洗濯機とか、アイスクリームを食べ易い柔らかさにする電子レンジとか、どんどんヒット商品を飛ばしている。これは、全部、お客様に直接伺うようになってからです。

サービスマンの声はお客様の声

お客様の要望・期待で作っていかう、本当にお客様の声が大事だとなったら、商品を作る人、サービスを考える人、行動が違うはずなんです。自分で勝手に考えないはずなんです。

例えば、家電のサービスマンというのは、家に上がりこんで、直接、クレームをお客様から伺っているじゃないですか。商品開発で何が大事かというところ、こうした、第一線で、お客様の要望・クレームを受けている保守サービスマンの声を聞くことです。

これを聞いていない企業が多いですね。なぜか？お客様の声を真剣に聞こうとしていないからです。で、実際、松下さんでは、商品開発で現場の保守サービスマンを加えようと思ったんですね。そして、技術の人が何と言ったかというところ「そんなことはやっちゃいかん。」「商品開発で、事前にリークされたらどうするんだ。」要は、自分達は技術者だ。彼らはサービスマンだと。これはとんでもない話です。私は、現場でサービスをする人が一番偉いという感覚持っていますから。で、現実はどうだったかというところ、事前に情報が漏れてしまうということもなく、いい商品開発がどんどん出来てきたという話を聞いたことがあります。

お客様相談センターとかいろいろありますが、あそこの意見を聞かないというのは考えられないですね。聞いていないところはなぜかと言ったら、要は、お客様のことを真剣に考えていないだけの話です。

お客様の本音をつかめ

ですから、本当にお客様の希望・立場を理解する、これが大事です。ただし、聞いてもそのまま鵜呑みにしちゃいかんですよ。本音をつかむ能力がいるんですね。これは結構難しい話です。

日本のこうした講演の会場の特徴と云ったら、ほとんど男性ばかりということですね。今日は女性の方も何人かいらっしゃいますけど、ちょっと女性の方、耳をつぶって頂いて、男性の一部の人に限って、お話を聞いて頂きたいと思います。

一日仕事をして疲れて帰ってきて、奥さんに話を聞かされる方いらっしゃるでしょう。疲れている上に更に疲れますね。で、対策はどうするのかというと、疲れる原因（奥さん）が寝てから帰ろうということ。（笑）これすごい自然な道理なんですよ。特に管理者の方ほど疲れるんです。わかりますか、なぜか？皆様、今日、マネジメントの方が多分、多いと思います。経営トップ層になればなるほどそうなんですが、結論を考えちゃうんですね。奥様達には、ないんです、結論が。（笑）話が飛ぶ

んですから。で、戻るかといったら戻らないんです。あっちこっちって、そのうち消えるんです。(笑)

で、この時禁句があるんです。知ってます？「おまえ、何言いたいんだよ。」(笑)これ言っちゃいけないんです。彼女達は言うのが目的じゃないんです。プロセスをエンジョイしているだけです。それを結論先に言っちゃったら、後、楽しみがないじゃないですか。言うわけじゃないですよ。

何を言いたいかと申しますと、お客様がいろいろと言っている時に、これが本音とは限りませんよということです。即ち、それを本音と受け止めるようでは本当のお客様の期待は把握出来ません。この人は、ただ話を聞いてほしいだけなんだと見抜く力がいます、ということなんです。

面白い話があって、経営の管理者ばかり集めてのセミナーの時ですけど、「皆様方の奥さんは、皆様に満足していますかね？」と聞きました。こういう人がいました。「私は、朝から晩まで働いてきた。あいつはずっと遊んでいる。これで満足していなかったら許せないよ」と、許せる許せないの論議になったことがありますけど。

でも、聞いてみないと分からないですね。「いっしょにいる時間がほしいのよ」と言うかもしれない。じゃあ聞いたら相手が真実のことを話すかといったらそうじゃないですね。どうしたらいいかという、隣の奥さんに聞かせるとか、学校時代のクラスメートに聞かせるとかしたら、一番本音をしゃべるでしょうね。

要は、お客様の真実を把握する方法というのは難しいんですよということです。もう一つ。じゃあ、「こういうレベルが家内の要望なんだ」と把握出来た。では、これだけ満たしていればいいか？違いますね。隣の奥さんが海外旅行に行ったら、この要求レベルがすぐに上がるんです。つまり市場は変化するんですよ。

お客様の要望・期待は変化するんです。どうしたらいいですか？その環境、いろいろな変化を把握する経営としての仕組みを持っていないじゃないんです。そういうのが、まさに経営の質、プロセスのクオリティなのです。これが経営品質の根底にある考え方です。

仕事というのは、価値を生み出す仕組みであるわけです。ですから、本当に価値を生み出しているかどうかということ、より高い価値を生み出すために、どうやって、仕組みを常に改善、改革しているかということが大事になります。

人材の育成

異質な人こそ金のタマゴ

さて、価値ある存在企業となるためには、最後はやっぱり「人」ですね。ですから、どういう人を育成していくんだ、どういう人がこれから大事なんだというところをしっかりと押さえておくべきだと思います。時代が変わったということは逆に考えた方がいいですね。今までいいのはもうダメだと、こういう風に考えて下さい。どういうことかということ、例えば、今までだと、あれ、ちょっとおかしいよという人、皆さんの企業の中でもいらっしやいませんか？必ずいらっしやいますよね。一人二人は。その方がこれからは金の卵なんです。少なくとも、皆さんの組織や会社の中で全部白い卵ばかりだと思ったら、経営の危機感を持って下さい。

卵にぶちがある、まだらだ、そういうような変わったものを包含していかないとこれからダメですよ。即ち「常と異なるをよし」としなければいけない。そういう発想をしていかなければならないですね。そうじゃないと価値ある存在企業にはこれからは出来ません。受け身で、言われたらちゃんとやる人。もちろんそういう人も必要です。しかし、そればかりではこれからダメです。言われたら行動するのではなく、考えて行動するというのは、どっちかといえば異質なタイプですね。だから、異質な人がいないとしたら、それはもう異常です。人に関しては、そういう発想の転換をしなければいけません。

意見の違いを違いとして認める文化を

日本の場合、いろいろな観点で発想の転換をしなければいけないと思いますけど、とにかく日本人って、討議が下手ですね。日本民族の特徴として、一緒じゃないとダメというのがベースにあります。だから、討議して反対意見を述べるとというのが許されない雰囲気があります。意見の違いは違いとして認めるべきなんですけどそうじゃない。日本人は、最後は、人格を非難し合いますからね。だから、なかなか本音の討議は出来ませんよね。テレビなんかでも「決して反対しているわけじゃないけど...」と言いながら、ズーッと反対するというのはしょっちゅうあるじゃないですか。

何で「反対するわけじゃないですけど」と言わなければならないかと言えば、「私とあなたは同じです」というところからスタートしなければいけないという一つの不文律があるんですね。欧米では違います。「あなたはそうかもしれないけど、私は違う。」これからは、このパターンで人を育成してかなければダメです。時代が変わっちゃってるんですから。

インターナショナルとグローバルの違いというのは、色々な定義があると思いますけど、インターナショナルというのは枠がある。グローバルというのはその枠がない。良くも悪くもアメリカが経営では中心になっています。でも経営にグローバルスタンダードというのはない。ISOがグローバルスタンダードと言うことは出来ても、経営には、そんなものはありません。経営のグローバルスタンダードと言っているのは日本人だけです。米国人に言っても分かりません。そんなのありませんから。

経営がアメリカ型に向かって行ってるわけですが、その中でも、いい面はやはり取り入れるべきでしょう。

日本経営品質賞のベースは米国マルコムボルドリッジ賞ですが、そのマルコムボルドリッジ賞のベースは、実は日本のデミング賞なんです。

謙虚に学んだんですね。米国は。そして、体系化して、標準化して、全米に展開していった。謙虚に学ぶ、やっぱり、この姿勢が大事です。

本音のコミュニケーションが重要

「人」の話に戻しますが、人材育成に対する基本的方針、そして、人を育てるということ。これが大事ですね。特にマネジメント教育、例えば、お店をたくさん展開しているところなんかは、店長教育がものすごく大事じゃないかと思います。

名古屋でチェーン展開している焼肉屋のサカイというのがあるんですが、売上が下がると、ある店長を行かせると必ず売上を上げるんですね。売ってる商品は同じ、パートタイマーも同じ、商圈も同じ。でも、2ヶ月以内に売上が上がるそうです。この話をある大手スーパーの社長さんにしたら「いや、うちでも同じですよ」といわれました。切り札店長というのがあるんですね。その人が行ったら、必ず、売上を上げるという人が。

この店長さん達には、共通のところがああるんです。別に号令でガーッと気合かけるわけじゃない。店員の方とのコミュニケーションがよくなっていますね。本音のコミュニケーション、それとちょっとした一言が多い方、です。そのちょっとした一言で、実は、売上がガラッと変わっちゃうということですね。本音でコミュニケーションするというのとはすごく大事です。

企業を良くするために建前と本音とありますけど、私に言わせると、ウソと本当。虚偽と真実という風に置き換えたほうが良いと思います。建前の経営というのはウソの経営ですよ。ウソの経営で、経営が良くなって、お客様が喜ばれるということは絶対ありえないでしょう。ですから本音でやらないといけないのです。

本音でコミュニケーションしようと思ったらどうすれば良いかということ、いくつかの要素があります。上司の方に、真実を聞く勇気と真実を言わせる度量がないとダメです。例えば、社員研修の夜、社長がお見えになって、宴会の席で「今日は、無礼講だ、本音で一つやってくれ！」と。で、実は、本音でやってくれというのは、建前だったりしますから、「今日は、皆様から、私に対して、クレームを聞きたいんだ」というと、20~30人ぐらいいるとうっかり、信じるやつが出てきます。「社

長，大体，私，あなたの行動に疑問を持っています。」「そうか，言ってくれ。」言われているうちに社長の顔つきがだんだん変わってくるわけですよ。そのうち顔がピクピクと動いたりしてくると，日本人というのは賢いですから，「ああ，俺は，言うてはいけないことを言った」と感じて，軌道修正を図ります。「でも，よく考えたら，特に問題ありませんでした。」「そうか，問題ないんだな。今日はいいコミュニケーションが出来た」なんて言ってる愚かな経営者がすごく多いです。

経営者のクオリティが低いんです。経営者のクオリティが低かったら本音でコミュニケーションは出来ませんよ。コミュニケーションの出来る最良の策の一つは上の人クオリティです。下ではありません。どれだけ引き出せるか，言わせられるか，聴くことが出来るか。マネジメントというのは基本的に聴かなきゃダメですね。「聞く」ではなく「聴く」の方です。心で聴かなきゃいけませんよ。これからは，自主性と創造性が大事なんです。何もかも自分で考えるなんて無理です。そうすると，こういう社員を育成するにはどうしたらいいかというところ，「自主的にやれ」と言ったってダメです。部下とコミュニケーションとる時に，こちらが一方的にしゃべって，それで育成出来ると思いますか？

自主性と創造性を育め

教育という言葉がありますね。英語で Teach と Education となりますが，これ，全く違う意味です。Education を教育と訳しましたが，これ失敗じゃないかなと思います。Educate というのは能力を引き出すことで，「育む」ということですね。一方の Teach は教えるということですから，全然違います。教えることは育てることではありません。教えることは教えることなんです。日本の場合は Teach に偏っているわけで，Education に弱いわけです。

どうしたらいいかというところ，環境・条件を作っていくしかない。例えば，マネジメント教育とかで大事なものは，常日ごろ，部下に考えさせ，発言させていますかということなんです。会議とかいっても，上司がバーっとしゃべる。ずーと一人でしゃべる。で，「分かったか！」と聞く。分かってなくても「分かった」と言うに決まっているんです。で，本当は分かっていますから，翌日また，失敗すると，「お前，昨日分かったって言ったじゃないか。」

これ何が悪いんだと思います？その言っている人が愚かなんです。クオリティが低いんですよ。真実を聞き出す能力がないし，育てることが出来ない。会議の席上なんか，聴くほうにまわらなければ人は育てられません。だって，しゃべってるときは教えているんですから。考えさせて，述べさせて，評価させてというのをやらせなきゃいけませんよ。だから，皆さんも，もし，本当に部下を育成したいんだとしたら，いろいろな会議の場とかで，とにかく部下に発言させることです。

今から，広島レベルをちょっと評価してみたいと思います。部下と話す時とか，会議の席上で，私の方が半分以上しゃべっていると思われる方，手を挙げて下さい。あっ，断然多いですね。広島の未来は明るいですよ。これを日本経営品質賞で「改善可能領域」と呼んでいます。何かというと，部下を育成してこないで，今の業績なんですね。だから，聴くようにすれば，いくらでも伸ばせる可能領域があります。ただ，よくなるとは言いません。可能領域は結構広いですよと言っているだけです。

手を挙げなかった方のほうが，実はもっと問題なんです。本当かどうか分からないですよ。うちの社員で，「俺は部下の話を聴いている」という人の部下を10人集めてきて，聞いた事があります。「君達の上司はよく話を聴いてくれるんだってな。」「大久保さん，何言ってるんですか。もう一方的にしゃべって全然ダメです。」要は自己認識ゼロ。皆さんだと言ってるわけじゃないですよ。そういう例があるんで，気を付けなきゃいけないと言っているんです。何を気を付けなきゃいけないか？これも経営品質の基本的な考え方なんです。評価は相手がするんであって，自分がするんじゃない。最初に申し上げましたように，価値を届けて満足したのかは相手が評価する。マネジメントであっても一生懸命やって伝えて，伝わったなと勝手に考えてはいけません。相手が評価するんです。だから，経営の仕組みの中で，常に相手側からの評価を受けられるような仕組みがいるんです。

で，やっぱり，今申し上げたように，育まなきゃいけない。能力を引き出さなければいけないんです。人というのはいろいろなタイプがあります。例えば 経営品質賞をうちもやるぞといった時に，

2・6・2の原則というか、ほっといても自ら燃えるタイプいらっしやいますよね。火をつけたら燃えるタイプ。それから、いくらつけても燃えないタイプ。で、もう1つあります。ついた火を消して歩くタイプというのがあるんですね。これを 結構信念もってやる人がいるんです。これをやったら、会社は良くならないんだとか言って。でも、そういう方こそ、逆にエコーされるとパワフルです。賞を受賞された企業の経営者のなかにも、最初は体を張って反対された。「経営品質なんてとんでもない。また、しょうがないことをやるのか」と。

ところが、実際勉強してみたら、全然違った。日本経営品質賞というのは手段であって、目的じゃないんですね。私ども推進委員の目的というのはその審査基準を勉強してもらって、自分で気付いて自分で改善して下さいというのが基本なんです。この手法を使わなければいけないというのは一切言いません。手法は自由なんです。ただ、チェックポイント、考え方が書いてあるだけです。これに基づいて、出来ているか出来ていないかを自分でチェックして下さい。お金？かかりません。自分でやるんですから。そういうものなんですね。

話を元に戻しますが、人材育成については、自主性、創造性を育む仕組みを持っていますかということが、ものすごく大事になります。「ビジネスマンが父親に戻るための91のヒント」という私の著書があります。これは、子育ての本なんですけど、子供を育てるということと人材育成ということとは変わらないですね。

やはり、育てる環境をつくっていくということと、いいところをどう引き出して伸ばしていくかということがカギになるわけです。ちょっとダメな人がいたら、ダメだということは言わない方がいい。こういう風に言うのが私いいと思っています。「あの人、ちょっと時間かかるな」と。具体的には言わない。それ以上言うと差し障りが出ますから。

リーダーの役割

方針を徹底して徹底させる

本当に価値ある存在企業になるためには、企業であれば経営者、一つの組織であれば組織の長、まさにリーダーの役割がものすごく大事ですね。方針の明確化、徹底、率先垂範、ということです。

それで、本音の文化を創る。そのためには、しゃべるほうに度量と勇気が必要ですね。そして、価値観の共有化を行う。ここらがリーダーの役割です。

徹底というのはものすごく難しい。ほとんどの企業というのは、徹底して徹底出来ないものです。例えば、この間も、ある企業に行ったら、「こういう資料を社員全員を集めて話をしました」と言って、もう、仕事が終わったような顔をしているんですね。で、「あ、社員の人の人にかかったかどうか聞いてみました？」というと「えっ」と言うわけです。かなり分厚い資料だったんです。これでは、相手側の容量をオーバーします。「多分、何も頭に入っていないと思いますよ」と申し上げました。

私の判断基準で言えばこれは仕事をしたことにはならないんです。なぜか？資料を説明するのは手段であって目的ではないからです。ビジネスの世界での目的は、それを理解させて、行動させて、最後は成果まで繋げることでしょう。それを通達を出した、説明をした。それで仕事が終わった？大間違いです。自分の立場で考えるからそうなるんです。本質の仕事のとらえ方が間違っています。何のためにが抜けています。説明するのは何のため？

多くの企業は、それがほとんど抜けています。抜け抜けだらけでビジネスやれてますが、もうこれからは許されないですね。ちゃんと抜けている穴を埋めていったほうがいいです。その穴の埋め方は、この本に書いてます。(大久保氏の著書「経営の質を高める8つの基準」)

徹底というのは本当に難しいです。この本の中にも書いておきましたけど、ある会社で、年初に社長が管理者を集めて、しゃべったわけですね。社長偉いんです。「どうせ、皆さん覚えてないだろう。今から3つだけ言うからな」といって3つだけ箇条書きで言った。「これだけ覚えておいてくれ」と言ったんですね。4つめに冗談をポロッと行って、それで終わったんです。

私，物好きで，その会社に行って管理者集めて，「年初に社長何言ったか覚えてる？」と検証したわけですよ。皆，覚えてました。3つという数だけね。中身は誰も覚えていなかった。中身を覚えていたのは4つめの冗談だけ。(笑)これは全員覚えていました。ほとんどの人は「確か最後に何か3つって言ってたよな」と，それだけです。これでお終い。

もう一つの企業は，これも大手の製造業ですが，ここはちょっと違ってて，しゃべったことを紙にして，後で全管理者に配ってました。ここも行って質問してみたんです。どのくらい覚えていたと思います？これがですね，ゼロなんです。なぜかと質問してみたら分かりました。年頭所感で社長がスピーチされる時，話を聞いていますよね。でも，聞いている時に，「社長の話は後で紙で回ってくるからな」と思っているんだそうですよ。で，紙で回ってきたらどういう風に思うかといったら，「この前聞いた」というんで捨てちゃうんですって。

いや，笑い事じゃなくて本当なんですよこれ。社長が丹精こめて一ヶ月間，時間をかけてつくりあげたその草稿がパー。なぜ，そうなるんだと思います？一方的にやって相手から検証する仕組みを持っていないからそうなるんですよ。ほとんど組織というのはそうになっています。実は，恐ろしいぐらい無駄なエネルギーを費やしています。電気エネルギーを熱に変えるよりはるかにロスは大きいです。そういうロスがある。でも，ロスに気がついていない。

ロスの認識をして，ロスしないように仕組みを創っていったらどうだろうと思います。素晴らしいと思いませんか？

エネルギーを外向きに使う

やはり，価値ある存在企業となるためには，会社でやっている仕事の一つ一つをお客様の視点で眺めたらいいんです。自分達で考えないで。今やっている仕事はお客様に最終的に価値を届けられるかどうかという基準値で，軸で判断していけばいいんですよ。

社内で一生懸命資料作って，上司が納得して，その資料が捨てられたとしたら，お客様には何の価値も提供してないですよ。大きな企業になればなるほどそうですが，社内資料というものが膨大です。これにエネルギーをものすごく費やされます。最終的にお客様に価値を届けていますかといえば，9割届けていないと思います。綺麗な仕事というのはウソが多いですね。相関を調べたことがあるんですが，綺麗な資料は7～8割がウソです。で，厚いというほとんどウソです。その資料を作ったことで仕事をしたと勘違いしている人がいっぱいいます。資料を作るのが仕事と思っているんですね。何も価値を生んでいない。社内で何をやってたかという時，「ボスの面子を守るために頑張りました。」自分の価値を追求していただけです。お客様の視点はないですね。エネルギーが内向きに使われているんです。エネルギーというのは外に価値を生み出すために使うべきものなんです。このような観点から仕事を見直していったら，見直すべきポイントはいくらかもあると思います。もっと深い言葉で申し上げれば，自分の大切な人生，エネルギーを社内で内向きに使うってどうするんですか，と言いたい訳ですよ。もっと世の中に喜ばれる価値ある存在になりたいと思いませんか。

人というのはどんな人でも価値ある存在でありたいと思っています。赤ん坊も，お爺さんになってもお婆さんになっても変わりません。全く変わりません。人というのは常に認められたいし褒められたいと思っているんです。

基本理念の共有化

マネジメントとして大事なものは，仕事の与え方を本当に価値を生み出す方向に持って行くことです。つまらないことをやらしちゃいかんですよ。リーダーの役割で，これがものすごく大事じゃないかなと思うわけです。

だから，リーダーの人に是非やって頂きたいことは，私達の仕事はこういうところでこうやって価値を届けるんだぞ，喜んで頂くんだぞ，これが私達の仕事なんだと，この価値観を共有化することなんです。

マニュアルだけではダメです。マニュアルというのは作られた瞬間から陳腐化して行くんです。マーケットも環境も常に変化しつづけますから。物事というのは固めた瞬間から腐っていくんです。手続きというのは、出来た瞬間のみが使えるんであって、後は腐っていくんです。だから、日本のように法律をずっと変えないなんていうのは愚かの極みですよ。どんどん変えていかなきゃいかん。ただし、基本理念は変えちゃいかんでしょう。変えていいところと変えたらいけないところがあるんです。基本理念のところは軸なんです。これは、社員と共有化していかなければいけない。なぜなら、マニュアル対応で全て対応することは不可能でいろいろな例外があります。それに対して応えられるかどうかという決め手は、どういう軸で判断するかでしょう？

ルールって何？

ちょっと話が逸れますけど、この間、北陸で講演があった時に運悪く台風に見舞われて帰れなくなったんですよ。それで、翌日の朝一番の列車の切符に替えに行ったんですね。「明日、朝一番の列車ありますか？」「あります」と言われたので、「じゃあ、替えて下さい」と言ったら「すみません、ここでは替えられません。あちらで払い戻してきて下さい」と言うわけですよ。すごく丁寧な言葉遣いでした。笑顔も整ってました。「いや、だってこれ...」「いえ、ご心配なく。料金は変わりませんから。」

何か変だと思いませんか？この駅、大きくて、ずーっと向こうにその払い戻し所がある。

これ何がおかしいと思います？ルールは手段であって目的じゃないんです。個人の対応にしても、一生懸命ニコニコしても仕組みがダメだとこういう風になっちゃうんです。個人にフレキシビリティがあったら出来ます。その場で切符をチェンジして、引き取った切符を自分で払い戻し所に持って行けばいいんですよ。他にお客様だれもそこにいなかったんですから。ただ、そういうことをすると叱られるのかもしれないですね。分かります？お客様の視点で考えられていないからこうなってしまうんです。

電力会社にもあるかもしれません。各営業所で保守する領域が決まっていますよね。ある所で電気のトラブルがあった。お客様が営業所に電話する。「すみません。お宅はあちらの事業所がやることになっています。」

誰が、こんな仕組みを決めたんですか？企業の側でしょう。ルール、手続き、全部自分勝手に決めているでしょう。

もちろんルールは大切です。ただし、こういう基準で考えて下さい。常識と真心で判断して、自分の言っているルールがおかしいと思ったら、ルールを変えるべきです。

役所に行ったら、おかしいのいっぱいあるじゃないですか。でも、それを守らないと役人の場合処罰されてしまいますから。だけど、柔軟性のある運用は出来るはずなんです。ただし、それは、市であれば、市長さん、助役さん以下がそういう価値観をもって、住民を管理するというのではなく、住民に満足なサービスを提供するのが自分達の役割なんだという意識がないとダメです。高知県の橋本知事も、「顧客(住民)満足、顧客(住民)満足」と言っていますね。

この経営品質賞は相当広がってしまっていて、県でも、市でも、区でもやりだしているところがあります。実は、経営品質賞の考え方というのは、組織があるところ全てに使えるんですよ。常に相手の側から評価し、やったかどうかの価値は相手が決めるんです。ケースによっては、家庭の中にまで使えます。家族のサティスファクション(満足)が向上して、家の中の雰囲気が変わったというのもあります。

リーダーの役割は、方針、価値を生み出す方向を明確にして、それを徹底することにあります。「うちの社員はなかなか言うことを聞かないんだよ」と嘆く方がいたら、「それは、あなた、あなたが仕事をしていないです。聞くように徹底するのがあなたの仕事でしょう」という話ですよ。

愚かなマネジメントをする方、多くいますよね。「ばかもの！なぜ分からんのだ！」すごく矛盾していると思いませんか？「なぜ、出来ないんだ！」分かったらやります。分からないから困っているんです。こういうことを言う人こそ愚かです。でも、愚かな人は自分の愚かさに気がつきませんから、多分、分からないでしょうけどね。

見習の看護婦さんの話です。何時に薬を飲ませろという指示書がありました。患者さん寝てるんです。しょうがないから起こした。「　　さん、起きて下さい。」で、起きたところで睡眠薬を飲ませた。(笑)これはもう、たまらないですね。お笑いでしょう？皆様お笑いになりましたよね。でも、ほとんどの企業が同じことをやっているんです。本質を忘れて自分のルールを押し付ける。

なぜ、こんなことをするんでしょう？やっていることが分からないから。全部の企業が絶対やっています。やっていないと言う方がいらしたら、その方こそ愚かです。見えてないんですよ。企業も自分が見えないんです。もし見えるとしたら、それは鏡に写したときでしょう。

日本経営品質賞の目指すもの

経営を写す鏡（日本経営品質賞）

企業を写す鏡があったらどうですか？素晴らしいと思いませんか？その鏡こそが、実は日本経営品質賞の審査基準なんです。顧客の視点から8つの鏡で経営の質を写していこうというものなんです。ただし、鏡は、どこそこが汚れているよと教えてくれるだけで、その後の汚れの落とし方というのは自分で考えて下さいというものなんです。だから、ああしろ、こうしろとは言わないですけど、ここここはちょっとまずいですよというのは教えてくれる。

それから、もっと大事なことは、経営のなかで、いろんな仕組みとか、いろんなことをやっていますが、通常はバラバラです。一貫性がないですね。例えば、技術が全てだ、じゃあそういう観点で経営の仕組みをつくり、人材育成に展開して、ずーと出来ているかと言えば、そうじゃない。意外と一貫性がないんです。バラバラでハチャメチャというのが多いです。だったら、自分のところが今やっている、いろいろなプログラムとかいろいろな仕組みがある、それをもし、体系化して経営としてまとめることが出来たらどんなに素晴らしいか。これが8つの基準です。

この本（前掲書「経営の質を高める8つの基準」）は経営品質の審査基準の解説書です。極めて平易に書いています。スーと読むと1、2時間で読めます。でも、1回では何も分かっていません。4、5回読んで下さい。3年読んで下さっている方がいます。「3年経って始めて分かった」と言うんです。だって、お客様が大事だと書いてあるのを、誰でも当たり前だと思ってスーと読むじゃないですか。ところが、深く深く読んでいくと気が付かなくなってきました。

ある経営者がこれを読んで下さって何を言ったかと言うと「大久保さん、うちの優秀な社員を5人預けるから経営者を作ってくれ。この本を読んで分かった。経営の全てが書いてある。最高の人材育成のツールだ」と言うんです。見事読んで頂けたなと思いました。だって、経営全部が分かるんですから。

日本経営品質賞にチャレンジしたある社長さんは何と言ったか。「26年、社長をやってきて、経営が何たるかが初めて分かった。いろいろなことをやっていたけど、バラバラでよく分からなかった」と。この8つの基準で、体系化して分かるんです。私はこの8つの基準に3000時間以上触れています。日本経営品質賞の審査基準の説明会とかで、東京で毎月3時間やっていますが、毎回気が付かれます。そのくらい奥が深いです。なぜかと言ったら、経営全部だからです。ISOをうちはやっているんだ、TPMをやっているんだ、改善をやっているんだ、QCをやっているんだといういろいろあるでしょう？結構です。全部包含されます。これらは経営の一部ですから。

「人材育成というのはどうなっていますか？」「それはもともとの方針に繋がっていますか？」「リーダーのクオリティはどうなっていますか？」「プロセスはどうなっていますか？」全部を体系化してまとめたものが今まで無かったんです。それが出来たんですよ。

これは家庭でさえ使えるんです。で、実際家庭で使っている人がいる。どのように。「俺は相手に優しくしたと思っていても、相手が優しくされていないと言ったら、優しくしていないのと同じだ。相手の評価だ」と言うんですね。それで、相手が満足するように変えたら、家庭の中が変わったとい

う家族が、私のまわりで3つ出てきています。日本経営品質賞に出会ってから家の中が変わったというわけですよ。相手の評価が大事なんです。自分で勝手に決めちゃいけないんです。全くそのとおりですよ。

経営の仕組みとかがどんどん分かってきますから、是非、うまく使って下さい。

この日本経営品質賞のベースはアメリカのマルコム・ボルドリッジ賞です。このボルドリッジ賞がどうなっているのかというと、米国では名の無い企業でもこの賞を受賞すると、格づけが無条件にA A Aになります。なぜだか分かります？キャッシュフローとか経営計画とかだけ見るよりも、「エンプロイサティスファクション（従業員満足）はどうなっているんだ」「経営の仕組みはどうなっているんだ」「リーダーシップのクオリティはどうなっているんだ」と、全部を体系化して見れるほうがよっぽどその会社が分かるじゃないですか。その全部を見た上で、クオリティが高いと叫びたら、その企業は絶対素晴らしいというのは、下手なアナリストよりはるかに正確に把握出来る。だから、評価が高くなるんです。

ですから、この会場の経営者の方で、株価を上げたいと思われる方は、インベスターリレーション（投資家向け広報）でアナリストに対しての報告を、この8つの基準に沿って、経営の仕組みを整理してIR活動をやったら、はるかにクオリティが上がりますよ。非常に短時間に上げられます。これは事実です。なぜか？経営全部が入っているからです。

I S Oやっている方はお分かりだと思いますけど、今年の11月からC S（カスタマーサティスファクション）の視点が全部入りますよね。I S OというのはC Sの視点ゼロでしたから。文章化だけしっかりやればよかった。で、まずいというんで、ボルドリッジ賞のお客様の視点をバサッと持ってきて、それを審査基準にいれちゃいました。これ、やっぱり、経営の視点でよく考えたら「それが正しい」ということになったんだと思います。米国では医療、教育等、ありとあらゆる分野に広がっています。組織のあり方を追求する方法というのは、企業でも医療でも教育でも、別にならんとということですね。

そして、これの良さは、自分でやるところにあるんです。私の本の中に「簡単かつ効果的なアセスメントの実施方法」というのを書いております。これは、うちの社内で2、3年やって、ものすごく効果をあげたやり方です。ともかく、時間とお金がからないで、かつ効果が出ます。もし、効果が出ないとしたら簡単です。それはやり方が悪いんです。

この本面白いのは、コピーして使えと書いているんですよ。私、儲けるために書いたんじゃないです。広めるために書いたんです。経営全体を高めていきたい、良くしたいとの思いだけでやってきているんです。だから、どんどん使って頂きたいんです。やらないとダメです。

実践こそ力

よく色々なところでお話をさせて頂いています。一番頂く言葉は「今日は、大変参考になりました。目から鱗が落ちました」と。で、後日お会いすると、落ちた鱗が全部ついていますね。（笑）うっかりすると会場出て、戻ってきた時に鱗をつけている人がいるんです。本当の話ですよ。実践しないんです。

東京での審査基準の研究会では、「勉強なんてやめてくれ」と言っています。今日、ここで3時間学んだことは、次の研究会までの一ヶ月、実践してくれと言っています。やらないと成果出ないですよ。勉強する人の多いこと。学者とか評論家はそれでいいですよ。それでメシ食ってんだから。でも、私達は実務家でしょう？最後に成果に繋げなければ意味無いんです。価値を生み出すところに繋げなければ意味無いでしょう。価値を生み出すのはたった1つ。やることです。

だから、この日本経営品質賞の審査基準は、「読まないでくれ、使ってくれ」と申し上げたい。どうやって使うかということは、この本に書いてあります。

日本人は勉強はよくするんですが実践が伴わないんですね。かつて「リ・エンジニアリング」というハマーとチャンピが書いた本は、米国より日本ではるかに売れたそうですよ。で、彼らが来日して

何と言ったか？「読むだけで皆さん何にもやらないんですね。」

やる時にはスピードが大事です。スピードには3つあります。「意志決定するまでの時間」、「意志決定してから行動に移すまでの時間」、「手足をバタつかせるスピード」。日本はこれがむちゃくちゃ遅いんです。ダメです。まず「やれ」です。

なぜすぐやらないのか。簡単です。つまるところは保身です。リスクテイクしていないということです。

駿河銀行をご存知ですか？静岡の沼津に本拠地がありまして、静岡銀行という地銀のなかで一番財務内容のいいところと、横浜銀行という地銀で一番大きい銀行に挟まれて仕事をしているという銀行なんですけど、東京三菱より株価高いですよ。銀行の中で一番高いです。

その駿河銀行の社長さんと、副社長さんにお会いして分かりました。30分朝食で雑談していたら、その間に3つ4つと瞬間に意志決定されていきましたね。「勉強になりました」なんて言葉じゃないです。「なるほど、やらせて頂きます。」ベンチャー企業の経営者の感覚でした。

普通は何と言うか。「今日は、大変いいお話を聞かせて頂きました。」「後日伺う。」「先日はいいお話を...」何もやらないです。

やるかやらないかですよ。やってダメならすぐ引っ込めることなんです。

すごいロボットが数年前開発されました。それまでのロボットというのは、山道を歩くときにセンサーでパッと出して、反射をとりながら、こうもりみたいにやっていた。これ、効率悪いんですって。その後、更にすごいロボットが開発されました。それはどうなのかということ、やみくもにすぐ手を出すんだそうです。ダメだったら引っ込めて次々いくそうです。これが一番早いんだそうです。この特許はすごく売れたという話を聞いたことがあります。

今、これですよ。ヨット型。どういふのかっていうと、ヨットは風向きが変わったら乗員がワッとサイドをかわって、バーと帆がすぐ風を受けられるように瞬間的にやっているじゃないですか。この感覚が必要なんです。

ところが、多くのところは何をやっているかということ、「風向き変わったのか？」「本当に変わったのか？」と言いながら、「じゃあ関係者を集めろ」とやっているわけです。で、集めて意志決定したときは、もう風向きが別な方向に変わっているわけですよ。でも、「決めたからやろうぜ」と。これは経営とは言えません。こういう経営はどうなって行くか分かります？つぶれて行きます。なくなっていきます。変化対応出来ない企業はダメです。

最後に

最後にまとめますと、時代の座標軸は企業の側から、お客様の側へ全く変わりました。まさにお客様の観点で経営の仕組みを創っていかなければいけません。お客様の視点で価値があったかどうかを決めて行かなければいけません。

今まで、経営品質を勉強したい、審査基準を勉強したいといった時には、東京にしかほとんど無かったんです。広島から毎月出てきている方もいらっしゃいました。

これが広島に出来たんですよ。すごいことなんです。すごいというのは認識しないと分からないですよ。すごいんです。勉強出来る機会がこの場に出来たんです。広島事務局はしっかりしています。別に持ち上げても何のアレもないですけど、クオリティがものすごく高いです。そういうところで、経営品質のクオリティを勉強出来ることは、皆様幸せです。

ですから、是非、そのチャンスを活かして下さい。チャンスって平等です。それ使うか使わないか最後は人が決めていますね。皆さん平等です。これから後も、勉強会に来るか来ないかは平等です。折角のチャンスだから、活かして頂きたいなと思います。

時間になりましたので、終わらせて頂きます。どうもありがとうございました。