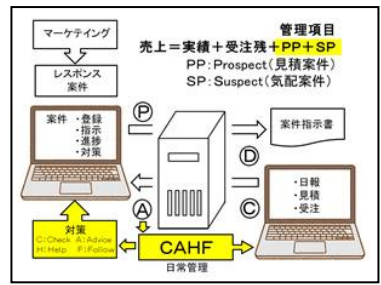


MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、品質づくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

戦闘能力を高める「DO指示」

右掲は前号で紹介した「Do指示」の概念図です。インサイドセールスで得たレスポンス(案件)を「Do指示」として部下にデータとして手渡してPDCAサイクルを回すものです。「Do指示」はクロージングを支援するCAHFサイクルがキーになります。現場の方がアクションした結果をチェックして次のアクションを決めPDCAサイクルを回す事が基本ですが、現場の戦闘能力を高める為にCAHFサイクルを回す事が重要になります。C:チェック A:アドバイス H:ヘルプ F:フォローの4つですが、報告を聞いてチェックして、適切なアドバイスをする事がポイントです。現場の会話で重要なのはアドバイスです。現実的には日報報告して終わりというケースが多いのです。会話すれば、ヘルプとフォローが伴うのですが、雑談で終わっているのが現実なのでヘルプやフォローが皆無の状況です。「捨て育ち」というのですが、現場の生産性向上面でネックになるのです。



ランチェスターは戦いの法則ですが「兵員数」と「武器の性能」に分解して、「武器の性能」(含む能力)が重要なポイントになります。通常のマーケティングでは「武器」=「商品」となりがちですが、「性能」に着目すると「能力」がクローズアップされるのです。CAHFサイクルは現場の能力を高めてクロージング効率を向上させようとするものです。現実的には「会話」の質を高める事です。雑談で終わらずに「あれ、どうなった？」と訊く事が重要なアクションになります。つまり、関心を持っている事を示す訳です。本音を聞き出して要因分析して自分の経験に照らして解決策を示すことです。解決策を示し、その実践のヘルプやフォローする事でクロージング率が高まります。この現場会話ログを残して、それを数値化して見えるようにする事で客観性が生まれます。

魔法のトリガー:「あれ、どうなった？」

ヘルプは困りごとに応じて行なうので、困りごとを引き出すトークが必要になります。多くの場合、「あれ、どうなった？」という問いかけをトリガーにして困りごとを引き出して、それを解決する為にドリルダウンする事になります。雑談の流れから本題の要件に移る事が重要であり、流れを変える「切り出しトーク」です。現場の管理者も本部の管理者もデータによって状況を把握する事ができます。例えば、P:新しい案件を指示して始まるのですが、その案件がD:実行、C:チェック、A:アクションのどの段階にいるのか見えるようにしています。CとAの間にCAHFサイクルが回っているとCからAに移行するのに時間がかかりますが、CAHFサイクルが循環している状況まで見えるようにしています。この見える化で現場の状況を把握して、本部の方が現場の指導者を分析して改善点を洗い出す事ができるのです。

ワンポイント・アドバイス

「人を動かす」という手法が重要ですが、現場ではあからさまに指示する事では人間関係がギクシャクして、いわゆる面従腹背の状況になり逆な結果になります。これを解決するには3大スキルのヒューマンスキルつまり会話力が重要になります。単純接触と言いますが、「あれ、どうなっている？」が具体的ですが、相手にプレッシャーをかけない手法。



一般的に、人事考課でMBO(目標による管理)を行ないませんが、「Do指示」によってデータ化して現実を客観的に把握する事で各階層の「原因と対策」を実施する事が出来るのです。現場の指導者は「遊星歯車」の役割を果たして、会社の要求を満たすように現場指導するのです。その結果、業績に反映されて客観的評価が可能になるのです。その為には「マネジメントの3大スキル」(テクニカルスキル・ヒューマンスキル・コンセプチュアルスキル)を経営層も現場指導者も現場要員も日常のCAHFサイクルで身に付ける風土を構築する事がポイントです。特に、若い現場指導者を育成する事で3層(経営・指導者・社員)間の意思疎通がスムーズになって行きます。まさにCAHFサイクルを回す事で「遊星歯車」の言葉通り、期待以上の活躍が組織力を引き出すようになります。しかし、難しい話ではなく会話の流れを変える「あれ、どうなっている？」で実践するので「誰でも出来る」という風土になります。