

事務所からのひとこと

梅雨明けが待ち遠しい今日この頃、皆様いかがお過ごしでしょうか。

さて文月の初日・7月1日は、「郵便番号記念日」だそうです。1968年のこの日、郵便物の仕分けを自動化するため3～5桁の番号を割り当てる「郵便番号制度」が始まりました。それまで郵便物の仕分けは手作業で行われていましたが、高度経済に伴い郵便物の取扱量が急増したため、65年に旧郵政省を中心に自動区分機の開発が進められました。

そして67年、東芝が世界初の手書き文字読取機を完成させました。同社は開発に際し、全国から50万人分の手書き文字を集め、試験を繰り返したそうです。その過程で生まれた要素技術は現在、コピー機やATM、自動改札機などに活用され、高度情報社会の礎となりました。郵便物自動処理装置は「戦後日本のイノベーション100選」（発明協会）にも選ばれています。

7月に、日頃お世話になっている人へ暑中見舞いを出される方もおられると思います。何気なく書く郵便番号の背後には、こうしたイノベーションが隠れていることに、思いを馳せてみてはいかがでしょうか。

参考：(公社)発明協会、(株)東芝ホームページ

COLUMN

反逆児・問題児・異端児への対処法 ～承認、観察、翻訳を繰り返せ～

日本法規情報の意識調査(5月30日、回答者817人)によると、「職場にトラブルメーカーがいる」と答えた人が約半数(48%)もいた。こうしたトラブルメーカーは、大きく三つに分けられる。上司や職場を批判する「反逆児」、同じ間違いを繰り返す「問題児」、指示に従わない「異端児」だ。会社は、このトラブル3兄弟にしっかり対処していく必要がある。

反逆児には、「つべこべ言うな」と頭ごなしに叱るのでなく、批判を聞き入れた上でその解決策を共に考える。反逆児は「問題意識が高い」と捉えることだ。問題児には、「いいかげんにしろ」と感情的に叱るのでなく、正しいやり方を根気よく教え、本人に対策を立てさせ、余計な口は挟まずに実行させる。うまくいかないならアドバイスし、再び実行させる。異端児には、「言うことを聞け」と問答無用で叱るのでなく、基本の大切さと指示の意図を丁寧に説く。

どれも時間と手間は掛かるが、その面倒を省くから面倒なことになるのだ。「承認、観察、翻訳」を繰り返して、反逆児・問題児・異端児を「麒麟児・風雲児・革命児」へ導いていきたいものだ。

明日への指針

業績悪化時にとるべき短期対策

海外から仕入れを行う中小企業の業績悪化が近ごろ目立つ。円安傾向が進んだことがその大きな原因だ。原価が最大で2割アップした企業もある。市場シェアの高い商品ならば取引先へ値上げ交渉ができるものの、そうでない商品は交渉不能、もしくは交渉が遅れている。

このまま流れに身を任せていては、会社の存続に関わってくる可能性もある。そうならないために、早い段階で次のような対策を考えていただきたい。

(1) 今期着地予想の把握

まずは、このまま原価アップが続くようならば、どれほどの経常利益でマイナス決算になるのかをしっかりと把握する。

(2) 短期・長期の対策の整理

機能別対策(営業・販売、生産・仕入れ、開発、人事、経理・財務)を、短期と長期の2軸からピックアップし、やるべきことを整理する。短期対策はすぐに成果を出せるよう、重点を三つ程度に絞ってキーワード(スローガン)にする。

当面は短期対策を重点・集中・徹底して行う。他

方、長期対策については「今すぐには取り組まないが必要なこと」を明確に決め、緊急事態を乗り越えたときに再度、重点事項に戻せるよう明記しておく。

(3) 期限・担当者・金額の決定

例えば、2週間～1カ月で現状認識と改善に着手し、1～2カ月で数字を動かし(変化させ)、3カ月後には成果を出す。それ以降は定着させるといったように、いつまでに、誰が、どれくらい改善するのかというアクションプランを作成する。定期的にチェックを行うスケジュールも定めるとよい。

短期対策の内容は各社で異なるが、大きく捉えれば営業・販売は値上げ要請と営業活動量の改善、生産・仕入れは製造変動費・固定費の削減、人事は人件費削減(コントロール)、経理・財務はその他固定費の削減となるが、数字を短期的に改善する策は限られる。

何よりもトップが先に挙げた3点を自ら先導し、全社員を巻き込んで推進していくことが、改善を実現する最大のポイントになる。有事の際にトップがとるべき対策として参考にしていただきたい。

「顧客の問題」の定義を変えよ ～除去するより、無毒化する～

企業の競争力で最も重要なのは、顧客の問題を自社の製品・サービスで解決する「問題解決力」である。ただし顧客の問題を解決する際、多くの企業は問題自体を取り除こうと考える(値が高い→値引き、対応が遅い→人海戦術など)が、それらの解決策は得てして収益を圧迫する場合が多い。直接アプローチせず、顧客の問題の定義を変えることで、それを無毒化することも大事である。

こんな話がある。ビルのオーナーに、あるテナントが「エレベーター(EV)の待ち時間が長すぎる」とクレームを言った。改善しないと退去するという。オーナーはEV設計者を呼び対策を求めたところ、EVを増設する、既存のEVを高速機種に替えるなどの案が出た。が、どれも相当なコストが掛かる。

そこでオーナーは意外な手を打った。各階のEV横の壁に鏡を設置したのだ。テナントの不満はEVが遅い、少ないではなく、待ち時間の退屈さだった。鏡を置けば、待つ人は服装や髪形をチェックして気晴らしができる。その読み通り、鏡を置いた後はテナントのクレームがなくなったという(ラッセル・エイコフ著『問題解決のアート』建帛社)。

これを実践したのが米ヒューストン空港。同空港では、到着客から「預けた荷物が出てくるのが遅い」というクレームが多かった。スタッフを増やし、待ち時間を数分短縮させたが、クレームは減らなかった。そこである策を講じた。荷物の引渡場所を到着ゲートから離し、長く待つ代わりに長く歩かせたのだ。結果、クレームがなくなったという。

「待つ無駄」を「歩く手間」にすり替えたにすぎない。しかし到着客の不満は待ち時間であって、長く歩くことではなかった。同空港は広く、長く歩くことは誰もが承知の上であり、しかも人は実際に掛かった時間より、待つ時間の方を長く感じる性質がある。長く歩くより、長く待つ方が苦痛なのだ。よって待つ行為を「歩く」行動に転換させることで、クレームが消えたのである。

企業の競争力は、他社より安い・軽い・強いという機能の比較優位でなく、顧客に自社がどれだけ便利だと思ってもらえるかが鍵を握る。顧客はいかなる問題を抱えているか、その解決力を磨くことだ。そうして顧客の問題に光を当て続ける限り、競争力が陳腐化することはない。