

会社の目的は利益じゃない！

誰もやらない「一番大切なことを大切に**する経営**」とは？

日本の経営

これまで手っ取り早く量を求める手法が王道(質より量を求める)・・・シェアからファン(LTV)

量の追求	質の追求
短期＝目標	長期＝目的
改善・改革	良い会社(風土)
儲ける(売上・利益)	人の幸せ
相対的	絶対的
売る(セールス)・訪問型	売れる仕組み(マーケティング)・来店型
目標管理(結果数値管理)	プロセス管理(デザイン)
外発的動機づけ(飴と鞭)	内発的動機付け(やる気)

理念の考え方

一番大切なことは、「一番大切なこと」を大切にする**！(スティーブン・コビー 7つの習慣)**

理念(お客様の喜び・社員の幸福・社会貢献) ≠ 売上・シェア・利益＝道具

・・・優先順位は？————

全社員を(人生)の勝利者にする！・・・その実現に向かって、会社のすべての施策を考え、実行していく。

絶対的価値＝ひとり1人が持っている可能性を人生で最大限に発揮出来る！(＝勝利者)

・・・相対的で競わない！(結果の評価)

目的＝「出来るだけ多くのお客様に、出来るだけ大きな満足を提供すること」・・・目標＝販売台数

疑問————結果とプロセス、どちらが大切か？

決果ではなく、プロセスこそ評価に値する！(目的—目標—手段の関係)(Why—How—What)

決果を求めるのであれば、プロセス、つまりお客様の満足を求める必要がある。(手段・行動・熱心さ)

何(価値)を提供するのか？「モノ」—「コト」—「人＝信頼関係」

「具体例」4つの価値(ハード・ソフト・マインド・フィロソフィー)

理想と現実のギャップ⇒当たり前のことを＝熱心・続ける

別紙コピー参照 「ハーズバーグの動機付け理論」+「マズローの5段階欲求」

問題解決アプローチ・・・真の問題解決(対処ではダメ、本質的な原因を追及)

具体例＝嵐に向かう船の例

自分たちで問題を発見し、自分たちで解決する！＝社長・幹部は気づいても指示してはいけない！

————自分と未来は変えられるが、相手と過去は変えられない。(相手を変えようとする＝考えない)

目標より目的が大事

目的＝方向・・・志・夢・心・思い・質————長期、見えにくい、利他の志向性、考える力とつながる

目標＝距離・・・具体的な取組み事項、数値、モノ・量————短期、見ることができ、利己の要素、スキル

社員が働く「目的」を持つとどうなるのか？————「何のために働くのか？」

目的と目標の比率(10割の内訳は？)————ネット南国では(8対2)普通の会社(1対9)あなたは？

何故、量にとらわれるのか？＝高度成長期の経験(メンタルモデル)

目先の結果を追うと、理念はお留守になる！

決果から遠い仕事は後回しで、近々の売上の方が優先になる！

————緊急度・重要度のマトリックス(優先順位を間違う、先送り・後回し・見ないふり)

経営理念とは経営哲学

1. 真のお客様サービスを創造・実践する

「真のお客様サービス」とはトータルライフコンサルタントという価値を提供することを意味
何故取組みか？＝全社員を勝利者にするため＝つまり(社員満足の為に顧客満足を実践する)

2. 「考える—発言する—行動する—反省する」という参画のプロセスを重視し、社員の成長と自己実現の機会を高める

プロセス＝人間的成長を促進するサイクル「成長の4原則」

どうやって自ら「考える」機会を用意するのか？・・・その答えが「発言する」です。

会議の場で「参画者」(×参加)になってもらう。・・・新人でも会議に参画 OK (発言する)

一番の目的は、社員が自ら行動するためです。・・・イベントの開催(顧客満足や売上が目的でない)
反省への機会が増えれば、考えることもそれだけ増える・・・SECI モデル

3. お客様とビジネスパートナー、地域社会との発展的な関係構築から学習を重ね、独自性と主体性を発揮する

ディーラーだからこそ、主体的に地域の方々と交流を育み、発展的な関係を結ぶことが重要。

「魅力ある店」は景気に左右されない！

お客様に「行きたい！」と思わせる——引き付けるだけの魅力(理由)があれば遠方からも来てくれる
店舗を増やすより、集客型で他に類を見ない卓越したトータルサービスの徹底がベスト(集客の・・・)

社員から愛される会社を目指す！＝＝＝お客様に愛される会社

指標＝離職率

社風が良いと「優秀な人ほど辞めない」特徴＝＝＝何故か？「自分が成長できる場」と認識する。

社員旅行・宴会・イベントなど積極的に参画＝活発的な議論・組織横断・全体最適

「人を育てる」ことの方

教育は大切。しかし採用はもっと大切＝まずは新卒者の採用基準を高くする！

社長の使える時間の半分以上を人材確保に割いてきた。

1回5時間の面談を3カ月の間に6回＝30時間 ペーパーテストは第1希望にしてくれた後。

試験で見るのは「人柄」「適性」と「価値観」・・・待遇が悪いからいい社員を採用出来る(やりがい)

プロジェクト活動「みんな楽しそうだけど、時間外だから残業手当もつきません」と説明

事例) ハーズバーグの動機付け要因

やりがいの人が集まれば⇒チームワークが良くなり⇒一生懸命⇒ムダがなくなり⇒生産性も上がる

会社の質＝人の質

だから採用にかかる費用や時間は削らない！(16人から60人まで成長するまで、年間1000万円以上)

「鬼と金棒」・・・どれが一番強いのか？

1. 大きな金棒を持った大きな鬼
2. 大きな金棒を持った小さな鬼
3. 小さな金棒を持った大きな鬼
4. 小さな金棒を持った小さな鬼

———2番目、3番目は？

鬼＝「人間力」・・・道具を自由に使いこなし、未来を切り開く力(気づき・考える・伝達)

金棒＝「知識」・・・情報・常識・経験・成功体験・マニュアル

多くの企業の採用で重視されているのは「知識＝金棒」・・・学歴・資格・テストの結果・目に見える

我が社が重視しているのは、あくまでも鬼＝人間力・・・見えない！＝可能性・意欲を重視

・・・質問「なんのために働くのですか？」

知っていることを「出きること」に変える

人間力は、環境と体験によって高まります。(環境の場を準備するのが社長の役割)

リーダーシップとは「主体性」のこと

経営者・幹部だけでなく、社員もリーダーシップが必要(部下統率・指示命令で動かすことではない)

経営とは、変えること！

多くの人がやっているのは、「管理」ではないかと思えてなりません。

問題を発見して、解決する力。

===表面的(対処)ではなく、奥に潜んでいる本質的(対応)な問題

例) 少子高齢化や火事

経営における本質的な問題は・・・自分自身に原因があることに気づく経営者は少なくない！ 対峙するか

社員対象のアンケート

1	成長の実感がない	
2	自分で考えて仕事をするができない	
3	あまり自由に意見が言えない	
4	自分の努力が評価されない	
5	職場の人間関係、上司関係がよくない	
6	コミュニケーション不足、チームワークがない	
7	部門間のセクショナリズムが強い	
8	所属している組織を愛せない	

メンタルヘルスの問題を抱えている会社では、6～7つ当てはまる。

一般の中小企業では、だいたい4つ

===多くの項目に当てはまると回答するのは、たいていが一般社員です。(幹部は違う)

「誰かのために」がエネルギーになる！

目標レベルの夢＝「自分のため」・・・目標の上の目的は何か？

目的とは何か？これを追求していくと、「自分のためではない」ことに気づく！

「具体例」女子サッカーがなぜ強かったか？

監督が試合の前に、選手たちに東日本大震災の映像を見せたといいます。

・・・日本を元気したい！東北の人たちに少しでも喜んでもらいたい、勇気をもってもらいたい！(利他)

「横」を重視したチームワーク

狩猟民族と農耕民族との違い！

個人プレーからチームプレーに変えた。

価値観を大切に(採用した人材、目指す人間力)

「今だけ、金だけ、自分だけ」から「将来」「お金以外にも大事なものがいっぱいある」「自分以外も大切」

自分で考え、発言し、行動し、反省する

イベントをはじめ、会社のさまざまな施策を立案・実行していくプロジェクトチームをつくる社員に企画・

運営を任せることにしている(参加者は有志、参加はダメ、参画しなければならない)

社員が喜びを感じて、成長していく場に

3つの取組み

誰も幸福にならない飛び込み営業をやめ、そこでセーブした時間をアフターフォローに費やし、お客様に喜んで頂く。

社員同士の競争をやめ、チームワークを発揮し、質の高いサービスを提供する

社員がクリエイターとして活躍し、お客様を楽しませるアイデアを創出する

人間力向上の機会

- ・お遍路研修の意味(新人研修4日間) = 気づく
- ・特攻隊員の遺書に学ぶこと(知覧特功平和祈念館) = 感謝に気持

指示・命令はいっさいしない

座学スタイルの集合研修は、入社時以外ほとんどやらない。

重視している = 社員への権限委譲とプロジェクトチームの運営

意識して「上司は部下に教えない」「指示命令はしない」という文化をつくってきた

部下に……疑問を投げかける

「これ以上の方法はないのかな？」

「なぜ、この方法を採用したのかな？」

理由 = 権限委譲なしに人のやりがいは育めません。勇気が必要と思います。

———教えない教育は上司が忍耐を要するだけでなく、慣れない新人にとっても苦しいものです。

選択 = すぐさま命令して目の前のことに対処するか？それとも社員の成長のために言うのを我慢か？

こまかいやり方や決果を気にするより、もっと大切なことがある！ = それは人の成長です。

チームワークは、プロジェクトで活性化する(日常業務の問題・改善)

CS 推進プロジェクト

C2(Customer Contact)プロジェクト

社員は参画するプロジェクトを選ぶことができます。自主性を育むため、課長以上は参加しない。

全員一致で物事にあたるのが原則。多数決はダメ。———コミットメント効果

ICD(経営会議)プロジェクト = 「経営会議」毎月1回、誰でも参加自由。

報告義務などなし(権限委譲にならない)・掲示板に貼りだし、情報共有する。

…「スタッフご意見番」に投稿された社員の意見や、お客様から寄せられた意見や声から議論スタート
これが「社員満足のために顧客満足を追求する」会社だから当然です。

…当事者意識(レベルが低い意見の社員がいると……問題が顕在化する⇒問題発見一解決)

全社員が船長として物事を考える会社

部分最適と全体最適

「最近、景気が悪く、業績が今一つで、社員さんが暗くなって困っています。どうしたらいいでしょうか」と質問。逆にこう尋ねた。

「あなたの船が順風満帆で航海している時は、乗組員がみんな明るくて元気だった。しかし、嵐が起きて船が沈没するかもしれないとなったらみんな元気が無くなったということですね。それはいったいどうしてでしょう？」

要するに、その会社の社員は乗組員ではなく、乗客のつもりだったんでしょう。

乗組員だったら、難関を切り抜けようとして力を出しますが、お客さんだったら暗くなって、誰かが何かをやってくれるのを待っているだけです。会社の社員がお客さんのつもりでは、それは元気もなくなる。

すると次の日、その社長さんからメールが届きました。

「昨日伺った話を、朝礼で全社員の前で話しました。『社員は乗組員でなければならない、乗客であってはならない』と言って檄を飛ばしました」

…社員を乗組員でなく、乗員にした責任は誰にあるのか？ ⇒ ⇒ ⇒ 社長です。

その矛盾に、社長は気づいていない。つまり社長までもが乗員だったのかもしれない。

社員のやりがいがすべて

「業績を上げる手段として、社員を大切にすると考える = = = 「業績第1」の考え

お金は人を不幸にすることはあっても、幸せにはしません。

例) 子供をダメにする一番の方法は、欲しい物をぜんぶ買い与えることです。

働く人の幸せは、やりがい以外にありません。やりがいが高まるのは、自分の持っている人間力を発揮

「サービス」の考え方

サービスを高めれば、関係性が深まる＝来店集客型で質の向上

お客様は最良のパートナー＝お客様アンケートからアドバイザー化へつながる

トラブルこそスタッフが成長するためのチャンス＝スタッフが対応（社長・幹部はバックアップする役目）

問題解決が、感動サービスにつながる

「満足を提供するサービス」と「感動を提供するサービス」

…満足の先にあるものは何か？＝＝＝＝○○

満足と感動の違い……「予測可能なことかどうか」

感動とは、どのような心の変化なのか？

「迅速」「丁寧」「きめ細かい」「親身になって」対応している

「笑顔」「一生懸命」「やらされていない」

顧客満足度 NO1の接客＝＝＝我社独自のしくみがある！

お客様が来店からお帰りまでの一連のプロセスデザイン

お客様の車がショールームの敷地に入ってくる	入り口近くに待機している社員がナンバーを検索
＝お客様の名前、用事を確認	インカムで社内のスタッフたちに伝える
同時に、人員の許す限り2名のスタッフがお出迎え	「ようこそ、○○様、本日は○○でご来店ですね」
一人が店内にご案内、もう一人が車を駐車場へ	
お客様が着席されると	アテンダントが飲み物の注文に
「○○様、いらっしゃいませ。お飲み物は前回と同じアイスコーヒーでよろしいでしょうか？他に…」	担当者が笑顔でやってきて「○○様、こんにちは。お待ちしておりました。さっそく作業に……」
アテンダントは店内の様子を目配り・気配り・心配り	キッズコーナー、前回のビデオもデータベース化
お客様に作業内容や気づいた点などを報告します	車は社員の手で洗車
お帰りの際	お見送り
外の道路に出てお客様がバックミラーを最後に見る	最後に見るタイミングで頭を下げます！
カウンターのお客様リストにお帰りの時間を記入	お客様の座った椅子とテーブルの上を片づける

こうした一連のプロセスを必ず実行できているからこそ、顧客満足 NO1とされているのではないかな？

＝＝＝プロセスデザイン

×マニュアルではない！

では、マニュアルとプロセスデザインはどこが違うのか？

常に「もっとできたのでは？」と考える

最初のポイント＝お客様の名前と呼ぶ…「存在感」「大切に扱われている」

マニュアルはない！（ルール・役割はまったくつくっていない）

形ではなく、心からのサービスを提供する！

「接客の役割分担」＝決まっていないと、いいことがいろいろとあります。

我社では「自分の担当ではないお客様には、120%で対応する」ということを心がけています。

…「自分で仕事を見つける」という姿勢が自然に身につきます。

最終的には「組織風土」によって運営されている！

「サービス」には業種も職種もない＝プロのサービススタッフ

技術者＝訓練が必要

毎朝、交代で3分間スピーチ実施、接客のロープレ、上手に聴く・伝える訓練

今日の一台よりも、将来の100台

多くのイベント開催「ファミリーカーオリエンテーリング」「新型車発表会」など
イベントは全員参画、企画運営も社員の自発的な参画
最大の特徴は「車の販売にはこだわらない」こと
== 目的は我社を知ってもらうための告知活動という位置づけ。
何故か？

重要視「車の販売台数を伸ばすこと」ではなく、「お客様と社員の双方が満足や感動を得ること」

「業績を上げる為には顧客満足度が重要で、顧客満足度を実現するには社員満足度が重要」
——これが、CSとESに関する一般的な考え方ではないでしょうか？

しかし、それは逆です。

社員がやりがいをもって仕事ができ、それでお客様に満足、感動して頂き、その姿を見てさらに働く意欲が出てくる、結果として業績もよくなる——そうしたしくみや循環をつくることこそ、大切なのだと思います。

自分がやりたくない仕事は、社員にやらせない

飛び込み営業の時間配分			来店型営業・CR(顧客維持)活動	
飛び込み営業	50%	成果1台		マイナス1台
店頭待機	13%	2台	店頭待機	26% プラス0.5台
アフターフォロー訪問	13%	2台	アフターフォロー訪問	50% プラス0.5台
残り	24%	1台	残り	24%

プロセスを評価するしくみをつくる

プロセスを重視する====評価に仕組みを変える！（結果の評価からプロセスの評価へ）

通常の報奨金やインセンティブは、やる気を出させる動機付けとして、結果に近い所で使われる！

プロセスの数値化するしくみ・・・それに対して評価し、賞賛する

日頃の営業活動で、どんなことをきめ細かく考えながら、どんな行動をとったのか？数値化して、評価・賞賛するしくみをつくる必要があります。

ネットの例(販売に至るプロセス全般を評価するシステム)

任意保険の契約・下取り車・店頭納車・関係書類迅速・サービス入庫あるか・どのルートからの接点か
サービス部門や中古車部門の事を考えたか？チームワークはどうか？

====ポイントを確認するのはMGRでなく、仕事に関係しているスタッフ

・・・ただし、いくらプロセスで頑張っても、最終的に売れなければ、ポイントは獲得出来ません！

日々の細かい努力を評価に反映させ、営業スタッフの納得性を高めることです。

納得性を高めるには、評価基準の作り方がポイントとなります。

営業スタッフ「営業活動記録」

過去数カ月の日々の訪問件数、お客様来店件数、電話・葉書・手紙の件数やその内容、点検や車検

自己申告型人事考課制度＝普段の判断や行動が会社の価値基準に基づいているかを確認＝FB
MGリーダーの評価アンケート＝部下が上司を評価するためのしくみ(全スタッフが5段階評価・無記名)