

目標達成のための
現場改善術

仕事の

見える化する化



3段階
ステップアップ解説

NIコンサルティング代表取締役 長尾一洋

成果を挙げ目標を達成するために、

店長がまず考えなければならぬことは、現場スタッフの「心」である。人は心で動く。心が前向きでなければ良い仕事はできないし、お客さまの心を前向きにさせることなどではほしくない。もっと言えば、現場スタッフの心が後ろ向き、ネガティブだったら、ポジティブなお客は逃げてしまう。二度と来店してもらえなくなる。心と心は同質なもの同士が引き合うのだ。スタッフ同士もそう、お客との関係もそう。前向きなスタッフとポジティブなお客がそろえば店も明るくなり、さらに次のお客やここで一緒に働いてみたいと

いう新たなスタッフ候補を引き寄せる。

では、その心はどこにあるのか。脳である。頭といってもよい。心臓でも胸でもない。心とは「考え方」ともいえるし、「受け止め方」ともいえる。心が前向きになるとは、考え方が前向きになることであり、物事の受け止め方が前向きになると心が前向きになる。問題は、その考えや心、要するに頭の中が見えないこと。見えないことは改善できない。だから世界のトヨタは「カイゼン」のために「見える化」が必要だとしてカンバン方式や星取表などの手法を編み出した。見えれば気付くし、気付けば動く。動けばそこに

変化が生まれ、その変化をまた可視化する。これを「見える化スパイラル」と呼ぶ(図表①)。

この「見える化スパイラル」を日々回転させていくことをカイゼンという。トヨタではこれを英語で「Daily Continuous Improvements」というそうだ。毎日毎日継続的に改善していくことを「カイゼン」というのだらう。そう、日々の繰り返しが重要なのだ。生産現場がそうであるように、現場スタッフの頭の中も同じこと。一度言えば分かる、

図表① 見える化スパイラル



一度改善すればできる、のではなく、日々繰り返し改善し続ける「見える化スパイラル」をつくらなければならない

い。そこで「仕事の見える化」が必要になる。見えないことには改善もできないし、前向きにすることもできない。本稿で取り上げる仕事の見える化は、見えにくいものを見えやすくする「現場作業」の見える化とは違い、見えな

いものを見えるようにするというものだ。見えないものが見えるようになってこそ価値がある。何を見えるようにするかというと、まず「未来」。見ようと思っても見えない。

次に現場スタッフの「頭の中」。頭を割って脳を見ても何を考えているかは見えない。そして、お客の「判断基準」。これもお客の頭の中のことだから、見ようとしても見えないし、聞いてもなかなか教えてくれない。この3つが見えるようになることの価値は高い。仕事

がしやすくなる。現場スタッフの心も前向きになる。見えないものの見える化に取り組んでみよう。



未来の 地図を描く

ステップ
1

第一ステップは、未来の地図を描くことから始める。未来は誰にも見えて

いない。どうなるか分からない。だからこそ、目指している姿、実現しようとしている価値、そのために何が必要かという道筋を明示しなければならぬ。どこへ行くのかも分からずに協力しようとする人はいないからだ。

会社全体であれば20年後、店舗単位なら3年後か5年後くらいがいいだろう。どんな店にするのか書き出してみよう。店長だけでなく、現場スタッフの全員もしくは代表メンバーを入れて合宿してみるのもよい。合宿が難しければ、定期的に終業後1時間程度の時間をとって、検討サークルのような場を設定してもいいだろう。

詳細な説明は省略するが、どんな店になるのか、それがお客にとってどんな価値、意味があるのか、それを実現するための仕組み、取り組みとして何が必要なのか、それをするためにどのような人材、スタッフでなければならぬのか、といった内容を一枚のシートにまとめた。

そうすることで、店の目指す方向や価値観、その意義や目的が共有される。一枚のシートなので、バックヤードに

張っておいてもよい。今の若い人に、ただ「仕事だから頑張れ」と言っても通用しない。「生活のためにお金を稼げ」と言っても、それだけならその店で働く必要はない。そこでの仕事にどんな意味があり、それが実現するとどんな良いことがあるのかを示す必要がある。これで今まで見えなかった未来がぼんやりとでも見えてくるはずだ。

この検討は、現場スタッフのモチベーションアップにも有効だし、その店の存在に戦略性、必要性があるかどうかを見直すものにもなる。あってもなくてもいいような店であれば、早晚淘汰される運命にあるのだから。



「見える化日報」 を書く

ステップ
2

未来が見えてきたら、その明るい未来に向けて現場スタッフの頭の中がどうなっているのかを見えるようにする。紙でもメールでも専用ソフトでもいいが、「見える化日報」を書いてみよう。

呼び方は「日報」でなくても何でもいい。ただ書き方として、「事実」「推察」「次回」を書くようにする。

「事実」とは、何でもいから、その日一日の中で気になったこと、印象に残ったことを事実のまま書く。例えば「今日は傘を忘れて帰るお客さまが多かった」でもよい。

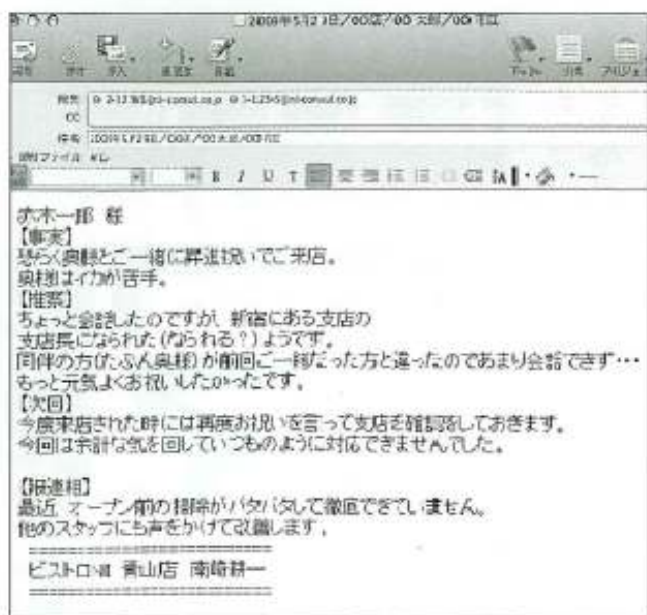
次に、その事実の裏にある事情や背景、思いなどを「推察」する。例えば「お見送りする時に、傘はお忘れではないですかと一声お掛けする配慮が足りなかったのでは」など。

そして、では次からはどういう改善アクションをとるのかを考えて書く。それが「次回」だ。例えば「天気をスタッフ同士で伝えるようにする」「傘立ての状況をお見送りする時に必ずチェックする」といった内容になる。

これを毎日書いてみる。そうすると、現場スタッフが何を問題視し、重要視しているのか、そのためにどうしようとしているのかという頭の中にある思考が見えるようになる。中には勘違いしていたり、ピン트가ズレている人もいるだろう。

それを適宜修正してあげればよい。見えるから改善できる。「次回」のアクションに良いことが書いてあれば、店

図表② 見える化日報の一例



「次回」は「お時間があ
 るかどうかは先に確認
 するようにします」と
 書いたとしよう。
 一件のクレーム処理
 ある人のある一日の日
 報としてはそれで完了
 なのだが、このデータ
 がたまってくるとどう
 だろうか。このお客が
 特定されていけば、過

去の履歴が整理できるし、特定されて
 いなくても、こうしたクレームが多か
 ったとしたらどうだろうか。
 そもそも顧客対応に時間がかかり過
 ぎるオペレーションになっていて、そ
 れに対して不満を感じるお客が多いと
 いうことを示すデータになる。この
 「推察」の積み重ねの中に、お客の「判
 断基準」が見えてくる。
 これがお客の頭の中といってもよい。
 一件一件の「推察」においては読み違
 いもあるが、それが積み重なってくる
 と、「このお客さまは丁寧にするより
 速い方を好まれる」という判断基準が
 明確になってくる。
 より効果的に使おうと思うと顧客を
 特定できた方がいいから、顧客データ
 ベースと連携させるか、「見える化日
 報」メールを送る時に顧客名を入れて
 おくとかすると、後で検索してチェツ
 クできるようにもなる。こうした見方
 を論語では「視察」と教えている。
 お客の判断基準や思考の中身が見え
 てきたら、先回りが可能となる。日々、
 相手の意をくむ推察を行い、それが蓄
 積され共有されることで、その精度が



ながい かずお
 株式会社N1コンサルティング代表取締役。1991年株式会社N1コンサルティングを設立。可視化経営を提唱し企業
 の経営体質強化、営業力強化
 などに取り組み、自社開発の
 可視化経営システムは2000
 0社を超える企業に導入され
 ている。著書に「仕事の見え
 る化」(中経出版)、「すべて
 の見える化で会社は変わる」
 (実務教育出版) など多数

長から「それは良いアイデアだね。す
 ぐやってみよう」とコメントを返して
 あげよう。スタッフのモチベーション
 も上がるはずだ。
 この「見える化日報」を店舗全体で
 共有してもいい。メールなら簡単だし、
 ノートを一冊置いておいて共有して書
 くのもいい。この程度の文量なら携
 帯メールでもできる。「未来」のあるべ
 き姿に向かって、日々どんな思考、ど
 んな行動をとっているのかが見えてく
 るのだ。ズレていけば方向修正できる
 し、遅れていけば急がせることもでき

る。中にはモチベーションの低下が見
 えてくるスタッフもいるだろう。
ステップ3
お客の「判断基準」
を読み解く
 「見える化日報」にお客のことについ
 て書かれていると、お客の判断基準が
 見えてくるようになる。例えば、クレ
 ームなどは分かりやすい。「事実」とし
 て「○○○というクレームがありました
 た」。その「推察」として「お客さまは
 お急ぎになっていったのに、丁寧に対応
 しようとして時間がかかり、お客さま
 が不機嫌になられた」と読み取った。そして

「次回」は「お時間があ
 るかどうかは先に確認
 するようにします」と
 書いたとしよう。
 一件のクレーム処理
 ある人のある一日の日
 報としてはそれで完了
 なのだが、このデータ
 がたまってくるとどう
 だろうか。このお客が
 特定されていけば、過

上がって来るといふことだ。お客の考
 えることを先回りして把握できるよう
 になれば、顧客満足度も上がるし感謝
 もされるから、現場スタッフも楽しい
 し、何より成果が出る。
 さて、未来が見え、現場スタッフの
 考えていることが見えてきて、お客の
 判断基準が読めるようになってくると、
 仕事にやりがいを感じ、楽しくなっ
 てるはずだ。
 その際気を付けたいたいのには、店長が部
 下を監視するものではないということ。
 部下が働きやすいように見守る取り組
 みであり、部下が困っていたら支援す
 るための見える化だと考えてほしい。
 そうでなければ、良い情報が上がって
 こなくなると。何しろ、人は心で動くの
 だから。