

NBC Plus

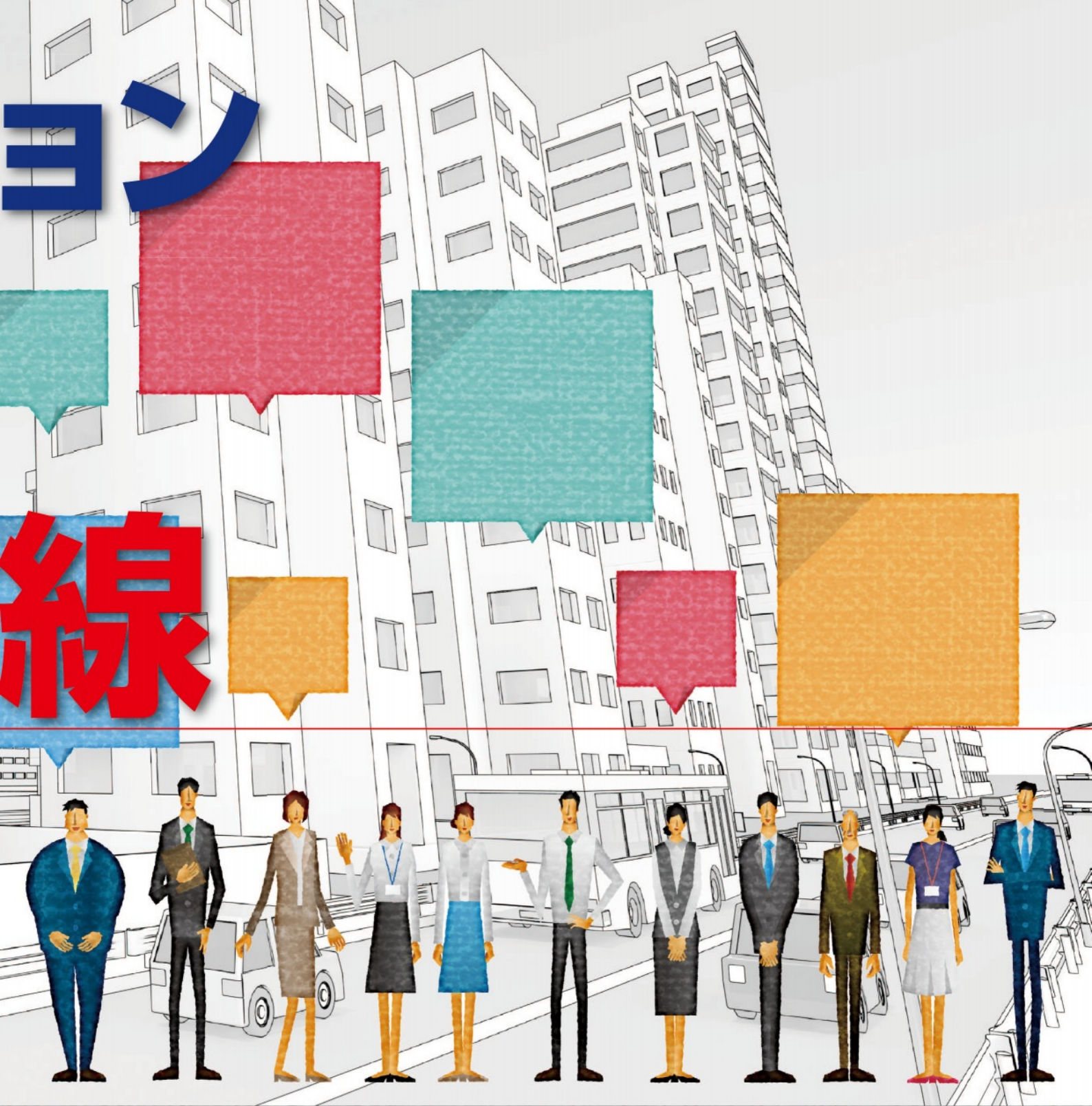
vol.57



戮力
協心

りく
りよく
きよう
しん





社長の悩み

北海道江別市で自動車整備・販売業を営む江別協同自動車株式会社様。出会いは2013年10月。NBCの経営セミナーにご参加いただいたことがきっかけでした。

「売上が上がっても、利益が出にくい」後日、高間専逸社長（以下、社長）からお話を伺った際、このような言葉が社長の口からこぼれました。

- 利益管理をした上で業務を行っている社員がいない。
- 1時間以内に行っているか？コスト意識が少ない。
- 利益を残したいと考えてはいるものの、どうやって残したらよいかかわからないと言う社員もいる。
- 車検ユーザー等の固定客が減少しているが、営業活動による新規顧客開拓はほとんど

コミュニケーション

活性化は

経営の生命



行っていない。

●設備投資に多額の資金が必要。創業83年近いため、古い設備もあり修繕費もかかる。そのため、設備投資や修繕費を賄うための資金を増やさなければならない。

●社員は、上から指示を受けても応えない。

●技術系の研修には従業員を参加させている。しかし、板金等の技術は5年経っても一人前にはならない。(技術職を育てるのには時間が掛かる)

●お客様に対してメリット・デメリットを説明できるようなって欲しい。そうすることで価格競争以外で勝負できるようになり、収益アップにつながるはず。

一つひとつ詳しく話を伺ってみると、収益が思うように上がらないことも問題ですが、それ以上に社員同士の

変化が見えてきたのは、HM (ヒューマン・マネジメント) 調査の個別解説を行った時でした。



つながりが薄いように感じられました。

そこで、社員へのインタビューを実施したところ、このような意見が聞かれました。

- 「現場は挨拶がなく、笑いもない。」
- 「報連相がない。」
- 「言っても聞いてくれない社風。」
- 「風通しが悪い。」

業績改善には、会社全体のコミュニケーションセッション改善が鍵であると確信しました。

インタビューで

聞き取れた状況

「言ってもやってくれない、だから言わない。」その結果、社員同士の仕事上のやり取りが少ない。そのため、ムダな作業が発生する。車検ユーザーの入庫状況も社員同士で共有されない。結果として、固定客を囲い続けられない。それでもなんとか顧客減少を食い止めようと、価格競争に走ってしまう。その結果、売上も利益も減少してしまう……。まずは、次の2点をいかに改善していくか検討することとしました。

- ① 役員を含む全社員の自立と社員教育
- ② 収益改善

実践人財塾®で劇的な変化

実践人財塾®(以下、人財塾)の目的は、会社のベクトルと個人のベクトル

を合わせることにあります。多くの社員が社外での研修が初めてということもあり、戸惑う姿が多く見られました。また「こんなことをやって何になるのだろうか?」と不安を隠さない社員も多かったです。

変化が見えてきたのは、HM(ヒューマン・マネジメント)調査の個別解説を行った時でした。

HM調査とは、109項目のアンケートに回答し、その人の性格や行動パターンを客観的な視点から読み取るものです。このアンケート結果をもとに「他人から見ると、あなたはこのような見えますよ」ということを講師から解説します。その後、受講生からも「あなたのことを本当はこう思っていたんだ」と本音を伝えて頂きます。

これは社員同士が「言いたいこと」を言う場ではなく「その人にこうなって欲しいという気持ち」を素直に伝える場です。相手のことを本当に慕い、思っているからこそ本音を言う。本音で言うからこそ、言われた側も素直に受け入れられます。

HM調査における意欲が著しく低いリーダーがいました。講師は「あなたの立場で、こんなに意欲が低くて良いはずがない!」「これでは会社全体としても、部下育成においても良い結果は生まれません!」と伝えました。すると受講生の一人である工場長がおもむろに立ち上がり、「彼をこんな人間にしてしまったのは私だ。すまない、許してくれ。」と泣き崩れたのです。

その後、多くの受講生が本音を語りはじめ「みんなの意見を受け入れよう」「みんなが良くなるために、会社が良くなるために行動しよう」という団結心が生まれました。

人財塾終了後、受講生からこのような感想をいただきました。

「今まで、こんなに自分を振り返ったことはありませんでした。1日目の夜は

眠れませんでした。」(25歳男性)

「参加する前は、たった数日で変わるわけがないと思っていましたが、今は、数日でこんなに変わるんだ」と驚いています」

(35歳男性)

「翌日、ドキドキしながら会社に行きましたが、皆が挨拶してくれるし、明るくなったし、全然違う会社になりました。ありがとうございます！」

(50歳女性)

「13年間のわだかまりが、やっと解けました。本当に長かった……。」
(55歳工場長)

この人財塾を経て、社員同士が遠慮することなく伝えるべきことをきちんと伝える社風ができ、会社全体のコミュニケーション改善のスタートを切ることができました。

本格的な改革スタート

収益改善に取り組むにあたり、まずは次の2点に注力しました。

①どの部門がどの程度利益を生み出しているか明確にするため、部門ごとの業績管理体制を構築する

②社員を巻き込み、利益意識を高める

部門別業績管理体制の構築

今までは部門別に業績が管理されておらず、「整備・钣金」「車両販売」のどちらの部門が利益を生んでいるかが見えず、具体的な改善策を検討しにくい状態でした。そのため、両部門の業績を明確にし、どのようにすれば利益を生み出せるかを見つけやすくなる必要があります。

しかし、業績管理資料を作成しただけでは業績改善にはなりません。資料をもとに業績が思った以上に改善できていない理由を探り、改善策を検討・実施していく必要があります。

改善策を検討するための第一ステップとして、幹部社員を中心としたリーダー会議を行い、原因の追究、対策の検討、対策が実施できているかの管理を行いました。

これにより、整備・钣金部門での問題点が浮き彫りになりました。売上に占める材料費の割合が、毎月上昇していたのです。原因は、取引先の選定や交渉を行っていないことでした。そこで、材料の価格交渉や取引先の変更を行い、各サービスの金額を利益が残せる適正価格へ改定しました。リーダー会議で検討した改善策は、全体会議で全社員に報告・指示し、次のリーダー会議にて対策の実施・進捗状況を確認することで、収益改善と共に、全社のコミュニケーション改善を図りました。

社員を巻き込み、利益意識を高める

社員の自立を促す意味からも洗車キャンペーンなどの対外的なイベント・キャンペーンを実施しました。

ただキャンペーンを開催するだけでは「社員を巻き込み、一体感を生み出す」ことには成功しても、社員が利益意識を持ち、収益改善に繋がるとは限りません。

社長からも「固定客が減少している」という相談を受けていたため、新規の顧客をいかに増やしていくかをキャンペーンのテーマとしました。

また、キャンペーンを実施することでいくら費用が発生するか、どのくらいの売上を達成すれば(洗車に何台呼



び込めば)黒字になるかの損益分岐点
売上高の計算を社員に行っていた
ことで、利益を出すことの大変さを理
解いただきました。

それだけではありません。新規顧客
を呼ぶために全員で市内にポスティ
ングを実施。ポスティング用のチラシも
社員にて作成しました。

併せて来店者に無記名のアンケート
を実施。接客態度や整理整頓状況、改善
希望点などを収集し、サービズレベ
ルの向上に努めました。

結果、新規顧客の獲得数・目標売上共
に達成することができました。新たな
車検ユーザーの獲得にも繋がり、固
定の増加に貢献しています。

今では、アンケートにも「いつもキャ
ンペーンを楽しみにしています」など
の意見が多数あり、社内外でキャン
ペーンが定着しています。春にオイル
交換キャンペーン、夏に洗車キャン
ペーン、秋にタイヤ交換キャンペーン
を開催しています。

その他の主な改善実施事項

(1) 既存客の流出防止・掘り起こしのた
めの法定1年点検誘致キャンペーン

ご存知のように、一般車の車検は2
年に1回は必ず実施しなければなりま
せん。しかし、それでは2年に1回しか
来店しないお客様が存在してしまいま
す。普段から親密な関係を築き、整備や
各種キャンペーンに足を運んでいただ
けるお客様であれば次回の車検も依頼
してくださる可能性は高いでしょう。

しかし、整備やキャンペーンに興味
を示さなかったお客様は、何も手を打
たければ、別の整備会社に移ってしま
う可能性があります。近年ではガソリ
ンスタンド等による超低価格の車検も
行われており、関係性を築き続けなけ
ればあつという間に他のところへ行っ
てしまいます。

そこで、既存客の流出防止・掘り起
こしを目的に、車検を実施してから1
年が経過したお客様に対して法定1年
点検のキャンペーンを実施しました。
ただ単にダイレクトメールを作成・
配布するだけでは目に留めていただけ
ず、他社のダイレクトメールに埋もれ
てしまうため、江別協同自動車様のこ
とを思い出してもらるように、工場長
の似顔絵を作成してダイレクトメール
に盛り込みました。

配布先については「誰に送ったら良
いか」を事前に確認することで、予期せ
ぬトラブルを防いでいます。

キャンペーンを実施することで、法
定1年点検の依頼が増えただけではな
く「そういえば江別協同自動車って
あったね」とお客様に思い出していた
だけでたことで車検台数の維持・増加に
も繋がりました。

(2) 生産性改善のための

車検業務フロー作成

支援当初より社長からは「社員の生
産性をもっと向上させたい」との依頼

を受けていました。社員にヒアリング
を行ったところ、確かに業務フローや
作業時間が異なっていました。その結
果、新人社員に対しての教え方がバラ
バラで「●さんと◆さんとは
言っていることが全然違う」というこ
とが多々あり、技術レベルの成長にも
悪影響が出ていました。

そのため、まずは社員の業務内容を
ビデオ撮影し、他の社員にも見せるこ
とで自らの業務フローの違いを認識し
ていただくと同時に、一般的な業務フ
ローを作成し、標準的な作業時間を設
定することとしました。

その結果、定期的に若手・ベテラン
含む社員同士が「なぜこのような作業
を行ったのか」「その作業を行うこと
で、どれほどの生産性改善効果が得ら
れたのか」を議論する回数が増え、自然
と業務スピードが早くなっていきまし
た。

現在の業績

細かいことを挙げればまだまだたく
さんありますが、これらの対策の結果、
自ら考えて行動できる社員が増えまし
た。それは意識だけでなく数字面に



限界利益率・自己資本比率の推移



も現れ、限界利益率は26・83%から37%まで改善。利益が得られるようになったため、必然的に内部留保も増え、自己資本比率も19・22%から27・73%へ改善しました。

そして、利益を社員へ還元するということになり、実に10数年振りにボーナスを支給することができました。

今後に向けて

工場長を中心として社員が一丸となり、限界利益率・自己資本比率共に改善されましたが、まだまだ業績を向上させる余地が残っています。なぜなら、社員の頑張りが成果につながり、評価され、報酬と言う目に見える形で還元できているかと言われると、必ずしもそうとは言えないためです。

そのため、現在評価制度の構築・導入を推進しています。

会社の求める人物像と、社員同士で認められる人物像を同一化し、目指すべき人物像に向けて全社で取り組む。そして業績を改善させる。頑張った成果を出した社員が報われ、認められ、「もっと働きたい」と思える会社への変革が必要です。

コンサルタントの目線

私がコンサルタントとして心掛けていることは、「社員の自主性を引き出し、尊重すること」です。

社長やコンサルタントから一方的に指示を出すことは簡単ですし、確かに

一時的には業績改善するかもしれませんが。

しかし、企業としてこの先何十年と永続的な繁栄・成長を目指す場合、社長だけではなく社員全員が「利益を出すために何をすべきか」を考え、今後の方向性を検討・立案し、実行できるようにしなければ実現できません。

一方的に指示を出すことは社員に「やらされ感」で仕事をさせ、自主性を損なうだけでなく、時間の経過と共に改善前に戻ってしまいます。

そのため、数字や結果を示し、時には質問を投げかけつつ、社員の皆さんから意見を発言する流れを作り、自ら考え・行動する組織作りに重きを置いています。

江別協同自動車様を支援するにあたって、私の口から「生産性を改善す



江別協同自動車株式会社

所在地 北海道江別市

社員数 15名

事業内容 自動車整備、中古車・新車販売



るために、車検業務の〇〇作業をする際は、もっと■して「ください」と一方的な指示を出すことはほとんどありません。

また、実際の業務においても、社員の皆様は全員がその道のプロであり、誇りを持って業務に取り組んでいただいています。社員皆様の知識や経験を活用することこそが業績改善の近道になります。

コンサルタントという仕事は、数字・結果などのデータを見せながら、社員自らが改善方法を発見・構築して頂く道標を作ることだと考えています。



渡る世間は 鬼ばかりだが、 こそいいことを 教えてくれる

有能な怠け者は司令官に、有能な働き者は参謀にせよ。
無能な怠け者は、連絡将校か下級兵士にすべし。
無能な働き者は、すぐに銃殺刑に処せ。
(ハンス・フォン・ゼークト)

この言葉は、このように解釈されている。

「有能な怠け者」は有能であるが故に事の是非を決することができる。
そして、怠け者であるが故に他人を用いて任せることもできるので
上に立つ者として最適である。

「有能な働き者」は事を判断することはできるが、
働き者であるが故に他に任せることができない。
よって、上に立つよりも参謀として輔佐する立場が適当である。

「無能な怠け者」は自分で判断できないし、自ら動こうともしない。
よって、命ぜられたことをそのまま遂行する立場に適任である。

「無能な働き者」は自分で適切な判断もできないのに、勝手に動く。
これは、余計な事をして迷走する者である。

10歳年上の鬼上司は私にこう教えてくれた。

**人に尻を叩かれはじめて動く人間は
とにかく手間がかかって仕方がないが辛抱して付き合ってやれ。**

**だけど、人に頭を叩かれはじめて考える人間は
モノにはならないと思っていい。それなりの付き合いでいい。**

いまになって、ようやく、噛みしめることができる。
10年経って、私はあの時の鬼と同じ年齢になった。

(まつ)

