

実行の4つの規律(4DX) 導入事例 公益社様



日本一のサービス企業になることを目指し、 会社の文化、風土を変革する

公益社様は葬祭業界で初めて、2001年9月3日に東証 大証1部に株式上場を果たすなど、業界のリーダーとしての役割を果たしてきました。80年を超える歴史ある葬儀社として培ってきたサービス品質と、一件一件のご葬儀にまごころを込めて取り組む姿勢が高い評価を受け、年間10,000件以上の葬儀を行っています。その公益社様がより高い顧客満足を得るために、またより働きやすい環境、組織文化を築くために、「7つの習慣」そして、「実行の4つの規律」を導入されました。導入前の課題と導入後の結果についてお話を伺いました。



代表取締役社長 播島 聰 氏



教育研修部長 石井 秀範 氏



人事部担当部長 森 弘幸 氏



吹田エリアマネージャー 榎並 清 氏

「7つの習慣」を 実践する方法論として 「実行の4つの規律」は 非常に分かりやすい プロセス



代表取締役社長 播島 聰 氏

» 導入にあたり、どのような組織の課題があったのでしょうか。

公益社の事業は葬祭業です。私たちの仕事というのは、究極のサービス業だと思っています。大切な人を亡くして嘆き悲しんでおられる人の心にそっと寄り添う。その過程の中で出てくるいろいろなお困りごと、お悩み、そういったことをご家族と一緒に考えて、解決をしていく。そんなライフエンディングパートナーと呼ばれるような存在です。

私たちの事業にとって一番大切な資産は人そのものであり、事業の根幹を成すものです。しかし、教育や研修の内容は、どちらかというと、サービスのスキルといった実務偏重でした。会社の教育研修体系を1本の木にたとえると、今までやってきたことは地表から上の部分、見えている枝や葉っぱの部分です。しかし、本当に大切なのは目に見えない部分、土の中の根っこの部分です。木の根っこは、人言えば人格であり、会社で言えば文化、風土です。実はそれらの土台となる根っこの部分の教育

研修が欠落しているという問題意識はずっとありました。

私は、会社というものは組織が大きくなればなるほど、統制を強めるためにより管理しようという力が働くと思っています。そうではなく、人の可能性や良い部分をいかに解放つかという視点を持ち、組織運営をしていくべきです。それにはエンパワメント、権限委譲を進めていくことが必要です。

管理・統制を強めるということではなく、そこで働いている人たち一人ひとりが、いかに自分の中に原則を持って、リーダーシップを発揮する組織にしていくか。それが一番大事なのではないでしょうか。そうすることによって、そこで働いている従業員の内発的動機というものが高まり、主体的にお客さんの方を向いてやれるのではないかと。結果として、そういう組織、チームが一番強い組織であり、チームなのではないでしょうか。

それで、まず「7つの習慣」を導入したいと考えるようになりました。もっと言うと、会社のOSにしたいと思ったのです。

» その後、「実行の4つの規律」も併せて導入されました。

当社では、期初は多くの戦略が立てられていました。たくさん資料を作って、様々な施策をやろうとします。ところが、結局どれも最後までやり切れません。

1年終わるとどれも消化不良のように終わっている。なんとなく業績が残せているのだけど、何をもってその業績になっているのか確固たるものがない。これでいいのかと疑問を持ちました。こんなことを毎年繰り返していても、本当の成長、進歩とは言えないのではないかと考えていました。

見栄えの良い絵をたくさん描くことはできますが、それを実際にやって結果を出すところが、実は一番大変です。

そのときにフランクリン・コヴィーさんから「実行の4つの規律」の案内をいただき、竹村副社長のセミナーを受けました。まさにこれだと思いました。その方法論は、ものすごくシンプルでわかりやすいものでした。人間は10個も20個もできない。2~3個に絞りなさいという内容は、私も以前から絞り込むべきだと言っていたので、そうなのだと確信しました。先行指標と遅行指標という考え方も非常にわかりやすいものでした。

弊社の仕事では仕方ない面もあります。人はいつ亡くなるのかわかりませんので緊急性が高く、目の前のことをこなすことで満足感を得ているようなところがありました。そうではなく、そんな中でも一つずつ環境を整えていけば、きちんとやれるようになる。これはすごく新鮮でした。

» 竜巻(日常業務)の中でWIGセッション(活動の振り返りと計画のミーティング)を続けていくのは、最初にご苦労もあったのではないのでしょうか。

今回ばかりは、ここで妥協をしてしまったら機会をなくしてしまうだろうという強い危機感がありました。これが雲散霧消してしまうようなら、何をやってもできないだろうと思ったのです。こちらからか指示することはせず、現場に主体性を持たせるようにしました。そんな中でも続けていけるのが「実行の4つの規律」の仕組みなのだろうという、強い思いがありました。それに、彼らはやり出したら続けてくれるだろうという期待もありました。終わってみると、完璧ではありませんが、それなりに自分たちで使命感を持って、この仕組みを楽しみながらやってくれていたようです。

また、コーチ役もしっかりフォローしてくれました。今までは、現場任せでやらせていました。そうではなく、コーチ陣も毎週その時間に来て、立ち会って、一緒に努力する。それで会社の本気度が伝わったのだと思います。一緒にやれたことが、今までと今回の取り組みの大きな違いではないのでしょうか。

» WIG(最重要目標)に対する成果、組織文化は、少しずつ変わってきたという実感はございますか。

正直申し上げて、私が目指しているところとは大きなギャップはあります。それでも、5年前、10年前と比べると雲泥の差で変わってきています。今まではどちらかというと「頑張ります」「一生懸命やっています」という根性論に流れていましたが、冷静に方法論に乗って、仕組みで解決していこう。それが彼らの腹にも落ちたのだと思います。

それをやることによって結果もついてきました。指標の一つとして、CSの向上をKPIとして設定していましたから、毎週レポートが出されることで、少なくとも、自分たちがやることがそれに繋がっているという実感は持てたはずです。今まで、自分がやった行動がどう業績に繋がっているのか、なかなか見えにくかったのだと思います。間接的であっても、自分がアクションすることによってWIGセッションの中でコミットする。今週それを集中して行う。その積み重ねによって、遅行指標がどんどん動いていく。結果として、目指しているところに到達できる。当事者意識が生まれ、自分がそこに深く関わっていることを実感したのではないのでしょうか。

» 「7つの習慣」と「実行の4つの規律」の親和性についてはいかがですか。

私は、「7つの習慣」はいかにそれを実践するかが大事だと思っています。その方法論として「実行の4つの規律」は非常に分かりやすいと思います。具体的に指標を決めて実行することによって、遅行指標を動かす。遅行指標は、ある意味自分のミッション・ステートメントです。それをどう実現するか。それは「7つの習慣」の第3の習慣にある、どれだけ第I領域(緊急かつ重要な領域の活動)を減らしていくかということにも繋がります。日常の中で工夫していかなければなりません。今まで切れていた私の中の神経回路が、一気に繋がったような気がしました。



» 今後の目標はございますか。

会社の目的は、詰まるところ、そこで働いている従業員の方とその家族がいかに幸せになるかということだと思います。そのためには、会社が安心して働ける場所であるべきですし、何よりも事業が安定して、成長して持続していくことが大事です。それを愚直にやり続けることで、そのほかのステークホルダーの方々、地域の方、株主、取引先といった方々に対して、きちっとしたかたちでお返しできるようになるのだと思います。

今、私たちは葬儀事業をコアな事業としてやっています。これだけ大きく環境も変化してきている中、商品やサービスというくくりで物事を見ていたのでは、我々がこのまま成長していくことは難しいでしょう。パラダイムシフトしなければならない大きなテーマは、我々がどういう価値を社会に提供していけるのかです。それを真剣に考える局面にあると思っています。

これから人生100年時代と言われています。いかに人がより良く生き抜くためのお手伝いをしていけるか。そこをこれから考えながらやっていく。その中で、またいろいろな指標を考えていかなければいけないと思っています。

ESがなければ CSもない。 結果が出ることで 習慣化される。



人事部担当部長 森 弘幸 氏

» 「7つの習慣」と「実行の4つの規律」の組み合わせが素晴らしいと思いました。

はじめからセットで導入しようという考えは、正直ありませんでした。「7つの習慣」の導入を決め、全社で取り組まなければならないと考えていたとき、播島から、「実行の4つの規律」という考え方、プロセスを導入したいという意向があり、管理職に書籍を配布し、実際に取り組んでみました。

そのときはまったくの我流で、書籍の内容にそって、形式的に進めていました。

先行指標の設定やWIGセッションの開催も部門に任せ、スタートはしたものの、成果が出るという状態には程遠いものでした。

やはりきちんと学び、取り組まないと難しいと痛感し、フランクリン・コヴィーさんをお願いして、本格的に、「実行の4つの規律」を導入しました。

» 人事部としても、戦略を実行する仕組みを作りたいという思いがあったのでしょうか。

従業員が仕事や会社に対して後ろ向きの気持ちがある

と、お客様に対して良いサービスを提供できるはずがありません。ES(従業員満足)がなかったらCS(顧客満足)もできませんし、業績も良くなりません。

従業員の満足度を定期的に調査しているのですが、人事としては、ESを上げる必要があるという問題意識を持っていました。

» 実際に、数値の変化は出ましたか。

ESの調査の中に「あなたの職場は一致団結していますか」という質問があるのですが、そこは非常によくまりました。会社全体で、前年と比較して20ポイント弱良くなっています。毎週WIGセッションをやって、ひとつの目標に向かって取り組んできたことが、数字として表れてきたのではないかと考えています。

» WIGをES、CSにして、売上や利益をあえて入れていません。

全社のミッションとして、日本一の葬儀社になるということ掲げていますので。日本一の葬儀社とは何かといったとき、お客様に対して日本一の素晴らしいサービスを提供するということです。売上も当然大事なのですが、WIGとしては、やはりお客様の満足度を掲げました。

» 「実行の4つの規律」の良さは、どこにあるとお考えですか。

やはり習慣化されるというところです。いろいろな人が言っていますが、最初は嫌々行っていた人でも、毎週やっていくことでそれに対して結果が見えてくると、「これってやっぱりいいよね」と思うようになります。そうなると自然と習慣化されていきます。そもそも結果を出すための手法です。当然なのですが、実際に結果が出たことが明らかになると、納得し、習慣化していくのでしょうか。

「実行の4つの規律」は シンプルで分かりやすく 伝えやすい。 コミットメントが自然と 出るようになってきた。



教育研修部長 石井 秀範 氏

≫ 「実行の4つの規律」の話聞かれたとき、どう感じになりましたか。

非常にシンプルでわかりやすいモデルだと感じました。WIG(最重要目標)にフォーカスすることが大切だということはもちろんわかっていたのですが、「どれだけ下に伝わっていますか」というお話を聞いてすごく納得しました。そして自分たちが押せば動くテコはどこなのか。すごくシンプルでわかりやすい、伝えやすいモデルだと思いました。

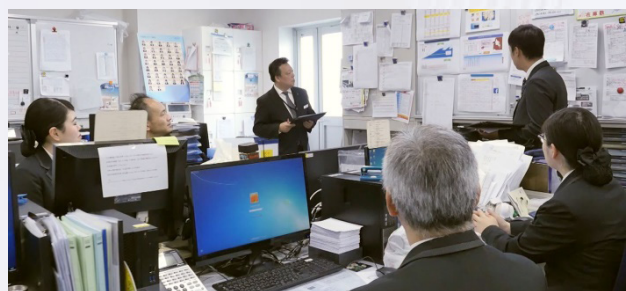
≫ 組織の課題や問題はどの辺りに感じていましたか。

やり切るといことですね。いろいろなことを計画して進めても、結局、緊急で重要なものが降りかかってくる。それは絶対にやらないといけないし、やると達成感がある。計画していても、「お客様が大事だから」と第Ⅱ領域活動(緊急ではないが重要な領域の活動)を先送りしてしまう。そこをどうするかという問題意識を持っていました。

≫ 実際に導入されて、現場ではいかがでしたか。

最初は先行指標をこなすという感じでしたが、やっていくうちに変わっていきました。

あちこちのWIGセッションを見学に行きましたが、ハイタッチしているとこともあれば、拍手しているところもありました。コミットメントというと実行宣言、やらされ感と捉えがちだと思うのですが、それが自然と出てくるようになったことは大きいですね。



≫ 「7つの習慣」と「実行の4つの規律」が見事にマッチしています。

「7つの習慣」のエッセンスが完全に繋がっていることはわかりました。最初は単にスキル、テクニックくらいにしか思っていませんでしたが、まったく違うと感じています。また、WIGセッションの際など、うちの部でも「7つの習慣」を学ぶ前は、意見がぶつかったら対立、妥協のどちらかでしたが、いったんスペースを開けて、違いを尊重して聞くようになりました。「7つの習慣」を皆が学ぶことで、しっかり根を張って、シナジーを発揮していけると感じています。

≫ 組織のあるべき姿をどのようにイメージされていますか。

自分の意図していないことが起こったとき、刺激即反応となってしまう。そこにスペースを置いて、そもそも最重要目標は何だったのか、得たい結果は何なのかを考える。ミーティングの場でも「7つの習慣」の用語が飛び交い、それがさらにお客様に影響し、人の心に寄り添うという人間力を上げ、そして、その場でシンプルに正しいことを判断するような集団になればいいと思っています。まずは自分自身が実践し、意識的にやっていきたいと思っています。

「実行の4つの規律」によって、お互いに補完し合うような業務スタイルに変わった。



吹田エリアマネージャー 榎並 清氏

» 「実行の4つの規律」に実際に取り組まれていかがでしたか。

「実行の4つの規律」はひとつのことに注目して集中するというやり方でしたから、本当に効果があるのかと思っていたのですが、次第にきっちりと数値に表れてきました。自分自身で感じたのは、始まって3カ月くらいの頃で、私どもの会社で一番大事にしているお客様の反応が非常に良くなってきたのです。今までいろいろな項目にたくさん取り組むことで、結局すべてが中途半端に終わってしまっていたのですが、一箇所に集中することで、そこにメンバーの力も投入できましたし、取り組むことに対して「このひとつを一生懸命やれば」と気持ちも置き換えることができました。徐々に数値が上がり、それに平行してお客様の反応も良くなった。魔法みたいなお話です(笑)。

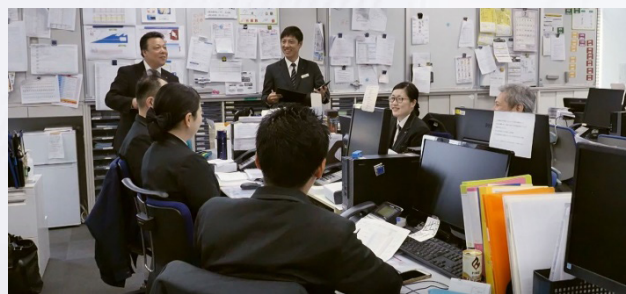
» 実際、先行指標にはどのようなものを設定したのでしょうか。

まず、先行指標には、現場判断で使える予算枠という当社独特のシステムに取り込むということになりました。ハードルをそんなに高くしなかったこともあります。かな

り良い数値になりました。最初のうちは取り組む人、取り組まない人がいましたが、取り組む人がどんどん増えてくると、みんな一生懸命やるようになり、徐々にお客様満足度が上がってきました。最終的には半年で7ポイントほど上がり、去年の数値と見比べても大幅に上昇しました。やるべきことを集中してやることで結果が出るという、まさに狙い通りの結果が出ましたので、なるほどこれが「実行の4つの規律」なのかと感心いたしました。

もうひとつの先行指標は、ミス、クレームを無くすということです。基本的に発注はすべてファックスで行います。関わる者すべてでダブルチェック、トリプルチェックすることで、ミスが非常に少なくなりました。おかげさまで、去年の吹田エリアでは、ミスがあったのは1件でした。

仕事の進め方についても、お互いに補完し合うような体制づくり、いわゆる業務スタイルが変わりました。今までは担当がすべて行って、担当の自己責任でやっていましたが、それを周りの人間もチェックすることで、お互いに補完し合って、最終的な目的として、お客様のために、ご迷惑をかけないようにという考えが皆に浸透しました。



» 今回、結果が出た最大の要因はどの辺にあると思いますか。

全員の目的意識がひとつになったことが一番ではないでしょうか。個人の個性でお客様に満足していただくということではなく、集団でお客様に満足していただくスタイルに変化した気がします。

また、私自身が業務を行ううえで、気がつく「実行の4つの規律」の考え方になっていることがあると感じます。私たちには雑多ないろいろな業務がありますので、そういう仕事に追われて、結局ふたを開けてみると何もできていないということがよくありました。いわゆる「実行の4つの規律」の優先順位をつけて仕事を進めるという考え方は、まさにそのとおりだと思います。

「実行の4つの規律」でWIGセッションをやっていくことで、皆さんの頭の中に今まで考えている回路とは違う回路が生まれているのかもしれない。

公益社

WAR : 満足・感動指数の向上

3つの「BATTLE」

BATTLE #1 : 担当者の権限枠内での予算使用率向上

BATTLE #2 : クレーム件数の削減

BATTLE #3 : 従業員の満足度向上

WAR : 組織全体における最重要目標 (WIG)

BATTLE : 上位組織の最重要目標 (WIG) を達成するための下位組織における最重要目標 (WIG)

結果

WAR : 満足・感動指数向上

最高評価割合

目標 80% ➡ 結果 84%

BATTLE #1 : 担当者権限枠内での予算使用率向上

目標 40% ➡ 累計結果 60.6%

BATTLE #2 : クレーム件数削減

発注漏れ・ミス件数

18件 ➡ 9件

BATTLE #3 : 従業員満足度向上

たたえ合う雰囲気がある

60.7% ➡ 67.7%