

## 営業スキル向上勉強会(#22)

2017年3月31日

書籍タイトル :できないとは言わない。できるといった後にどうやるかを考える

今回この本を読んだ目的、きっかけ：

オーテックのキャッチコピーは「できない?…できるに!!」だ。

しかし、このキャッチコピーを胸を張って言うには、今の自分には知識も経験も圧倒的に足りない。

知識は、これからの仕事や自学自習で培っていける。

しかし、経験に関しては知識を得るよりもはるかに時間がかかる。

時間がかかるなら少しでも短い時間でより多くの経験を吸収していった方が良い。

この著書を読むことで、「効率的に」かつ「経験を追体験」し、「できないをできるに！」の考え方について学びたいから。

概要：

タイトルの通り、「できないとは言わない。できるといった後にどうやるかを考える」方法について、身に付けるための著書だ。

著者の半生を参考に、どうやるかについて分かりやすくまとめられている。

まず、世の中の人々が本当に実現できるのと不審に思っても自分もそれにつられてはいけない。もっと言うと、「常識の範囲でものを考えていたら何も実現できない」。

垣根から飛び出す——つまり、それまでの常識、自分の考え方、生き方を思い切ってシフトしてみると、色んなことが実現できるだろう。

「できない」を「できる！」に変えるとき、著者は3つのステップを乗り越えるようにしているそうだ。

1.同じ人間だ。彼に出来て自分にできない理由はない。

2.圧倒的なコンセプトを考える。

3.ゴールに向かって努力し、背中を見せることで周囲をシフトさせる。

そして、利用者が心地よく使える、つまり、「最終的に皆の共感を集められるゴールが描けるかどうか」、「できないこと」を現実化する最大のカギは、実はこの点にある。

もしも、それがありきたりのゴールで、何かの焼き直しなら、誰にもワクワクされない。

また、発案者の我欲がプンプン臭っていたらすぐにそっぽを向かれるだろう。

困難だけど、チャレンジしがいのあるゴール。みんながハッピーになれるゴール。そんなゴールだけが、人々の注目や共感、協力を集められるのだ。

参考にしたい点、気になる点

## 1. 『「できます」と言ってしまうと道はひらける』

著者が会社を立ち上げ、まだ社員も全然いなかった頃、人材派遣会社に片っ端から営業メールを送っていたそう。しかし、反応も手ごたえもゼロ。そしてしばらくして、ようやく、1件反応してくれる会社が出てきたそう。

そして、実際に訪問して気に入られ、「大型物流センターのアウトソース先を再検討するコンサルティング(著者はもともとコンサルティングのやり手だった)をしてみないか」と持ちかけられたそう。その時、気づいたら即答していた。しかし、著者は物流のことなんて何一つ知らない。その日の帰り道、あわてて近くの大型書店に立ち寄り、物流の入門書を買ったそう。そして、その後まず、色々な係りの人に「お忙しいところ、すみません。お仕事内容を聞かせていただいていいですか?」とインタビューして回ることから始めた。倉庫中の業務内容、作業の流れなどを細かく把握する。その上で、皆に日報を書いてもらうことにしたそう。生産性の可視化を図るためだ。結局、この物流倉庫ではアウトソース先を変更することとなった。その際の引き継ぎマニュアルは著者が作った。

「引継ぎするのにマニュアルが必要だって?大丈夫です、僕が作りますよ」と、半ば強硬に仕事を引き取ったそう。ほんの3ヵ月前までは物流のことなど何一つ知らなかった著者が。

実際に、マニュアル制作は結構ハードな仕事だそう。現場の作業全てをつぶさに観察、数値化、分析、さらに標準化していくという、地味で泥臭い作業の連続だ。

しかし、この体験が、のちに著者の会社の事業の基盤となっていたそう。

アウトソーシング業界の常で、いったん契約した人材派遣会社から別の会社へ乗り越えることは容易ではない。しかし、著者の様なコンサルタントがストップウォッチを持って現場に入り込み、作業効率を検証すれば「要業務改善」と宣言できる。競合他社とコンペにかけられることも可能になる。

従来、ありえなかった改善を成し遂げたことで、いくつかの教訓を得ることができたそう。

「ブラックボックスの中に自ら踏み込み、業務改善する」

「単なるコンサルティングではなく、レイティング(格付け)によって付加価値を高める」

「大胆なプロセス改革によって、顧客にとっての生産性を飛躍的に高める」

これらの気付きは、現在のSHIFT(著者の会社)の事業のコンセプト——「できないこと」を「できること」に変える——の中に脈々と生きている。

## 2. 「未経験で獲ったテストの仕事」

5人の創業メンバーがそろった頃、著者はせっかく起業したのに、気付いたら目の前

の仕事に追われている。世の中に何のインパクトも与えていない自分が不甲斐なくて仕方がなかったそうだ。

自分は、「世界中の人に使ってもらえるモノ作り」「みんなが幸せになるようなサービス」を生み出したいくて SHIFT を作ったんじゃないのか？

楽天のサイトのテスト業務を手掛けるようになったのは、ちょうどそんな頃、2006年12月。前の会社の上司たちが、よりエキサイティングな仕事を求めて楽天に流出し、「丹下くん、どうせ暇なんでしょう。うちのテスト事業をコンサルしてくれよ」という連絡をもらい、即、自社のソフトウェア事業の担当者に相談したそうだ。

「今までのコンサル業務はもうやめよう。このテストの仕事、膨大に需要があると思うんだ。コンサルティングだけでなく、実際にテストを請け負えば、うちならではの価値が出せると思う。やろうよ。」

「でも俺ら、テストなんてやったことないですよ」

「俺たちなら絶対に大丈夫。やると決めたら、後は時間が解決してくれるよ」

担当者はしばらく黙っていたが、やがて、「やりましょう」とうなずいた。

根拠のない自信があったのは、自分なりに課題解決の方法論を持っていたせいかもしれない。

小学校低学年の時に、学校で IQ テストを受けたときに、「迷路」の問題があり、やり始めた時に「ゴールからたどれば、これ全部イける！」と気付いたそうだ。

到着点から始めれば、迷うことはない。以来、“迷路は絶対にゴールから”と決めているそうだ。

テストもまさに同じだ。「できそうにないことをどうやるか？」の黄金ルールがこれだったのだ。

まず、テストの現場に入り込み、徹底的に聞き回り、しばらくはどのような方法論で彼らがテストを行っているのか、訳が分からず、頭を抱えていたそうだ。ところがインタビューを続けるうち、はたと気づいたのだ。彼らに特別なノウハウなどないことに。「ちゃんとログインできるか」「ショッピングカートに商品が入れられるか」を確認してエクセル表をつくるという、超単純作業を続けているだけだったのだ。日本の大手メーカーは大抵自社で品質保証を行う。しかし、そこに高度人材を投入する会社はあまりない。テストの方法論が確立されていないところもざらだ。

成長スピードに、品質保証のノウハウの蓄積がついてゆけなかったのだろう。中でも楽天は、外注先の言い値が適正か検証する暇もないほど繁盛を極めていた様子だったそうだ。驚くことに、テスト業者に支払われる1人当たりの料金はプログラマーのそれより高かったのだ。そうは言っても、付加価値が高いとは思えない業務に理屈をくっ付けて、何も知らない顧客から高い料金を搾り取る既存の業者のやり方には全く納得がいかなかったそうだ。

そこで元上司に「まず、テストの業務内容を明確にして、必要な要件を洗い出しまし

よう。それが出来る業者に発注する、と宣言すれば、もっとコストを削減できるはず  
です」と説明したそうだ。

やったことのない仕事だったが自信があったそうだ。ブラックボックス化されている  
状況をプロセスの仕組み化・IT化によって効率化する——基本原則は、これまでやっ  
てきたコンサルティングの仕事と同じだ。

その結果、楽天では、150人でやっていたテスト事業を80人、7億円のコストを5億  
円に圧縮し、「楽天で最もうまくいったプロジェクト」と絶賛されたそうだ。

単なるコンサルティング会社から、レーティング(格付け)する会社へ。

「できない」ことを「できることへ」。新しい一步を一緒に踏み出すことで、メンバ  
ーたちの結束は、以前より硬いものとなったそうだ。

思い切って新しい一步を踏み出したことで、仕事は俄然、面白くなったし、お付き合  
いする人々の顔ぶれも変わって視界が開けた実感があったそうだ。何より、どの会社  
もやっていなかったビジネスを立ち上げた、という自信は、皆のチャレンジ精神に火  
をつけたのだろう。

### 3. 『誰の言葉か』で他人の反応は変わってくる』

著者は概要の3つのステップを心に決め、実践することで会社を育ててきたそうだ。

その2と3の間にあるのが「共感」だ。

皆が共感して「丹下(著者)に出来ることなら、自分にもできそうだ」「丹下のやってい  
ることに関わりたい、助けてやりたい」と思ってくれなければ、「できないこと」は  
「できること」にはならないと著者は考えている。

どんなに素晴らしいビジネスアイデアでも「誰が言いだしっぺか？」によって人の  
反応は変わってくるもの。何の努力もしていない人間が「一緒にやろう！」と声をか  
けても、誰も協力してくれないに決まっている。

著者は2013年の7月にトライアスロンに挑戦したそうだ。それも開催のたった1週  
間前に。周りにはあきれられ、著者自身もビビリ通しだったそうだ。

中でも不安なのは水泳で、それまでに泳いだことのない距離だ。しかもプールではな  
くて海を泳がなければならない。「波にさらわれたら終わりだ。溺れて死ぬかもしれ  
ない」。ともすれば恐怖心に飲み込まれそうになったそうだ。

でもある人の言葉で、前に進む勇気が湧いたそうだ。

「水泳は心の戦いなんです。『溺れるかもしれない』という恐怖心に勝てば、人間、  
溺れることなんてないですよ」

「溺れるかもしれない」と思うから、怖くて泳ぐのをやめてしまうだけ。すべて心の  
問題なのだ。やりたいことが目の前にあるのに、恐怖感から二の足を踏んでしまうこ  
とが人生に何と多いことか。そんなとき「大丈夫だよ、僕だって溺れなかったよ、出  
来ないと思っていたことを実現したよ」と、言ってあげられる人間になりたかったそ

うだ。結局、トライアスロンは無事完走し、自信がついて今でもトレーニングを続けているそうだ。

努力する人が努力し、その背中を見せることで皆はついてきてくれる。

共感してもらうには、まず、自分が頑張らなければいけないのだ。

## 感想

読んでいて、著者の現在に至るまでの苦しみや楽しみがとても細かく描かれていて生々しい内容だったが、その分スッと内容が入ってきて分かりやすかったし、なるほどと納得して読むことができた。

内容の多くは、どちらかと言えば、若手、新入社員より長年、特に 30 歳の節目を超えた人たち向けの内容で、入社 1 年目の自分には共感できる部分は少なかったが、新しいモノ、新しい価値観をつくる時の考え方やプロセス、どういうステップを踏めばいいかについてはよく分かった。

著者が 2005 年に立ち上げたばかりの会社で楽天などの大手から仕事を獲れたのは、「アオリカ」——わからなくてもとりあえず「できる」と言い、その後に必死になって、出来るためのステップを踏めばどうにかなることが分かった。

もちろん、子どもではないので、責任もある。本当にできないもの、頑張れば実現できるもの見極めはしっかりと行っていきたい。

また、この著書の中で、まだ共感できなかった内容については 10 年後あるいはもうちょっと先にもう一度手に取ってみたいと思う。