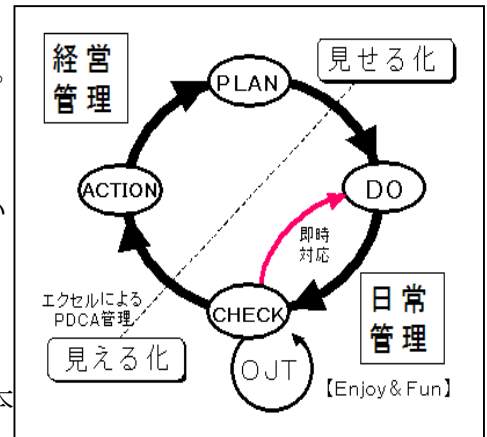


## PDCA推進のコツ

### 1. AMI流「PDCA管理」とは

右掲は、当社が考える「PDCA管理」のモデル図であります。一般に「PDCA管理」は、Plan(計画・目標)を立てて、それを現場でDo(実践)して、その結果をCheck(点検)し、問題点を把握して対策(Action)を打ち出すというサイクルとされています。

しかし、当社の「PDCA管理」には、CheckからDoへ戻る赤い矢印があり、Checkには、ぐるッと回るOJTがあるのです。この2つの要素が、日常管理の中で重要なのです。有名な山本五十六元帥の言葉である



「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」

は、当社流「PDCA管理」のバック・ボーンであります。

また、真ん中に斜めに破線が入っています。DoとCheckは「現場」で行う管理で「日常管理」と呼んでいます。PlanとActionは、管理側の問題であり、大きく「経営管理」と呼んでいます。この2つの領域でのポイントは、まず、「日常管理」では、「労う」という気持ちを込めた管理者の部下への「声かけ」が重要であり、それから始まる部下とのコミュニケーションで一緒になって現実問題の解決策を考える事で即実践に結びつけるスピード対応が重要なのです。最近では、「日報」をグループウェアで報告する企業が多くなっているが、「声かけ」という点でタイミングがズレてしまうので、報告の為の報告という作業になってしまっています。次に、「経営管理」の面では、トップや上司が言ったこと(指示したこと)をすぐに忘れてしまうという現実が大きな課題になっているのです。

### 2. 何故、PDCAサイクルが回らないか

右掲は「PDCAの壁」を4つ代表的なものを挙げています。上項でも書きましたが、現場で「労い」の言葉がかけられていないのです。社会人の3大躰けは「時を守り、場を清め、礼をつくす」というものですが、グループ内での「礼」すなわち「あいさつ」の声かけが希薄なのです。部下も声が小さく、上司は聞いていないという状態が多いのです。こういう状態では、満足なチーム・ビルディングにならずに、冷えきったチーム状態を作ってしまうのです。この打開策は、まず、「労う」という点なのです。「お帰り、今日はどうだった？」という上司の声かけで毎回すぐに報告されて問題点を共有して一緒に対策を練るチームと、黙ったままでグループウェアで日報報告するだけのチームとでは「格差」がつくのは歴然としています。

- PDCAの壁**
1. 労いの言葉がない
  2. 書き言葉での報告なので真実が伝わらない
  3. タイミングがズレるので、後出しジャンケン状態
  4. トップは思いつきで指示するのですぐに忘れる

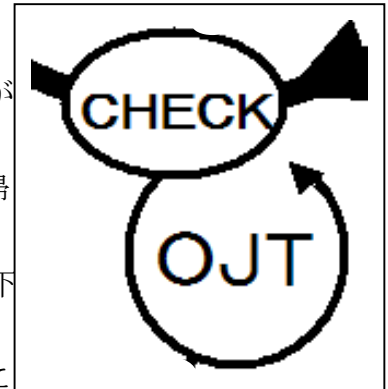
そして、日報報告の場合、往々にして「結果」だけを見て会話が始まるという最悪のケースにもなりがちなのです。「赤ペン先生」という言葉が流行った事があったが、企業活動で「赤ペン」は不要なのです。字面だけで対策を書くと現実離れになってしまうのです。また、「後だしジャンケン」という事で、部下は「攻められる」ばかりで溜まらないのです。もっと前向きアドバイスが欲しいのです。

そして、一番大きな要因の一つは「トップの思い付き」という事なのです。確かに、「朝令暮改」という言葉があるのですが、あまりにもコロコロ変わるようでは、部下の方は「どうせ、また変わる」という心理が動いて真剣にならなくなるのです。トップも「あれ、どうなった？」という「声かけ」が重要な

のです。しかし、「声かけ」もなく、さらに、会議での結果発表もないという状態では、自分の方針が徹底しないのは当然の帰結と言えます。

### 3. 「見える化」と「見せる化」

よくプロセス管理と言いますが、現場でのプロセス・マネジメントが重要なのです。右掲は、Check段階のでOJTを表しています。問題が発生した時に、速やかに対応策をとって次のDoを指示する必要があります。例えば、部下がお客様を訪問して「次のアポ」を取らずに帰って来るケースが多いのです。この状態を放置するとライバルに先を越されることになりかねない事もあります。この時に、状況に応じて部下と同行訪問するなどの対策が重要なのです。



OJTという言葉は、誰もが周知しているものですが、実際、どのように展開されているかが重要であります。1対1で行う場合もあれば、ロール・プレイングなど集団で行う場合もあります。一番重要なのは、「部下を集める」というパワーなのです。グループ・ミーティングが欠けている現場が多いのです。管理者は「部下を集める」という権限を行使して、集団の問題点などを共有化する機会をつくり、全員で解決策を講じるように指導することが「プロセス」を進める管理と呼べるのです。「あいつは、よく頑張った」と言うのは偽のプロセス管理に過ぎないのです。何事も「結果」に繋がってこそ意味があるのです。この辺をわきまえて欲しいものです。

次に「見せる化」です。前号で「メラビアン」の法則や「ザイアンス」の法則をご紹介しますが、「一見は百聞にしかず」という格言の通り、右掲の「特報」のようにモノ化することでペーパーだけで相手に伝わるのです。よく聞く話なのですが「お宅が〇〇を取り扱っているとは知らなかった」という事が現実にあるのです。営業の方は、何度も訪問して〇〇を案内しているのですが、お客様の心に響かずに終り忘却されているのです。こういう状況を回避するには「会わずに売る」という視点でモノ化するのがいいです。右のように、今回のご案内を掲載しておけば、ペーパーを見せながら商品説明になり、よりお客様はイメージしやすくなるのです。私は、このようにモノ化することを「見せる化」と定義しています。A4版、1頁で十分なのです。文字だけでも言葉より効果的です。モノ化の癖をつけて欲しいと思います。これでDoで成果を引き出すパワーが倍増するのです。「物」にもよりますが、10%以上のレスポンスとなって返って来るのです。

### 4. エクセルで行うPDCA管理

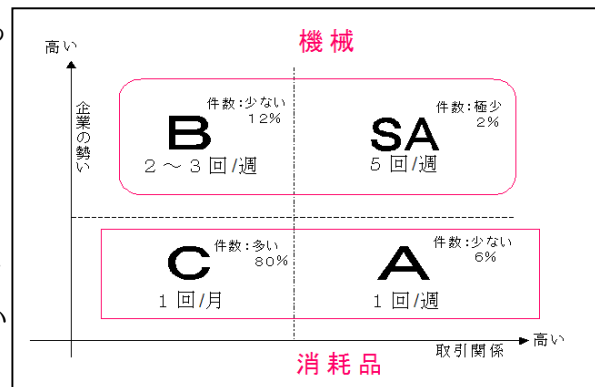
現場の管理者は、N人の部下を育成する義務があるのです。その為には、「案件コントロールシート」という表で記録する必要があります。「なぜ、エクセルか?」と言えば、一つの案件は1回では決まらないからなのです。エクセルは「行の挿入」という事が出来るので、プロセス毎に記録を残せるのです。そして、重要な事は、次回訪問をキチンと指示することで、その実行をウオッチングする事なのです。「部下を見ている」という事を示すことが重要なのです。

エクセルのような表で案件を記録しない限り、管理者は多くの案件を把握できないのです。この記録によって、部下が訪問し辛いお客様にも着実に訪問を促がすことが可能になるのです。もし、

記録管理していないと、管理者は目先の案件に追われてしまって、ドンドン忘れるという結果に終わります。これでは、部下は行き易いところばかりに行くようになってしまうのです。

右掲は、お客様を勢いの軸と売上の軸で4つに分けたものです。本来、売上という点では、SAとAのお客様も、また、BとCでも大差なかったのですが、勢いという点で、SAとBのお客様からは「機械」の問合せが来るので、営業マンは行き易いのですが、AとCでは、それが来ないので「消耗品」の引き合いになり、営業マンの足が疎遠になり、ライバルに「消耗品」を奪われても気がつかないので、ついには他社に「機械」も奪われるという事態になってしまいます。こんな状況にならないように、営業マンの行動を「お客様」x「日付」で管理するエクセルで行動の偏りを監視して、適切な指示をすることが重要なのです。

エクセルは、非常に便利なソフトです。現場管理にエクセルを使いこなせるか否かでは、雲泥の差が出ます。最近、「セールス・フォース」というような管理ソフトが販売されていますが、日報ベースの管理にならないように工夫する必要があります。ソフトによる「見える化」は、結果の見える化でしかないのです。現場で「劳い」から始まる「OJT」を含む管理者と部下の1対1のコミュニケーションが重要であり、一緒に問題を解決するというスタンスが重要なのです。デスクに座っているだけのマネージャーでは、部下の「甘え心」を見抜けずに、結果、チームの労働生産性を低下させてしまうのです。よくわきまえたいと思います。



#### 【まとめ】

1. 山本五十六元帥に「やってみせ・・・」という率先垂範の姿勢を忘れるな
2. PDCAサイクルが回らない2大要因は「劳いの欠如」と「言い放し」。
3. 「見える化」というモノ化がキーポイント
4. 管理者はエクセルを上手にこなして武器にせよ

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】