

## 「業務改善」セミナー

### 1. 「業務改善」セミナー

右掲の写真は10月16日にあった大阪商工会議所南支部の「今さら聞けないマネージャーの為の業務改善セミナー」の講師をしているスナップです。お蔭様で毎年、講師を務めさせて頂いていますので、その時々テーマに応じて資料の整理にもなっています。参照：<http://www.web-ami.com/>

今回の「業務改善」は、サラリーマン時代から40年も続けているテーマなので、資料づくりも熱が入りました。一口に「業務改善」と言っても、右掲にありますように4つに分類できます。入口は、「改善」であり「3%程度の効率アップ」を狙う個人や小グループの活動で行うものから、「改革」というレベルでは、会社方針などと連動するもので30%以上の効率アップを狙うし、新しい技術を取り入れて行う「革新」や人員の配置換えまで行う「変革」とレベルが上って行きます。

私は、サラリーマン時代はシステムを担当していたので、主に「革新」であり、コンサルタントになってからも「営業革新」をメインとして来ています。今年の7月に取得した「経営革新計画承認事業」は、このような40年の経歴を通して培ったノウハウを三男の入社によってソフトウェアとして具現化した「ルート営業型企業向けCRMソフト」だったのです。このように、システムがらみの仕事が多くなって来ています。



#### 改善の4段階

1. 改善 ..3%程度の効率アップ  
個人や小グループ・OCG的
2. 改革 ..大きく「やり方」を変えて30%程度の効率アップ  
部門やグループ・方針と連動するMMGCGP
3. 革新 ..新しい技術などを取り入れて「やり方」を変える  
部門や会社全体・商品・技術・サービスを変える
4. 変革 ..新しい技術により「編成」を変える  
会社全体・組織編成を変える

### 2. 「業務改善」セミナーのハイライト

まず、右掲の「好きな事」＝「仕事」というイラストを使って話を切り出しました。出席者の多くの方は経営者や役付きの上位の方々だったのですが、まず、ご自分が仕事を楽しくしているか否かを問ってみました。結構、インパクトがあったようで、「つかみ」としては良かったと思っています。

この次は、「部下を巻き込む3段論法」(右下)をお話しました。Know-Howという言葉は良く知られていますが、それを実践に結びつける「Know-Why」や「Do-How」という言葉が余り知られていません。このセミナーに参加する方々は「Know-How」を学びに来られているのですが、確かに、知識として理解されて帰っておられるのですが、実際にはなかなか、実践できないままで終わっているケースが殆どなのです。船井先生は、セミナーに来られて実践に移せる人は3%程度であり、その実践を成功させられる人は、その3%、すなわち、千人に一人くらいの確率だとおっしゃっています。その大きな原因は、「Know-Why」と「Do-How」を実践できないからなのです。この意味で、船井先生はコンサルタントは「やってみせ」が出来る事で行えと教えてくださったのです。当社のコンサルは「やってみせ」が出来る事を基本としています。

「Know-Why」すなわち、「なぜ？」という点を腑に落ちるまで話す必要がありますが、コンサルの場合、実際にやってみせて「なるほど」と感心することを通じて「Why」を実感させるが基本となります。当社は、この「やり方」を一貫して実践しています。



#### 部下を巻き込む3段論法

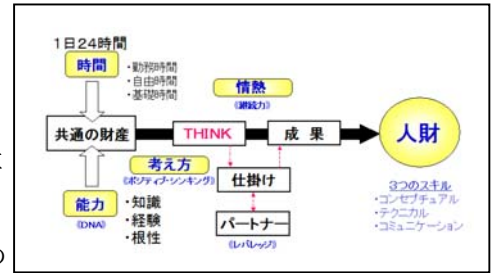
1. Know-How .. 「やり方」を示し  
言い出すことがポイント！
2. Know-Why .. 「なぜ」を考えさせ、腑に落とす  
巻き込むコミュニケーション！
3. Do-How .. 「やり方」のコツを示す  
QJTでしっかり指導！

### 3. 改善は人づくりモノづくり

次は、「人財」という点です。右掲は、京セラの稲盛さんの

「成果」＝「考え方」×「情熱」×「能力」

という公式を図式化したものです。人には「共通の財産」として1日24時間と先祖から受け継いだDNA(能力)があるという事からお話しました。折角の人材も「適材適所」でなければ不幸な事になってしまうのです。このスタート時点で、経営者を含めて周囲の者は「あの人は〇〇だ」と決めてしまうのです。まず、人には無限の能力があるのだと言うことで「部下の長所」を一つ見つけてあげる事が非常に重要なのです。



このスタートが共有できれば「人財」という像を描くことになるのです。まず、「考え方」が積極的である事が重要です。ネガティブな人には「期待」をかける事ができないのです。ポジティブな方に「期待」として「人」と「金」を任せることになるのです。最初は、小さな範囲からスタートして、徐々に大きくなって行くのは必然的な流れです。この時に、ポイントになるのは、稲盛さんが

「能力は他人より劣っていると思い、そのリカバーに情熱を他人以上に燃やす」

と教えて頂いているのです。「情熱」は「壁突破力」につながります。これがあれば、「人」と「金」を任せる事が出来るのです。

### 4. マネージャーの実践方法

右掲は、エクセルで行うマネージャーの課題管理シートです。一番上は、来年、再来年のMust-Doを掲げて「時流適応」の方向性を時期感で表しています。真ん中は、現在のMust-Doとその細分化したTo-Doを上げています。現実に、To-DoをこなすことでMust-Doも達成できるのです。

課題の時期	期末日	期首	実行事項	備考
1 経営戦略の立案	2月10日	社長	「DNA」の再確認	「経営戦略」の再確認と「DNA」の再確認
2 経営方針の策定	3月10日	社長	経営方針の策定	経営方針の策定と「DNA」の再確認
3 経営戦略の実行	4月10日	社長	経営戦略の実行	経営戦略の実行と「DNA」の再確認
4 経営戦略の再確認	5月10日	社長	経営戦略の再確認	経営戦略の再確認と「DNA」の再確認
5 経営戦略の再確認	6月10日	社長	経営戦略の再確認	経営戦略の再確認と「DNA」の再確認
6 経営戦略の再確認	7月10日	社長	経営戦略の再確認	経営戦略の再確認と「DNA」の再確認
7 経営戦略の再確認	8月10日	社長	経営戦略の再確認	経営戦略の再確認と「DNA」の再確認
8 経営戦略の再確認	9月10日	社長	経営戦略の再確認	経営戦略の再確認と「DNA」の再確認
9 経営戦略の再確認	10月10日	社長	経営戦略の再確認	経営戦略の再確認と「DNA」の再確認
10 経営戦略の再確認	11月10日	社長	経営戦略の再確認	経営戦略の再確認と「DNA」の再確認
11 経営戦略の再確認	12月10日	社長	経営戦略の再確認	経営戦略の再確認と「DNA」の再確認

しかし、To-Doをこなしていると必ずと言ってよい程に新しいMust-Doが現れてくるのです。多くは「派生系」なのですが、中には、トンでもない新しい課題になったりします。これが、最下段に記載されているのです。

現実的には、「To-Do」は良く理解されていますが、それらの上により大きな課題としてMust-Doがあるという事が忘れがちになってしまうのです。表現を変えるとドタバタしているうちに、方向性を見失ってしまい「蓄積の効果」が生まれなくなってしまうのです。この「蓄積の効果」が今回のセミナーでは「落ち」だったのですが、「継続は力なり」という言葉をよくご存じでも実際には飽きっぽいという人間の特性に負けてしまうのです。

私の個人的な経験ですが、サラリーマン時代、この管理表と毎週のレポートで社長とコミュニケーションを行い、経営企画室長として「トヨタ方式」の導入や「全社オンラインシステムの構築」で約2億円の投資を任せて頂いたのです。「報・連・相」はコミュニケーションの形態です。必ずしも、会って話すばかりではないのです。書面で行う「報・連・相」も非常に重要な手段なのです。この個人的な「落ち」はセミナーでご披露しませんでした。重要なポイントと思っています。