

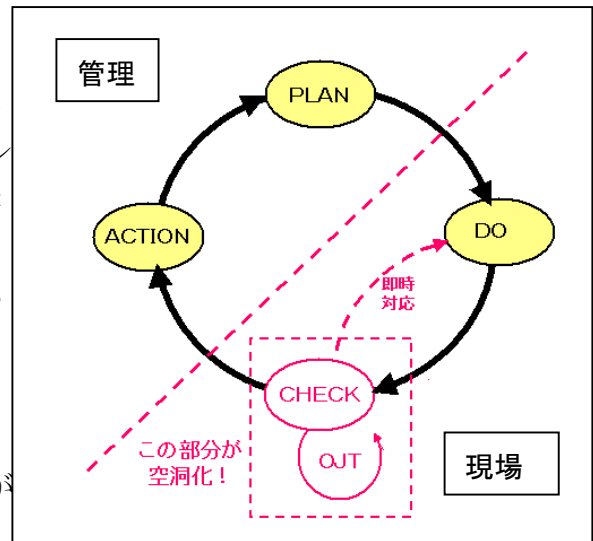
「PDCA」と「CAHF」

1. PDCAの盲点

右図は、PDCAサイクルを表しています。右上から左下に点線が斜めに入っています。この右側は現場であり、左側は管理と標記してあります。最大のポイントは「CHECK」のところですが、この部分が空洞化と書いてあります。

実は、日常管理という点で現場での管理が薄くなっているのです。何故なら、コンピュータ社会になっていろんな報告をグループウェアで行うようになった事で、現場の生のコミュニケーションが希薄になっている現状なのです。人が集まっても「雑談」はするが、肝心な仕事の報・連・相が行われないうのです。

従って、NA(Next Action)という指示がないので、CHECKからDoに戻る点線もCHECKで発見したことをOJTで指導するという事も出来ていないのです。これでは、現場は「このままで良いのだ」と思い込み、惰性のままに動くようになるのです。



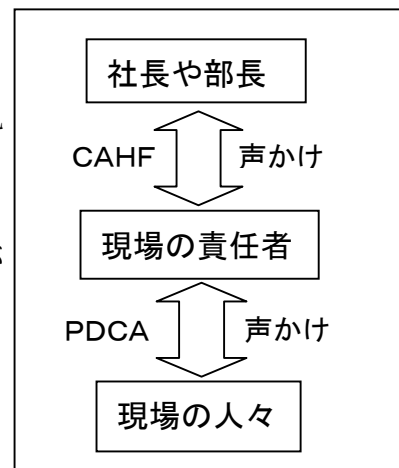
2. CAHFの重要性とやり方

このようなPDCAの問題点を解消する方策が急務になるのですが、右の図は、大きく3層間の「声かけ」を表しています。トップと現場との間のコミュニケーションが大切なのですが、これをCAHFと言うのですが、C: Check、A: Advice、H: Help、F: Follow の頭文字なのです。このCAHFサイクルを回すには、立場の違いが大きいので「やり方」がポイントになります。

その「やり方」ですが、CHECKだと言って、いきなり怒鳴り出す人がいるのです。確かに、「問題点」が発覚したので「指摘」をしようとするのですが、いきなり「これ、どうなっているんだ!」と上から言われると下の者たちは「何、言ってるんだ!」と憤懣と懐疑的に陥るだけなのです。このような現状が意外に多いのです。

「報・連・相」は必要だという事はお互いによく知っているのですが、日常は、ヨコの層で「雑談」ばかりで終わっているのです。階層間にコミュニケーションのギャップがあるのです。右掲は「支援の4原則」と呼ばれるもので、まず「関心を示す」という事から始まるのです。「問題」となる前に、「あれって、どうなっている?」という軽い投げかけをする事が習慣化する必要があるのです。特に、営業の世界は、殆どがバラバラに動くので、朝とか晩とかのミーティングで「今日、何をやるか?」ということを読む習慣が必要です。「今日は、どうなっている?」という軽い投げかけが重要なのです。

そういう事で、私は、「報・連・相」の問題は「上司」の問題という風に考えています。私もサラリーマンの経験がありますが、確かに、コミュニケーションを取り難い上司がいるのですが、その原因を考えると上司からの「投げかけ」がなかったという点なのです。私は、コンピュータ開発を担当して



- 支援の4原則**
- ☆関心を示す
 - ☆激励をする
 - ☆助言をする
 - ☆助力をする

いましたが、故福井社長は「栩野君、進みおるか？」という投げかけで、時々、状況を見に来てくださいました。これは、非常に有難く「やり甲斐」を大きくしてくれたものでした。今、経営コンサルタントをしています、この故福井社長がして下さったことをお客様に伝道するように心掛けています。

3. 朝のミーティング

右のイラストは、ある職場のミーティング風景です。和やかな雰囲気ですが、まず、このムードがベースとして重要です。私は、朝のミーティングではコーヒーを一緒に飲むようにして、軽い談笑から入るようにしています。その日のニュースネタなども織り込んで和やかに進めるのですが、必ず最後に「今日の予定は？」と各自に訊くようにしています。この一声でお客様との仕事の進捗状況や問題点などを訊くようにして、もし、問題があるとする解決策などを助言するようにして、必ず、翌日には「あれ、どうなった？」とフォローするようにしています。未解決ならば、一緒にどのように対策を打つかを考えるようにしています。



営業系の職場なら朝のミーティングで「**本日の案件3つ**」を宣言させるのが良いと思います。確かに、納入業と言われる企業もあるかと思いますが、「保守8割の原則」で、必ず、新しい商品の拡販が必要なのです。この新しい商品の拡販が「革新2割」となれば、バランスの取れた営業活動になるのです。こういう意味からも「**本日の案件3つ**」が出ないという事は非常に困った事なのです。管理者として「**本日の案件3つ**」が出るように、玉になる新商品の開発と新しいターゲットの選定が必要になるのです。

4. 「職場は鏡」

右掲は「3つのスキル」と言われるものです。管理者として、何かの技術に優れている事、コミュニケーションを含めた人間力で他人を動かせる事、そして、アイデアなどを出せる事の3つを言っています。

管理者の3つのスキル

テクニカルスキル

ヒューマンスキル

コンセプチュアル

私は、2つ目の「人間力」という温かみのある会話力が重要と思っています。これが、なかなかの難題なのです。サラリーマンとして「気楽」に過ごしたい人が多いのです。「物言えば唇寒し」というように、何かをしようとすると「最後は自分です」という肚をくくって相手に接することが出来ない人が多くなっているのです。「職場は鏡」と言いますが、日頃のコミュニケーションと胆力が重要なのです。最後は「俺が責任をとる」の一言が重要なのです。

平時の時には、問題にならない事でも、異常時に部下とのコミュニケーション力の差が大きく出て来ます。これは、社長という絶対権限があっても同じなのです。気をつけたいと思います。

【まとめ】

1. PDCAのうち、C:Checkが機能していない職場が多い
2. CAHFは「支援の4原則」が基本で、「声かけ」から始まる
3. 朝のミーティング時に軽い投げかけで問題点を聞き出すのがよい
4. 結局、「職場は鏡」で、職場の問題点は自分の行いに起因している

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