

MSC-NET通信(第7号)

平成19年6月20～21日に、平成19年度第2回の研究会活動が実施されました。

テーマ研究

診断意見・勧告は、述べられ、聞かれただけでは役に立たない

予備調査・診断報告書で診断先に表明する意見・勧告は実施可能な内容で、実施に移され、受け入れ側の期待に応えるだけの成果を収めるものでなければなりません。こうした意見・勧告を行い、改善指導に取り組む当研究会メンバーには4つのコンサルティングマインドが求められます。

①指導とは奉仕である

奉仕とは愛である。愛情のない指導はありえない。人間性がものをいう。

②彼我一体

対立・闘争・不信は彼と我と別々の存在だと考えるところから生まれる。

③先行する改善への願い

関係者・企業そして産業界を高めようとする願いでなければならない。

④手柄は現場に、失敗は当方に

いくら願って頼んでも、当事者が実行しなければ成果は出ない。

薄衣佐吉著『経営診断学入門』第3章より

参加メンバーの声

☆ 従来から取組んできた診断・指導に対する新しい視点を発見できました。生産性指標の活用は業種業態を問わないことを学びました。(光本孝一氏)



☆ 15年前に創造経営大学校で学んだ診断と大きく変化していることに驚きました。(加藤伸弘氏)



■ テーマ研究「予備調査の実際と診断計画」

(株)創造経営センター 東野 正彦

ポイント

決算書は経営活動の結果（借方）を表しているが、その裏側（貸方）には、その企業で働く人たちの集団性格（企業性格）があり、その根本に経営者のマネジメントの質がある。

予備調査では、経営者のマネジメントの質・企業性格を明らかにした上で、企業全体の成長要因・衰退要因を見極める。そして、このまま推移したらどうなるかをシミュレーションする。

診断先企業のニーズは事実だけでなく、問題の本質をしっかりと洞察する（その真意を探る）。往々にして、原因が企業のニーズと違う点にある。

診断提案は①応急法適応企業、②従属的企業、③自立的企業の企業レベルに応じた事項でなければならない。

改善すべき問題点（提案内容）は、本来は経営者自身にその“モト”がある。しかし、それを直接指摘しても理解を得にくい。したがって、その“モト”をはずさないようにしながら、表面化している問題点、特にレベル1から改善してゆく。

その際、問題点を①システム（改善方法）、②人（担当する者・チーム）、③組織運用の三点から見てゆく。

■ 研究発表「やらせきるリーダーシップ」

(株)創造経営センター 児玉 陽太

ポイント

部門責任者が部門メンバーを巻き込んで部門計画（前年度プラス二千万円の利益改善）を実現した事例を通じて、コンサルタントの果たす役割（ポイント）を学んだ。

①実行を常に確認する。相手の実行が止まったら、それはコンサルタント自身の責任（問題）と受け止め、関わり方を改善する。

②相手から報告がない場合には、何か問題が生じているので、すぐに連絡して状況を確認し、フォローする。

③必要に応じて、メンバーの受け止め方を面談を通じて確認する。メンバーの声を単なる不満と、本質的な問題とに識別する。

④「言ったはずですが・・・」は禁句、「言ってだめならどうするのか」を考える。

メンバーの声・学んだこと（グループミーティングによる研究テーマの深耕）

指導対象者への期待事項をその上司とコンサルタントの間で合意することが人材育成のスタートとなる。

コンサルタントが直接関わる機会・時間は限られているので相手の上司に主体性を持って取組んでいただく。

改善で取組む事項は絞込み、必ずやりきらせることが重要である。

■ 企業性格改善コンサルティング 第2回

(株)近田会計事務所 中村 豊
(株)創造経営センター 中村 行男

ポイント

基準創造行動CD・活用マニュアルにより参加メンバーが交替で講師役となり、研修時間の構成・テキスト・ワークシート等の使い方を企画し、メンバーを受講者として研修会を実施する。ワーク作業は研究会活動の一環として、実際に目標設定を行い、自己改善に取り組む。

第2回は中村氏が講師役となって『早起きと認識即行動』に取り組んだ。

グループミーティング（メンバーの声・学んだこと）

構成について、業務として講師をやっているともあり、良くまとまっていた。

プレゼンについて、声の出し方に落ち着いた話し方で、板書の字も丁寧である。

コミュニケーションについて、受講者から意見を聞きながら進めている点は良い。意見から課題を引き出すと更に良い。

総合的には、「皆さんにはこうなって欲しい」というメッセージについて、もう少しインパクトがあると良い。

担当者によるメンバーに対する指導事項

開始時に、研修時間の使い方を明示すると受講者は安心する。

テキストを全て読む必要がないためにスライドが用意されている。

受講者に質問する場合、講師と受講者の一対一ではなく、他のメンバーにも広げてゆく。

指導者は早起きの重要性を伝え、導くことを明確に意識して研修に臨むこと。

■ 現場プロセス改善コンサルティング 第2回

業務プロセスにおける問題点の絞り込み

(株)創造経営センター 根本 兼司

ポイント

現場改善を行う際、改善指数として『生産性指標』を明確にしておかなければならない。

原単位指標は結果なので、どうしてそうなるかという原因を突き止めるためには、業務プロセスを明確にする必要がある。

業務プロセスを明確にするためには、少なくとも販売プロセス・生産プロセスの概要を理解しておく。

重点プロセスに対しては、業務フローを明らかにして更に問題点を絞り込む。そのためにフローチャート作成のスキルを習得する。

ケースモデルに学ぶ『生産性指標』

住宅販売＝指標 “一人当り受注高” “イベント回数” “受注率”、プロセス “受注活動”

用品販売＝指標 “一人当り受注高” “訪問回数” “ポイント率”、プロセス “受注活動”

製造業＝指標 “一人・時間当り生産高” “稼働率” “サイクルタイム”、プロセス “生産活動”

メンバーの声・学んだこと（グループミーティングによる研究テーマの深耕）

ケースモデルがとても参考になり、現場改善の進め方をイメージできた。

業務プロセスを理解するためには自分自身がその現場に出向かなければならない。

生産性指標を把握する仕組みがコンサルティングレベル1と理解した。

■ **会計システム改善コンサルティング 第2回**
月次決算⇒差異分析⇒問題点の把握

(株)創造経営センター 谷塚 稔

ポイント

分析・問題点の把握により、どうしたら業績を改善できるかについて、経営者に対して有用な経営管理情報を提供する。その手段の一つが『生産性管理・原単位管理の有効活用』である。

生産性管理・原単位管理は会計システム改善と現場プロセス改善の共通テーマである。

生産性管理・原単位管理の構築

- ①日々、現場で必要となる生産性管理項目を設定する。
- ②現場の損益を日々、容易に把握する生産性・原単位管理項目を設定する。
- ③管理項目と勘定科目のつながりを明確にする。
- ④管理項目の実績値を測定する仕組みを具体的に検討する。

メンバーの声・学んだこと (グループミーティングによる研究テーマの深耕)

関与先に対して生産性管理・原単位管理による業務改善指導を行う必要性を痛感した。管理会計チェックリストで「どこから手をつけるか」が明確になった。関与先に人やモノの動きの良し悪しによって、収益・費用が発生すること徹底する。

■ **総括**

(株)創造経営センター 森田 雅美

ポイント

現場改善(経営改善)は経営者自身が自己革新して本気で基準創造行動を実践しなければ進まない。

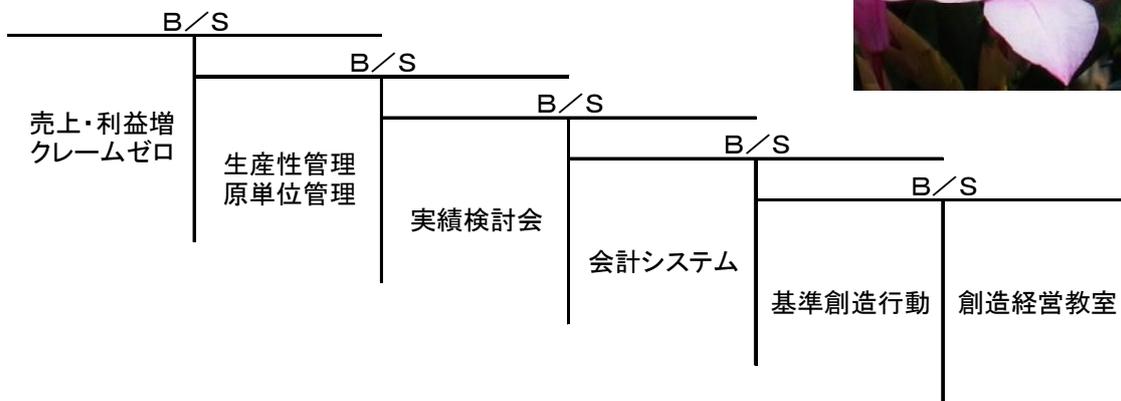
経営者自身が計数に基づくマネジメントを重視することが、月次決算の早期化、適切な計数に基づく管理につながる。

ストーリー(ステップ)を見据えて、経営者に上記2点を働きかける。

共生と共益を象徴する自分自身の『聖紫花』探しを進めよう。



貸借対照表で理解するストーリー(ステップ)



MSC-NET・日本創造経営協会創造経営コンサルタント部会に関するお問合せをお待ちしております。

〒113-0033 東京都文京区本郷 2-10-9 富士ビル 5階 TEL 03-3816-1451 FAX 03-3814-1933
 日本創造経営協会 創造経営コンサルタント部会事務局 担当 押田

<http://www.sokei.co.jp/> メールアドレス 32oshida@sokei.co.jp