

MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、品質づくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

### 「G-PDCAサイクル」

右掲はネット検索で出て来たG-PDCAサイクルの構図です。Goal、Plan、Do、Check、Actionというのが一般的だが、製造業ではPlanを標準としてStandardizeとしているのでSDCAとも言います。これを一般に取り入れて「当たり前活動」としているケースがあり、「お客様」の視点に立って「当たり前」という「基準」を設けるので活動は腑に落ちやすいという特長があります。多くは「数値目標」を掲げるPDCAという事で「目標管理」になりがちです。



G-PDCAサイクルは、昔は「方針管理」と「日常管理」の組合せで行っていました。「管理点管理項目」を決めてコンピュータで結果数値を算出する事で「数値管理」を実現していました。私の勤めたトヨタ系販売店では10項目を重点指標と掲げていました。これを毎週資料化して項目毎にランキングした会議資料を提供して競争原理を取り入れていました。

コンピュータ用語で「見える化」と言いますが、管理項目を設定して数値を算出する事が重要な要素です。一般の販売管理システムを活用されているケースでは「管理項目」を決めずに運用されているので自動的に算出する事ができずにエクセルなどで作成する手間をかけています。生産性を高める「見える化」なのに、逆に「手間」がかかりロスが発生させているのです。「区分」を設定するだけなのですが、その概念がないのです。「日常管理」を自動算出する事がキーになるので、今後のシステム開発にこれを取り入れて頂きたいと思えます。

### 理念・ビジョン・中期計画

私の勤務先では「なりたい姿」=「高級車販売店」と明確に掲げました。大衆車と高級車の客層の違いを調べたのです。一番驚いたのは下取車です。高級車の下取車は同じように高級車で価格が高いのです。大衆車の場合、中古車販売に余り熱が入っていなかったのが業者に販売するケースが多かったのです。これを自社でマイカーセンターを設けて販売するようになったら赤字部門が年間1億円の利益を稼ぐ部門に変身したのです。同じように購入資金の面で割賦販売になりますが、自社の提携信販を薦めるようになったら年間1.2万台販売の規模で台当たり5万円だった割賦手数料が13万円台になり単純計算で8万円x1.2万台=9.6億円となるのです。提携先との関係なので全部が収益ではないですが結構な収益でした。

このように、「なりたい姿」(ビジョン)から逆算した「管理項目」を設定しコンピュータを活用したG-PDCAサイクルがポイントになりますが、意外に一般の会社では「なりたい姿」を描けていないのです。「夢」と「希望」と言いますが、「夢」は「なりたい姿」(ビジョン)であり、「希望」はそれ向かう為の「管理項目」と置き換える事がポイントになります。重点管理と呼びますが、何を改善するのかを明確化して、身近な目標に置き換えて「希望」として達成感を醸成する事でやる気が高まるのです。

経営者に理念とビジョンは必須です。因みに私の勤務した会社の理念は「山椒の実のような会社」でした。他のトヨタ系販売店とは一味違う理念を実践して独自の企業文化を築いていました。蛇足ですが弊社の理念は「AMI」です。Advanced Management with Information(情報で先進的経営)であり、AMIは仏語で「仲間」です。お客様の情報発信を仲間として一体化から始めて今ではシステム部門という活動になっています。

### ワンポイント・アドバイス

今回、SDCAを少し紹介して「当たり前基準」を少し触れました。これは改善の基本です。標準を設定して改善活動で達成に向かうのです。販売業で難しいのは数値管理を自動化できないケースが多いという事です。弊社は、独自でお客様のシステムを開発して数値管理に必要な要素を負担感がないようにしています。「見える化」と言いますが重要な視点です。

