

「人」って難しい存在と実感しています。毎日、出勤して遅くまで頑張っていると期待を込めて評価していた社員さんが急に辞めるという事がありました。お客様では非常に困った状況に陥り、あわや労務倒産の危機まであったのです。怖いですね。栩野

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。

「方針管理」と「日常管理」

右掲は、「方針管理」と「日常管理」の概要を描いたものです。イラストには、「反省」と「今後の方針」の2つの言葉が出ていますが、これは、現場サイドでの日常管理と呼ぶ領域の事を指しています。「PDCAサイクル」を回すと言いますが、P(Plan:計画)してD(Do:実践)すると、必ず、結果が出る訳ですが、この内容をC(Check:反省)して、A(Action:対策)を決めて次のPDCAサイクルへ繋げるのが現場マネジメントと最重要な事柄なのです。即ち、NA(Next Action:次の行動)を示す事が重要なのです。



このPDCAサイクルの「反省」を踏まえた活動が「会社方針」と繋がって行く必要があるのです。イラストにある「今後の方針」はNA的な意味合いが濃く描かれていますが、あくまでも「方針」であって、その方針に向かう「行動」を示す事が現場マネジメントの基本なのです。1件1件のPDCAサイクルがバラバラではなく、皆が「会社方針」が示す方向に向かうように指示する事が大切なのです。

即ち、現場マネージャーは、「会社方針」を腑に落ちる状態で理解している事が「NA」≡「今後の方針」となるのです。現場の方々が自分の行動が会社方針と繋がっているという一体感が持てるように「反省」の場で指導していく事がキーポイントになり、その一体感が「次のエネルギー」に変わり「やる気」を増幅するのです。よく「方針の連鎖」と言いますが、ポイントは、この現場マネージャーが指導する「反省」が方針と連動している事で、より深く現場の方に理解されるようになるのです。この事を「日常管理」と呼ぶのです。つまり、「会社方針」と連動しないものは、単なる管理に終わり、一般的に見られる「今日も一日ご苦労さん」的な仲良しクラブ化した状態に陥ってしまうのです。

最大ポイントは「会社方針」を示す事！

「日常管理」の質的向上が重要なのですが、その前提条件として「会社方針」を示している事が必須条件になります。ところが、会社を取り巻く環境が変動しやすいので、折角、「会社方針」を描いても現実から外れてしまうというような言い訳を作って作成しない企業が多いのです。こんな言い訳をする会社は、当然の如く中長期戦略やビジョンなどを描けていないのです。SWOT(Strengths:強み、Weakness:弱み、Opportunities:機会、Threats:脅威)という基本的分析も不十分なので、何事も場当たりの判断で動く傾向になるのです。会社が「先読み」しないのだから、必然的に現場も場当たりの行動になり、目先の案件を吟味せずにダボハゼ状態で何でも食い付いてしまい非効率な行動を正当化してしまうのです。

このように、中長期戦略が重要なのですが、これを描くには時間や人材そしてお金もかかるという「時間・人材・金」という3要素が必要なのです。しかも、当社のような少人数の会社では社長一人でやる必要があるのです。当方の中長期戦略は「システム事業」をメインにする事であり、その為に、日常の仕事は研究開発投資の意味を含めて、お客様のシステムを低料金で開発している事なのです。個別開発した物を普遍化して「商品」として再販するのです。この基本方針を腑に落として活動しているのです。即ち、「商品」を作ってお客様に喜ばれる精神的エネルギーがモチベーションとなり現場の士気が高まるという好循環になるのです。(お客様に了解を得ています)

「会社方針」が明確であるという状況が望ましいのです。少なくとも半年間の方針を示して、現場の方向性を一束にする事が大切です。当然、方針に対して「目標」が決まるのですが、これは、個々の部署や個人能力に応じた数値であって良いのです。その数値があつて実績が評価されれば、客観性が出るので公平感が生まれるのです。

ワンポイント・アドバイス

「方針管理」と「日常管理」が連動する仕組みを理解する必要があります。今やコンピュータは導入されているのですから「方針」と「実績」の状況を自動的に表示されるソフトになっている事が望ましいのですが、その中心となる日報がクラウドの物を使っていたりして、業績との連動しないのです。これを打開するシステムを外付けで提供していますので、ご検討下さい。

