

成果を上げるための“仕事の武器”を作り込む

中川貞夫

1. はじめに

自らが当事者あるいは支援者として解決すべき課題に直面した場合、何を頼りにして解決のための道筋を描くのだろうか。よく“あの人は引き出しが多い”とか言うことがあるが、多くなくてもその時に、“これはあの時の事例が使えるそうだな”とか“以前、勉強したあのアプローチ（メソッド）が使えるんじゃないか”と思いついてくれると心強い。

私は50歳代半ばから中小企業へのコンサルティングに関わってきた。在庫削減等の個別課題の解決、生産管理システム導入のための分析・企画、経営戦略や中期計画策定、技能伝承等の支援を経て、現在は中小企業アドバイザーとしてさらに幅広い支援業務に対応している。

振り返って考えると、初めからそうしたノウハウを身に付けていた訳ではなく、企業内での体験をベースに少しずつカバーする範囲を広げ、それとともにノウハウを増やしてきた。その中で“これがあるから新しい支援課題にも対応できる”というものがあることに気付いた。

一つは課題解決の道筋を描くプロジェクト企画の立案力である、中小企業支援においては支援計画と言う。二つ目は、仕事に必要な能力の洗出しと仕事の手順化についての経験である。この二つのツールは業種や課題に関わらず普遍的に使える。このツールと出会い、自分の武器として行った経緯を紹介し、問題解決の推進、支援にあたる方々の参考となればと考えている。

2. プロジェクト企画メソッドとの出会い

平成4年から12年間、ヤマハ発動機(株)の情報子会社で新サービスの立上げ、顧客開拓、コンサルティングを経験した。顧客への提案、受注案件の具体的展開にあたっては、調査、分析、設計、報告書作成、承認等の手順を決め、必要な人と時間を見積ることが出発点となる。それまでは自己流でやっていたが、情報サービスの会社ではそのためのメソッド（MIND-SA 註1）を使っていた。社内の勉強会で学習し、使ってみるとしっくりきて役に立つことが分かった。

註1) MIND-SA: SA（システム分析）のMIND、すなわち「SAの心得」という意味、システム企画研修(株)の製品。

私がスムーズにメソッド（MIND-SA）を受け入れることができたのには、次のような背景がある。これまでプロジェクトリーダーを4、5回務めてきたがいずれも自己流のもので、迷うこと、悩むことも多々あった。MIND-SAを知った時、求めていたものに出会ったという気がした。

顧客への提案においては、これからの仕事のスコープを知ってもらうとともにしっかりと

したメソッドにもとづいていることをアピールできた。自分がリーダーとしてプロジェクトを引っ張っていく場合でも、必要な人的資源、所要時間、どのタイミングでどんなアウトプットが必要かを検討してプロジェクトに入ることで、想定外の要因による仕事の遅れを最小にすることができる。プロジェクト計画は仕事をスムーズに進めるための「段取り」と言える。現在、中小企業アドバイザーとして中小企業さんの支援計画作成の場面でこの「段取り」ノウハウが役立っている。表1は2012年にMIND-SAの考え方を応用して作成したプロジェクト計画の事例である。

表1：プロジェクト計画事例（Step4, 5は省略）

Step	1	2	3
内容	キックオフ、役員、部長ヒヤリング	生産管理、原価管理の基本的要件（仮説）作成	生産管理（工程管理）、原価管理の要件設計
回数	① ②	③④	⑤⑥⑦
目的	問題意識の共有 方向性の確認	生産管理、原価管理改革の基本方針（機能と範囲） 要件設計の手順検証	あるべき姿を実現するための手順、ルール、組織の役割、判断基準、必要情報の洗出しと業務フロー設計
参加者	事務局、関係者全員、コンサルタント	事務局、キーマン、コンサルタント	事務局、関係メンバー、コンサルタント

3. クドバスとの出会いと活用

平成17年秋に(株)浜名湖国際頭脳センターが地域の製造業向けの技能伝承支援サービスを開発するプロジェクトを立ち上げ、そのメンバーとして技能伝承サービスに関わった。技能伝承に関わる情報収集をしている中でクドバスという手法を知った。クドバス（CUDBAS：職業能力の構造に基づくカリキュラム開発の方法）は、旧労働省の研究会で開発された「海外で技術者教育にあたる人材を育成するカリキュラム」の一部である。クドバスを解説した「技術・技能伝承ハンドブック」を購入し、繰り返し読み込んで中小企業向けの技能伝承サービスを開発した。

註2)「技術・技能伝承ハンドブック」森和夫著、JIPMソリューション発行。

これが有効に使えるか、知人が取締役をしていた2社で実際に使ってもらった。2社ともねらい通り技能伝承計画を作成でき、そのうち1社は平成18年度の日本品質奨励賞（日本科学技術連盟主催）を受賞するまでうまく使い込んでくれた。

クドバスは、事業遂行に必要な能力の棚卸し、保有能力の評価による技能伝承計画の作成および能力開発のツールとしての技能分析が柱である。技能分析は作業の手順と手順遂行に欠かせないカン・コツの見える化が特徴である。

ここでもクドバスをスムーズに受け入れ、ものにすることができた。2社のトライの後でクドバス開発者の森和夫博士に報告に行った時、“ハンドブックを読んだだけでよくここまでできたね”と感心された。

4. 自分の仕事体験の中で役に立っているもの

自分の仕事は、新しいものを企画し実行計画を立て実施に移す、相手の悩みや希望をヒヤリングし課題解決の道筋を一緒に考え実施をサポートする、と言ったものが多い。漠然とした経営者の思いを整理しながら課題を掴み、実施策を立て、実施に移す、言い換えれば5W2H (Why、What、Where、Who、When、How、How much) の要素が入ったMIND-SAはピッタシのガイドである。Whyは目的・狙いを明らかにする。若い頃はすぐにHowに頭が行ってしまったが、MIND-SAを知ってから目的・ねらいをまず先に考えるようになった。

VAはコスト低減、同じ機能をもつ、もっと安価な材料、作りやすい工法を探索するときに使われる手法であるが、機能つまり目的がはじめにあり、これを達成するHowを次に考える。あたり前のようにだが目的を先に考える習慣を身に付けられたことは大きかった。

自分自身が情報会社で事業責任者を務めていた時、受注した案件の成否は担当する社員の能力に関わることを、言いかえれば事業と人材は車の両輪であることを改めて痛感した。その後、アドバイザーとして中小企業支援に携わって課題を抽出し、課題解決のための実施策を立案するときと思うのは、実行にあたっては人の意欲・能力が成果を左右するということである。表2は2011年静岡県診断士協会のビジネス創造創注塾で受講者が作成した「営業に必要な能力」である。仕事に必要な能力を知ることで足りないところを強化できる。

表2：営業に必要な能力（一部）

仕事	能力1	能力2	能力3	能力4
自社のサービスを見込み客に伝える	コンサルティングに関する実績や能力をアピールできる	文書力と口答表現力でプレゼンができる	サービスの提供範囲をきちんと伝える	自分の強みを見込先の問題にうまく適用させることができる
見込み客からヒヤリングをする	顧客の状況、要望を聞くことができる	業界情報を入手し、的確な動向を分析できる	ヒヤリングした要望をその場で適切に整理できる	顧客の話からすぐにコンサルの内容と効果を想定できる

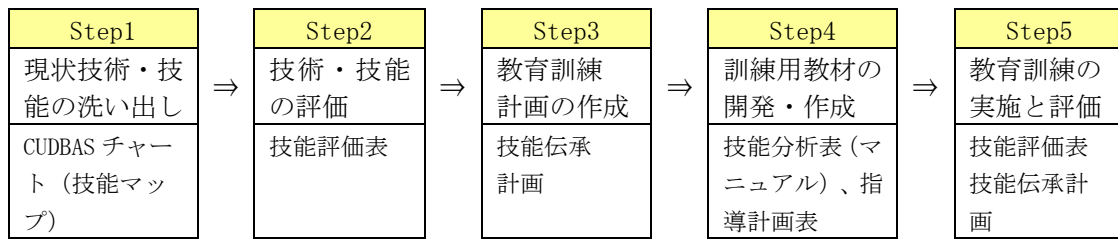
5. 仕事の武器としてMIND-SA、クドバスの特徴

私が活用している各種ツールは、シンプルである、論理に無理がない、言い換えればあたりまえ（常識）の積み重ねという特徴がある。自分の思考になじめて、基本的なフレームワークに自分のオリジナリティ（価値観）をのせても違和感がない。

(1) クドバスの特徴

技能伝承サービスの開発にあたっては、中小企業向けということ意識して、活動時間の制約のある中小企業に適応できるよう1回3時間×8回で技能伝承計画策定(表3のStep4)までできるプログラムを自分なりに組み立てた。

表 3：技能伝承プログラム（下段は成果物）



能力、手順も認識され明示されていないと自分の武器としてうまく生かせないし、指導に当たって部下・後輩へ伝わらないことが多い。

技能伝承のコアテクノロジーであるクドバスは、必要能力を洗い出した上で、ベテラン社員の作業分析により手順を書き出す。これは私には新鮮だった。“貴社の能力は何ですか？”と聞いても、当社には大した能力はない、という返事が多い。実際に1人1人にカードを渡して書いてもらうと平均30枚、ベテランでは50枚以上の能力カードが出てくる。手順も整理して文書化できているケースは少ないが、こちらから質問すると次から次へと答えてくれる。



仕事の成果を左右する要所（カン・コツ）も同じである。（写真は能力の棚卸しを指導しているところ）

表4は技能伝承計画のテーマごとに作成する指導計画表である。指導訓練に必要な5W2Hを明示したOJTのツールである。

表 4：指導計画表の例

テーマ	加工（R面）		学習者
指導目的	R面を作る時の適したC面を作ることができる		指導者
時間	指導項目	指導要点	教材
5分	図面の説明	図面のR面の場所と金型のR面の加工する場所を間違えないようにする。	技能分析表
5分	早見表の説明		
10分	作業の手順の説明をする	技能分析表を使って手順とカン、コツを説明する	技能分析表
5分	道具と材料を揃える	材料は図面、道具は技能分析表を用いる	

(2) MIND-SAの特徴

MIND-SAは5W2Hを具体化するツールとして活用している。漠とした経営者の問題意識を紐解いて、目的・ねらい、課題、課題の解決アイデア、実行計画までのガイドとして使える。上流工程と言われる改革の狙いや改革を阻害する課題の発掘場面では、特に有効である。表5は筆者が支援したプロジェクト手順案である。下段には5W2Hのどれに相当するかを示した。

表5：受注～製造プロセスの改革案作成手順の事例

現状分析			課題の明確化とアクションプラン立案			
経営ニーズ 確認	問題点の 抽出と改善 効果	問題点の原 因究明	解決すべき 課題の抽出	課題の確定 と解決策の 洗い出し	解決のため の方針決定	アクション プランの 作成
Why	Why、What	What	What、 Where	What、How	Who、When、 How	When、How 、How much

6. 成果の出る手順と要点

課題解決にあたっては、テーマのプロフィールを把握し解決のための手順を描いてみることは、手戻りや漏れをなくして計画通りに進める上で重要である。自分は課題解決のプロセスごとの要点を下記のように考えている。

(1) テーマのプロフィールを把握する

プロフィールとは課題解決の対象となる組織（自社または部門あるいは支援先）に関わる問題・課題の特性である。それを把握することにより、経験知（成功事例、失敗事例）、勉強したモデル、経営者の視点を加味しながら“このようなプロフィールを持った会社はこういう問題・課題があるはずだ”、“このような組織文化を持った会社はこのような進め方が向いているはずだ”という仮説を立てることができる。

(2) 知るべき”ことを押さえる

課題発見のために知るべきことは何か、それには仮説にもとづく調査が欠かせない。自分が立てた仮説から聞くべきことが決まってくる。ヒヤリング調査の成果は事前準備で決まる。

表6：生産管理の改善にあたっての確認項目

経営 特性	経営方針/中期計画/年度計画の有無、中味	管理 水準	TPM実施度（または5S）
	主要得意先/業界（自動車、電機）		在庫月数（回転率）
	主要得意先から要請されていることは		納期遵守率
	主たる競合企業は、自社のシェア/ポジションは		在庫管理の有無、在庫精度
製造 特性	社長の困っていることは、改革したいことは	組織 能力	月次決算所要日数
	ものづくりの特徴は（製造工程長短、ショップ形態、機械加工/組立/表面処理/塑性加工）		経営者の改革の熱意
	需要特性は（定期受注、かんばん受注、顧客数の多少）		予算管理、目標管理の有無
	サプライチェーン内のポジション（前工程/後工程、外注の有無）		改革を推進するリーダー候補

(3) 集めた事実を価値観で読み取る

ヒヤリングしたデータから、聞いた内容は事実か、事実なら検討に値するか、というように事実を自分の価値観で切り取る。そしてこの事実から言えることは何かを分析する。事

実が出尽くしたか、仮説／価値観で検証する。まだ足りない！じっくりこなければさらにヒヤリングを続ける。つまり自らの成功体験、失敗体験、原理／原則、自ら開発した手法等を駆使したヒヤリングデータのフィルタリング能力がコンサルタントの価値と言える。

(4) 調査・分析で問題の要点を明らかにする

目標の確認、問題点から原因の究明、問題の定量的把握（例、在庫日数、不良率）等、5W2HのWhy、What、Whereにあたる。仮説が出発点、“こういう問題傾向をもつ会社にはこういう原因があるはずだ”、“こういう課題にはこういう解決アプローチが向いているはずだ”。

解はお客様の話す言葉の中にあることが多い。“うまく言えなかったがそういうことで困っている!”、“それを何とかしたい!”を引き出す。聞いたことをドキュメントにして見せると反応が早い。

(5) プロジェクトを企画し、運営する

5W2HのWhen、Who、How、How muchにあたる。下記の事項がプロジェクト推進にあたっての要点である。

- ・事前に把握した自社または支援先の責任者の要求（達成目標、時期）を考慮する。
- ・シナリオ（プロジェクト）遂行にあたって想定される障害（活動時間の捻出、参加メンバーへの上司の理解）を予測し、事前に対策する。
- ・クライアントの能力（チーム活動への慣れ、リーダーシップの強弱、ドキュメント作成力）により運営面での工夫をする。
- ・リーダー、書記の選出は必須である。
- ・プロジェクト計画のフェーズごとの着地イメージ（成果物）を明確にし、達成できるようにする。
- ・会合の時間管理も大事、立てた大日程の中で必ずやり切る。

7. 終わりに（自分の定石を作ろう）

私は中小企業さんからの相談を受け助言にあたるときには、“私は、貴社の業種・業界についての専門家ではありません”と前置きしている。その会社のこと、会社が所属する業界のことはその会社の人々が豊富な情報を持っている。しかしながら内側に居て情報がありすぎて問題が良く見えないことは多々ある、その情報を整理して、気づいていない問題・課題を見えるようにしてあげる。一緒にその解決策を考えることを自分の支援スタイルだと考えている。

6項はそのためのプロセスと要点を記述したものである。5W2HやPDCAは目標、課題、解決手順を見える化し、検討の不十分なところがはっきりし、進捗管理のしやすいツールである。シンプルで自分の価値観に合い、自分の積み重ねてきたノウハウとの親和性が高いので自分のツールとして使っている。

50歳代はじめ名古屋市立大学大学院で指導教官から、情報はフローで知識はストックだと教わった。情報の価値は時間の経過とともに陳腐化する。学習や体験から学んだことを知識としてストックして行けば、繰り返し使える。読者が自分に合った有効な解決手法を発見し、自分ナイズして自分のストック（知的資産）として役立てるようになることを願っている。