

〈第1回〉 診断士がコンサルティングを頼まれたとき

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

コンサルタントとして独立開業したのが平成10年ですから、今年でちょうど独立して10年になります。何もわからず一応プロコンとしてスタートしました。いろいろところで痛い目にもあいましたし、コンサルタント冥利に尽きることも経験しました。

まだまだ日の浅いコンサルタント稼業ですが、今まで真剣にぶつかりその結果得たことも多く、また本も何冊か出版させていただきました。

「コンサルタントの心得」、「基本的な考え方」、「してよいこと」、「してはいけないこと」、「コンサルタントならではの事」など、この連載を通じてご紹介していきます。中小企業診断士の皆様に参考にしていただければ幸いです。

1. コンサルタントは町医者たるべし

私はコンサルタントはまず町医者でなければいけないと思っています。たとえば経営者の方と面談して、何を聞きたいのか、どんな答えが欲しいのかわからなければいけません。それがわからないで話をしていると、ピンボケでそのうちお払い箱になってしまいます。

コンサルタントほど聴く耳がダンボでないといけない職業は他にありません。話しすぎるコンサルタントが多いですね。要注意です。コンサルタントの心得の第1は「よーく、そ

してじっくりと聴くこと」だと思います。傾聴の聴くです。耳を傾けて聴かないといけません。

心も体も前向きの姿勢で耳を傾けることがまず大切です。ただ聴く力量がないとコンサルタントとしては失格です。お医者さんであれば、大学の医学部を出て、医師の国家試験に合格しているわけですから、とりあえず力量はあります。中小企業診断士の先生方も、難しい国家試験をパスしていますのでとりあえず、コンサルタントとしての基本的な力量は身につけているはずで

私。私が診断士の資格を取ったのはもう30年くらい前です。会社に入ってすぐに取りました。そのとき経営者の相談に乗ろうとしても真の問題点がどこにあるのかわからなかったと思います。独立開業から、たかが10年ですが、されど10年たちました。話を聴いて経営者の知りたいことが的確にわかるには、それなりの経験と力量が必要だということです。

町医者の先生が、問診と聴診器でそれなりに症状がわかるように、コンサルタントとしての基本的な考え方、具体的なコンサルティングツールなど、この連載でご紹介していきます。

それではさっそく「プロセス管理」から話を始めます。

## 2. プロセスで見ると課題が見えてくる

企業訪問して経営者から話をうかがってどこに問題があるのかを考えると、私はまずその会社の「プロセス」がどうなっているかを確認します。そうすると問題点や課題が見えてきます。

業務運営のポイントの1つが「プロセス管理」。これは業務をプロセスとして考え管理するという事です。業務は標準化することで効率化が図れます。プロセス発想するとスムーズに標準化も図れます。業務についての考え方や検討の枠組みがハッキリするからです。

たとえば製品Aを企画・製造し、販売するため、その一連のプロセスを管理する場合を考えます。この場合、一連の流れを企画プロセス、製造プロセス、販売プロセスに分けて考えます。それぞれ内容を充実させ、さらに3つのプロセスをうまく関連させて管理します。

売れる製品にするために販売プロセスにかかわるメンバーは市場調査などによりうまく情報収集し、売れる製品のための情報を企画のメンバーに伝えます。それを企画のメンバーはしっかり企画し、設計開発して、製造のメンバーに伝達します。その一連の流れがうまくいけば、業務運営は「効果的」になり、「効率的」になります。それぞれがうまくいけば、それぞれのメンバーの仕事に対する充実感もあります。もちろん企画とは別に設計開発部隊が独立している会社も多いですね。そのときは、企画メンバーと設計開発メンバーの連絡プレーも大切になります。プロセス相互間の関連が大切だということです。

これがシステム管理です。プロセスが集まりシステムを構成します。システム管理も大切です。

## 3. クレーム対応をプロセスで考えた事例

私の経営コンサルタントとしての業務内容は、ISO 認証取得が多いのですが、つい先日大学時代の友人が経営している会社の品質ISOの認証取得を手伝いました。この企業診断ニュースが出る頃には、認証登録されている予定です。1つのプロセス管理の事例としてあげます。

### クレーム対応プロセス管理の事例

その友人の会社は(有)F鋼機工業といっています。橋梁メーカーにネジを供給している問屋さんと、奥さんと2人の会社です。毎月、その橋梁メーカーからネジの納品間違いとして1~2件クレームが入っていました。

今回認証登録審査を担当した審査員からもその件を指摘されました。それで再発防止の仕組みを検討し、再構築しました。ネジの供給元であるメーカーU社が、当社からの発注書と違う部材を梱包してくるのが原因です。当社としてはそれを防ぐためにU社にFAXする発注書に部材を梱包するときにチェックをするよう依頼、その証拠としてチェックマークの入った発注書のコピーを納品書と一緒に送付してもらうことにしました。

その取組みは、F社長が審査の是正報告書に書くときにU社に電話で依頼、30分ほど打合せをし、その後すぐにそのとおり実行されました。

このクレームの是正処置プロセスは、次のとおりです。

プロセスは「目標」、「仕組み」、「力量」の3つから構成されます。目標は「U社のクレームがなくなること」です。そのための「仕組み」が今までは不十分でした。仕組みを1つ追加しました。当社がU社の納品間違いがないことを確認する仕組みです。これは私の友人であるF社

長が責任担当者として兼任していますので、「力量」は万全です。

そもそも今回の ISO の認証登録は、すべて F 社長が万能プレーヤーとしてこの会社を取り仕切り、重要なほとんどの業務を自ら実施していることに危うさを感じてのものでした。社長が交通事故でケガでもしたらどうにもならないのですから…。

ISO は仕事の標準化を進めるものであり、人を新たに採用し 1 つの仕事任せでも、ISO をうまく使えば今までとそれほど支障がなく業務運営ができます。

しかし、新入社員には業務を着実にこなす力量はありません。そこで教育プロセスが必要になります。今回の納品された部材の検品プロセスは、業務手順書で明確になっています。今回の追加の仕組みは、そのなかに追加修正すればよいのです。その点が明確になっていますので、人を雇ってこの納品された資材の検品プロセスについて担当させるときは、追加の仕組みについても教育が必要という課題があることを忘れないようにします。

プロセス管理をしっかり実行すれば、状況変化に応じての取組みが明確になり、一定以上の水準でものごとが進むということです。

今回のクレーム再発防止については「仕組み」に問題があり、仕組みについてしっかり検討した結果、協力会社の協力も得てクレームに対するしっかりした再発防止の処置ができたということです。

#### 4. あるべき姿が原点

業務プロセスは「目標」と「仕組み（方法）」、「力量」の 3 点に分解できると書きました。

「目標」×「仕組み（方法）」×「力量」＝「成果」

業務に取り組むときは、「目標」を明確にし、それを達成するための「仕組み」をつくり、そしてそれをこなす「力量」を養成すれば、成果は自ずと上がります。

まず「目標」。これは組織の方向性やあるべき姿です。「マネジメントはまず計画ありき」です。計画がなければどのように実行したらよいかかわらず、行き当たりばったりになってしまいます。

また、実行できたとしてもあるべき姿がハッキリしなければ、どこに問題があるのかわからず、改善のしようがありません。マネジメントは、あるべき姿が原点になります。

そこから具体的な数値目標なども出てきます。企業理念や仕事の基本、行動基準、原則などもここに入ります。J-SOX 法ですと「統制環境」がこれにあたります。

##### プロセスの中の「目標」

「目標」→ 組織の方向性やあるべき姿  
例

- 数値目標 ●企業理念 ●仕事の基本
- 行動基準 ●原則

#### 5. よい仕組みも必要

高い成果を出すために目標を明確にして、それを達成するための仕組みをつくります。成果を上げているところは、一様により仕組みがあります。

##### プロセスの中の「仕組み」

「仕組み」→「目標」を達成する具体的計画や方法  
例

- 作業不良をなくす。そのために 3 月に作業員に対して〇〇教育……。
- 作業効率を 10% アップする。そのために、作業時間を 20% 削減する工程設計をする。

### 業務プロセスの考え方

業務プロセス⇒目標×仕組み(方法)×力量=成果  
(目標を明確にし、それを達成するための仕組みをつくり、そしてそれをこなす力量を養成すれば、成果は自ずと上がる。)

目 標…方向性、あるべき姿、数値目標など  
仕 組 み…目標を達成するための具体的な計画、方法  
力 量…人→目標をわかまえ、仕組みをこなすことができる力量  
機械設備 →性能  
ソフト・ノウハウ→持っている能力

## 6. 最後が「力量」

最後が、「力量」です。よい仕組みがあってもそれをこなす力量が担当者に備わっていなければ成果は出ません。たとえば、運送会社の配送業務を担当するドライバーに運転免許がなかったら話になりません。そのときの成果はハッキリいってゼロです。だからプロセス管理の式は掛け算になっています。成果が出ないのが担当者の力量の問題であれば、教育するしかありません。

また、力量は人だけではなくありません。機械・設備の力量もあります。より精度の高い機械、効率のよい設備を導入すれば、生産性は上がります。

ハードの設備だけでなく、ソフトなものの力量も大切です。効率をよくするために計算しようとするパソコンソフトでは、ワードよりエクセルのほうが威力を発揮します。計算ではワードよりエクセルのほうが力量が上ということです。

このように業務をプロセスで考えていくと「課題」と「解決策」も見えてきます。目標が達成できないのは「仕組み」が悪いのか、それをこなす「力量」がないのか、はたまた「目標」設定がそもそも悪いのか。一つひとつ棚卸ししていくことが大切です。

マネジメントで大切な2点目がこの課題の明確化です。改善することは、計画すると同じくらいマネジメントではポイントになります。課題が明確にならないとどのように改善

したらよいのかわかりません。

会議でもよい会議は課題を必ず明確にし、できるだけ解決策を明確にして終了します。悪い会議は何となくこんなところが落としどころかとあいまいなまま終わります。これでは会議をする意味がありません。

## 7. プロセスは孫悟空の如意棒

プロセスは伸びたり縮んだりします。というよりも、プロセスは考え方ひとつで、大きくも小さくもなります。製造プロセスを分解すると、材料購買プロセス、材料在庫プロセス、製造プロセス…。製造プロセスも加工プロセス、組み立てプロセス…。加工プロセスも…。ドンドン小さくして考えることができます。

プロセスはあの孫悟空の如意棒です。耳のなかにも入るし、伸びれば地の果てまでも行く。

自由自在に使いこなすといろいろと改善ができてきます。

## 8. プロセスが集まってシステムになる

プロセスが集まってシステムになります。よりよい製品をより安く、より早く生産するために、購買プロセスで購買先を評価し、より安く、より品質がよく迅速に納期対応する購買先を選び、製造プロセスではより力量ある作業員を配置し、うまく機械設備を使いこなします。

販売プロセスでは、製品のよいところを的確におさえてうまく宣伝活動を実施する…。といった具合に事業活動を全体的な視点で捉えるのがシステム思考です。

つまりプロセスが集まり、それを有機的に関連させるシステム思考も大切になります。最後に「コンサル心得帖1」を載せているので参考にしてください。

コンサル心得帖1		
項目	内容 (どのようにするか)	留意点など
コンサルタントはまず町医者たるべし	1) 経営コンサルはまず町医者であることが大事。 ・経営者の悩みがどこにあるのかよく聞き取ることが大切である。  2) コンサルは傾聴するスタンスがまず大切。そして、経営者のいいたいことを聞き分ける力量も必要になる。	経営コンサルは幅広い良識が要求される。日頃から、物事を正しく考える訓練、良書をたくさん読むなりして、良識を養う。「そんな常識」ですまないこと。その常識を振り返り、再度正しく考えたいうえで、良識まで高める。経営者は真剣であり、上っ面な常識では、ことはすまないと思える。町医者は医療についてそれなりのプロフェッショナルである。
「プロセス管理」の考え方	1) プロセス発想で課題を探し出す。 2) 経営者から聞かれたら、それがどのようなプロセスからなっているのかを考える。 3) 「目標」、「仕組み」、「力量」のどこに課題があるから経営者が聞いてくるのかを判断する。  <b>業務プロセスの考え方</b> 業務プロセス ⇒ 目標×仕組み (方法) ×力量=成果 (目標を明確にし、それを達成するための仕組みをつくり、そしてそれをこなす力量を養成すれば、成果は自ずと上がる。) <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;">             目 標 … 方向性、あるべき姿、数値目標など              仕組み … 目標を達成するための具体的な計画、方法              力 量 … 人 → 目標をわかまえ、仕組みをこなすことができる力量                        機械設備 → 性能                        ソフト・ノウハウ → 持っている能力           </div>	課題が見えてくる。検討し、打ち手を決めて実行する。そして、成果が出る。

### 平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する(株)ソフィア代表取締役所長。著書に『ダントツ重要部門になる総経理の基本実務』(中経出版)、『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』(週刊住宅新聞社)など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員。

