

## 真・自立型経営への転換 96

### 明るい未来へのブレイクスルー

冬のオリンピックも無事終了しました。日本は過去最高のメダル獲得数で、有終の美を飾れたのではないのでしょうか。

それにしても、勝負の世界は非常に厳しいものがあります。世界のトップレベルの真剣な勝負ですので、ほんの少しの“いつもの違い”が勝負を決してしまいます。こんなはずでは無かったと、世界中が涙を飲んだ選手も多かったことでしょう。“いつも通り”に力を発揮するというのが、本当の実力なのだ実感いたします。

二年後には、東京で夏のオリンピックが開催されます。そこに向けた慌ただしさは、いまだ実感できませんが、これから徐々に多くの業界において、活発な経済活動が期待されてくることでしょう。

日本はいま、過去最長の好景気の真っ只中にいます。ただ、財政悪化、少子高齢化という構造的な問題を抱え、先行きの不安を払拭できずにいます。どこかで潮目の変わる時期が来る。二年後のオリンピックは、同時にそうした不気味な足音をも持ち合わせているのです。こうした不安を払拭し、明るい未来に向けて、ブレイクスルーしていくには、まだまだ多くの試行錯誤が必要なのではないのでしょうか。

### 働き方と生産性

政治の世界も、“働き方改革”と“生産性”の話題で持ち切りです。労働時間短縮の話が出たかと思えば、副業を認める話が出たりと、やや支離滅裂な気もしなくもないですが、これまでの常識に捉われない新しい働き方や、生産性向上を生み出す革新的なイノベーションを必要としているのです。いまのままの日本では、この閉塞感を打破することはできないと誰もが感じています。“国が年をとっても経済は成長する”ということ、国民が実感できる状況を創り出す必要があると考えているのでしょう。

経済の規模を表す指標に、皆さんもご存知のGDP(国内総生産)という指標があります。GDPは国内で生み出された付加価値の総和です。企業の付加価値(売上高から外部から調達した既存の価値を差し引いたもの)と同じものと考えていただければよいでしょう。

この指標は、以下の通り分解することができます。

$$GDP = 人口 \times 労働参加率 \times 労働生産性$$

人口は日本の国の人口です。既に減少局面に入っております。労働参加率とは、人口に占める労働者の数の割合(%)を示したものです。定年の引上げや、女性労働者の増

加により、参加率は高まっています。ちなみに、労働者数は現状、年々増加しています。最後の労働生産性とは、労働者一人当たりが稼ぐ付加価値(GDP)ということになります。「労働生産性」という言葉にある通り、生産性を示す指標です。

このように見れば、国が働き方と生産性にこだわる意味が分かります。GDPを増やすためには、まずは人口を増やすことですが、こればかりはすぐにどうにかできる問題ではありません。外国人労働者の受け入れを進めていますが、まだ時間がかかるでしょう。

では、労働参加率の向上はどうでしょう。これこそ、働き方の改革です。多様化する働き手の状況に合わせて、自由で多様性のある働き方を提供することができれば、労働参加率は相当程度高めることができるでしょう。もちろん、それには“副作用”というものが考えられますが、それは乗り切っていくものでしょう。

最後に労働生産性です。労働生産性は、労働者一人当たりが生み出す付加価値です。会社で考えれば、社員一人当りの粗利益ともいえましょう。生産性向上とは、このように労働者一人当たりが稼ぐ付加価値をいかに高めるかということであり、そこに“IoT”や“AI”、“RPA”といったキーワードが重要になってくるのです。このところ話題の多い、金融機関の大規模な人員削減、タクシーの完全自動運転の実用化等、新たな技術を積極的に取り入れて、生産性向上を実現しようとする大胆なイノベーションといえるでしょう。

### メガトレンドへの対応方針を示せ

こうしたシナリオを現実のものとするのは、結局は個々の企業の努力なのです。それゆえ、企業全体の99%を占め、雇用の70%以上を占める中小企業の役割は非常に大きいといえるでしょう。企業の経営者は、こうした大きな流れを十分に理解した上で、自社の方向性をしっかりと定めていただきたいと存じます。

ただ、誤解がないように言っておきますと、こうした流れに乗ることがすべてだとは思いません。これとは正反対の方向性を示すことが正解となるケースもあるはずですが、そこは自社の経営哲学をはじめ、企業を取り巻く環境を総合的に分析して判断することです。

どちらにも共通して言えることは、大きな変化に備えて明確な方針を示すということです。トップとしての強いメッセージが組織をより強くし、どんな難局も乗り越えていける力をつけるのです。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

**[MANAGEMENT FOCUS] セルフコーチングの奨め⑥ ～小さなことに意味を見出す～**

**質を高めるセルフコーチング**

“後悔先にたたず”にならないためのセルフコーチング

次の質問を自分自身に問いかけてみましょう。

- Q1.できるのに、しないことは何だろう？
- Q2.できるのにしないことを、日々遂行できたら、仕事や周囲との関係性は、どのように変わるだろう？
- Q1.日々の中で、疎かにしていることは何だろう？
- Q2.疎かにせず、丁寧に大切にできたら、何がどのように変わるだろう？

このように、いくつかの事項についてセルフコーチングを行い、自分にとって意味や価値のあることだと認識できたものから、取り掛かりましょう。

「そんなことを考えたって、どうにもならないよ」  
そう思っているのは、せっかくのセルフコーチングも意味のないものになってしまいます。成果は期待できません。

自ら視点を変え、上手くセルフコーチングをすることができれば、仕事の質、人間関係の質、人生の質が変化してゆくことでしょう。

やればできるけど、しない自分がいませんか？ 行動を起こすには、心理的(内なる)エネルギーが必要です。

ある日、家族に重い障害を持った子供が生まれました。先生からは、「4日～100日程しか生きられない」と宣告がありました。その子は、自発呼吸ができず、目を閉じることも関節を曲げることもできません。また、(声が出ないので)泣き声をあげることもできず、生きていることが不思議な状態でしたが、気管切開をしたうえで退院をしました。その後、家族交代で夜を徹して看病しました。私が目にしたのは、制限のある身体でありながら、どんな困難も一切の泣き言を言わず力強く生きる姿でした。これが人間が持つダイナミックな能力なのだと言いきり一杯でした。実際に700日近くを生き抜いたことにも驚きました。この間、まざまざと強さを見せられ、今でも私の記憶に大きな存在感を放っています。

思えば、当たり前前に呼吸ができること、目を閉じて眠ること、声が出せること、関節を自分の意思で曲げられること、朝目覚めた瞬間に生死を確認する必要がないこと、これらが全て恵まれた状態であり、能力なのだということに気づきました。そして、姿勢良く歩くこと、微笑むこと、手を添えること、明るい声を出すことなど、持てる力(能力)の全てを発揮することが意識できるようになりました。元来持っていた能力ではありますが、それを最大限有用に使うのは自分の意識です。小さなことに意味や価値を見出すことができれば、確実に行動へと繋がります。コーチングの目的は成果の最大化であり、良い考えや熱い想いを醸成することがゴールではありません。パフォーマンス(行動・結果・成果、等)に着目し、小さな事象にこそ、自ら意味を持たせ、行動に繋がる大きなエネルギーを注ぎ込むことが重要なのです。あなたにとって、日々の仕事・小さな出来事の意味は何ですか？ (水谷 マミ)

**[中小企業診断士の経営改善のポイント] 「働き方改革」を応援します！**

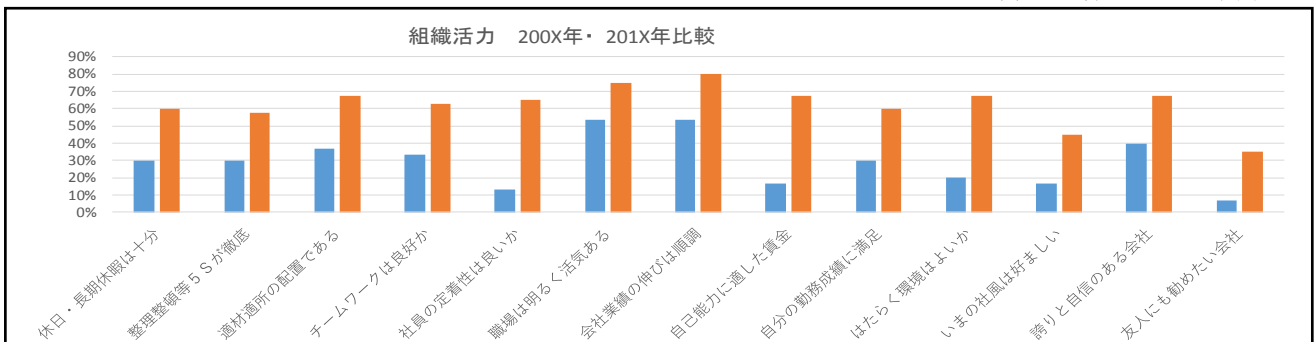
「長時間労働の是正」「非正規雇用の処遇改善」「高齢者の就業促進」といった課題を掲げ、「一億総活躍社会」を実現するための取り組みとして安倍内閣が推進する「働き方改革」。まずは公的機関や大手企業が先陣を切って改革に取り組んでおり、新聞や雑誌などでも頻繁に取り上げられています。これらに関連する法案が整備されるとともに、いずれは我々中小企業もその課題と向き合わなければならない時がくることとなるでしょう。

「我が社にとっての『働き方改革』とは何か？」「改革を進める上で、何がネックになるのか？」——そうした企業の悩みを解消すべく、弊社では社員の働き方(生産性)に着目した経営診断メニューをひとつにした「働き方改革」応援パッケージをリリースいたしました。

下のグラフは、「働き方改革」応援パッケージのひとつ、「組織活力診断」の事例です。これは、アンケート調査によって「給与体系への満足度」「組織内のコミュニケーション」「仕事そのものの満足度」「友人知人にも自信を持って勧められるだけの組織であるか」といった観点から、社員が日常の仕事の中で何を感じ、考えているのかを把握し、組織の抱える問題を明らかにするものです。

この事例企業では、コンサルティングの導入時に診断を実施し、コミュニケーション上の問題や待遇面の問題など、様々な問題を浮き彫りにしました。そして、それらの問題を解決するためのプロジェクトチームを編成して改善に取り組み、10年後に改めて診断を行っています。診断結果からは、改善活動が効果を上げていることに加えて、その活動が10年経った今も有効であることがうかがえます。時代の移り変わりとともに、働く人たちの意識も変わっていきます。この企業は、そうした変化に上手く対応できているといえます。

(中小企業診断士 木島 知也)



## 【コンサルタントお勧めの1冊】

## 『バイトを大事にする飲食店は必ず繁盛する』

(著者:大久保 伸隆氏 出版社:幻冬舎)



本書は「塚田農場」を経営するエー・ピーカンパニーの副社長である大久保氏が、アルバイトが楽しく働き、やりがいを感じる職場を作ることを通じて、同社を大きく成長させてきた取り組みが書かれています。

同社は、宮崎県日南市に自社養鶏場を保有するなど、生産者(農家)と消費者を直接結びつける生販直結モデルを構築することで、「食のあるべき姿を追求する」ことを目指しています。その実現には、おいしい食材を提供するだけでなく、お客様に想いを伝え、理解してもら

い、リピーターになってもらえるお客様を増やしていく必要があります。その鍵を握っているのは、接客スタッフです。飲食業においては、接客スタッフのほとんどがアルバイトであり、同社ではアルバイトの力を引き出すために、卓担当制度、感動共有の仕組み(ジャブ投稿)、教育研修(ツカラボ)など様々な取り組みを行ってきました。その結果、競合他社と比べても高いリピート率を獲得することができ、同社の急成長の大きな源になっています。

本書は、飲食業の方だけではなく、新入社員や若手社員の育成に課題を感じている方々にもたくさんのヒントを与えてくれます。(村野 文洋)

## 孫子の兵法の名言

我は集まりて一と為り敵は分かれて十と為らば、是れ十を以てその一を攻むるな

孫武は、著書『孫子』の中で、「我専爲一、敵分爲十、是以十攻其一也、則我衆而敵寡」と述べています。この言葉によって、孫武は何を伝えたかったのでしょうか。

この言葉の意味は、自身の兵力を一箇所に集めて一つの集団とし、敵が兵力を分割して、10の集団とするならば、味方の兵力は敵の兵力よりも多くなり、優位に戦いを進めることができることを指しています。この言葉は、中堅・中小企業の経営における様々な場面で活用できます。今回は、営業を例に挙げて考えてみます。

営業力は、以下のような計算式で表すことができます。**営業力 = 営業担当者の数(人数や商談時間等) × 質(営業担当者の提案力やアフターフォロー)**

中堅・中小企業は、大企業には会社単位の規模(数)では敵わないため、ターゲットとする市場(顧客)を絞り込み、そこに営業担当者を集中投下する必要があります。ただし、市場を絞り込み、中堅・中小企業が数で優る状況を作ることが出来たとしても、質が伴わなければ(各担当者がバラバラに行動する)、大企業に勝つことはできません。数に加えて、質でも勝るためには、まずは営業担当者の方向性を合わせる(わが社は、市場にどのような価値を提供しているのか。営業担当者は、それにどのように役割を果たしているのか)が重要です。絞り込んだターゲット市場に戦力(数と質)を集中投下することで、中堅・中小企業は攻め勝つことができるのです。

皆さんの会社では限られた経営資源の有効活用ができるでしょうか。一度振り返ってみてください。(渡邊 圭蔵)

## 【セミナー・研修案内】 管理者パワーアッププログラム

デフレ経済、労働者人口の減少、働き方改革等、企業を取り巻く環境は急速に変化しています。環境変化に適応し、企業間競争を勝ち抜くためには、組織を牽引する管理者の役割を今一度見直し、最適なマネジメントにより組織の生産性と相乗効果を高めていく必要があります。

このような状況を踏まえて、平成29年度まで開催しておりました、弊社『真・管理者力養成講座』を、平成30年4月より『管理者パワーアッププログラム』として全面リニューアル致しました。『真・管理者力養成講座』のねらいを継承しつつ、より充実した講義と演習を通じて、“今”管理者として必要な6つの観点を身に付けて頂くことができます。管理者の育成に課題を感じている企業様は、是非ご活用下さいませ。

## 【研修内容・開催日】

## 第1講 企業と組織

平成30年4月24日(火) 10:00~17:00

## 第2講 リーダーシップと動機付け

平成30年5月22日(火) 10:00~17:00

## 第3講 管理とチームマネジメント

平成30年6月26日(火) 10:00~17:00

## 第4講 組織の活性化とコミュニケーション

平成30年7月24日(火) 10:00~17:00

## 第5講 リスク管理とコンプライアンス推進

平成30年8月28日(火) 10:00~17:00

## 第6講 企業収益向上と働き方改革

平成30年9月25日(火) 10:00~17:00

※詳細は、同封のチラシをご覧ください。

(山田 亮太)

## 【中小企業の働き方改革】 戦略的アウトソーシングの活用

「働き方改革」という言葉がすっかり定着した昨今。この言葉から多くの人がイメージすることは、「働く時間の短縮」であり、どちらかと言えば“働きやすさ”に関する話題が多いように感じます。ここで、単純に労働時間の短縮にのみ着目し、仕事のやり方を変えなければ、活動成果は上がらず、かえって生産性を下げる可能性が出てきます。したがって、「働き方改革」を実現させるには、労働時間の是正とともに、業務の見直しを考えなければなりません。

業務の見直しは、各業務をどのような手続きで行っているのかを現状調査するところから始めます。調査した内容は「業務フロー」など、目に見える形に落とし込み、この中から業務改善の対象となるものを定めて、「自力で改善していく業務」と「外部の力を借りて改善していく業務」に分類します。後者は、コンサルタント等の外部専門家と一緒に改善活動を行うことを指しますが、最近では業務プロセスの

一部を外部業者に委託するアウトソーシングを活用する場面が多く見られます。

アウトソーサー(アウトソーシング事業者)は、業務に精通している、専門スキルを有している、他社の事例があるなど、業務を効率的に進めるためのノウハウを数多く持っています。ゆえに、アウトソーシングを活用することで効率的に成果を上げることができ、なおかつコストダウンを図ることが期待できます。また、アウトソーサーが組織的に業務を引き受けますので、業務が途切れることなく、継続性を確保することもできます。

アウトソーシング活用の本来の主旨は、限られた経営資源を自社のコア業務へ振り向け、本業に集中することです。戦略的にアウトソーシングを活用することで、本当の意味で「働き方改革」を実現していきましょう。(森 崇幸)



名南コンサルティングネットワーク  
マネジメントコンサルティング事業部

Meinan Management Review Vol.97  
平成30年3月20日発行（通巻第97号）

発行人：永井晶也  
編集：渡邊圭蔵、長谷部千彰、牧野礼子  
執筆：永井晶也、水谷マミ、木島知也、  
村野文洋、山田亮太、森崇幸、  
渡邊圭蔵、伊藤淳、松本健太郎

名南コンサルティングネットワーク  
マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334  
名古屋市名東区名駅一丁目1番1号  
JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784

FAX 052(589)2781

ホームページもご覧下さい  
<http://www.meinan.net/>

名南経営 で検索！



M E I N A N  
Meinan Consulting Network

## 【主任研究員のコラム】QCの考え方

昨今、日本品質の信頼性を揺るがすような様々な不正が新聞紙上ににぎわせております。一部からは、日本の製造業の衰退を危惧する声も聞かれます。一方で科学的な品質管理の手法である「QC」という名前を聞くことは少なくなってきました。しかし、このQCの考え方は、多くの製造業で取り入れられ、日常業務の中に脈々と受け継がれています。ではQCの考え方とは何でしょうか？いくつかの考え方がありますが、代表的なものの1つが「重点思考」です。これは限りある資源を有効に使い、最大限の効果を生むために、多くの問題から重要問題を絞り込み、優先的に取り組むことで最も効果の高い結果を得ることができるというものです。2つ目は「源流思考」です。これは真の原因に手を打つことであり、問題点の原因を掘り下げ、根本原因を突き止めて管理していく考え方です。3つ目は「プロセス思考」です。「良い結果は良い仕事のやり方で決まる」とも言われるように、良い結果を出すために、プロセス(仕事のやり方)を管理し、仕事の質を向上させる考え方です。4つ目は「事実による管理」を行うこと

です。勘や経験だけで仕事を行うのではなく、データなどの客観的事実に基づいて仕事を進めることです。5つ目はおなじみの管理のサイクル(PDCA)を回すことです。Plan(計画)→ Do(実行)→ Check(評価)→ Act(改善)の4項目を取り組むことにより、業務を継続的に改善する考え方です。このようなQCの考え方は、品質管理を行う上では非常に重要なものです。QCの問題解決手法であるQCストーリー(右図)や「QCの7つ道具」といったツールや枠組みを日常的に使用することで、上記の考え方に基づいた問題解決を図ることができます。

STEP	説明
1 テーマの選定	職場に発生している問題から取り組めるテーマを決める
2 現状の把握	問題の実態を把握し、重要な問題を抽出する
3 目標の設定	どこまで問題を解決するか、目標値を決める
4 要因の解析	要因を洗い出し、データ解析から真の原因を特定する
5 対策の立案と実施	知恵を出し、原因を取り除く対策を立案し、有効な対策を実行する
6 効果の確認と標準化	本当に効果があったのか確認し、よい対策を続けていくための標準化を行う

出典：「QC7つ道具 実践ワークブック」より

(伊藤 淳)

## 教育教材 ～販売情報～

～社内ですぐに展開できる教育DVD～

- 入社3年目までに身に付けておくべき習慣シリーズ  
Vol.1 好ましい「叱られ方」、「褒められ方」  
Vol.2 遅すぎた報告  
Vol.3 段取り不足が招く、周囲への迷惑  
Vol.4 5Sの観点で見直す、仕事の「しまい方」と「周囲への思いやり」  
Vol.5 “仕事”と“作業”の違い  
Vol.6 問題意識とPDCAサイクル

### 【セット内容】

- ・DVD・・・映像:約40分
  - ・CDR・・・レジュメデータ、進行マニュアル
- 【価格】 各Vol 1セット 9,000円(税抜)

15分で学ぶ社会人の基本シリーズ

- Vol.1 気付かないうちにしていませんか？  
身近に潜む「守秘義務違反」  
Vol.2 他社訪問と来客対応  
Vol.3 正しい電話対応の仕方

### 【セット内容】

- ・DVD・・・映像:約15分
- 【価格】 各Vol 1セット 4,000円(税抜)

## 学び方改革！ 名南ビジネスカレッジ WEB講座開設のお知らせ

弊社が提供する会員制定額研修サービス『名南ビジネスカレッジ(MBC)』は、2006年のサービス開始以来、「誰でも・いつでも・どれだけでも」をコンセプトとし、東海地区の中堅・中小企業様向けに、研修サービスを提供してまいりました。おかげをもちまして、現在では、年間5,000名以上の方にご利用いただいております。

昨今、「働き方改革」の機運が高まる中で、弊社でも中堅・中小企業様向けに“学び方改革”を推進いたします。そこで2018年4月より、弊社の研修サービスを更に効果的・効率的にご利用いただくべく、『WEB講座』を開設する運びとなりました。2018年度は、知識習得を目的とした講座を中心に、70講座以上を公開予定です。公開予定の講座例は以下の通りです。 ※タイトル・内容は変更する可能性があります

- ・決算書の見方
- ・社会保険手続の実務
- ・給与計算基礎講座
- ・機密保持契約の読み方・考え方
- ・知って安心職場のマナー
- ・基礎から学ぶExcelの基本操作
- ・5S活動の進め方
- ・製造現場の『基礎の基礎』
- ・ビジネスメール力向上講座
- ・生命保険見直しのポイント・注意点

1講座あたり3分～30分程度の短時間で、効率的に学ぶことができます。パソコンはもちろん、スマートフォンやタブレットからも手軽に視聴でき、年間の視聴回数に制限はありません。通勤時間や休憩時間を利用した自己研鑽はもちろん、プロジェクターで投影して社内研修としてご利用いただくなど、活用方法は様々です。集合講座にはない、「一時停止」や「巻き戻し」といった機能も、WEB講座ならではのメリットと言えるでしょう。研修レジュメをPDFでダウンロードすることも可能です。1IDあたりのご利用料金は、MBC特別会員様は年間60,000円(税抜)、MBC通常会員様は年間90,000円(税抜)です。同じIDからは同時ログインができないという制限がありますが、上記金額の半額のご費用で、IDを追加していただくことができます。詳しくは、同封のチラシをご覧ください。

(松本 健太郎)