

日本生産性本部
主席経営コンサルタント
三枝 久芳



(さえぐさ ひさよし) 1965年生まれ。静岡県出身。法政大学大学院工学研究科修了。技術士(総合技術監理部門、電気電子部門)、労働安全コンサルタント資格保有。大手電機メーカーで研究開発・製品開発に従事した。日本画像学会から学会賞(技術賞)を授与される。また、特許侵害交渉を成功させて社長表彰を受ける。2004年に日本生産性本部に入職し、以来20年にわたり、上場企業から中小企業の経営コンサルティングを担当している。経営コンサルティングでは経営戦略策定、営業活動活性化、ホワイトカラーの業務改善、改善活動支援、人材育成、生産管理など顧客の要望・困りごとに対応している。これまでにベトナム、中国、マレーシア、韓国、タイの海外工場支援経験もある。著書として『総合技術監理部門攻略』(共著・テクノ)、『よくわかる「新QC七つ道具」の本』(共著・日刊工業新聞社)がある。

格保有。大手電機メーカーで研究開発・製品開発に従事した。日本画像学会から学会賞(技術賞)を授与される。また、特許侵害交渉を成功させて社長表彰を受ける。2004年に日本生産性本部に入職し、以来20年にわたり、上場企業から中小企業の経営コンサルティングを担当している。経営コンサルティングでは経営戦略策定、営業活動活性化、ホワイトカラーの業務改善、改善活動支援、人材育成、生産管理など顧客の要望・困りごとに対応している。これまでにベトナム、中国、マレーシア、韓国、タイの海外工場支援経験もある。著書として『総合技術監理部門攻略』(共著・テクノ)、『よくわかる「新QC七つ道具」の本』(共著・日刊工業新聞社)がある。

中立的立場でアドバイス

※価値V費用

「価値V費用」が経営コンサルティングを行うときの基本条件である。経営コンサルタントの活用方法について説明したい。活用メリットとして専門能力が高いことは知られている。それは、経営コンサルタントが自ら能力向上に努めていることはもちろんのこと、問題解決の経験を重ねることで実践能力を高めている。専門能力以外のメリットとして中立的な立場でアドバイスできることがある。

※指示待ち社員に困っているA社
事例をあげて説明する。
A社は従業員数50人ほど

の中小企業であり、自社で製造販売を行っている。社長から「うちの従業員は指

すだけでなく、自らも作業に従事していた。「作業に忙殺されていますが、会社

示待ちばかりで困る」と悩みを打ち明けられた。現場の様子を観察すると、社長が従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか?」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。社長は従業員に指示を出

の将来の姿を実現するために何を考えるのか、社長が社長の一番大切な仕事ではないですか?社長は、社長にしかできない仕事を優先してください」とお願いした。社長も同意し、徐々に社長が担当していた作業を従業員に任せようになった。「従業員に仕事を任せると、従業員に任せようになつてみたが意外とやってくれ」と従業員が頑張り社長には想定外だったよう

ある。従業員に話を聞いてみると「実は、改善したいことがあり、対策を考えている」とのことだった。「ぜひ、取り組みましょう」と言う。「自分で考えたことをやってもいいのですか?」との返事だった。仕事を従業員に任せたい社長自身に時間の余裕が出てきた。そこで「社長、お客様を訪問してください。営業活動としての訪問でなく、お客様との信頼関係作りのために訪問をしてください。うちの商品の評判は、

るのではないのでしょうか?」「社長、新商品・新サービスのヒントがもらえましたね」と伝えた。水成功要因が失敗要因この事例から分かるように、指示待ち人材を作っている原因は、社長自身にある。そのことに社長は気がついていない。従業員は、指示されたことに取り組みしようと一生懸命である。従業員規模が10人くらいであれば、社長が的確な指示を出せた。しかも、それが成功要因であった。しかし、業績が向上して従業員数が多くなると、その成功要因が通用しなくなる。細かく指示が出せなくなった社長は「なんで従業員は自分で考えないのだ?」と不満に感じてしまう。結局、中途半端な指示を出し続けなければならなくなる。

いかがですか?ご不満はありませんか?...と尋ねてください」と伝えた。社長は営業マンと一緒に顧客の訪問を開始した。しばらくすると社長が「お客様が、こんなのが欲しいと言われても、うちの営業マンは何も反応しないのだよね。せっかくのチャンスをお逃ししていると言ってきた。それに対して「それは、社長の『担当商材を売りなさい』という指示を守って

問題の全体像が確認できると、原因がよく理解できる。従業員が問題を感じていたとしても社長に進言できる人は多くない。その結果、忙しい社長は、「うちの従業員は...」となつて

まう。そのようなシーンを考えると中立的な立場でのアドバイスが効果的である。原因に気がつけば、問題を解決できる。水社長の思いを共有する指示待ち人材から自律的な行動を促すことが必要である。自律的な行動と言っても、従業員が自分勝手に行動しても困ってしまう。そこで必要となるのが計画書である。社長の思いを込めた方針と、実現したい数値を具体化した計画書を分かりやすく伝えることが大切である。

方針を理解させることで、従業員は自律的な行動ができるようになる。しかし、「指示待ちばかりで困る」と言っている社長は、過去に計画書を作ったことがなかったケースが多い。それは、自らの直接の指示で従業員を動かしてきたからである。しかし、作った経験がないものを作れと言われても困ってしまう。このように問題の原因が分からない場面や組織内での解決が難しい場面では、経営コンサルタントを活用することが有効である。