

特別寄稿

「マネジメント強化プログラム」への取り組みのススメ
 ～ 確かな「発見」が確かな「成果」に結びつきます ～

「マネジメント強化プログラム」認定アドバイザー・「実効力ある経営」主任認証評価者
 矢野 英治

はじめに

こんにちは。今日はマネジメント強化プログラムの紹介をさせていただきたいと思います。自分自身がアドバイザーとして企業の方々と一緒に取り組んだ経験を含め、取り組みを行う組織、支援するアドバイザーの双方に、どのような価値があるのかをご紹介します。

このプログラムには、このような苦手を克服するための工夫がたくさんあります。「過去にもいろいろ取り組みを行ってきた。だけど、長続きしないで挫折してしまった。」このプログラムは、そんな方々にぜひともチャレンジして欲しいものです。

1. 取り組んで欲しい組織

以下に示すスライドが、マネジメント強化プログラムに取り組んでいただきたい組織の特徴です。「経営理念と現場のギャップのある」、「過去はあまり振り返ったことがない」、「戦略策定は楽しいが、行動計画まで落とし込むのは面倒」「実践段階においては、評価・改善まで手が回らない」、「経営品質向上や経営革新に取り組んでいる余裕がない」の5つをあげました。

マネジメント強化プログラムに取り組んで欲しい組織

- 経営理念と現場のギャップがある
- 過去はあまり振り返ったことがない
- 戦略策定は楽しいが、行動計画まで落とし込むのは面倒
- 実践段階においては、評価・改善まで手が回らない
- 経営品質向上や経営革新に取り組んでいる余裕がない

2. なぜ「マネジメント強化プログラム」なのか

なぜマネジメント強化プログラムなのか

- 経営コンサルティング：現状分析→戦略・戦術の策定
- 日本経営品質賞審査：過去の取り組みの評価
- 過去の振り返り、戦略・計画の策定から実践まで支援
- 比較的短期間（半年から一年）で成果を体感
- 経営者の隣で一緒に考えるアドバイザーの存在

私はマネジメント強化プログラムへの取り組みの他、中小企業診断士としても活動を行っています。この活動における多くの場合、現状分析を行い、戦略・戦術の策定するところまでで支援が終了してしまいます。もちろん人によりますが、実践までなかなか関われないのが現実です。

それから、私自身、日本経営品質賞が大好きで、審査員も務めさせていただいているのですが、審査員が出来るのは過去の組織活動の評価であって、その組織の明るい将来を願って一生懸命作成したフィ

ードバックレポートが、その後どのように活用されているかを知ることができません。

「現地・現物・現実」という言葉が好きで、現場で泥臭い仕事をするのが好きな自分にとって、経営者や社員の方と一緒に「実践」し、成長する機会が欲しいと、ずっと思っていました。

そんな中で出会ったのが、このマネジメント強化プログラムです。過去の振り返りから実践までを支援できる。短期間での成果を体感できる。経営者と一緒になって実践に携われる。「これだ!」と思って、認定アドバイザーになりました。実際に支援することで、さらにこのプログラムの魅力にはまっていた感じです。

その理由は、このプログラムへの取り組みやすさと短期間での成果の体感です。日本経営品質賞に取り組むにはやはりそれなりの覚悟が必要になることは、取り組んだことがある方には理解していただけたと思います。しかし、このプログラムは、そこまでの覚悟なく始めることが出来て、実際にやってみて自分に合わないと思った時点でやめることが出来るように開発されています。

私が経営者の方にこのプログラムを勧める際には、

「まず、振り返りからアクションプランの策定まで、2日間だけ時間をくれませんか」とお願いしています。この2日間で、何かこれまでやってみたものと違うかと体感されます。「じゃあ、せっかく計画も作ったことだし、半年だけ実践してみましよう」となって実践に移ります。実践してみると、計画した成果が体感できて、さらに継続してみようかという気が起きてくるようです。

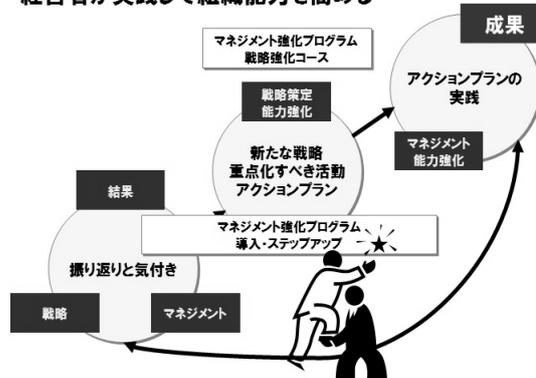
プログラムに取り組む組織にとっては小さいリスクで始められますし、支援を行うアドバイザーにとっては、継続して支援できるという、双方にとって大変有意義なプログラムだと感じています。

3. マネジメント強化プログラムの内容

ただしこのようにうまくことが運ぶための前提には、短期間での成果を実感してもらう必要があります。次に、この短期間での成果を実現するプログラムの進め方について説明させていただきます。

このプログラムへの取り組みの進め方には、「振り返りと気づき」から「アクションプランの実践」まで、3つのステップがあります。

経営者が実践して組織能力を高める



一番初めの「振り返りと気づき」においては、過去の結果と過去の戦略の立て方を比較して、新しい戦略を策定する際に気を付けるべきことを見つけます。戦略を策定する際に、将来の結果に結びつけるためには、どのマネジメント領域に注力すべきかもこの時点で認識します。さらに、過去の結果と過去のマネジメントを比較して、自分たちの得意なことや苦手なことを理解します。この振り返りによって、「べき論で苦手な計画を立てて、結局はまた出来なかった」ということを繰り返さないことにつながります。

この過去の結果と過去のマネジメントを結びつけて振り返る。また、過去の結果と過去の戦略を結びつけて振り返る。さらに、ここで認識した課題を今後の戦略やアクションプランを策定する際のインプットとして利用するというこのステップは、このプ

プログラムの大きな特徴であると言えます。

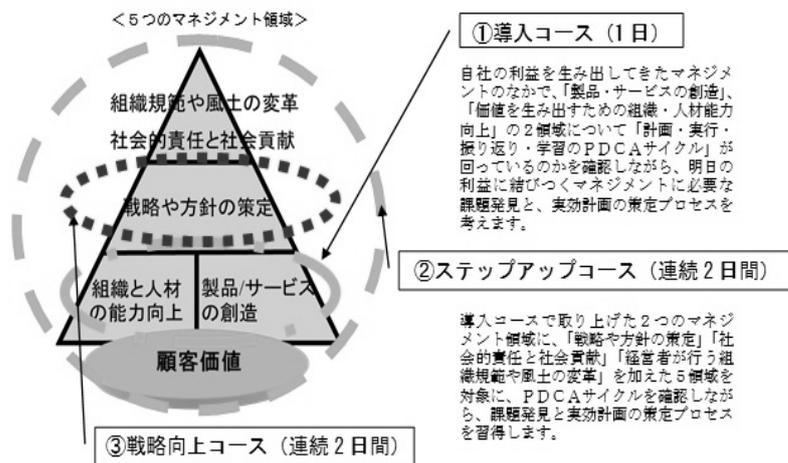
2つ目のステップの「戦略策定」では、経営品質ではおなじみの顧客価値を定義して、この顧客価値を実現するための戦略を策定します。さらに、実際にどのような行動を実践し、どんな成果を期待するかを計画するアクションプランまで落とし込みます。ここでは、確実にPDCAサイクルを回せるように、必要最小限のアクションプランを計画することをお勧めします。これまでの経験から考えると、初めての取り組みで

のアクションプランの数は、3つで十分だと思います。アクションプランの数を絞ることで、どれも中途半端に実効されるということを防ぎ、確実に実践し、確かな成果に結び付ける癖付けを行うことができます。

そして最後のステップが「アクションプランの実践」です。実践しながら毎月振り返りを行います。行動目標、成果目標と実際の行動実績、成果実績を比較し、課題を認識し、すぐに翌月からの行動を改善していきます。この毎月の振り返りというのは、想像しているよりもずっと大変で、今月の振り返ったと思ったら、すぐに翌月の振り返りがやってくるという感じがします。実は、この短期間での振り返りの繰り返しが、PDCAサイクルを上手にまわす能力の向上に直結しているのです。

このように、3つのそれぞれのステップが持つこのプログラムの特徴が連動し、短期間での成果が体感できることにつながっていると考えています。

マネジメント強化プログラムに興味を持ったら



行動計画策定後の日常の活動と、月1回の振り返り

4. マネジメント強化プログラムへの取り組み

では次に、どのようにこのプログラムに取り組めば良いかについて説明させていただきます。

このプログラムでは、取り組む組織の成熟度にあわせて、導入コース、ステップアップコース、戦略向上コースの3つのコースが提供されています。

これらのコースを受講することで、先ほど説明した、振り返りからアクションプランの策定までが完了します。それぞれのコースでどのマネジメント領域に重点的に取り組むかを決めているのが特徴で、上記の図が「マネジメント強化プログラム」で対象とする5つのマネジメント領域を表したものです。日本経営品質賞のカテゴリをイメージしていただければ良いと思います。

まず導入コースですが、成果を体感しやすい「製品/サービスの創造」とこれを支える「組織と人材の能力向上」に焦点をあてています。ステップアップコースでは、「組織規範や風土の変革」、「社会的責任と社会貢献」、「戦略や方針の策定」の残りの領域

を加えて、マネジメント領域全般に取り組み範囲を広げます。そして戦略向上コースでは、より効果的な「戦略や方針の策定」を目指し、戦略策定能力の向上を目指します。

初めて取り組む場合には、「導入コース」か「ステップアップコース」を選択することになります。経営理念を策定し、現場とのギャップに苦しんでいるといった企業の方は、「ステップアップコース」をお勧めします。日本経営品質賞に取り組んで、苦勞している組織の方がこのプログラムに取り組まれている例も少なくありませんし、中小企業の経営者の高齢化が進む中、事業承継においてリーダーシップを共有するためのツールとしてこのプログラムを活用されている企業もあり、成果を実感されています。このような組織の方も「ステップアップコース」が良いと思います。これまでなんの取り組みもしてこなかったという組織では「導入コース」から始め、顧客価値や戦略を必要以上に追い求めず、PDCAサイクルを確実に回せるようになって成果を体感して欲しいです。

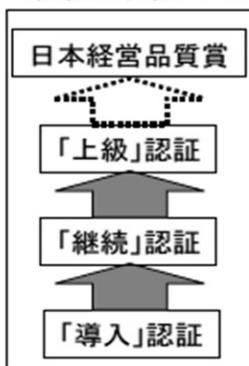
5. 実効力ある経営

加えて、実践が終わると、日本経営品質賞と同様に、第三者による「実効力ある経営」という認証制度があります。「導入認証」、「継続認証」、「上級認証」に分かれており、ステップアップしていくことが可能です。上級認証獲得後は日本経営品質賞にもチャレンジしていただきたいです。

ここで「実効力ある経営」が、日本経営品質賞のように“賞”という言葉を使わず、“認証”という言葉を使っているのには訳がありまして、“認証”という言葉は、いったん賞をとって終わりではなく、到達したレベルを継続的に維持して欲しいという気持

実効力ある経営認証評価に挑戦

<認証の位置づけ>



2011年度上期認証企業	
上級認証:	(株)ユーシステム
継続認証:	(株)神奈川建築職人会 (有)共立サービス 飾東電機(株)
導入認証:	(株)伍魚福 国際ライフパートナー(株) (有)システムリースA (株)フューチャーフィッシュ (有)プロシード 平安キャノン事務機(株) (株)朋裕アトラス

ちが込められています。

このプログラムに取り組んだ組織が、一時的な経営品質の向上に留まらずに、「実効力ある経営」を末永く実践していただけることに期待しています。

6. おわりに

「実効力ある経営」認証が制度化され3年を経過し、ますますこのプログラムへの取り組み組織が増えています。2011年度には20以上の組織に取り組んでいただき、2012年度はさらに多くの組織に取り組んでもらえると期待しています。

日本経営品質賞の審査が体力測定だと例えるなら、マネジメント強化プログラムはスポーツクラブで、アドバイザーはそこにいるインストラクターだと思います。意思が強い人であれば診断結果を使って自主的に目標を設定して取り組んでいけますが、そこまで意思を強く持てない方もたくさんいます。アドバイザーが経営者に寄り添い、共に考え、悩み、成長していけるのがこのプログラムです。

「経営品質は難しい」を払拭して、誰もが持っている「会社を良くしたい」という思いを、このプログラムを使って実現して欲しいと思います。