「知的なムダ」を排除する

成功法則の「見える化」と「できる化」

第10回

(基盤技術編2)「着実に目標を達成する方法」を知らないムダ

坂本善博 資産工学研究所社長

(さかもと・よしひろ)1949年鳥取県生まれ。72年東京大学経済学部卒業後、富士通入社。システムエンジニアとしてIT適用指導、商品企画部長として各種サービスの商品化担当。94年昭文社専務として地図の電子化商品開発担当。98年資産工学研究所を設立し、社長に就任。ナレッジファシリテーションによる成功法則の「見える化」をキーテクノロジーに、企業の発展・持続性に関する総合コンサルティングを展開している。

企業においては、経営・事業・業務・人材育成等多岐にわたる活動テーマがあるが、関係者が目的・目標の達成方法を知らないで右往左往しているムダが多いのが現状である。

特にホワイトカラーの世界では、企業も人も自己流で行動して推進手順が明確でない場合が多い。たまたま成功した人でも、「なぜ成功したのか」が分からない場合が多く、他人に技術移転できないばかりか、自分がもう一度成功する保証がないこともあり得る。

■「V字工程法則」の概要

活動テーマ別に目的・目標を達成するためには、これらに共通の推進法則を理解し、関係者が一致団結して手順を踏んで着実に行う必要がある。

その一つの技法として「PDCA技法」があり、多くの企業で導入・使用されているが、大半の場合に「PDCAを回すことが目的」になっており、成果を着実に達成しているとは言い難いのが現状である。

そこで筆者は、より着実な達成原則として「V字工程法則」を提唱している。

V字工程法則は、添付図に示すように、企業の価値前提を基にテーマを設定し、5つの「実行工程」と、これらを制御する2つの「統制工程」を有機的に機能させるものである。

このV字工程法則は「V字型」のプロセスであると同時に、PDCAを踏まえて機能拡大しているので「拡大PDCA」とも呼ぶ。

■V字工程技法の概要

さらに筆者は、この「V字工程法則」を踏まえた「V字工程技法」を開発し、以下のようなプロセスで成果を享受できるしくみを提供している。

①価値前提に準拠する

企業や組織さらに社員は日々「価値創造」を行っている(対顧客、対自社、対自分、対社会)。

その前提条件になる企業や部門の「価値前提」(使命、理念、行動指針、ビジョン等)に準拠して一致団結して考動する必要がある。

②実行工程群を着実に踏まえて実行する

価値創造を着実に達成するためには、まず下記の5つの「実行工程群」を順に実行していく必要がある。

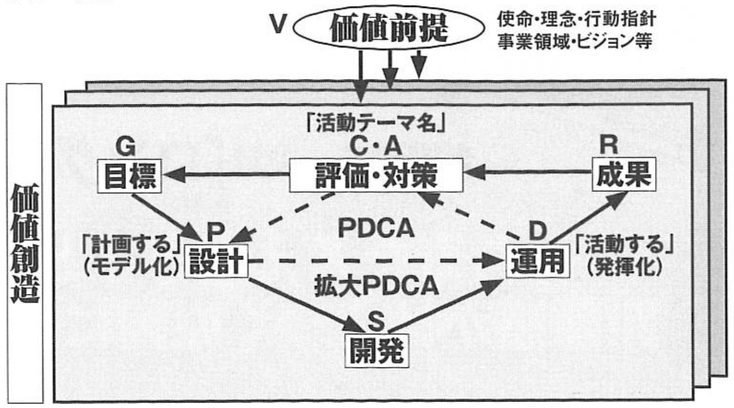
・目標工程:達成したいテーマの目標の達成希望レベルを設計する工程である

・設計工程:目標達成のための内容や手段さらには実現方法等を定義する工程である

・開発工程:設計に従って準備し実用化を図る工程である

・運用工程:具体的に活動し設計内容を実現する工程である

V字工程法則



・成果工程:運用によって達成した価値を享受する工程である

③制御工程群を随時・定期的に実施する

上記実行工程ごと、さらには関係する工程間の実行状況が適正であるかを評価し、さらなる改善を加えるために、以下の2つの工程で制御する。

・評価工程:各工程、工程間連結および成果を総合的に評価・検証する工程である

・対策工程:評価結果を踏まえてさらなる改善のための具体策を打つ工程である

■V字工程技法の例

例として「人材育成」を採りあげて説明する。

・目標工程:社員の成長・業績目標を設定する。新入社員なら「一人前になるのに従来の半分の期間」等である

・設計工程:目標を達成するための能力要素や「計画」「実施」「評価」等の育成モデルを定義する

・開発工程:設計に従って「Off・JT」「OJT」「自己啓発」等の手段を組み合わせて設計モデルを「徹底」して実行し社員を成長させる

・運用工程:日常活動において成長した能力を常時「発揮」させるように、本人に努力させ上司は管理・指導を行う

・成果工程:発揮によって達成した成果(価値)を享受する

・評価工程:各工程での作業や、工程間での有機的な連携を評価し、診断テストや業績検証により、個人の成長・成果を総合的に評価する

・対策工程:評価結果を踏まえて、工程内対策や個人指導・育成のレベルを上げる

■V字工程技法のメリット

①会社・組織が一致団結して考動できる

活動テーマに対応して関係者が実行すべき工程と作業内容が明確になるため、それぞれの役割を果たしながら足並みを揃えて動できる。

②問題の位置付けが明確になり適切に対応できる

問題が発生しても、どの工程が不備であったか迅速・的確に把握できるため、当該工程でやるべきことが明確になり、適切な対策が講じられる。

③企業内のあらゆるテーマに適用できる

一度本技法を修得すれば、企業内の経営、事業、業務、人材等のあらゆるテーマに適用できる。 K