

コンサルタントの現場から

第124回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

数字の裏付けは現場にあり

「本社のお偉いさん」に込められる意味

海外拠点を訪ねると、「本社のお偉いさん」という言葉を聞くことが多い。

現場を預かる責任者からすると、現場の苦労も知らずに机上のあるべき論だけで指摘や指示をする本社の役員に対して、このような言い方をされる。意識的に嫌味として言われる場合もあれば、意識せずに通常の会話の中で出てくることもある。

経営数値の裏には現場あり

ところで、経営を推進する上で重要なことは何だろうか。少し前のコラムで行動決算について述べたが、経営数値には必ずその裏に現場があり、現場が何かしらの行動をしてくれた結果が経営数値になる。

例えば、売上計上一つも、営業部門がお客様の販売動向や在庫の状況、お客様の取り組み計画を聞いて商談するという現場があり、生産計画の作成のためにそれらを踏まえて販売見出しを出すという現場がある。また、それを踏まえて生産計画を作成したり材料の調達指示を出す現場があり、生産計画に基づいて製造する現場がある。完成品をお客様に届けるための出荷手配や物流の現場があって、それでようやく売上が計上される。

言い換えれば、結果としての経営数値の裏にはすべて現場があるということだ。すなわち、経営数値を見て「どうなっているのだ」という質問に対する回答はすべて現場にあるということであり、その質問に適切

に答えられるか否かは、どれだけ現場の状況を把握できているかにかかっているということになる。優れた経営者に共通すること

優れた経営者は、必ず現場に行き確認する。それが真の原因を把握するためだ。現場に近道だから現場を確認すると共に、現場で仕事をしてくれている人に直接聞く。それによって、経営数値の裏付けとなる現場の問題を把握して手を打つ。経営数値が計画通りに出せていない原因の大半は現場でわかる。よく3現主義と言われるが、現場、現物、現実の確認がそのスタートだ。まさに、「数字の裏付けは現場にあり」なのだ。

経営トップが自ら現場に行き実態を聞くだけで、トップ自らこの現場での取り組みが重要と認識していると現場の皆さんに示すことになり意欲も高くなる。さらに、数字の裏付け確認もできる。現場に行き確認する効果はいかに大きいかということだ。

本末転倒の資料作り

冒頭「本社のお偉いさん」という言葉は、現場にも出向かず、現場で発生している真の問題把握もしようと思わず、偉そうに指示だけしていることを揶揄した言葉と述べた。現場にも行かずになんかの説明を求めているの、説明のため資料ができていないと今度は資料についての指導までされるという例を見かけることがある。そのような企業では、本質的な問題解決に向けての取り組みより、いかに問題ないか、また、現在の取り組みはいかに適切なものかを説明する資料作りばかりに時間をとられていることが多い。これでは、本社のお偉いさんに報告するための資料作りが仕事になってしまう。

やはり、現場を確認することが、真の原因を把握するという点でも、スピードという点でも、また、現場のモチベーションを上げるといっても重要ということだ。へたな説明を聞いている時間があるなら、現場に行き確認するということではないだろうか。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉

(たかはしこうきち)

(株)ジェムコ日本経営
常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMCI(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

「現場」は、現場にあり、現場が何かしらの行動をしてくれた結果が経営数値になる。優れた経営者は、必ず現場に行き確認する。それが真の原因を把握するためだ。現場に近道だから現場を確認すると共に、現場で仕事をしてくれている人に直接聞く。それによって、経営数値の裏付けとなる現場の問題を把握して手を打つ。経営数値が計画通りに出せていない原因の大半は現場でわかる。よく3現主義と言われるが、現場、現物、現実の確認がそのスタートだ。まさに、「数字の裏付けは現場にあり」なのだ。

<日付>2017年9月23日(土)

<時間>17:30~21:00
(途中参加・退場可)

<場所>KS Language
(BTS トンロー駅近く)

<参加費>900 バーツもしくは
1200 バーツ、お子様大歓迎
(無料)

<申込期限>9月20日
※9999 バーツのグループレッスン
無料券などの賞品が当たるゲーム
や催し物も予定。当校講師も参加。

9月23日には記念

で3周年を迎えた。

age)が今年9月

childlife-maesai.or

g)に寄付する。

バンコク都内トン

ロー地区のタイ語学

校「ケーエスランゲ

ジ(KS Language

北部チェンライ県の

孤児院 (http://www.

childlife-maesai.or

g)に寄付する。

チャリティーパーティー開催

ケーエスランゲージ開校3周年

チャリティーパー

ティーを開催。パー

ティーの収益はタイ

北部チェンライ県の

孤児院 (http://www.

childlife-maesai.or

g)に寄付する。

バンコク都内トン

ロー地区のタイ語学

校「ケーエスランゲ

ジ(KS Language

北部チェンライ県の

孤児院 (http://www.

childlife-maesai.or

g)に寄付する。

Be A New The Vintage Club Membership today Get FREE Golf Bag & 10 coupons Golf Cart

Effective Now - 31 December 2017

- Annual Membership 55,000 Baht
- 5 Years Membership 210,000 Baht
- 3 Years Corporate Membership 250,000 Baht (2 persons) (All Excl. 7% vat)

