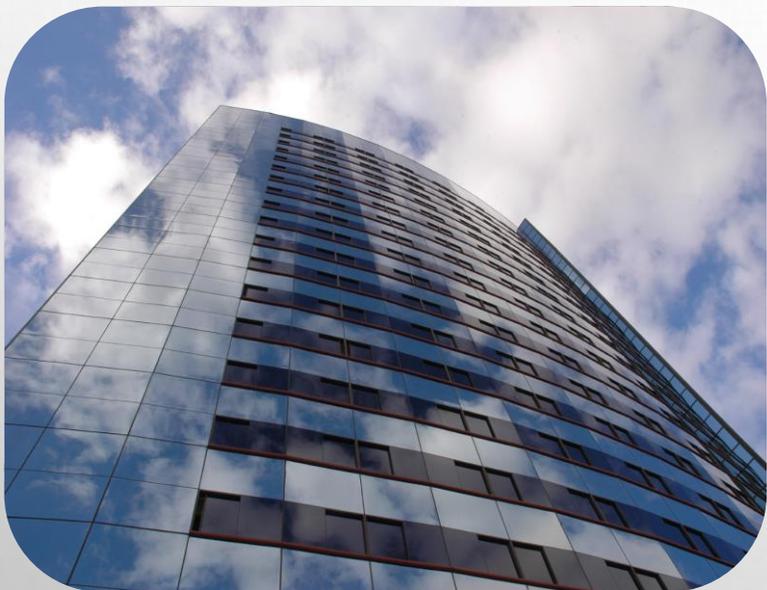


大企業病の特効薬

TOCクラブ

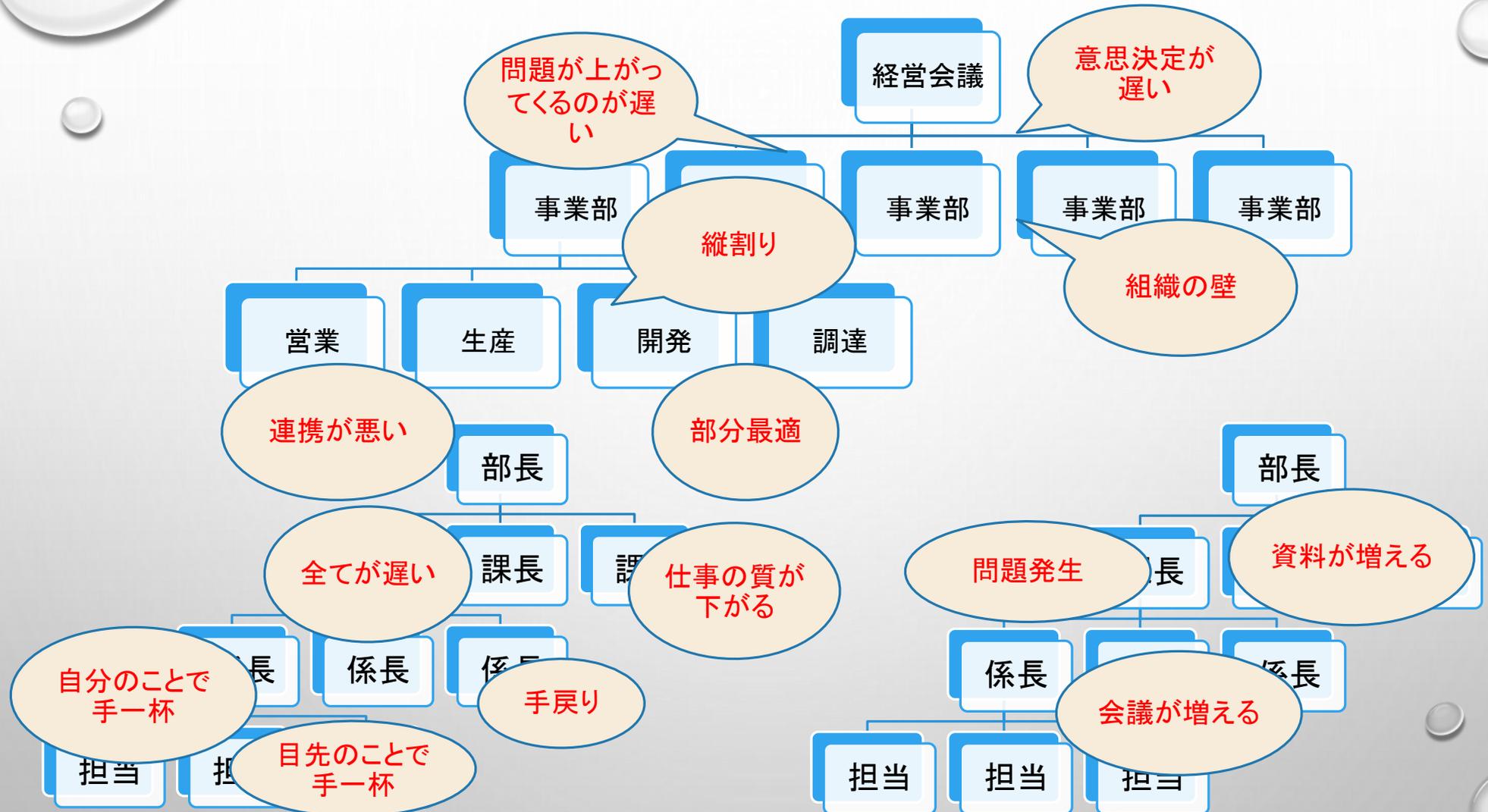
大企業病

大企業に顕著とされる、経営上の弊害行動の総称



- 責任所在の曖昧さ
- 意思疎通の不足
- 意思決定の遅さ
- 融通のなさ
- 現場の軽視
- 常識の欠如

大企業病の症状



みんな一生懸命頑張っているけどなぜかつながらない

大企業病の負のスパイラル

問題発生

見切り発車

意思決定が遅い

会議が増える

意思決定が遅い

問題が上がってくるのが遅い

連携が悪い

組織の壁

縦割り

自分のことで手一杯

部分最適

問題発生

資料が増える

全てが遅い

会議が増える

仕事の質が下がる

目先のことで手一杯

手戻り

ゴールドラッド博士が指摘する3つの恐れ

複雑に対する恐れ

分解する

せめて自分の及ぶところは何とかしたい

部分最適の行動

線引きをしたがる

未知なものに対する恐れ

綿密な計画

ちゃんと管理して結果を出したい

管理中毒

管理ばかりしたがる

対立に対する恐れ

妥協

和を乱したくない

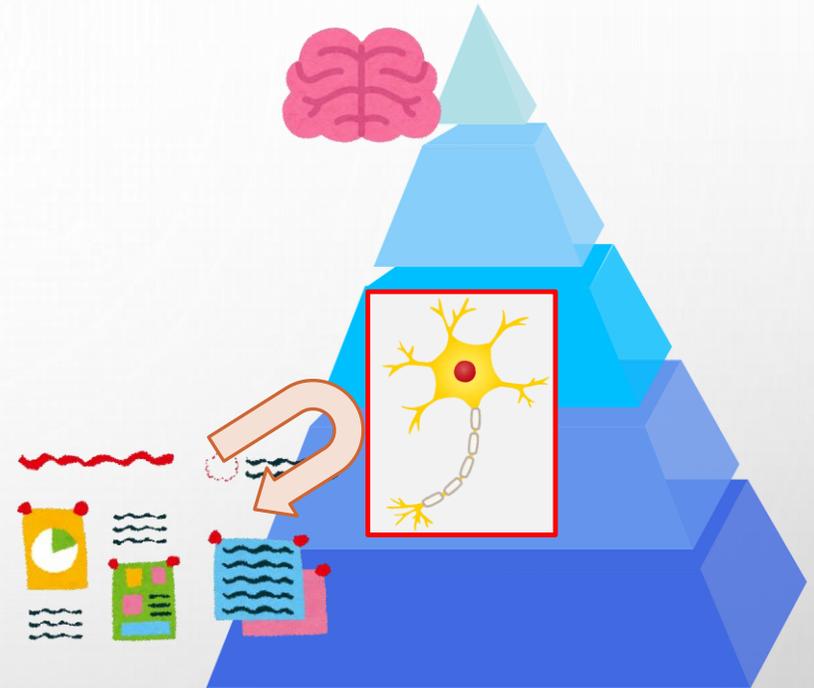
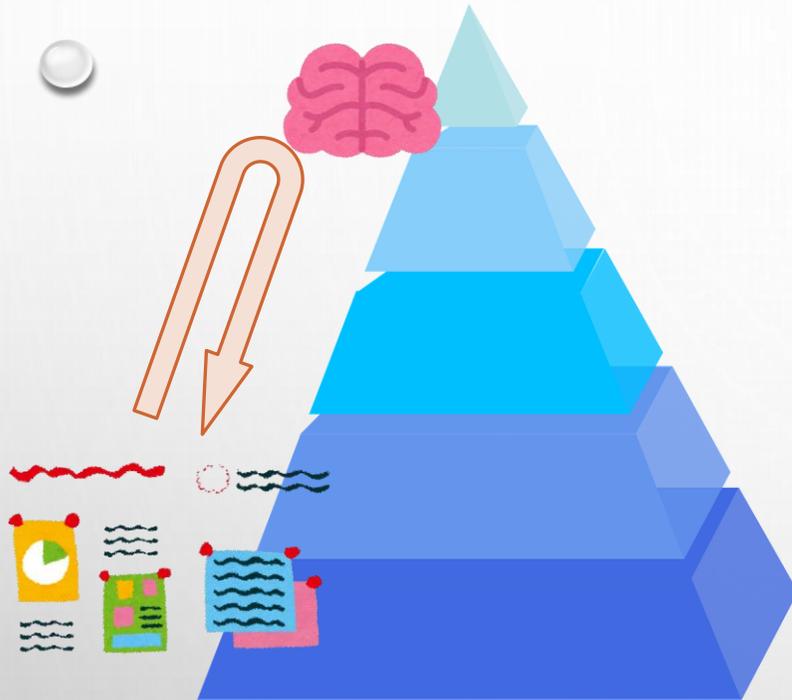
ストレス

臭いものに蓋をする

データを上にあげるのが正しいのか？

データを上にあげて判断

判断基準を現場に下げて判断



上(脳)で判断するのではなく現場(自律神経)で判断をする
現場で判断できないのは判断基準をおろしていないから
現場で判断できるように「集中フローボード」を使って
自律神経を張り巡らせていく

集中フローボードがもたらす7つの規律

1. 明確な優先順位
2. 負荷の平準化
3. 万全の準備
4. ひとつひとつを集中完了
5. 滞留タスクの見える化
6. 問題解決1個流し
7. 日常業務で実行

業務の抱え込み
中断タスクが多い
優先順位にメリハリがない
フルキット不足(段取り不足)で中断
停滞タスク
マルチタスク
などが見えてくる

全部見えていればマネジメントは助けられる

一番大事なのは優先順位の判断基準を明確にすること
上の考えと下の考えを一致させないといけない

良い遅れと悪い遅れ

良い遅れ(プロジェクトにつきものの不確実性と変動性による遅れ)

予期できない遅れ

技術的問題

病気

スキルレベル



悪い遅れ(ちゃんと準備していないから起こる遅れ)

準備不足

引き継ぎ

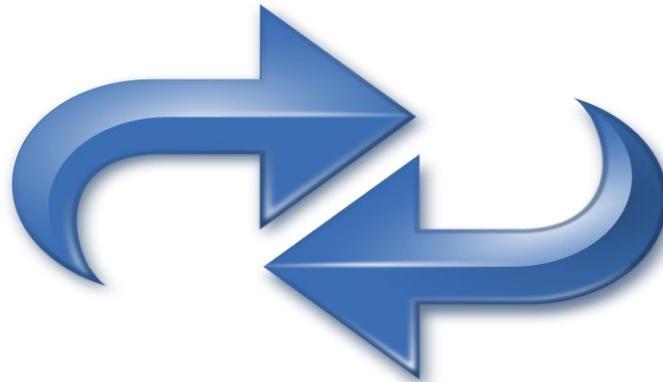
稚拙な問題解決

問題発見の遅れ

依存性の誤り

優先順位に従っていない

見切り発車



良い遅れと悪い遅れを切り分ける
悪い遅れはちゃんと準備していれば遅れない

変えられる未来に集中する3つの質問

今日終わりそうですか？

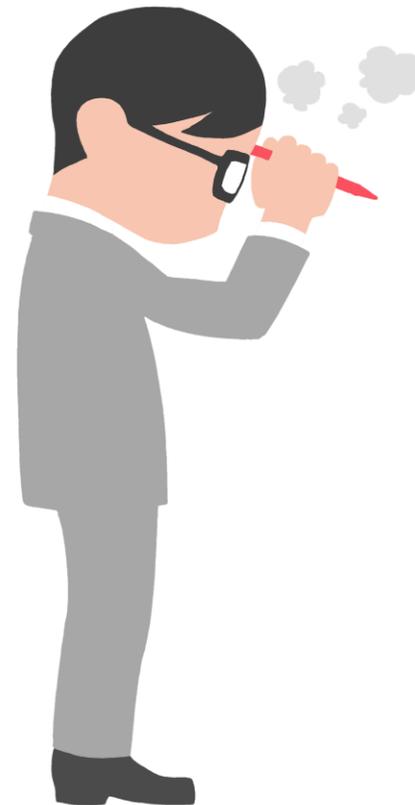
⇒ 毎日、**現場の見積もり力を鍛える**

問題あるとしたら何ですか？

⇒ 毎日、**現場のリスク予知能力を鍛える**

何か助けられることはありませんか？

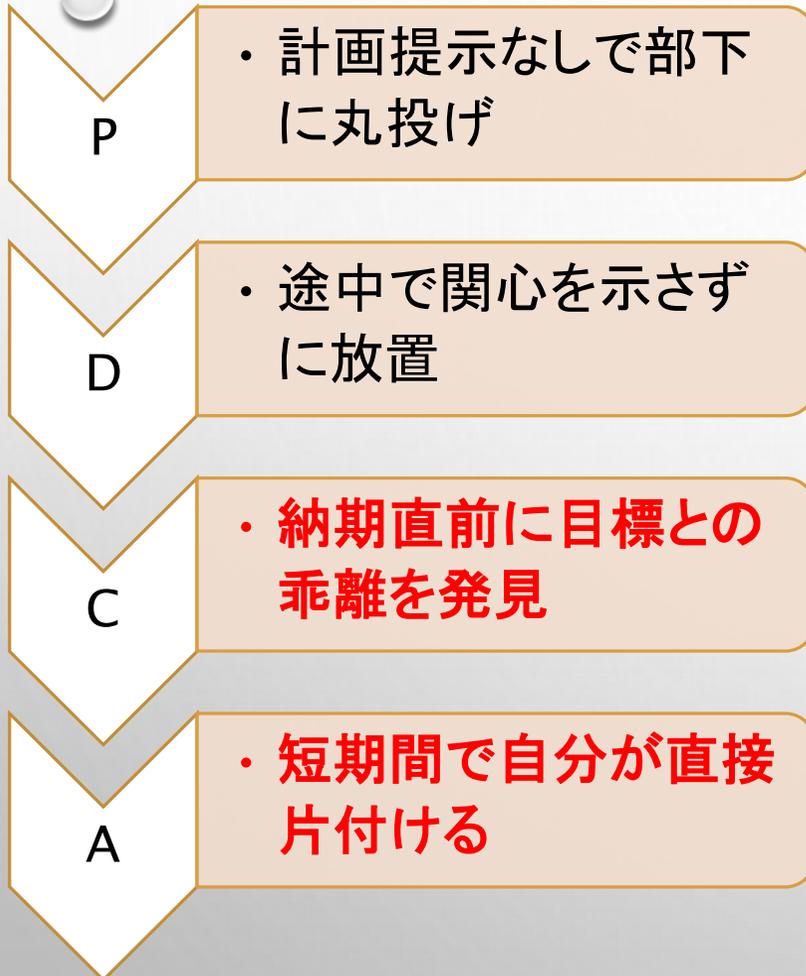
⇒ 毎日、**現場の考える力を鍛える**



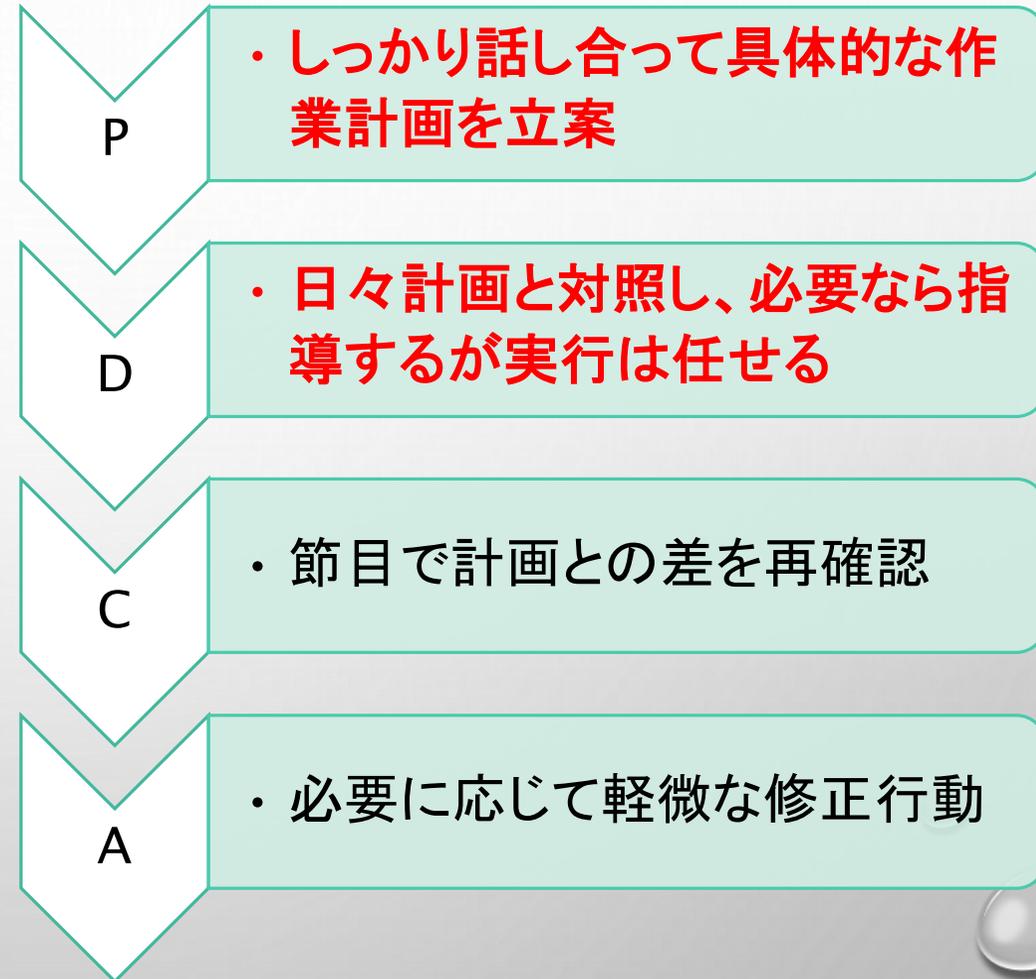
相手の話をきちんと聞いて、考える時間を持たせる(60秒は与える)
考えさせないと成長を邪魔してしまう

PDマネジメント

【CA重視マネジメント】



【PD重視マネジメント】



PDマネジメント

CA重視マネジメント

- ・ チェックの段階で実施
 - ・ 目標はなにか(それはなぜか)
 - ・ 競争相手は何か
 - ・ 納期はいつか(それはなぜか)
 - ・ どんなプロセスで仕事をしたか
 - ・ なにを調査したか(しなかったか)
 - ・ 誰(どこ)と相談・合意したか
 - ・ 資源とどれだけ投入したか



PD重視マネジメント

- ・ プランの段階で実施
- ・ 最初と一緒に検討し、確認し、記録する
- ・ 作業計画書にする



- ・ 実務に長けていたひとがやりがちな指導
- ・ 自分の有能さを見せて気持ちよくなる
- ・ 陣頭指揮をしているマネージャーは目立つ



- ・ 本当の気持ちの良さは
- ・ チーム全員が気持ちよく
- ・ 仕事をして結果をだすこと
- ・ こういうマネージャーは目立ちにくい



マネジメントのパラダイムシフト

	いままでの考え方	これからの考え方
優先順位	すべてが最優先	やるのは人間である 集中しないといい仕事はできない
働き方	みんなが頑張る	みんなで頑張る
準備	走りながら考える	ちゃんとフルキットして始めないと、手直しが発生し、 多くの仕事がムダになり、コストは上がり、仕事は遅れる
進捗管理	どれだけ進んだかで進捗管理する	過去は変えられない。未来は変えられる もっとも重要なのはこれから何日で終わるかという 未来の情報
リスク管理	「問題ない？」と聞く	「問題あるとしたら何ですか？」と質問することで リスク予知能力を高める
問題解決	現場が頑張る	「なにか助けられることはないか？」と聞いて一緒に考える
上司の役割	結果に文句を言う	手遅れになる前に現場を助けて「ありがとう」を集める
人の成長	人が成長するには時間がかかる	毎日バタバタしては、人は自分の本来の能力さえ発揮 できない 集中して考える時間があれば人は短期に成長する
変えるのは	変えるのは現場	変えるのはマネジメントである マネジメントが変われば現場が変わる