日本技術士会　岐阜支部　会報

2020. 6. 2

会報順番番号　Ｖ－O1

経営工学部門

安田技術士事務所　安田　義美

コンサルティング雑感

2012 年に 40 年勤めた川崎重工をリタイヤし、かねてから考えていたコンサルタントの仕事を始めました。あれから 8 年、なんとか仕事を続けてきました。

会報執筆の機会に、今までのコンサルタントの仕事を振り返ってみて、雑駁な内容ではありますが思うところを記します。

コンサルタントとしての仕事を探す

コンサルタントという仕事については､技術士の資格を取ろうと考えた 40 才代の時に、早期退職して、転職をしようと考えたこともありましたが、その時は結局、踏ん切れずに定年まで会社に勤めてからのコンサルタントへの挑戦になりました。

若ければコンサルティングファーム等に就職し、コンサルタントとしての知名度を上げて業務を広げるということも選択肢としてはあるでしょうが、60 代半ばのリタイヤ後では、それも難しいため、自分のペースでやってみようと思い、とりあえず学生時代、前職時代の知己を通じて飛び込み営業に取り掛かりました。

もちろん、それまで勤めていた会社でのコンサルも可能でした。しかし、それでは前の職制の立場を引きずって現場に接することになり、自分が求めるものではないとの思いから、あえて、コンサルタントとしての個人の能力のみでクライアントと向き合うことを目指し、在職中に関係が無い企業を相手にすることを目指しました。

幸い、開始初年度からコンサルティング契約を確保でき、その後は、技術士会や GSGG を通じた業務も確保できるようになり今に至っています。なんといっても、この時に協力してもらえた年来の知己を、本当にありがたいと感じたものです。

コンサルティングのテーマ

最初に営業のための自己紹介パンフレットを作成するにあたり、自分自身の得意領域として､それまでの業務経験を活かして､製造業の現場改善､生産管理の仕組み構築／改善､５Ｓ、設備保全、管理者教育等をテーマにしました。製造業といっても様々な業態がありますが、前職での業種が、プラント製造および航空機製造であったことから、受注／少量生産の加工組立業に絞り込みました。製造業の現場改善等のコンサルティングの対象としては、自動車、家電等の量産製造業が花形ですが、年を取ってからコンサルティングに取

り掛かるには、ニッチなコンサルティング市場である受注／少量生産の方が有利であろうと考えたのです。

また、自分の特徴として、一般的な改善指導、手法の導入ではなく、改善成果を上げながら“監督者の育成”に重点を置いた指導を行うことを目指そうと考えました。
これは、私の業務上の経験がベースになっています。

川重時代の後半は、現業部門のマネジメント、下請け会社の経営が主な業務でした。この中で経験できたことの一つとして、企業活動の構成員一人ひとりの意識や行動にまで神経が行き届いたマネジメントができなければ、現場からロスは無くならないということです。武田信玄の言葉「人は石垣、人は城、人は堀」にあるように、企業活動のベースは、「人」にあることは言うまでもありません。しかしながら、実際のマネジメントの現場では、管理者が、管理目標を達成することだけを追求する行動に陥りがちで、それを実現する構成員の意識、行動については、現場に任せてしまうケースが多く、組織が大きくなればなるほど、その傾向が強くなるとも言えます。

実際、私もそうでした。しかし、川重時代の最後に様々な改善に取り組み、社内だけでなく近隣の協力企業の改善支援等を経験していく中で､上記の思いを強くしていきました。

コンサルタントの“ひとこと”

コンサルティングを通じて、コンサルタントの指導方法、接し方の巧拙によって、クライアントに与える影響が大きく変わるものです。
現場が進め方に困っているとき、迷っているとき、コンサルタントがここぞというタイミングでどれだけ効果的な“ひとこと”をいえるかどうかも大きな要素です。

当事者が迷っているときに、一度原点に戻って考えを整理させるための一言、決心をすることが必要な時に、前に押しだしてやる一言、判断がブレそうなときに一貫した方向を示すための一言を言えるかどうかは、頼られるコンサルタントの大きな要素であると考えています。

そのためにも、コンサルタントが示す方向が絶対ブレないことが肝心です。コンサルタントの方向が定まらないようでは、現場は不安になるばかりです。それで、いざというときに即座に確実に対応できるように、様々な引出しを普段から身につけておくことが必須であると言えます。コンサルティングを始めてからは、ふと思いついた時に、このようなケースではどう対応するのかという想定問答をするようになって、気が付いたら何かしらぶつぶつ声を出しているようになっていました。また、クライアントの会社に行く車の中で、その日のコンサルティングで起きそうなテーマについて、想定問答をすることが癖のようになっています。

強く接する

現場で、問題や解決策を指摘すると、大抵の場合、①素直に改めようと受け止めるか、②わかっていてもできない理由をすぐ持ち出そうとするか、③わかったふりをして何もしないか、に分かれます。

②のケースは、道理を尽くして納得するまで説得することから始めますが、どうしても理解できない場合は、私は、強く出ることにしています。上位の管理者を説得して、指示させ強制的にやらせるか、自分自身が強く出て、まずやらせるかのどちらかにしています。

一番たちが悪いのは、③のケースで、このような場合は、上位管理者を交えて進めるのかどうか決心を確認し、やらないならコンサルティングをやめるとまで強く言うと、殆ど進んでいくケースが多かったようです。その結果、成果に繋がれば納得して少しずつ変わっていくケースもあるので、それを期待して根気よく何度でも指導していくようにしています。

このような時、「自分自身が職制の責任者なら、無理にでもやらせてしまうのに」と思いつつも、その立場ではないため大いにもどかしいのですが、我慢して進めています。ただ、実際に強く出て、それでうまく行かずにコンサルを解約したケースもあります、コンサルタントとしての対応の仕方としてベストであったのかはわかりませんが、中途半端な接し方で進めていては、双方にしこりが残るだけなので、それでよかったと今では自分で納得しています。

監督するということ

受注生産あるいは少量生産の製造現場が抱える大きな問題の一つとして、現場における“監督“が殆どできていないということがあります。受注生産あるいは少量生産の製造現場では、量産の製造業に比べて、作業担当者による判断への依存比率が高くなる傾向にはあります。しかしながら、作業者の行動をどの程度まで監督者が把握し、指示を行うべきかについて明確に認識されていないため、大抵は、大雑把な指示を出しただけで、作業を任せてしまう職場が多いのが実態です。

現場に行かない管理者や、現場にいても現場の看かたが分からない管理者は、監督者からの情報をもとに管理をしている“つもり”になっているにすぎません。これでは、現場にロスがはびこっていても、生産管理の手続きが正しく行われず、正確な情報が上がってこない等の問題が起きていても、管理者は真の姿を把握することができず、正しい問題解決を進めることができません。

私のコンサルティングでは、例えば現場におけるコスト低減等を扱うとき、いきなり、ムダを示してやり方を変えるのではなく、管理者が現場を看て、作業者の行動を監督し、且つ定量的に把握できる仕組みを作ることから始めます。これが、ある程度できるように

なってからムダ取りに入っていきます。冗長なやり方ではありますが、受注生産、少量生産の現場では、一番の近道であると考えてこのやり方で指導しています。

職場内の“躾”

指導を進める時によく問題になることが、職場内の“躾“です。特に、製造業の現場では、安全や品質を確保するために、作業者の動き方、服装、等の基本的な躾でも大きく影響してきます。

この“躾”を徹底するために必要なことが、“叱る“ことです。
ところが、最近の若い管理者の中には、部下を叱れない管理者が多いのが実態です。もちろんパワハラになるような接し方は論外ですが、学生時代から叱るという場にあまり接していこなかったためなのか、叱るという行為そのものを受け入れることができていないようです。

このようなケースでは、「叱るときには、まず簡単なルールを決めて叱りなさい」と言うようにしています。服装、作業のやり方等、職場で守るべきルールをまず決めてから叱るということです。ルールを決めることで、叱る側も叱りやすくなります。一方、ルールが決められていないと、なぜ自分が叱られたのか判然としないケースでは、感情的に叱られたのかという思いが、パワハラという認識にもつながりかねません。なにも、大きな声を張り上げて叱る必要はなく、ルールを守るように注意することでいいのです。ルールが決まれば、管理監督者だけでなく私も叱り、職場の中でこれを繰り返して見せるようにして、叱ることが当たり前の職場になって行くようになればと思っています。

基準があって初めて、問題が見える

現場で、指導を進める時に強調していることの一つに、必ず“標準作業”や“業務ルール”等の行動の基準があるのかということを大事にしています。また、新しいことを始める時には、必ず基準を作ってから始めなさいとよく言います。

翻って、自分自身がマネジメントの立場にあるときに、できていたのかと言われれば、漠然とやっていたようですが、意識してできていたわけではなく、自分の反省に基づいてコンサルティングを進める時の主要な要素としています。
基準／計画を決めて、行動し、問題を発見して是正することを繰り返す“ＰＤＣＡを回す”は、コンサルタントの立場で現場に接するようになって初めて、はっきりと意識するようになってきました。

問題を発見し是正を積み上げていくことは、経験を積み上げればある程度できてしまうようになるため、往々にして経験則に頼って物事の判断を進めてしまいがちですが、あえて基本に立ち返って指導することにより、職場の気づきのレベルが高まっていくケースを

〒509－0108 各務原市須衛町1－179－1 テクノプラザ5F
TEL：0583-79-0580 FAX：0583-85-4316 Email:gcea9901@ybb.ne.jp

よく経験します。

職業病

会社をリタイヤしてしばらくしてから、ある時、家内と一緒にレストランに入った折、私が話したことに対して、「あなたはすぐにお店にケチをつけるのね」と言われてしまいした。別にケチをつけているわけでは無いのですが、コンサルタントとして様々な企業のご指導をさせていただくようになって、つい人の動きのムダや、情報伝達手段のまずさ等が気になり、こうしたらいいのにと、言いたくなってしまうようになっている自分に気づきました。

同じようなコンサルティングをしている知り合いのコンサルタントにこの話をしたら、彼は、「それ職業病だよ」と、一言。
どうやら、良いところを見るよりも先に問題に目が向いてしまうようになってしまっていたようです。

問題を見つけて解決していくことと同じくらい、良いところを見つけてそれを表現するまたは、褒めるということを意識してやっていく必要があるのかもしれません。
性格によるのかとも思いますが、私生活で自然に褒めることが減ってしまうようでは、それこそ本当に「職業病」になりかねないと思っている次第です。

以上