

コンサルティングの目標

短期的に結果を求めた外科手術だけでは、将来にわたる組織活動を健全なものにすることはできません。

当社のコンサルティングでは、短期の結果を求めながらも、中長期的に組織が競争力をつけること、換言すれば、

激しい環境の変化があっても、そこから常に学び続け、変化に耐えることのできる組織・人材にすることを目標とします。

コンサルティング指針

クライアントと解決策の共有化

クライアント組織と個人の能力向上

クライアントの組織文化の理解

高い倫理性

日本の中の非効率:「人基準」から「仕事基準」へ

- 「人基準」では、人が「人」を評価するが、
「仕事基準」では、あくまで市場で人が創造する「仕事の価値」を評価する。
- 「仕事基準」という評価方法(行動哲学)をとると、働く人々の意識に大きな変化を与える。
職場外の市場での仕事の価値に注意が向くからである。
- 部下に注意する場合も、部下の性格まで問題とする「人基準」でなく、
あくまで、部下の仕事を対象とする「仕事基準」で率直にできるようになる。
- 「人基準」の評価・報酬制度は、従業員の意識が仕事の価値から離れていくため、
従業員が実力を発揮することより組織内の人間関係に注力する状況をつくりだす。
- 「人基準」という組織哲学が、人間を鍛えず育てず、事務効率を下げ、意思決定を遅延させ、
日本経済を衰退させている。「仕事基準」を組織経営哲学として取り戻す必要がある。

(平成17年3月1日発行 学士会会報 2005 II No.851 への寄稿からの抜粋)

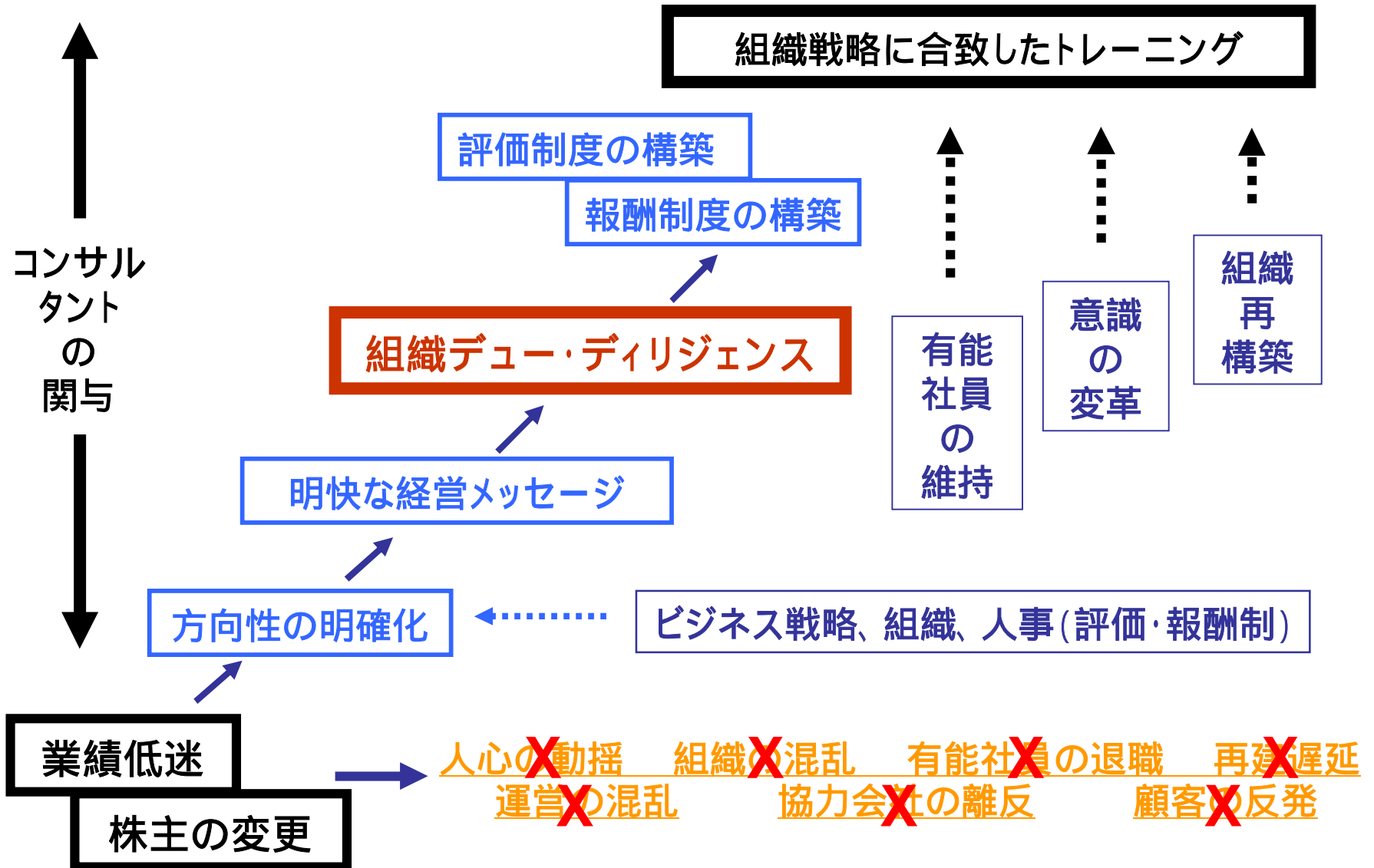
「仕事基準」が、私どものコンサルティングの基本哲学です。

1. どのような組織も、長年のうちに組織内部にばかり目が行く「人基準」に堕し、顧客志向が失われる傾向にあります。
(三菱自動車、雪印、JR尼崎事故、姉齒事件など、顧客より組織内部の利益が優先され、大きな社会問題になった。)
2. 組織が顧客志向を失うと、個人的利益の追求、サービス・モノの品質軽視が起こり、社会的責務への意識までもが失われます。
3. この問題を防ぐには、社員への評価制度を顧客志向(社会、市場から見た視点)にするための価値軸・評価軸の設定が有効です。(個々人で異なる価値観と異なり、外部が与える唯一の価値軸として「仕事基準」と言う。)
4. 「仕事基準」の評価制・報酬制を導入したキャノン、花王などは、組織文化として大きな競争力を獲得しています。

以下のような「人基準」症状は、評価軸 報酬制度 を変えれば、転換可能です。

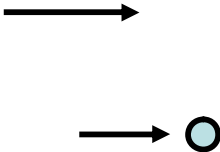





- 顔をつぶさないようにと、役割(発言・判断)のない人物まで会議に出席、効率の悪い意思決定手法
- 「俺は聞いていない」と、互いに牽制しあう管理職、過剰に気を使う必要のある組織
- 上司がどう思うかを心配しながら自分の意見を言う社員・職員、自由闊達な雰囲気から程遠い組織文化
- 理由を説明せず、俺が言うから正しいんだと怒鳴りつける上司、Yes-manだけが生き残れる組織
- 誰が言っているのかを知れば、提案が正しいかどうか分かるという会社経営者、組織内部に派閥が生成
- 同じ学校出身の先輩がいると自分の意見を引っ込める従業員、意見の内容より人間関係が重要
- 本来同じ資格・能力の男女(従業員)にも係わらず、性別で役割を決める管理職
- 出入業者が経営者の縁戚だからと、過剰価格でも再交渉を言い出せない担当者
- やたらに言い訳、途中経過、誰がどうしたという記述が多い議事録
- 出身学校や出身地、縁戚関係の話題が多い事務所

事業再生への道



事業戦略立案

財務分析、市場調査、組織分析、経費分析、KFS分析、業務プロセス分析などを経て、結果が確実にもたらされるように、インパクトのあるコンサルティングを提供します。

フェーズ	1	2	3
1. 調査計画の立案 会社の経験と理解 (成功・失敗体験の理解と分析) 事業計画の仮説立案(提案書提出)			
2. 事業戦略立案のための調査 法的環境、行政、地方自治体等の方向性 供給市場での動向の確認 (競争相手、競合サービスの精査) 需要市場(各セグメント)での対応の確認 実現性確認調査(報告書提出)	  		
3. 事業戦略の立案(提案書提出)			

CVA (付加価値報酬制) の導入

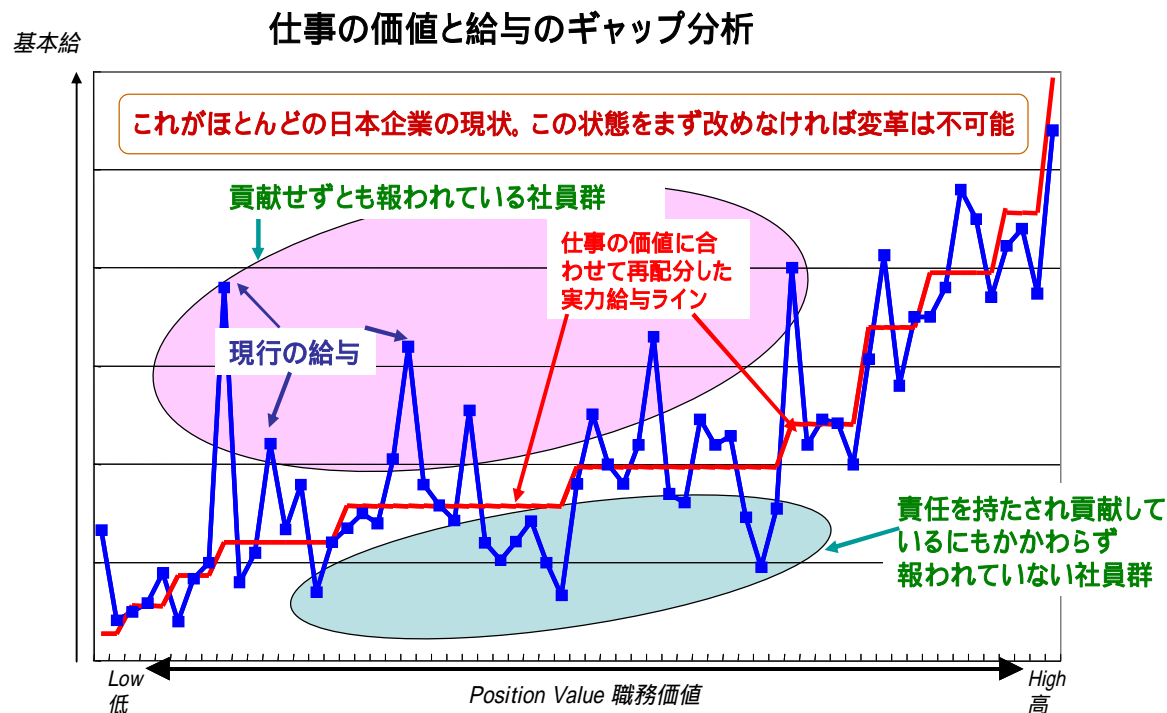
人事改革を成功させるには、図にあるような給与の不正状態を是正し、「仕事基準」を導入することが大切です。

下図は、ある会社の事例ですが、中央の実力に応じた赤ラインから一人一人大きく乖離しています。実は日本のほとんどの会社がこの状態になっています。

(CVAは、IHCSの商標登録です。)

評価軸を、人が人を評価する「人基準」から、人が仕事を評価する「仕事基準」とすることで、公正な評価を可能とできるのです。

付加価値報酬制(CVA)の概念は、80年代に欧州で生まれその後世界に広がりました。日本でも90年代半ば以降、すでに多くの業種の優良企業に採用され、大きな効果が実証されております。



地方自治体への組織コンサルティング、セミナー、公的案件の事業再生

高い専門性が必要とされる多くの分野で、既に確立した手法がある。
しかし、公的組織が関与すると、市場原理の活用によるサービスという大目標よりも、官僚的な原理原則が優先される。

民間案件ならMarket-Driven(市場に従う)に判断すべきところを、
Suppliers - Driven(官僚 = サービス提供側の動機と手続きに従う)となる。

第三セクター方式の失敗を背景として推進されているPFIでは、
「官民での適正なリスク分担」という美しい説明がなされているが、
リスクがゼロになるわけではない。また、経営モニタリングが実施されるが、
どのような見識・経験を有するメンバーであるかということが重要である。

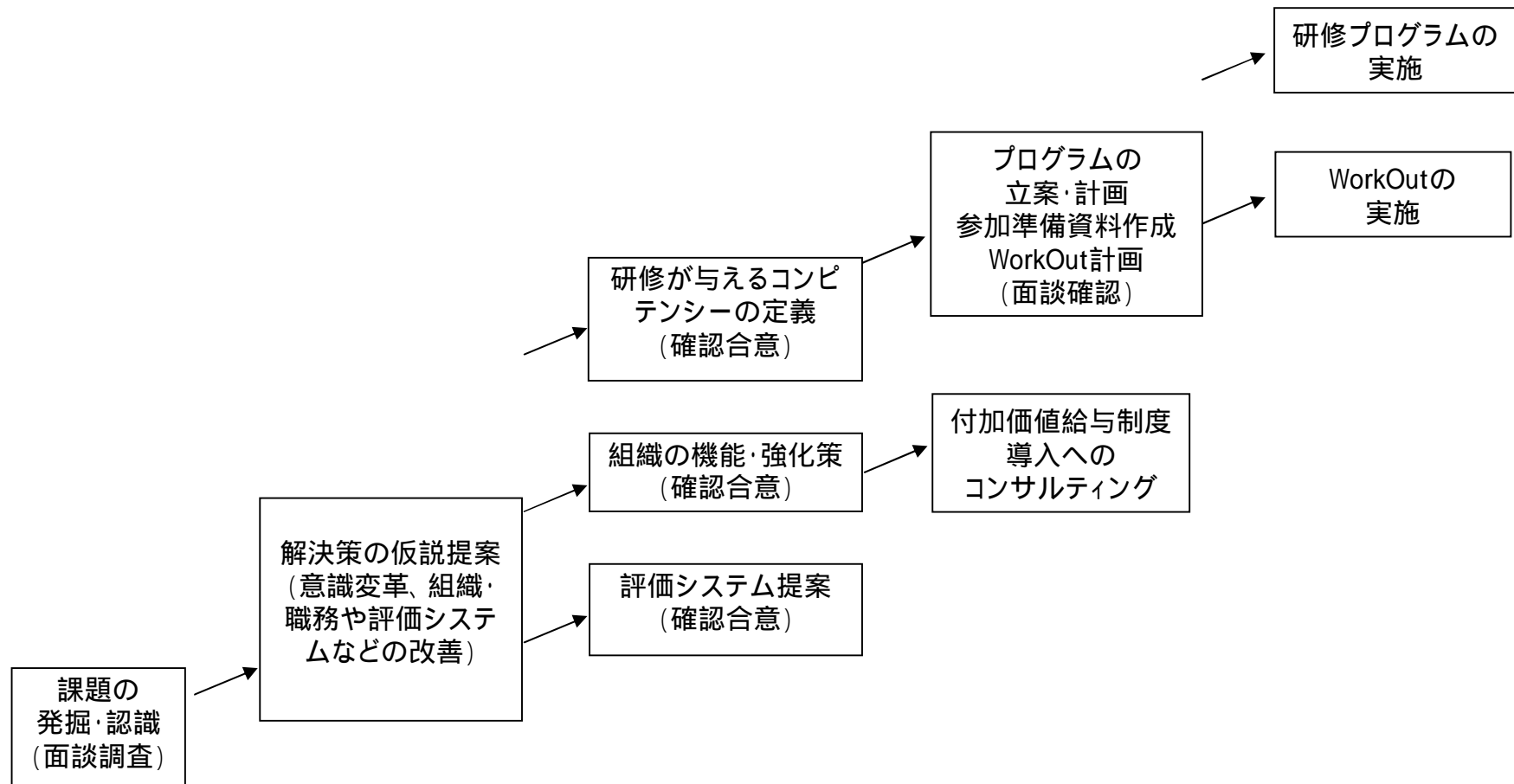
つまり、制度がよくとも、行政機関トップの誤った認識、
不公正な競争(価格ダンピングや政治家による不当な圧力を含む)、
専門性のない人材による関与という非効率性を排除できなければ
社会のしくみとして意味をなさない。

筆者は、国内外で民間企業や公的機関、また、国際機関による案件に
ファイナンスやマネジメント・コンサルティングをしてきたが、
日本で官僚組織が関与する場合、その組織文化が他を圧倒する。

責任が及ばないという魅力に飲み込まれて・・・
「官僚の官僚による官僚のための判断」を優先するようになる。

月刊 地方自治 職員研修 2005年 7月号 への寄稿
(「失敗しないPFIの知恵 事例に学ぶ・タラソ福岡」)より

トレーニング / 研修



トレーニング(研修)は、組織にインパクトをもたらすよう、十分な計画を行い、参加者にも独自準備を促すことを提案します。

< Career >

Started a professional career as a technologist / an economist for an operating company within Royal Dutch / Shell Group for ten years.

Consulted for foreign capital companies / published a book: Japan; M & A Challenge with James C. Abegglen: one of the founders of Boston Consulting Group, and also consulted with senior consultants of Japan Productivity Center.

Engaged in several successful turnaround cases and currently conducting strategy development / marketing and IT training projects while applying management tools, such as Workout and CVA (compensation by value-added) to enhance total empowerment within organization.

< Consulting >

Strategy development, marketing and turnaround management
Project evaluations from financial and technical viewpoints
Presentations, workshops and training seminars for leaders and managers
Consulting; general management, industry analysis, and corporate culture analysis.

Activity Regions: Asia (Japan, Singapore, Hong Kong, India, Indonesia, Thailand, and Malaysia),
US and Europe (US, UK, Germany, and Ireland), the former Soviet Union (Uzbekistan)
in addition to Africa (Zambia and Ghana).

Industrial areas: Manufacturing i.e. electronics, petroleum refining, auto-parts, shipbuilding, chemicals, aircraft, heavy equipment, in addition to defense industry.
health-related business, international conference and trade fair, tourism, regional development, transportation, industrial estate, investment banking, non-life insurance, and telecommunication.