

## 鬼時短「やること」リスト

鉄則1 社長は「私欲」で訴えよう	
やること	チェックポイント
「心の底からの欲求」で改革する	本気で会社が変わることを望んでいるか
	ついてこれない社員が相当数いるのもやむを得ないと思っているか
	社員へのメッセージに社長の「正直な私欲」が見えるか
メッセージを繰り返し伝える	あらゆる機会を通じて一貫したメッセージを発信しているか
	相手や状況に応じた伝え方の工夫をしているか
面従腹背を封じる	面従腹背をやめるように、社員に訴えているか
	役員・幹部レベルの面従腹背に、断固とした対応ができるか 役員・幹部レベルの面従腹背を通報するよう、現場に通達したか
言うてはいけないNGワード	①現場で考えろ
	②うまくやれ
	③それをどうにかするのがきみたちの仕事だろう
社長からのメッセージのポイント	①具体的な施策を、トップダウンで指示させてもらう
	②その施策は現場にとって「少しだけがんばればできること」に限定する
	③トップダウン期間には期限を設ける

鉄則2 現場が抵抗する「本当の理由」を理解しよう	
やること	チェックポイント
現場が抵抗する理由を考える	「時短はみんな喜ぶはずだ」と勝手に考えていないか

現場が抵抗する理由を考える	「現場が抵抗するのは「甘え」があるからだ」と思い込んでいないか
現場が抵抗する主な理由	①これまで現場を支えてきたという責任と気概
	②人件費削減のためではないかという疑念
	③キーボード入力ができないという負い目

鉄則3 現場の主は社長が自分で口説こう	
やること	チェックポイント
現場の「主」を口説く	社長自ら面談を申し入れる
	社長自ら1対1で「主」と会って、面と向かって話す
「主」に伝えるメッセージ	①自らの責任で、自ら指揮をとって改革を進める
	②「主」の知恵を借りたいと願っている
	③「主」にとりまとめのリスクを押しつけることはしない
「説明会」を開催する	開催の前に「主」の理解を得る
	説明する幹部が「失言」しないよう、教育する
	「失言」しそうな幹部は、説明役から外す 説明の時間の2倍、質疑応答の時間を設ける

鉄則4 現場の「すべて」を肯定しよう	
やること	チェックポイント
業務にかかっている時間の「現状把握」をする	現場に「ムダな業務」をリストアップさせてはいけない
	業務単位ではなく、その業務を構成する「工程」単位の分解をする
	期間は「月間」を基準とし、それより頻度が少ない業務は別途把握する

会社として統一の「工程一覧」を作成する	「主」に聞き取り調査をする
	工程を細分化しすぎないよう、2カ月以上かけないようにする
調査票に回答してもらう	「みながきちんと回答してくれる」と楽観しない
	回答を渋る声があがっても、粘り強く説得を試みる
回答結果をもとに部署ごとにミーティングする	現状を否定するような発言は絶対にしない
	現場から時短策の提案があるのを辛抱強く待つ

鉄則5 トラブル処理は「すべて」引き受けよう	
やること	チェックポイント
全業務を「社内で完結」「社外と協働」に分ける	「社内で完結」は以下の順番で検討する ①自動化やアウトソーシング ②工程そのものをなくす ③業務自体をなくす
	「社外と協働」は以下の順番で検討する ①業務自体をなくす ②自動化やアウトソーシング
社外とのトラブルはトップ自ら対応する	社外とのトラブルへの対応を現場に丸投げするのは絶対にNG
	トップ自らトラブル対応することで《現場》に覚悟を示す
「ミス後の時短」を進める	改革によって一時的に増えるミスは、咎めない
	トップ自らが「ミスの後始末」の責任者になる
現場のミスを減らす	「ミス後の処理の時短」ができるまで、「ミスそのものの削減」には取り組まない
	すべての作業には「かならず」ミスが含まれているという前提を共有する
	「ミスを責める」風土を徹底的に排除する

鉄則6 改革の「本質的価値」は語らない	
やること	チェックポイント
小さな成功体験を経験してもらう	改革の「本質的価値」は語らない
	「べき論」を押しつけない
	劇的な変化（トランスフォーム）ではなく、自社の強みをさらに伸ばす「拡張」で改革する

鉄則7 「結果」で納得を得よう	
やること	チェックポイント
KPIを設定して1つずつクリアしてもらう	社員の仕事を小さなステップに切り分け、KPIを設定する
	KPIは「少し努力すれば達成できる」ものにする
	「一律目標」は絶対にNG、それぞれの事情に配慮する

鉄則8 「内部統制」という言い訳を封じよう	
やること	チェックポイント
トップが内部統制チームと話をする	内部統制チームが改革に前向きになるよう説得する
	内部統制チームから現場に「改革に前向きである」というメッセージを出させる
社外の内部統制専門家を探す	素人だけで内部統制を決めさせない 「どこまで手を抜いていいか」を教えてくれるプロを探す
稟議システムを刷新する	「噴水型稟議システム」導入を検討させてみる
	刷新に伴う反応で、幹部の能力を評価できる