

C P S

(Customer Planning Session)

CPSとは

- ・IBM社で開発された問題解決手法である
- ・お客様とのセッションで問題点やニーズを明らかにする
- ・自社や自部門の問題点を明らかにする
- ・問題点の全体像を把握した上で、解決策を立案し、実行する
- ・参加者がCPS手法を何も知らなくてもセッションは進められる

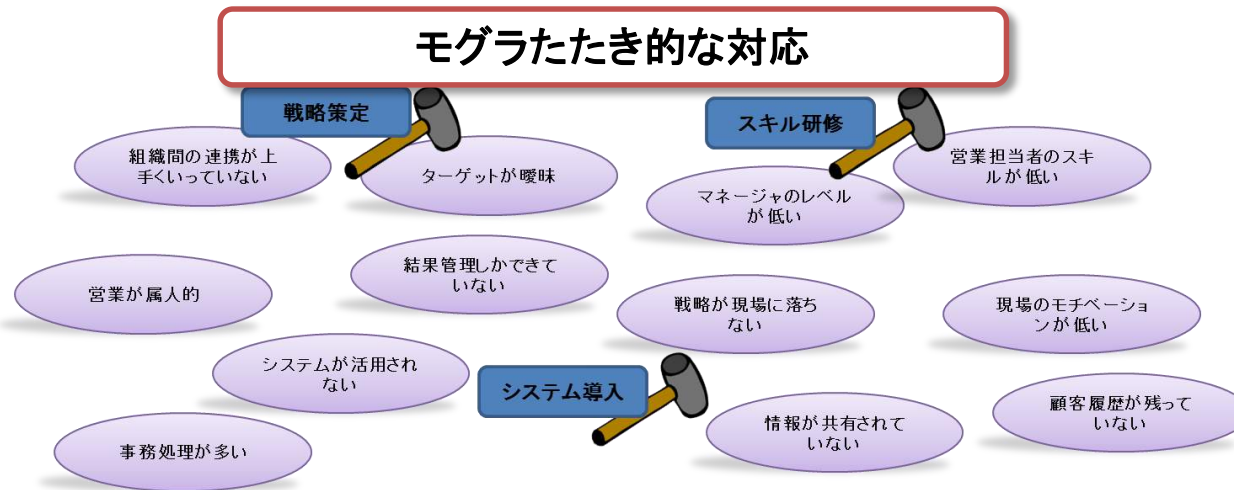


ThinkingReed



CPS(問題抽出)サービス

企業で『問題』に対する取組みがうまくいかないときは、往々にして表面的な事象に『モグラたたきの』な対応となっている



価値のある(効果的な)問題解決とは

問題の全体像の把握
本質的な原因の把握
関係者の共通認識



根本的な解決策
全員参加の解決策
正しい優先順位の解決策

CPSでは、関係者参加型の問題抽出セッション(なぜなぜ合宿)により、短期間で網羅的に問題を抽出し、価値のある問題解決に取り組むことができます

CPSの効果

- ・重要そうだが把握しきれてない問題がクリアになる。
 - －徹底的に分析していくと、テーマとした問題の詳細が見えてくる
- ・職場のミーティングでは絶対に口にできない問題が議論できる
 - －当該部門長の仕事の判断や指示に問題があるケースは多い
- ・潜在していた問題が浮かび上がってくる。問題の全体像が俯瞰できる
 - －普段まったく認識していなかった問題が浮かび上がってくる

CPSの付帯効果

1. 参加者の不満を解消(ガス抜き)する

- ・セッションリーダーやマネージャがていねいに担当者から問題点を聞き出すことだけで、かなりの不満が解消される

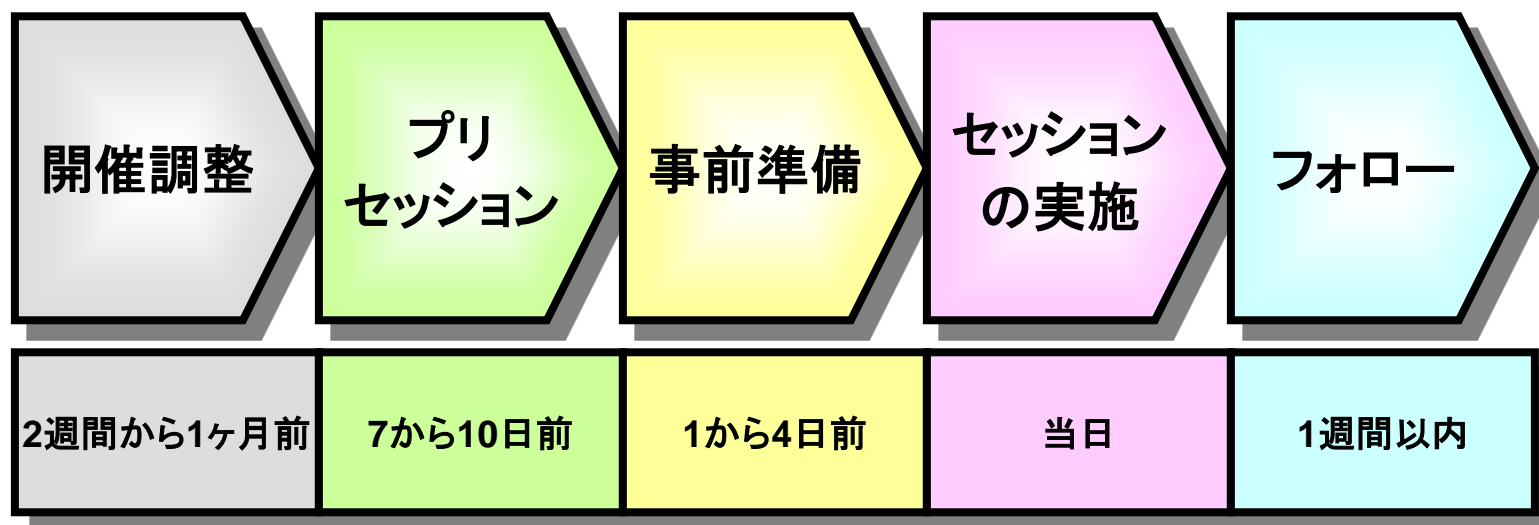
2. 情報共有できてないグループどうしを融合させる

- ・二つ以上の組織が合体して新しい組織を作った場合に効果がある
- ・連携が円滑でない組織を集めて情報を共有させる

3. 短期間に業務の実態を把握する

- ・新任マネージャが新しい組織の実態を1~2日で知ることができる

CPS全体の進め方



- ・目的の確認
- ・日程の調整
- ・メンバーの選出
- ・事務局の選出

- ・主旨の説明
- ・CPSの説明
- ・問題点のアンケート

- ・問題点アンケートの分析と修正
- ・データの準備
- ・事務用品の送付
- ・必要情報の収集
- ・会場の確認

- ・事務局マニュアルの参照
- ・セッションリーダーの心得参照

- ・問題点構造図作成
- ・問題点DBの修正
- ・費用の振り替え
- ・資料の配布

CPSを実施する際のポイント

◆ メンバー選定が重要

- ・セッション参加メンバーは、現場をよく知り、当事者意識の高いキーマンを選定する
- ・参加人数は広く問題が抽出でき、全員が十分に発言できる程度(8名～15名)で調整する

◆ マネジメントの問題指摘は大歓迎

- ・部門長主催の会議では通常経営やマネジメントに対する問題指摘はできない
- ・実際には企業で起きている問題の50%以上は経営やマネジメントのあり方に起因している
- ・CPSではセッションルール遵守と、第三者(コンサル)のセッションリーダーで上記問題も抽出する

◆ 当日は全員がセッションルールを順守する

- ・CPSはセッションリーダーによる“コントロールディスカッション”でフリーディスカッションは禁止
- ・1時点1テーマで、発言者の主張を理解するよう心がける
- ・適語表現で簡潔(意味が明確・正確)に発言するよう心がける
- ・自分の意見、意思をはっきりさせる(対案がなければ賛成とみなす)
- ・事実、推測、想像を区別して発現する

CPSサービスの作業内訳と費用

- ・**事前インタビュー** : キーマン5名～10名 テーマとすべき課題をインタビュー形式にてまとめる
 - －インタビュー(1日～2日)
 - －インタビューまとめ(1日)
- ・**テーマ設定** : インタビュー結果を元に事務局、プロジェクトオーナーと協議してテーマ設定
 - －ミーティング(2時間程度)
- ・**プリセッション** :
 - －参加者への事前の主旨説明(2時間程度)
- ・**事前アンケート** : 設定したテーマに対して参加メンバーにアンケート実施。(参加者全員対象)
 - －アンケート配信～回収(3日～5日)※セッション当日1週間前までに回収
 - －アンケート集計(1日)
- ・**セッション当日** :
 - －CPSセッションによって200個近い課題を抽出。(セッションリーダー、アシスタント)
※フリップチャートを使用したファシリテーションorマインドマップを使用したファシリテーション
- ・**CPSの課題まとめ** : CPSの結果を、同類の課題に整理し問題構造図を作成。問題構造図より、細かい課題を引き起こしている本質的な課題(真因)に対する考察と、解決策を整理しドキュメントにまとめる。(5日程度)
- ・**CPSの課題まとめ 事務局、オーナーレビュー** :
 - －ミーティング2時間程度
- ・**CPSの課題まとめ 参加メンバーに報告** :
 - －ミーティング2時間程度

上記作業を弊社より2名体制にて実施します。

上記一式 ご参考費用: 150万
(プロジェクト期間、難易度により変化致します)

事例紹介

事例① — 建材商社(年商500億) —

➤ 背景・きっかけ

中期経営計画のテーマとして、営業事務部門の強化、合理化を課題としていたが、目に見える成果を出せていなかった。

<担当役員の悩み>

- ・同業他社では事務の集中化や顧客担当制の廃止などの事例もあるが、果たして自社にあてはまるのか？
- ・やり方を変えることによる顧客離れなどのリスクもあり、ドラスティックな施策を打ち出しにくい

<現場の悩み>

- ・小規模で新しい業務のやり方を試行錯誤するも、思うように効果が出ない
- ・元々新しい取組みに対する現場の抵抗感はあるのに、効果が出ないのでますます取組みが難しくなる

➤ 目的に立ち返り、テーマを改めて設定した上でCPSを実施

ヒアリング実施すると、「なぜ営業事務部門の強化・合理化が課題なのか？」ということが担当役員や現場のメンバーで共有できていなかった。全社売上としては毎年増加傾向にあるため、関係者が危機感を持って取組むこと自体が実は難しい状況だったのである。そこで改めて目的を明確にした上でCPSを実施

<目的・テーマの明確化>

- ・売上は増加基調であるが、同時に人員も増えている
- ・粗利を人員数で割った『粗利生産性』はずっと横バイである
- ・外部環境の変化で売上が落ち込んだ場合、生産性が大きく下がり、危機的な状況に陥る



『生産性が上がらない問題』をテーマとしてCPSを実施

事例① –CPS実施の効果–

▶ 効果

<定量効果>

- ・2日間のセッションによって250件以上の問題を抽出し全体像を整理

<定性効果>

・参加メンバーの意識の変化

- CPS前は上司、部下、他部門・・・と責任を他に求める姿勢が目立ったが、自分達自身で今までのやり方を変えて いかねなければならないという意識が出てきた。

・個人の課題から組織の課題に

- 従来色々課題がある事は皆認識していたが、組織として取組まれる事がなかったが、公式に問題の全体像が明確になった。組織やマネジメントに関わる大きな課題は業務改革プロジェクトを立上げ取組むことが決まった。

・クイックヒット

- すぐに取り組めて効果の高い課題(クイックヒット)については現場メンバーを中心にカイゼンの取組みが開始された(書類、カタログ管理のカイゼン、FAX業務のペーパーレス化)

▶ 参加者コメント

- ・いつも漠然と考えていた会社の問題について、こうしてまとめていただくことで、とても明確になりました。今後自分が管理職として何をやっていかなければならないかが見えてきたように思います。(入社15年 課長)
- ・普段あまり意識せずにやっている自分の仕事のやり方自体が、会社の生産性が上がらない原因になっていることに気付かされて正直ショックでした。でも、これからは自分自身で会社を変えていくんだ、と考え方を切り替えて、今後の取組みに活かしていきたいと思います。(入社10年 主任)
- ・普段考えている課題が、抽出され体系立てて整理されるので非常によかった。(入社21年 課長)
- ・課題を整理していく中で、簡単に解決できそうなものも結構あった。課題を全部出す事で解決した事も結構あると思う(入社11年 マネージャー)
- ・普段頭を使っていないので大変だった。二日間会社の課題を真剣に考えた。なかなか普段は業務に追われてこの様な機会がない。重要な取組だと思う。(入社7年 主任)

事例② ー産業機械メーカー(年商50億)ー

➤ 背景・きっかけ

元々はCRMシステムのリプレースが課題となっており、パッケージを中心に研究を進めていたが、提案依頼(RFP)を作ろうとしてもうまく自分たちのやりたいことをまとめられず、ベンダーも何を基準に選定してよいか分からない状態であった。

➤ 経営トップ、現場インタビュー ⇒ CPS

CRM導入の検討にあたって、現状の業務の問題点や課題を整理するためCPSを実施することを決定。事前に経営トップ、現場へインタビューし、社内の問題点・問題意識よりテーマを設定した。

<インタビューより>

ー経営トップの問題意識

- ・変化への対応を目的に組織改革を行ったが、事前に議論を重ねての改革だったにも関わらず、現場の業務のあり方は以前のままで変化が見えない

ー現場の問題意識

- ・組織改革で目指していた方向は理解しているが、具体的に自分たちがどうこうどうすれば良いのか分からないまま日常の業務に追われている。
- ・組織変更により、別れた部門との連携が悪くなったと感じており、業務負担の増加やCSの低下に懸念を抱いている



インタビューで見えた問題事象に対するCPSを実施

事例② –CPS実施の効果–

➤ 効果

<定量効果>

- ・1日半のセッションによって182件の問題を抽出し全体像を整理

<定性効果>

・業務の問題／システムの問題 それぞれの明確化

－問題の全体像が明らかになる中で、そもそも業務プロセスの設計ができておらず、現場担当者のマンパワーに頼った上程であることが明らかになった(業務の問題)。システム化の遅れについても具体的にどの分野が遅れているか、まで明確になった。

・業務の問題 ⇒ 業務改革の大工程 、 システムの問題 ⇒ Request For Proposal

－業務の問題については顧客視点で見た全体の業務プロセスの最適化(業務改革)プロジェクトとして大工程を作成し、平行してシステムの問題についての解決策をRFPとしてまとめることができた

・経営のオーナーシップ&現場の腹落ちの獲得

－業務改革プロジェクトとCRMシステム導入プロジェクト両方において、経営のオーナーシップと現場の腹落ち(なぜ必要か?の理解)を獲得することができた。

➤ 参加者コメント

・(組織変更以来)常に「何かがおかしい」と感じていたが、今回問題をまとめていただいたことでとてもスッキリした。課題を課題のままにせず、解決に向けて取り組んでいきたい(営業部門:部長)

・いつも忙しさにかまけて会社の問題をじっくり考えたことなど無かった。今回のように部門を超えて会社の問題を真剣に議論する機会はとても大切だと感じました(技術部門:係長)

・他部門やベテランの方々の問題意識を共有することができて自分自身とてもためになった(サポート部門)

・CPSの手法自体がとても強力だと感じた。今回問題の全体像の共有ができたことも良かったが、今後日々の業務においても、この手法を参考にしたい。(企画部門:課長)

<社長コメント>

・問題を体系的にまとめてもらい非常に解り易い。何にどうやって取り組むべきであるかが明確に示されている。今回、これらの問題を解決できるメンバーを選定していると思っているので、臆すること無く取り組んで欲しい。

事例③ – 医療機器サービス –

➤ 背景・きっかけ

メインのサービスについて、顧客からのリピートオーダーが減少傾向にあった。偶々親会社で実施されたCPSにメンバーとして参加した部長がこの課題についてもCPSによって問題を明らかにしたいと考え、実施に至った。

➤ ヒアリング/アンケート ⇒ CPSセッション

テーマは自体は明確であったため、経営含め関係者への事前ヒアリング、及びアンケートを実施し、CPSをおこなった。テーマの表現については問題の輪郭を明確にするため「減少傾向」などの表現を用いず、「メインのサービスのリピートが獲得できない」と受け手にとって切れ味が良くなるように配慮した

➤ 効果

< 定量効果 >

- ・2日間のセッションによって237件の問題を抽出し、優先順位付け・全体像を整理

< 定性効果 >

- ・複数のグループ会社が絡む複雑な問題の全体像が明らかに
 - 親会社を含めて3つのグループ会社が関わる複雑な問題の状況とその構造が明らかになり、価格や個別の施策の良し悪しなどミクロな問題に関する議論では解決しないことが再認識された。
- ・会社のメッセージと現場の思いについてのギャップが共有、理解された
 - 会社の方針としては顧客に「コンサルティング」を提供することを謳っていたが、現場は本気でそう思っていない実態が見出され、「担当の自覚」レベルではなく「会社の問題」として昇華できた。
- ・現場の不満がガス抜きされ、前向きな議論の雰囲気醸成された
 - メンバーの中には「うちの会社は強みがない」といった、(事実とは異なる)ネガティブな問題指摘をするものもあったが、2日間のセッションを経て問題の全体像が明らかになると、自分たちがまずやらなければならないことについて積極的な議論が展開されるようになった。

アウトプットサンプル

問題構造図

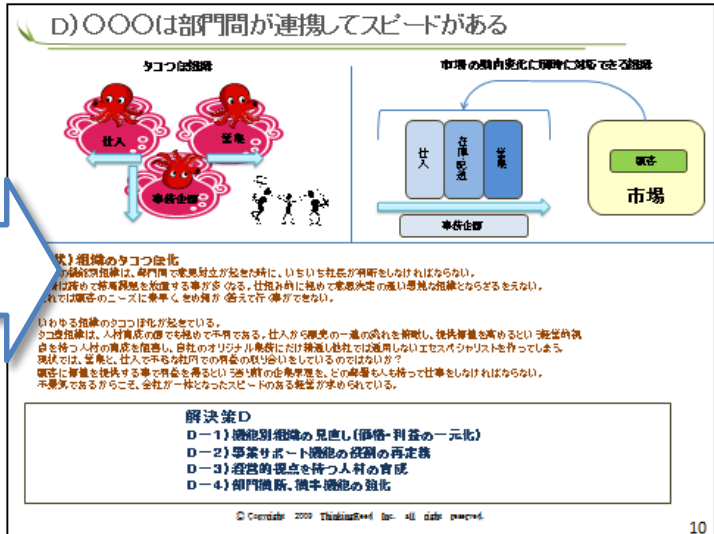
問題構造図		m/n	問題発生率の最も高い問題点
000 営業組織の問題構造図 抽出問題 226問			
21. 人材の確保・スキルが足りない	[4/11]	24. 組織的なコスト競争力への対応ができていない	[4/2]
20. 会社の将来の画が不平等で顧客の理解を得られていない	[4/9]	25. マリバリー給付を差別化できていない	[2/9]
13. ステータスアッププログラムの効果が低い	[2/2]	22. 組織文化について顧客の理解が低い	[3/8]
000はファーストコールセンターとして、全てで顧客に最高の体験を提供、他社との差別化することができていない			
13. 重点施策がスローに注力になっており、組織的にPDCA回せていない			
000の営業が重点施策に対する動きが不十分			
16. 標準を伝えるだけになっている	[3/11]	17. 標準のフォロー・コミュニケーションが足りない	[2/11]
15. 担当者の意識が低く、業務内容を理解できていない	[2/18]	000は営業担当の行動を定量的にマスタメントができていない	
13. 従来の市場に追いついていない			
000の営業は社外向けの作業をこなしている			
9. 販路に関してステータスアッププログラムの効果が低い	[4/6]	12. 男性向けのソリューションを売れていない	[4/6]
8. 干渉型営業の成果として生かされていない	[3/10]	11. 営業活動の進捗が確認できていない	[2/12]
7. 社外からのサポートが得られない(顧客の満足度)	[3/21]	14. ステータスアップに関して社外からのコミュニケーションができていない	[3/11]
000は顧客と関係(営業)の連携ができていない			
3. 営業が現場への押し付け標準と結果追加だけになっている	[3/11]	6. 作業依頼が時々に発生している	[3/3]
2. 施策が現場につながっていない	[2/2]	5. 施策について担当者が理解して活用していない	[4/12]
1. 営業現場での現場での標準を定量的に評価できていない	[3/3]	4. 施策についてのルールが整備・徹底できていない	[4/7]
000は顧客と関係(営業)の連携ができていない			

問題構造リスト

区分	内容	【優先度A数 問題点数】	重要度	効果度	容易度
1. 営業の各担当によって顧客に対する態度に差がある					
1	12.5.2	【 3/5】	A	A	C
1	8		A	A	C
1	6.1		A	A	B
1	6.1.1		B	B	C
1	6.1.2.1		B	B	C
2. 施策が現場につながっていない					
2	6.5		A	A	C
2	6.5.1		A	A	C
2	6.5.4		B	A	B
2	6.5.3		B	A	C
2	2.1.3		B	B	C
2	2.3.2		C	C	A
2	3.2		C	C	B
2	2.3.1		C	C	C
2	6.5.2		C	C	C
3. 施策が現場長への押し付け(指示と結論確認だけ)になっている					
3	1.2.2.4		B	B	B
3	1.2.4.3		B	B	B
3	1.2.4.4		B	B	B
3	1.2.2.4.1		B	B	C
3	2.5.8.1		B	B	C
3	1.2.2		B	C	A
3	1.2.2.3		C	C	A
3	1.2.2.4.1		C	C	B
3	1.2.4.2		C	C	B
3	1.2.4.2.3		C	C	B
3	1.2.4.2.2		C	C	C
4. 施策についてのルールが整備・徹底されていない					
4	2.1		A	A	B
4	3.6.2		A	B	A
4	3.6.3.1		A	B	B
4	2.6		A	B	B
4	3.6.3		C	C	A
4	3.6.3.4		C	C	A
4	2.1.1		C	C	B

課題考察/解決策整理

課題	考察
現場のよどみ	部門間連携ができていない。 特に、営業現場では「仕入側」に対する不満が非常に多く聞かれた。 各営業現場でも現場でPDCAの連携が強く、連携を定めていない。 営業現場の不満は継続水増しで起きている。(おまめを覚えて)
異材制	営業現場の課題整理 ・ステータスアッププログラムの効果についての理解を上げるまでの社内展開に時間がかかる ・仕入側は営業側から利益を奪われるように感じている(顧客マナーで強制) ・重点施策でもステータスアッププログラムの効果が低い ・地方独自で標準が実現しているにもかかわらず、仕入側がそれを認容する余力を失っている ・全国展開や現場のPDCAを定めていない ・ロロロの標準化ドライバーはステータスアップを介した営業側のコミュニケーションが上手い ・ラボを認容する現場の営業標準が定まっている ・異材制作業をアクトレスする最善が日に改善されず、止むを得ず営業が作業してしまっている
多客	部門間の対応はどの会社でも当り前の様に起こる事だが、認容すれば企業の活性化を招く。 全国展開など本業部門間の連携を促す必要が非常に高い。 恐らく、仕入側や事業側でPDCAを実行すれば同様に「営業」への不満が出る。その事象は悪い。 ・例) 営業は個別対応が難しい この営業部門間連携を認容すれば、必ず企業の活性化に繋がる。 異材制の本質は異材制に認容が必要である。 原料仕入れの顧客への標準提供まで、一連の機能が揃って初めて「事業」になる。 本部門が、自部門の理由で行動する異材制標準はスピードのある顧客を認容する



CPS実施企業

- ・大手損保会社
 - ・・・ 全社抜本改革にあたって、事前整理
- ・大手医療機器メーカー
 - ・・・ ERP導入、サービス改革
 - ・・・ 営業の生産性向上プロジェクト
- ・大手住宅メーカー
 - ・・・ CRM導入検討にあたって業務整理
- ・中堅産業機械メーカー
 - ・・・ 自社サービスの展開拡大に向けた課題抽出
- ・中堅医療機器サービス
 - ・・・ 営業改革に向けた問題抽出
 - ・・・ 業務改革に向けた問題抽出
- ・産業用機械保守
 - ・・・ 保守事業の領域拡大、グループ会社外受注拡大
- ・パッケージソフトベンダー
 - ・・・ 開発部門の生産性向上
- ・医療機器販売会社
 - ・・・ 顧客満足度向上、グループシナジー発揮

など