



株式会社 ビジネス・アソシエイツ

BA 行動指針

BA Code of Conduct

2015 年 1 月

<b>BA行動指針</b>	<b>1</b>
<b>A: はじめに</b>	<b>1</b>
1) 新卒社員の方へ	1
2) 中途社員の方へ	1
3) 1年目、2年目以降の方へ	1
4) リーダーになろうとしている方へ	1
5) リーダーになっている方へ	1
<b>B: 企業理念を理解し実践する</b>	<b>2</b>
1) 尊敬され、かつ感謝される会社	2
2) 働く価値のある会社	5
3) 社会的価値を創出している会社	10
<b>C: 経営方針・経営活動を理解する</b>	<b>12</b>
1) BAの経営方針を理解する	12
2) 現在の具体的な業務内容を理解する	19
3) 経営スタッフの役割を理解する	23
<b>D: 法令、BA行動指針を遵守する</b>	<b>25</b>
1) 情報漏洩、不正使用などの行為は行わない	25
2) 接待は原則しない、受けない、物は貰わない。	26
<b>E: 必要な技術・知識を身につける</b>	<b>30</b>
1) ビジネスパーソンとしての基本能力を身につける	31
2) 基礎知識・基礎技術を身につける	67
3) 専門技術・応用技術を身につける	69
4) 業務知識を身につける	70
<b>F: 必要とされる次の能力を身につけ、組織に貢献する</b>	<b>72</b>
1) はじめに	72
2) サポート能力	73
3) 開発能力	77
4) 設計能力	78
5) コンサルティング指導能力	79
6) マーケティング営業能力	80
7) リーダーシップ能力	84

## BA 行動指針

### A: はじめに

#### 1) 新卒社員の方へ

##### ▲ ビジネスのバイブルです

- ① 入社したら、じっくり「丸1日」時間を掛けてよくこの行動指針を読んで下さい。
- ② そして真面目に、ここに書いてあることを日々実践して下さい。
- ③ 学生の皆さんは今まで社会から恩恵を受けるばかりでした。あくまで受け手でした。今度は、仕事を通じて（社会価値を創出することにより）、社会に恩返ししなければなりません。それが社会人になることであり、働くことなのです。その指針がここに書いてあります。

#### 2) 中途社員の方へ

##### ▲ ビジネス・アソシエイツ (BA) の社員心得です

- ① 入社したら、じっくり「丸1日」時間を掛けてよくこの行動指針を読んで下さい。
  - ・ 前の会社とは少し違うと思ったところは、じっくり確認して下さい。
  - ・ ここに書いてあることでお題目は一つもありません、BA という会社はこの通りに行動しています。少なくとも行動しているつもりです。

#### 3) 1年目、2年目以降の方へ

##### ▲ 1年に1回は読み直して下さい

- ① 1年目走ってきた人に
  - ・ もう一度振り返って読み返しましょう。入社時とは理解の仕方が異なるはずです。そこを確認して下さい。
- ② 2年目以降の方に
  - ・ そろそろ仕事に疑問を感じていませんか？ もう一度この行動指針を読んで下さい。納得できるところ、自分が未熟なところに気づくはずです。

##### ▲ 逐次、更新されています

- ① この行動指針は日々の業務活動の中で気がついたことが反映され更新されています。
  - ・ 初心忘るべからず、の気持ちで、初めから読み直して下さい。
  - ・ 更新の都度読む必要はありません。1年に1回でいいですので読み直して下さい。

#### 4) リーダーになろうとしている方へ

##### ▲ リーダーシップ能力の部分を特に読んで下さい。

- ① メンバーとは別の力を要求されます。

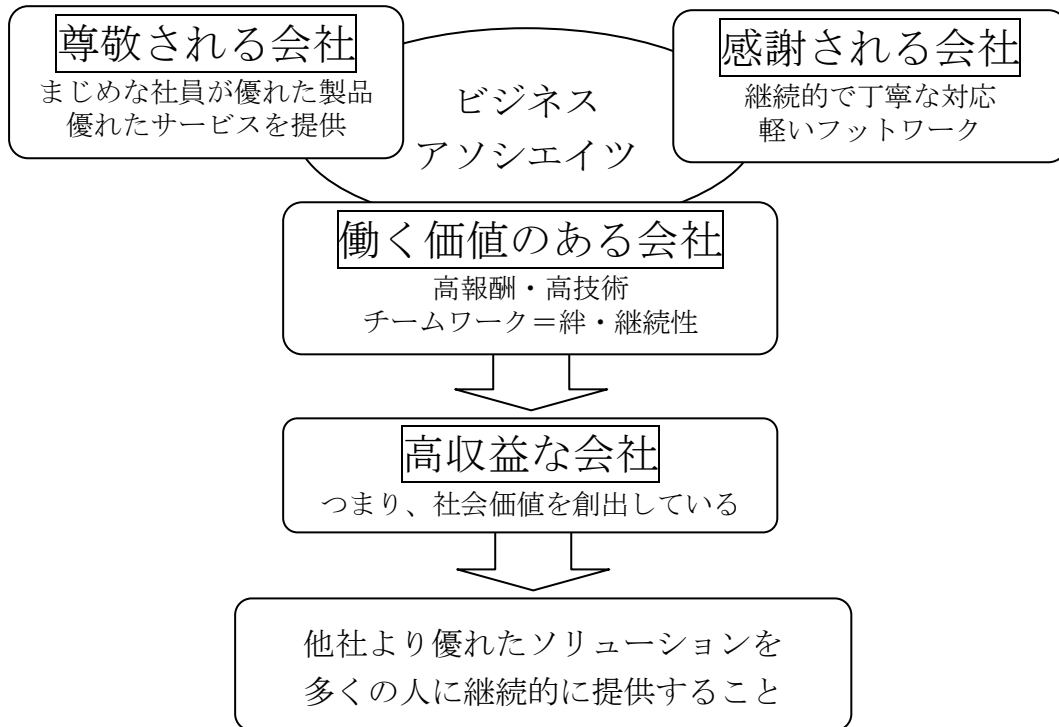
#### 5) リーダーになっている方へ

##### ▲ メンバーが行動指針を実践しているか、1年に1回確認して下さい。

- ① やはり1年に1度、この行動指針を読む事により、自らリーダーとして行動指針を実践しているか、自らが模範となる事により、自分が担当しているグループのメンバーが行動指針を実施しているか確認して下さい。

## B： 企業理念を理解し実践する

私達、ビジネス・アソシエーツは、次のような企業になることを目指しています。従って、この企業理念を十分に理解し、毎日の業務活動の指針とします。



### 1) 尊敬され、かつ感謝される会社

#### ▲ 尊敬される企業とは

① 社会のために役立つ企業である。

- 私たちの企業活動には社会的価値がある。その目的に、その活動に意味がある。ユニークである。存在価値がある。社会的価値 **Value** を生み出している。そういう活動をしていなければならない。
- 自己の利益のみを直接の目的とした行動をとっていない。短期的利益のみを追いかけていない。利益さえあればよいという態度ではない。常にお客様企業の利益を第一に考えている。社会的価値を考えている。つまりその製品・サービス・活動が常に社会的に意味があるかを問い直している。
- 例えば、製品がそしてサービスが受注できたとき、なぜお客様は私たちの製品・サービスを購入してくれたのかを考えている。なぜ他社の製品でなく、私たちの製品を選択してくれたのか。そこにどういう社会的意味、意義、お客様企業にとっての価値があるのか？ これを常に自問している。売れば何をしてもいいという発想はない。
- 応援したくなる企業である。ファンが多い。知る人ぞ知る会社である。一目置かれている会社である。

② 社員が常に真摯で前向きである。

- スタッフがまじめで、しっかりしている。仕事に対し真剣で、前向きである。なによりも誠実 (**Integrity**) である。
- 各人各様の能力があり、よく勉強もしていて、お客様企業の方から尊敬されている。

- プロフェッショナルとして一目置かれている。
  - 言い訳を考えるのではなく、お客様企業の問題解決を最優先に考えている。
  - どんな環境、状況におかれても、例えば、いやな相手に対しても、急な問い合わせでも、お客様企業の問題解決を最優先に考えている、つまり感情的な対応はしない、冷静に何がお客様のためになるのかを考え、冷静に判断している。いつ聞いても結局正解を返してくれる。
  - 自分の仕事に誇りと自信をもっている。しかし、高圧的・威圧的ではない。威張っていない。感情的な対応はしない。
  - お客様に「サービスを受けていて気持ちがいい。」と思っただけではない。
- ③ 提供する製品・サービスが機能的、技術的、表現的に優れている。
- 製品・サービスが、機能的に優れている。機能が豊富である。他のシステムではできないことができる。他の会社では提案できない内容が盛り込まれている。
  - 技術的に見るべきものがある。最新技術をうまく活用している。例えば、最新の経営管理論、業務支援ツールを使っている。オブジェクト指向技術、インターネット技術、開発技術をうまく使っている。最新の会計・税務理論を使っている。ソフトウェア会社、コンサルティング会社として「技術的に一流」である。優れた技術者、理論家があり、それが製品・サービスに生かされている。
  - 画面の、ユーザズガイドの、提案書の、報告書の、そしてプレゼンテーションの、表現・デザインが優れている、美しい、かっこいい、使いやすい、読みやすい。
- ④ 品質が高い。
- 単純な間違い・誤字・バグが無い。計算間違いがない。
  - お客様企業のニーズ・仕様に合致している、また制約条件としての税法・法令について、解釈ミスがない。
  - 成果物（プログラム・システム・提案書・報告書・申告書・ユーザズガイド）の品質が高い。
  - 提供された製品・サービスがこわれやすくない。安定的・継続的である。品質が常に維持されている。

#### ▲ 感謝される企業とは

- ① お客様の役に立つ製品・サービスを継続的に提供している。
- 独りよがりではない、ニーズにあった、使いやすい、人に優しい製品・サービスを提供している。
  - 理論的に正しい、プログラムとして美しいということも重要だと知りつつ、基本は、どうシステムをお使いいただくお客様の役に立つのか、今回の変更、機能追加はビジネス的にどういう意味があるかを常に考えている。
  - リーズナブル（合理的）な価格で製品・サービスが提供されている。
  - 「いい製品ですね」、「役立っています」、「助かっています」、「いつもお世話になってます」と言ってもらっている。
  - 流行を追うのではなく、確実に、堅実に、継続的に製品・サービスを提供している。
  - 結果、お客様が知り合いを紹介してくれる。つまりお客様からの紹介が多い。
- ② 要求したことを素早くきちんとやってくれる。
- 依頼されたことを期日までもれなく完了し、お届け（納品・報告）している。
  - 遅れ気味なとき、遅れそうなとき、問題ある時は、タイムリーに連絡している。
  - 緊急な要望でも「すぐに対応できるときは」気持ちよく素早く対応してくれる。「急にいわれても」などと勿体な付けたり、恩着せがましくしていない。
  - 緊急な要望で「すぐに対応できないときでも」極力スケジュールを調整して対応してくれる。
  - 社員全員がいつもお客様に顔を向けている。

- ③ 困ったとき親身になって助けてくれる。
- 仕事上でトラブルが起こったとき、前向きに、積極的に対応している。
  - いわゆる売りっぱなしではない。困っている人を助けることに生き甲斐を感じている。
  - 「手離れがよい」ことを最善とする発想を持ち合わせていない。役に立ち**続けられる**ことに意義と存在価値を見いだしている。
  - 電話を受けたときに、「一体どうしたんだろう」「よく私に相談してくれました」「どうされたんですか？」という気持ちを持っている。自分が忙しいときでも、「面倒くさい」という気持ちが出ていかない。
  - お客様のミスの時も、また自社製品・自分が提供したサービスのせいでないときも、お客様の問題点解決に最大限の努力を払う事を惜しまない。
  - 範囲外の仕事も、能力的、時間的、金額的に問題がなければ積極的に対応している。金額的に問題があれば、新しい仕事として提案している。つまり、「それはうちのせいではない」と口をとがらせるのではなく、「別料金とはなりますが対応できますのでお任せ下さい。」と応えることのできるプロである。
  - 個々の現場においては目の前のトラブル・問題点の解決が最優先であり、その積み重ねが全体目標の達成につながることを知っている。
- ④ フットワークが軽い。
- よく動いてくれる。すぐ来てくれる。
  - 対応が素早い。漏れがない。
  - 一見もっともな言い訳を考える前に、問題点を解決してしまっている。「結局、そうした人の方が能力が高い」と評価されることを知っている。

## 2) 働く価値のある会社

### ▲ 働きがいのある組織であること

- ① 誇りを持って働ける。
  - 社会価値を創造する満足感、人の役に立つ、優れた製品・サービスを提供することによる充足感を得られる組織である。
  - 会社の方針が、方向性が、仕事の仕方が、誠実できちんとしている。外見ではなく内容が、儲け方が、不正とは正反対の「カッコいい会社」である。
  - ビジネス・アソシエーツという組織に誇りが持てる。胸を張っていい会社だといえる組織である。自分たちの会社である。尊敬・感謝されている会社であると実感する事が出来る。
- ② すばらしい仲間がいる、絆を感じられる。
  - 一人一人が自分の目標に向かって、自分の能力を最大限に活用して、元気に働いている。
  - チームワークがよい。パイの奪い合いではなく、各人のその時点における持ち味を生かしているため、足の引っ張り合いなどない。
  - 自分をバックアップしてくれる仲間がいる。
  - **Business Associates** とは、仕事仲間という意味です。しかしそれは、個人の趣味として仲のいい友達という意味ではありません。会社といういわば利益追求目的の（無機質になりがちな）組織体において、その組織の発展にそれぞれの役割を果たすことにより貢献している（つまり売上などを上げ、価値を創出している）構成員としての仲間（アソシエーツ）です。お互いに尊敬できるプロ（常に前に進んでいるなら、限られた分野の部分的なプロでも構いません）仲間です。
- ③ 尊敬できる上司（リーダー）・先輩がいる。
  - 能力が高い上司（リーダー）がいる。
  - きちんと命令を出してくれる上司がいる。
  - 怒っているのではない、きちっと叱ってくれる「怖い」上司がいる。
  - 自分の知らない知識を持ち合わせている先輩がいる。
  - 人知れず努力をしている上司・先輩がいる。
  - 友達としてではなく、仕事の上で面倒見のよい上司・先輩がいる。
  - 普段は厳しいが、最後は責任をとってくれる上司・先輩がいる。
  - 自分を勇気づけてくれる、またバックアップしてくれる上司・先輩がいる。
  - 情に厚い上司がいる。人の気持ちを理解してくれる上司がいる。仕事だけに限らず、色々な相談に乗ってくれる上司がいる。

### ▲ 自分が成長できる組織であること

- ① 会社に成長の余力がある。
  - ここを伸ばせば、自分が係われれば、成長していくチャンスがある。
  - まだまだポテンシャルが色々ある。目一杯ではない。
  - 次のプランが用意されている。
- ② メンバー(部下)の成長を願い、仕事に厳しい上司がいる。
  - メンバー(部下)のことを真剣に考え、メンバーの成長を願うために厳しく（しつこい位できるまで何度も）指導・指揮・業務のレビューをしてくれる上司がいる。
  - それにより「勉強」でなく「仕事」ができるビジネス・プロフェッショナル（職業人＝仕事人）になれる。卑近な（俗っぽい）言葉で言えば、金を稼げる、つまり売れるビジネスパーソンになれる。
- ③ 仕事の基本がしっかりしている。

- どこへ行っても通用するビジネスの基本ルールが確立されている。例えばこの行動指針を80%以上実行できる人は相当な人である。
  - 作業環境・インフラがしっかりしている。
- ④ ユニークな技術がある。
- 優れた製品・サービスがある。
  - 学ぶべき技術がある。
- ⑤ ノウハウが公開されている。
- ユーザーズガイドに相当なノウハウが公開されている。
  - アクセスしやすく、ノウハウをすぐに吸収できる環境がある。
- ⑥ 自分の社会価値が上がる。
- 限られた時間の中で、常に価値を生み出すことを求められている。練習でなく、試合で活躍することが求められている。いくら売上を上げられるのかが求められている。
  - すなわち自分が自分たちの会社に対し（従ってその先にあるお客様企業、そして社会に対し）何ができるかが問われている。
  - 自分が所属した組織にどれだけ利益をもたらせるかがその人の社会価値である。このことが求められている。
  - 短時間にノウハウを吸収し、決められているルーチンワークは効率的に処理し、数多くのプロジェクトを同時進行で処理することによって、ビジネスパーソンとしての価値が蓄積されていく。できる人、価値のある人とはこういう人のことをいう。
- ⑦ 新しいことに挑戦 challenge できる。
- 一つのことを確実にこなせば、常に30%新しいこと、難易度の高い仕事に挑戦できる。確実にこなせる仕事ばかりが与えられるわけではない。
  - 企業自身が常に成長を目指し、新しい分野に挑戦している。
  - 自分自身も実績を示し、やる気と能力さえあれば、新規分野に挑戦できる。

#### ▲ やる気が起こる組織であること

- ① 公平に評価される。
- 創造した価値の大きさ、組織への貢献度で評価される。いわゆる年功や能力主義ではなく本当の意味での成果主義である。
  - 人物そのものや、いわゆる勉強ができるという能力でなく、行った仕事を評価している。
  - 勿論、人格者の上司には、通常、人がついてくるし、それによってその人のグループの売上等の価値額は増加すると期待される、したがって行った仕事、創出した価値額も大きいはずである。しかし人物そのものを評価するわけではなく、あくまで創出した価値額、つまり行った仕事を評価することにより公平な評価を行っている。
  - また能力についても、能力そのものを評価するのではなく、その能力を発揮して行った仕事を評価している。
  - 同様に、年齢（経験・年輪）も一つの重要な能力ファクターであり、価値が発揮されていればその価値を評価している。
  - 価値を最大化するために自己の能力を最大限に発揮したことが評価される。全てに一流でなくとも、得意に帆を揚げればよいところがある。
  - たとえ直接的な売上には関係なくとも、組織・グループに対しプラスの影響を及ぼすような行為もまた評価される。逆に組織にとってマイナスの影響を及ぼすような行為はマイナスに評価される。
- ② インセンティブシステムが機能している。
- がんばって成果があがれば報われる。
  - 発揮することを期待される価値の大きさが基本給であり、実際に発揮・創造した（会社に貢献した）価値の大きさが業績給（賞与）となる。



- ③ コミュニケーションがスムーズである。
  - オープンである。情報が公開されている。
  - 風通しがよい。
  - うまくいったら誉めてくれる雰囲気がある。お互い感謝しあう雰囲気がある。

▲ **ビジネスに感動がある組織であること**

- ① 自分たちの力によりお客様企業が成功している姿を見ることができる。
  - 自分の指導・コンサルティングによってお客様企業が成功したという感動を味わえる。
  - 自分の導入支援・サポートによってお客様企業が私たちのシステムを使いこなし、本業で成功したという感動を味わえる。
  - 自分たちが企画・開発したシステムによってお客様企業が成功したという感動を味わえる。
- ② 販売の喜び・感動がある。
  - ものを販売する喜びを味わえる。
  - 新規のお客様に自分たちの良さを認めていただける喜びを味わえる。
  - 自分たちで、コンサルティングやシステムの新しいお客様を受注してくる喜びがある。
  - 一生懸命サポートしたお客様が、別のお客様を紹介してくれる。別の会社に移って Plaza-i を指名買いしてくれる喜びがある。
- ③ 製造の喜び・感動がある。
  - ものを作り出す喜びを味わえる。
  - 新しいもの、素晴らしいもの、美しいものを創造する、「自分が作ったんだ」という喜びを味わえる。
  - 既にあるものでも、さらに品質を向上させ、よりよいものにする「自分が良くしたんだ」という喜びを味わえる。
  - 経営戦略、システム戦略、資本政策などを作りだし、提案する喜びがある。
- ④ お客様から感謝される喜び・感動がある。
  - 「Plaza-i にしてよかった」、「やはり Plaza-i はいいですね。」、「効果が出てきましたよ」、「締めが一段と早くなりました」、「一年たって結局、物流部門の残業が大幅に減りました」「同じ人員で売上を 15%アップできました」とお客様に言っていただける喜びを味わえる。
  - 「動くようになりました」、「助かりました」、「なるほどよくわかりました」、「そうだったんですね」、「どうも有り難うございました」とお客様に言っていただける喜びを味わえる。
- ⑤ 達成の喜び・感動がある。
  - 自らが設定した目標を達成した、組織が目標を達成した、みんなで努力してうまくいった、という喜びを味わえる。
  - 組織に自分はこれだけ役に立っているんだ、自分が組織を動かしているんだ、という事が確認でき、満足できる。自分に誇りが持てる。

▲ **働いていて楽しい会社であること**

- ① 厳しい中にも楽しさがある。
  - 信頼できる仲間、先輩・後輩、上司・メンバーがいる。
  - 仕事はしっかりとして厳しいし、ミスは見逃してくれないのだけど、コミュニケーションや雰囲気においてフレンドリーな仲間、先輩・後輩・上司・メンバーがいる。
  - 攻撃的、批判的、消極的でなく、友好的（フレンドリー）、肯定的、積極的（前向き、明るい）な仲間が多い。足を引っ張るような人はいない。
  - 受注して、目標を達成して、お客様から感謝されて、「やったぞ」と思うことがある。
  - 「今回はうまく行った」、「いいプログラムが書けた」、「去年はプログラムが書け

なかったのに今年にはできるようになった」、「固定資産のサポートが出来るようになった」など、自分が成長したと実感できることがある。

- 社員旅行、懇親会などで、リラックスできた、楽しかった、普段できないコミュニケーションができてよかったと感じることがある。

② 精神的に健康である。

- 仕事以外の人間関係でトラブルが少ない。
- 仕事においても、一つ一つの作業・業務に常に理由をつけることができる、割り切ることができる、矛盾が少ない。
- ストレスが溜まらない。
- バネになるプレッシャーはあっても、過度のプレッシャーはない。
- いつも厳しいことばかりではない。

▲ 生活を楽しめる会社であること

① 給料が高い。

- 創出した価値（バリュー）に応じた対価（給料）を手に入れている。
- 組織内に利益が公平に還元される仕組みができあがっている。
- 他社に比べ競争優位性があり、結果、利益を出している企業である。
- 私たちの会社は利益を創出し、それを公平に分配することをポリシーにしています。このために目標に向かって全員、それぞれの能力を発揮して利益を創出し、賞与という形でその配分を手にすることができます。

② 労働時間が短い、フレキシブルである。

- プライベートライフを楽しむ時間がある。
- 家族と、友達と、仲間と、恋人と、過ごす時間がある。
- 勉強できる、自己啓発のための時間がある。
- 無駄な会議、習慣的な付き合い・接待など、非効率なビジネス慣行で拘束される時間がない。
- このために、全員が、仕事をしているときはそれに集中している。無駄話、遅刻、度重なる病欠、不摂生による欠勤、私用メールなどは厳に慎むべきです。

▲ 最後に、会社（企業組織）とはそもそも

① 個人の生活を成り立たせる報酬を生み出す場である。

- 皆がそれぞれの能力において一生懸命「仕事」をして利益を獲得し（「勉強」をしてではない）、公平に評価され、分配される組織でなければならない。
- 利益を獲得する、価値を生み出すという一つの目的を持った組織であるからこそ、その組織をうまく動作・活動させるためには「組織第一」であることを忘れてはならない。
- 「組織第一」とは、野球なりサッカーなり、試合で勝つための行為を各プレーヤーが行うということです。各メンバーがそれぞれ果たすべき役目を果たし、勝利をもぎ取る。組織全体として力が発揮できるようなポジティブな言動・行動をとるという事です。
- 練習（勉強）ばかりしていて試合に出るのは嫌だ、では困ります。試合中に自分勝手な行動をしたり、ネガティブな態度をとってもらったりしても困ります。斜に構えていても困ります。
- 希望のポジションでないと文句ばかり言っても困ります。自分の好きなポジションは実力でもぎ取ってください。成果を上げたものが、成果をあげたことが、「公平に」評価されます。
- 皆が納得し、皆の気持ちが一つになって、感動が生まれ、そこから1プラス1でない効果・成果・価値が得られるのです。

② 仕事を通じて個人に生き甲斐を与える場である。

- 「仕事」とは、会社の仕事である。会社のポリシーにしたがって利益を生み出す仕事である。ボランティアでもなければ、勉強でもない。もちろん単に自分の好きなことでもない。但し自分の好きなことであれば本当に幸せである。
  - その「仕事」を利用して個人の能力を発揮し自己実現すること、会社という「舞台」で十分に舞い、人（お客様・そして上司・仲間）に評価されること、そこに「生き甲斐」を見つけることが必要（幸せ）である。
- ③ 幸福な人生を約束してくれる場である。
- やはり「仕事」は人生の重要な部分である。単なる金儲け（生活）の手段のみではつまらない。プライベート（家庭、家族、友人、趣味、個）は当然大切にすが、会社で「仕事」により自己実現すればより幸福な人生がおくれるはずである。
  - 人は常に他人との関わり合いで生きている。会社という組織の中で良好な人間関係を築き、組織の目標達成に貢献し、組織から正當に評価され、組織において自己実現する。「自己と組織とのベクトルの一致」があって初めて幸福な人生を送る事ができると考えます。
- ④ 会社は組織、共同体である。
- 組織は所属する「人の結束」によって成り立つ。組織第一だが、皆さんがそう思って初めてその考え方は機能する、その組織に所属して良かったと思う。皆さんは、自分のために、仲間のために、会社という共同体の一員であることをしっかり意識しなければなりません。
  - 会社の考え方と方針をしっかり理解し、わがままを言わずにそれに従い、目標達成に向けて仲間と力を合わせて励み、協力しあい、助け合っていかなければなりません。そこに自らの幸せがあるからです。

### 3) 社会的価値を創出している会社

#### ▲ 製品・サービスに意味がある

- ① 新しい製品・サービスである。
  - 市場に無い、新しい製品・サービスである。
- ② 特徴がある。ユニークである。
  - 全く新しい製品・サービスでないとしても、機能に特徴がある。使いやすい。
  - 組み合わせに特徴がある。例えば、税務とシステム、商法と税法、コンサルティングとサポート、会計と基幹、英語と日本語、外資系企業と日本系企業など、両者に通じているシステム会社は殆ど無いし、全ての組み合わせに通じている会社は皆無でしょう。
  - 対応、サポートに特徴がある。サポート料・顧問料が一見高くてもここまでサポートしてくれるところはない。
  - 価格に特徴がある。既に存在する商品・サービスなのだが価格が安い。
- ③ デリバリーしてくれる。
  - たとえ同じ製品・サービスだとしても、そうした製品・サービスがお客様の手許に届いて活用されなければ意味はない。その意味で、お届けする、活用していただく、サポートすると言うことが重要になります。
  - タイムリーに来てくれる。
  - (適切なお金さえ払えば) 遠くまで来てくれる。
  - (サービス価格、例えば保守料に応じ) 頻繁に来てくれる。
  - きちんとマーケティング、営業で社会にリーチしている。

#### ▲ 自分たちしかできない、自分たちが最適である

- ① 自分たちの特徴が生かせる。
  - 経営方針に沿った製品・サービスを提供している。
  - 能力、ノウハウを生かしている。
  - ただのソフトウェア会社でもないし、ただのコンサルティング会社でもない。ただの公認会計士が作った会社でもない。
- ② 製品・サービスに競争優位性がある。
  - コアコンピタンスを生かしたいいわゆる「得意技」を提供している。
  - バイリンガル、多通貨、マッチングができる会計ソフトを日本で開発提供している会社は無い。業種・業態は現在12程に限られるが(これでも相当多い)、ここまで日本の中堅・中小企業(50~500名の会社)の基幹業務の機能をパッケージとして標準サポートするシステムは殆ど無い。
- ③ 例えば、自社開発パッケージを活用している。
  - ゼロからシステムを開発してソリューションを提供する受託開発は、各お客様企業に最適なソリューション価値を提供することができますが、高い、遅い、品質が低い、従って目的を達成できない可能性が高いというリスクがあります。
  - 一方、パッケージをうまく活用することによってスピード(開発期間が短い)、効率性、コストパフォーマンス(価格が安い)を格段に向上させることができます。
  - バグのない(極めて少ない)システムを提供することができます。バグがあれば、あなたではなく会社が多額の損害賠償を請求される可能性があります。
  - スピード・コストパフォーマンスだけでなく、ノウハウを凝縮しつつ自らコントロール可能なシステム(単なるベストプラクティスではありません)を使ってベストなソリューションを提供したいが為にビジネス・アソシエイツという会社はパッケージまで開発しているのです。
  - このような会社はきわめてユニークです。

▲ 継続的・安定的に製品・サービスを提供してくれる。

- ① 一つの製品・サービスを責任持って提供し続ける。
  - お客様の業務の継続性に目を向けている。使い続けていただくことを目的としている。
  - (金儲けのためだけの) 不必要なバージョンアップはしないが、大切なバージョンアップ(新OSへの対応など)はしている。
  - おもしろいからと言ってなんでも手を出して、中途半端なことをしていない。
  - 「自己満足も大切だが、肝心なのは社会的責任を全うすることだ」ということを知っている。
- ② お客様に安心して使ってもらえる。
  - 「プラザは永久に使える」(DOSのCATSという会計パッケージから、WindowsのPlazaまでバージョンアップして10年以上に亘り私たちの製品を使っていたというお客様の言葉。(DOS: Disk Operating SystemというWindowsの前のOS、黒い画面)
  - 信頼できる会社と思っていただいている。
- ③ 担当者が変わっても同様のサービスを提供している。
  - 自分独自のサービスを勝手に提供していない。
  - 料金に対応したサービスの均一性を心がけている。
  - 担当者の引継をきちんとしている。

働く価値のある会社：

　　どういうやり方で会社を運営しているのか

社会的価値を創出している会社：

　　一体、会社自体はどんな事をしているのか

働く価値がある会社

- 働きがいがある
- 成長できる
- やる気が起こる
- ビジネスに感動がある
- 働いていて楽しい
- 生活を楽しめる

「こういう」やり方をする事によって継続的に社会価値を創出している。

ビジネス・アソシエーツは社会的価値創出会社

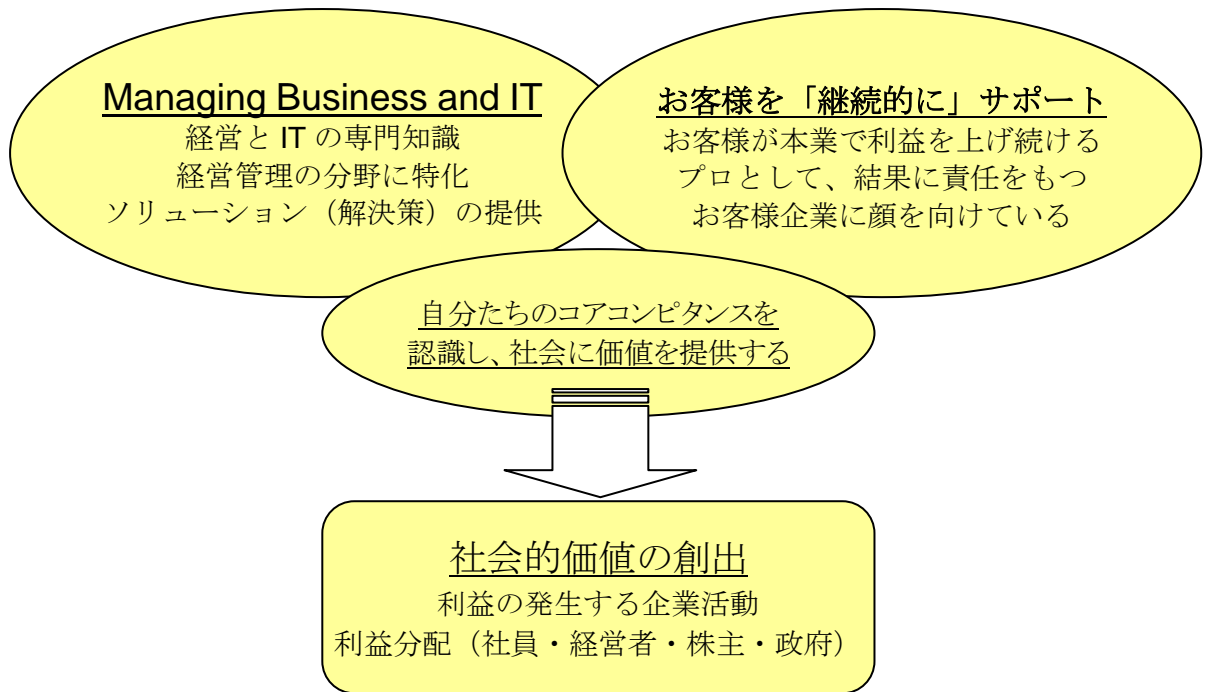
社会的価値創出会社

- 製品・サービスに意味がある
- 自分たちしかできない
- 継続的に提供

「こんな事をしている会社」だからこそ、「このように」できる部分も大きい。

## C： 経営方針・経営活動を理解する

### 1) BAの経営方針を理解する



#### ▲ Managing Business and IT

- ① **Business Management** 経営管理＝われわれのドメイン（基本事業領域）はマネジメント
  - 私たちは、ITと会計・税務の知識をベースとした経営管理の分野に特化しています。
  - 私たちが提供するのはビジネス・ソリューション（経営管理の為の解決策）です。
  - 単にサービスと言うよりも、それは「お客様企業にとっての価値を提供すること」であると考えています。
- ② ソリューション（解決策）の提供が目標
  - パッケージなどの製品を単に販売しているのではありません。
  - お客様が私たちの提供したソリューションを活用することによって、お客様の本業で利益をあげていただくことが目標です。
  - そのため必要と判断される時には、お客様の業務のあり方を根本的に改革します（BPR=Business Process Re-engineering）。この判断は生半可なことではできないことをここでは認識しておいて下さい。
  - コンサルティングはともすると理想論を振りかざす、結果に責任を持たないなど言われますが、お客様の立場に立ち、かつ、お客様に価値と変革をもたらす、そして、その結果に責任を持つという意味で、私たちはコンサルティング指向でなければなりません。
- ③ 情報技術 IT の活用
  - 会計・税務・業務・経営の専門知識に加え、情報技術(Information Technology = IT)を活用したソリューションを提供できるのが私たちの特長です。
  - ITはマネジメントのもっとも強力なツールです。現代社会ではIT抜きのマネジメントは考えられません。

- 情報技術を活用したコストパフォーマンスの高い、経営者の目から見た最も合理的なソリューションの提供なら誰にも負けません。

▲ お客様のビジネスを経営管理面から継続的にサポートする

- ① お客様企業に長期的に利益が生じることが重要
  - 自分たちに短期的に利益が生じることよりも、お客様企業にとってその時点で有益なサービス・ソフトウェア（ソリューション）を提供します。
  - そのお客様にはあまり有益でないサービスが別のお客様には有益なこともあります。
  - タイミングもあります。例えば、「今は」我々のソリューションにメリットはなくても、その後、その会社が成長したり、人が入ったりしたらメリットがでることもあります。
- ② 私たちが目標としているお客様企業の利益とは何か
  - 私たちは値引きはしません。値引きによってお客様企業に利益が生じるのが目標ではないからです。
  - そうではなく、お金をかけてでも素早く、スムーズに最適なシステムを、運用も含め稼働させ、そのシステムを利用していただいておりますお客様企業に「本業」で利益を稼いでいただくことが目的です（本業とは、お客様企業がアパレル企業であれば、そのアパレルを販売する事、安い価格で購入する事、在庫管理を上手くやって在庫コストを削減する事等です）。
  - お客様にとってシステムを導入することは苦痛でこそあれビジネスの目的ではありません。ここを勘違いしてはいけません。「折角自分たちが苦労して作ったシステムなのだからお客様にもそれ相応の苦労をして導入運用してもらわなければならない。」などと決して思ってははいけません。
  - 本当の専門家（プロフェッショナル）に「いわゆる高い（本当はちっとも高くありません）」お金を払ってでもさっさとシステムを導入し、本業（ビジネス）をしたいのです。
  - 貴重な自分たちの資源、すなわち社員（自分たちのビジネスにとっては専門家であるお客様企業の社員）が、本来の目的でない IT という代物に振り回され、それによって貴重な資源の無駄遣いはしたくないのです。
  - しかし IT がないと現代の情報化社会ではまともなビジネスはできないのです。
  - そこに私たちの存在価値があります。自分たちのパッケージなどを活用したソリューションがフィットするビジネスである限り、絶対に私たち以上のプロフェッショナルは存在しません。
  - 私たちがもっとも良くそのパッケージのことを知っているのですから。
- ③ 継続的にサポートする。
  - 売りっぱなしではない。最後まで（製品サポート期限まで、お客様がお使いいただいている限り）、サポートします。「販売」でなく「サポートまで含めたソリューションの提供」が目的だからです。
  - そのかわり報酬（導入サポート料、継続的サポート料金など）はきちんと頂戴します。
  - 報酬を頂戴する限りはプロとして責任持った対応をします。
  - 「うちのシステムについては、いざとなったら責任を持ってビジネス・アソシエーツの専門家がサポートしてくれるから、心配ない。そのためにはきちんと普段からお金を支払っておかねばならない。」とお客様の経営者が思ってくれることが重要なのです。
  - 中堅・中小企業においては、むしろ社内の方は退社する場合もあり、経営者は頼れないのです（最近は大企業においても人事流動性が高まっていますが）。外部の我々の方がよっぽど頼りになるのです。他人のソフトウェアならともかく、自分の作ったソフトウェアには愛着があります。使ってもらって担当者から「これは便利、役に立つ。」と言われたいし、本当は経営者から「ビジネス・アソシエーツに任せているので安心」と言ってもらいたいのです。

- 繰り返しますが、お客様企業が我々の提供し、サポートするソリューションを使って、本業で利益を上げ続けてくれるのが、我々の目標です。
- ④ プロとして責任を持ったサポートをする。
- お客様は我々の開発提供したシステムをお客様の基幹業務に使っているはずですが。壊れても別に構わないゲームソフトや代替可能なワープロソフトとして使っているわけではありません。
  - 責任を持った対応とは、万が一何かあったときは、復旧するまで時間無制限でサポートする、また、いい加減な・間違ったサポートをしたら訴訟を受けるリスクを意識する位の、覚悟を持ったサポートを行うということです。
  - 例えば、自分の指導ミスでお客様のデータを壊してしまったら、お客様の営業である月曜日に間に合うように、土日できてきて徹夜しても再入力するということです。なぜなら、月曜日からシステムが稼働しないとそのお客様企業が倒産するからです（もちろんそれに備え各種の保護対策をとってはいますが）。これが基幹システムというものです。
  - 勘違いしていけないのは、通常の場合、徹夜をするのはプロではありません。これは段取りが悪くて徹夜しなければならない状態におかれていることが多いからです。プロは徹夜しなくてすむように段取りをし、仕事を手際よく片づけるべきです。
  - ここでは、自分のミスでお客様に迷惑をかけた場合は、全力を尽くしてミスをカバーしなければいけないし、そこには非常に厳しいものがあり、普段は軽蔑している徹夜までしなければいけない程であるということです。
  - この場合、自分が徹夜して済むならいいのですが、それで済まない場合もあることを認識すべきです。
  - 例えば、上司に協力してもらってミスをカバーしなければならないケースもありますし、ビジネス・アソシエーツという会社が、会社として損害賠償しなければならないケースも発生します。
  - 社内のルール、上司の業務命令に従って作業している限り、作業ミスしても、必ず、上司・会社がバックアップしてくれます（逆に、ルールや業務命令に従っていないと自分で損害賠償の責めに応じなければなりません＝自分で弁償する）。
  - それだけのリスクがあるので、適切な報酬を頂戴しなければならないのです。
  - またそれだからこそ、自分がそのお客様企業を支えているのであり、従って自分たちはそれだけの社会的価値があるのであり、だからこそチーム・ビジネス・アソシエーツの一員として誇りをもって欲しいのです。
- ⑤ お客様にビジネス・アソシエーツの人はしっかりしている、他の会社とは違うと言われるようになれば成功。
- 一生懸命働くと言うより、きちんとしている、対応が素早い、エラーが少ない、品質が高いと言われた方がよいのです。
  - 皆さん一人一人の自覚が、プロとしての自覚が、そして、人間としてのプライドが大切なのです。
  - 信頼を築き上げるのは大変です。しかし築き上げた信頼を崩すのは、簡単なのです。
- ⑥ 同じお客様に対し経営管理という共通軸から多方面のサービスを提供しています。
- 例えば単純には、GLS 一般会計を導入したお客様に債務管理、販売管理、給与、固定資産のシステムを納入する。
  - ネットワークのサポートを行う。
  - 税務のお客様にシステムのサービスを提供する。システムのお客様に税務顧問になって頂く。
  - 成長するベンチャー企業や公開準備企業は比較的多方面からサービスを提供できる場合が多い。なぜなら彼らは、本業（営業）は大得意だが、経営管理が不得意、もしくは人材不足のケースが多いからです。
  - そんなお客様には、旧態然とした経理マンや頭でっかちの大企業出身管理職ではなく、



ITを駆使したビジネス・システム・スペシャリストが求められているのです。

- ビジネスをわかった人々がシステム（情報技術＝IT）を利用したソリューションを提供するのが理想なのです。

⑦ お客様企業に顔を向けています。

- お客様企業のニーズ（もちろん経営管理面の）が何であるか把握しなければなりません。
- そのニーズはお客様ごとに違います。
- さらにそれは常に変化しています。
- そのニーズに応え、満足していただき、それに相応しい報酬を頂戴する。これがビジネスの基本です。
- 結局いわゆる顧客満足（カスタマーサティスファクションCS）を追及しているという点を忘れてはいけません。

▲ 社会的価値を創出できなければ意味はない

① 無理をして販売する必要はありません

- 我々は通常世間で行われている、「半分だまして販売する」、「押し掛けて行って販売する」「接待で人間関係を作ってから売る」ようなことはしません。
- 私たちがその時点で持っている商品・サービスがお客様のビジネスに役に立たないときは販売しません。
- そんなことをしても長い目で見ると結局はうまく行かないからです。うまくいかないということは社会価値が無い、または低いということです。

② 自分たちのコアコンピタンスを認識する

- 自分たちの特長、つまり「これがあるから他社とは違うんだ」と言えるところ（コアコンピタンス）は、ITを利用したビジネス・ソリューションの開発・デリバリー・サポートであり、例えば熟知した自社パッケージを利用したスピーディで合理的価格のソリューションの提供です。
- 特定の業種業態の中堅・中小企業（例えば、その一つである外資系企業）に対する会計も含めた基幹業務システムの提供では私たちは誰にも負けません。
- このケース（つまり、今この時点の、この日本において、ITビジネス・ソリューションを求めているこのお客様）では、ビジネス・アソシエーツがベストであると思える場合に、我々がソリューションを提供することがもっとも社会的価値が高いはずです。
- こう判断できるときは積極的に商談を進めなくてはなりません。その場合は筋金入りのプロのセールスパーソンであるべきです。

③ 利益が発生しない企業活動は社会貢献していない

- お客様に利益が発生すると言うことは、必ず私たちの会社、ビジネス・アソシエーツにも利益が発生します。
- なぜなら、ビジネス・アソシエーツはお客様に利益が発生するようなサービスを提供することをビジネス目標としているからです。
- つまり、適正な報酬を受け取らないサービスの提供は、ビジネスではありません。
- 報酬を頂戴するので責任を持ったサービスの提供が重要になります。
- お客様は基幹業務で我々のソリューションを利用しているのです。

④ もう一度値引きについて

- 値引きをすれば、一見お客様に利益が生ずるような気がします。
- また、会社のルールを無視し、ただでやってあげれば、一見お客様に利益が生ずるような気がします。仕事に慣れてくると、本来請求しなければいけないところを、無償対応したくなることがあります。これがサービス業の怖いところなのです。物販業で会社の品物を横流したらどうなりますか？ これは完全に犯罪です。サービス業でもそれは原則同じ筈です。

- 「お客様に利益が生ずるように」とは、私たちのソリューションをお客様が活用し、お客様がビジネス（お客様の本業）を行うことによってお客様側で本来発生する利益のことです。
- 勿論、業種や製品によっては値引きが重要かつ正当なセールスツールになることがあります。
- 現状私たちが設定している価格は、「サービスに対し適正な報酬を受け取る」という意味で、適正な価格であると考えています。その意味で値引きはしません。
- 但し、私たちビジネス・アソシエーツでも、大量販売に対する値引き、多額販売に対する値引き、使用する機能が少ないための値引き、パッケージへの反映を前提とした値引きなどは、個別に理由があって行う正当な値引き＝会社ルールに則った値引きですので、ここでいっている値引きではありません。
- 「お客様に利益が生ずるのだから値引きしよう」「価格は安ければ安いほどいい」「強く言ってきたお客様には安く販売してしまおう」「担当者に気に入られたいので安くしたい」「うるさいので値引きしてしまおう」「ここで恩を売っておこう」「別のところで利益を取ろう」などの会社のルールを無視した値引きは、決して認められるものではなく、犯罪と言われても仕方ない事を心得なければなりません。
- 値引きをすることとは、「自分は無能です、自分の提供したサービスにはそれほどの（つまり定価ほどの）社会的価値はありません」と自分で言っていることと同じです。せっかくコアコンピタンスを活用して社会的価値を生み出しているのに、それを削り取っているのです。
- また特定のお客様、つまり自分のお客様だけに値引きをするというのは、仲間から「何かやましいことをしているのではないか？」「裏で接待を受けているのではないか？」「リベートを貰っているのではないか？」と思われても仕方がないのです。
- お客様企業における本業での利益＋私たちの利益＝社会的価値なのです。トータルで最大化する必要があります。一方を削ってもトータルでは増えません。両者が勝つ、このWIN-WINの関係こそ、私たちが求めていることです。

#### ▲ 利益は貢献度に応じ分配されます。

- ① 利益は生み出した価値によって関係者に分配されるべきである
  - 関係者とは社員であり、経営者、株主、政府・地方公共団体です。
  - 分配は通常、社員に対しては賞与、経営者に対しては役員賞与、株主に対しては配当、政府地方公共団体に対しては税金（社会保険等含む）という形式で行います。
  - 特に社員に対する分配の基準は、それぞれの社員がある期間において創出した価値の量、つまり会社・組織への貢献量によって決定されます。
- ② 担当者別売上げと予算対比
  - 貢献度とは一定期間において各プロフェッショナルが生成した価値の量です。社会的な価値の量です。それは多くの場合、売上という数字に反映されます。
  - 我々の提供するソリューション・サービスに社会的価値があると認めていただき、それに対し評価の額として気持ちよくお金をお支払いいただき、それが結果として私たちの会社 BA の売上という数字になります。
  - 従って、社会に向かって生成した価値は売上によってまず表現されるのです。
  - これをその案件、プロジェクトを担当した担当者＝社員＝メンバーに割り振ります。これが担当者別売上の制度です。
  - 売上という実績をあらかじめ合意した予算と対比し、目標達成率を測定します。
  - 現状は、仕入がほとんどないので、売上 **nearly equal** 価値になっていますが、直接コストがかかっている場合には、付加価値理論において当然のごとく、それらは差し引かなければなりません。
- ③ 売上以外による価値の測定
  - しかし、例えばパッケージを開発しているメンバーや広報を担当しているメンバーは売上との直接的関係を把握しにくいといえます。つまり売上のみで価値を全て把握す

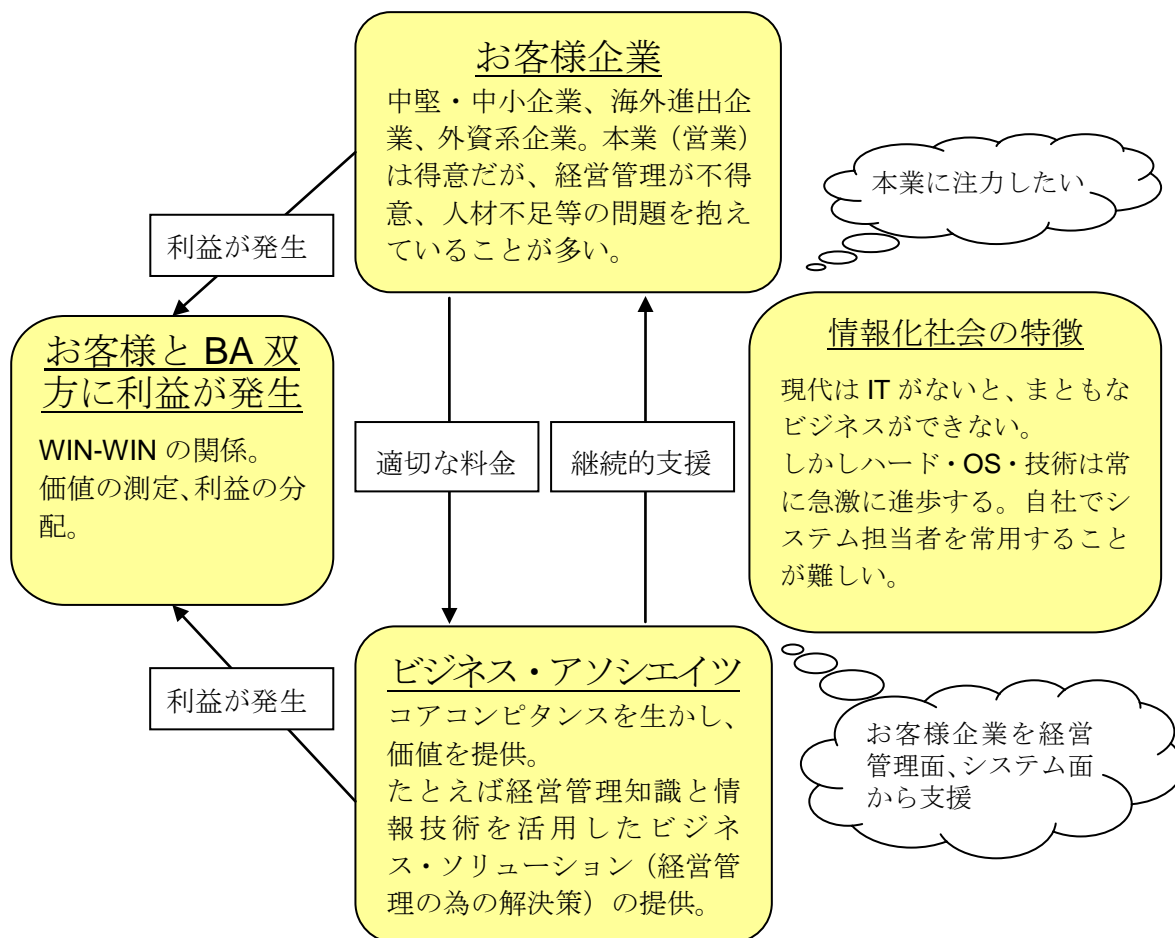
ることはできません。

- この場合には、毎日記載し、報告している業務報告書、BAV2のプロジェクト採算計算書、業務日報による集計作業時間などを考慮し、その期間にその人がどのような価値を創造したのかを判断します。
- 業務日報：庶務作業も含め、特定のプロジェクト、そしてプロジェクトを分解したタスクに何時間掛かったかを日々報告する報告書です。
- BAV2：Plaza-iのバージョン2のSVC、PRJ、THR、MNTなどのモジュールを利用したBAの社内業務を行うシステム。保守契約、受注、請求書、担当者別売上、取引先情報、ユーザリスト、サポート履歴、業務日報をプロジェクト別に集計した採算計算表などの情報を提供する。ビーエーブイーツと読む。自社製品を自社業務処理に第1ユーザとして自ら使用しているわけです。

④ 価値の測定の難しさ

- 予算をいくりにすべきか、売上以外の価値をどのように測定すべきか、など価値の測定には様々な要素が入り込み、非常に難しいです。
- 時として他人に対する評価が気になることがあります（なぜ自分の評価が低いのか？）。
- 上司は常に客観的な評価を行おうと努力しています。例えば、人や能力そのものでなく、客観的な価値額や仕事量（質も含め）などを評価しようとしています。
- また自分の自分に対する評価は常に人の自分に対する評価よりも高いものです。あなたが評価する立場に立ったときのことを考えて下さい。すなわち明らかな不公平があると思われる時を除き、上司の評価は公平であると心得なさい。下記を自問自答してみてください。
- 上司が公平に評価できるよう業務報告書は正確に書いていますか？
- 実際に結果がでましたか？
- 同じ仕事でも短い時間でできるようになり、結果として、多くの仕事をしましたか？
- それは数字に表れていますか？
- 業績評価シートの全ての点を考慮し、自分がメンバー全員を評価するとしたら、自分を1番にしますか？ 上司が自分だけ不公平な評価をしていると思いますか？

お客様企業が本業で利益を上げ続けて頂くことが目標



## 2) 現在の具体的な業務内容を理解する

ビジネスマトリクス参照。

### ▲ 販売業務

#### ① マーケティング

- ホームページ (HP) での情報提供。
- ホームページへのリンク、検索エンジンへのヒット (SEO)。
- 製品サイト (<http://plaza-i.net>) への案内。
- 日経コンピュータ等雑誌への広告、DM等の企画、制作。
- 展示会等への出展のための企画、制作、実行。
- パンフレット等の販促ツールの企画・制作。
- ニュースレターの活用。
- 会計事務所等の紹介者との連絡、関係維持。

#### ② 営業

- HP、電話メール等による問い合わせに対する初期対応。
- デモンストレーション。英語によるデモンストレーションもあります。
- 見積書、提案書の作成。
- 提案書のプレゼンテーションを求められる場合もあります。通常は、コンペとなっており、お客様企業の役員の前等でプレゼンを行います。

#### ③ 当社製品－Plaza-i：中堅・中小企業向け ERP 統合業務パッケージ

- SOE:販売管理
- DRS:物流在庫管理
- PUR:購買管理
- POS:販売時点システム
- THR:顧客管理
- PRJ:プロジェクト管理
- PRI:プロジェクト資材管理
- SVC:サービス業販売管理
- MNT:保守管理システム
- ARS:債権管理
- APS:債務管理
- PNS:手形管理
- GLS:一般会計
- FAS:固定資産
- FEC:為替管理
- LAS:拠点会計
- GPM:一般購買
- EPS:経費精算
- PYR:給与計算
- JNL:自動仕訳
- SFM:営業管理
- SRP:売上報告
- BAS:ビジネス分析
- MST:マスター管理
- USR:ユーザ管理

## ▲ コンサルティング業務

### ① 自社パッケージの適用コンサルティング

- 特定のお客様企業で、Plaza-iをどのように利用すべきかの適用コンサルティング。
- パッケージのこの機能をこのパラメータで利用することによって、またはこういう取引タイプを作ることによって、このビジネス目的を達成しましょうと、考案し・提案する。
- パッケージという形のある教科書としてのモデルを具体的に提示できるので、納得性が高い。
- 従って、まずユーザーズガイドを熟読する事により、パッケージの内容並びに「その利用の仕方、され方のポイント」を十分に理解していなければならない。

### ② 自社パッケージの導入コンサルティング

- 適用コンサルティングで設計されたパラメータを実際に導入し、お客様企業の担当者に説明、理解していただく。
- 例えば、GLS一般会計の勘定科目の設定、報告書フォーマットの設定。
- 初期残高、マスターデータの準備、その日から動き出せるようにまで全てのデータを整えてお客様にデリバリーするセットアップサービス。
- (システム=プログラムとデータ。業務システムはプログラムだけでは動かない。データを具体的に言うと、マスターと初期残高。)
- 旧システムのデータ移行。
- トレーニング、並行稼働の指導。

### ③ 自社パッケージの活用コンサルティング

- 一度カットオーバー(本番環境へ移行)したPlaza-iによる業務システムにおいて、お客様がさらにこんな事をしたい、新しい機能を利用したい等、既存のPlaza-iを動かしながら、さらにこれを活用、機能追加するために行うコンサルティング。

## ▲ システム開発業務

### ① パッケージの開発

- Plaza-iパッケージの開発
- プログラミング(ソースコードの記述)が主体となります。

### ② パッケージのカスタマイズ

- パッケージに無い機能をお客様から求められ機能追加する。
- 既に各社で稼働している既存のパッケージのソースコードに組み込みますので非常に高度な設計能力と、開発能力が要求されます。

## ▲ システムサポート業務

### ① Plaza-iアプリケーション・サポート(PASS) =パッケージのサポート

- パッケージを使用しているお客様の質問に答え、問題点を解決する。
- サポート業務を行う人をカスタマーケアスペシャリストと呼んでいます。
- 直接人と人との接点となりますので、特別な技術が要求されます。いわゆる単に仕事ができる、プログラムが短期間でバグフリーで書けるという能力とは別の能力が必要なのです。
- 我々のソリューションをストレスなくご活用いただく、ニーズに合わせご活用頂くためには、パッケージそのものの品質が良いということの他、カスタマーケアスペシャリストの能力が重要となります。
- 私たちの会社のサポートは通常のパソコンソフトのサポートとは違います。表面的な使用方法を教えることに止まりません。お客様の立場に立って実際の問題、例えば「消費税の金額がどうもおかしいようだ。分析したい。」「外貨換算差損益がどのように算出されたか教えて欲しい。」「カレントレート法で換算できるか?」「決算時点の

残高明細を知るにはどうしたらいいのか?」といった具体的な状況を個別にお伺いし、問題解決までご指導します。場合によってはデータを頂戴して現象を確認することまでします。

- サポート料金の範囲でサポートできない場合には、トレーニング、セットアップサービス、過去データコンバージョン、訪問してのデータ調査、追加帳票開発、外付けシステム開発、記帳業務など、問題解決のため、あらゆる提案を行います。私たちの会社の目的はソフトの販売ではないからです。
- その結果、例えば GLS 一般会計のサポート担当者、カスタマーケアスペシャリストは、会計システムの構造、お客様の気持ち、使いやすいシステムの構造、会計業務上発生する諸問題の解決方法、まで理解しておく必要があるのです。またこの BA のサポート業務を続ける事により、こうしたことまで理解するに到るのです。

② 教育・トレーニング

- パッケージの使用方法の教育。
- 教育も、ソリューション提供の一環です。「私どもが提供した製品を十分にお使いいただき、それにより短期間に利益を出していただくために、教育コースをご利用していただく」わけです。

▲ インフラ構築・技術サポート（プラットフォームサポート）

① Plaza-i プラットフォームの構築

- Windows サーバの上に、Oracle（という Plaza-i が利用している業界標準のデータベース）をインストールして、Plaza-i が効率的に稼働するためのプラットフォームを構築します。
- 通常、Windows ネットワーク上に Plaza-i サーバを構築しますので、Windows サーバ、Oracle だけでなく、Windows ネットワークの知識も必要となります。

② Plaza-i プラットフォームサポート（PPSS）

- Plaza-i を運用段階で発生するシステム上のトラブルの解決。
- トラブルが発生しないようにするための事前チェック。
- Plaza-i のバグが発生しても問題ですが、Plaza-i サーバが動かなくなるとお客様に大きな損害が発生するために、専門知識と慎重な対応が求められます。
- なお、Plaza-i の操作方法・利用方法等のサポートは、この PPSS に対し、PASS(Plaza-i Application Support Service) と称しています。

▲ 税務業務

下記、税務業務は「あいわ税理士法人」が担当しています。

① 税務戦略の立案

- 資本政策・事業承継
- 分社、合併、清算
- M&A

② 各種税務相談

- 法人税
- 所得税
- 相続税
- その他

③ 税務代理

- 税務申告書作成
- 税務調査立会
- 税務相談とこの税務代理は税理士もしくは税理士法人だけに認められた業務ですので（税理士でない）ビジネス・アソシエーツの社員は決して行ってはなりません。従

って、選択可能な会計処理そのものの質問には「このような処理をされる方が多いようです。」とは言えますが、「こう処理して下さい。」とは言えません。しかし、こう処理したいのだが、Plaza-i ではどのようにセットアップするのか、どのように入力するのかという質問にはPASSで回答できなければなりません。

④ 月次決算検証

- 月次会計帳簿の中身まで入り込んで、会計・税務処理が適切かどうかチェックします。
- 簿記・税務のみならず会計一般、業務一般、システム一般に対する理解が要求されます。

⑤ 記帳業務

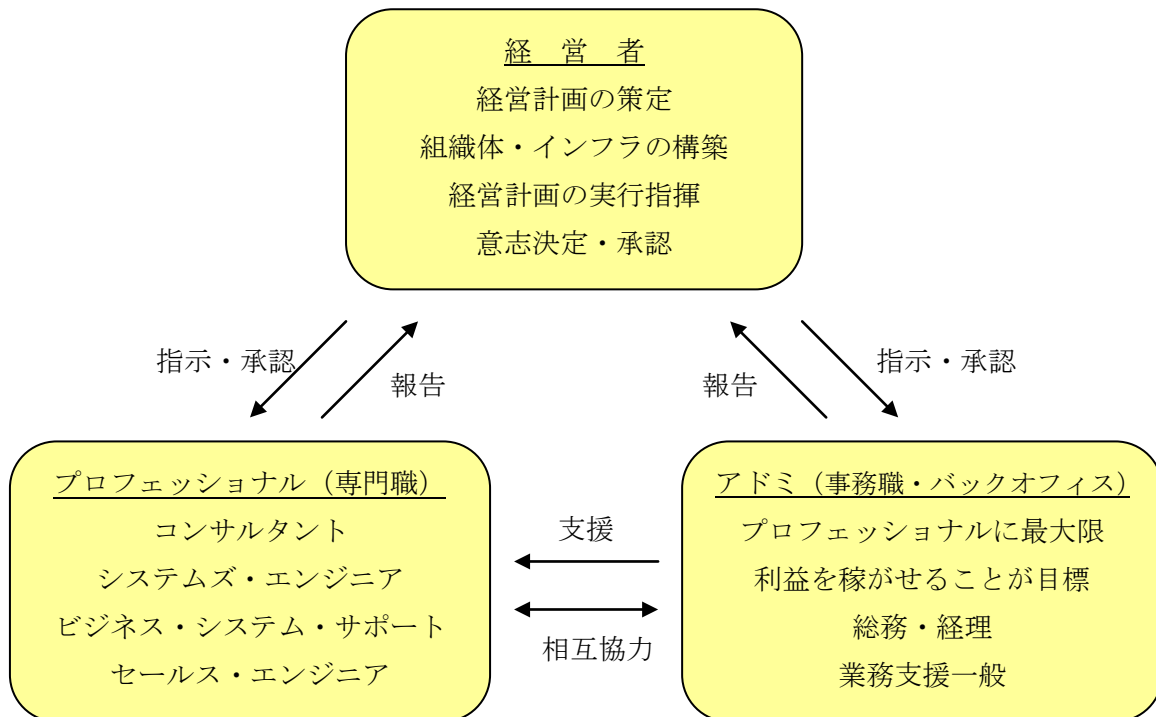
- お客様から証憑や経費報告書などを入手し、Plaza-i 一般会計等を利用して、仕訳入力を行い、会計帳簿、報告書を作成する。
- 会計、税務、IT の専門知識を利用して、お客様企業に経理部の骨格としての価値を提供する。
- 但し、BA でも、自社とあいわ税理士法人の経理業務を Plaza-i を利用して行っています。

⑥ 給与計算サービス

- お客様から給与計算基礎データを入手し、Plaza-i 給与計算を利用して、給与計算を行う。
- 所得税、社会保険、IT の専門知識を利用して、給与・賞与明細書、社会保険関係資料、年末調整関係資料を作成し、お客様企業に総務部の重要な一部としての価値を提供する。



### 3) 経営スタッフの役割を理解する



#### ▲ 経営者

- ① 経営計画の策定
  - 組織全体の進むべき方向性の策定。
  - 具体的な数値等目標 (KGI=Key Goal Indicator) の設定。
- ② 組織体・インフラの構築
  - 人的資源の構築 (採用・組織)。
  - 知的資源の構築 (ナレッジベース)。
  - 顧客資源の構築 (マーケティング、広報活動)。
  - 物的資源の構築 (コンピュータ、ネットワーク、オフィス環境)。
  - 但し、業容の拡大に合わせ、マーケティング部、広報部等に分離していく可能性はある。
- ③ 経営計画の実行指揮
  - 各プロフェッショナルグループが執り行う業務の全体的指揮、監督。
  - 新規サービス・プロダクトの企画。
- ④ 意志決定・承認
  - 個別重要案件に関する意志決定。
  - 人事評価 (正確には業績評価=創造価値評価、目標達成評価)。

#### ▲ プロフェッショナル (専門職)

- ① コンサルタント
  - お客様企業の進むべき、改善すべき方向性の提案 (プレゼンテーション、デモンストレーション、営業)。
  - 提案を実現させるための、実行運用計画の立案と指導。経営者に替わってお客様企業の管理者、担当者を指導、結果、提案を実現させる。

- その一つとしての、開発プロジェクトマネジメント。つまりシステムを利用してお客様のビジネスを変革させる。
- ② システムズ・エンジニア (SE)
  - システム設計 (何をするかが決まった後の、どうやって行うかの設計、すなわち基本設計と詳細設計)
  - 開発 (システム・デベロッパー)
  - 導入コンサルティング
- ③ ビジネス・システム・サポート
  - カスタマーケアスペシャリスト
  - 仕様のプロ
  - 教育、トレーナー
- ④ セールス・エンジニア (営業職)
  - 受注 (コンサルティング開始) に到る前のプリセールス活動。
  - お客様ニーズの把握。
  - デモンストレーションの実施。
  - 提案書、見積書の作成とプレゼンテーション。
  - クレームの窓口。

▲ アドミ (事務職、バックオフィス)

- ① 役割
  - アドミはプロフェッショナルに最大限利益を稼がせることが目標。
  - プロフェッショナルに利益を生み出さない仕事は極力させない。
  - アドミとプロフェッショナルが緊密に協力してプロジェクトを遂行すると最も効率的。
  - つまりプロフェッショナルとチームを組んで組織全体としての価値を上げています。
- ② 総務
  - 作業環境＝インフラの整備維持 (消耗品購入、掃除、雑誌、飲み物、会議室、その他)
  - 入退社手続き
  - 社会保険
  - 給与計算
  - 社内通達
  - 渉外 (贈答、その他)
- ③ 経理
  - 記帳業務 (会計記録作成)
  - 支払、入金確認業務
  - 月次決算報告書の作成
  - 現状、カスタマーサポートグループのメンバーが BA とあいわの経理を Plaza-i を利用して行っています。
- ④ 業務支援一般
  - 営業支援 (パッケージのパンフレットの送付)
  - ニュースレター
  - 来客、電話取り次ぎ

## D： 法令、BA行動指針を遵守する

### 情報の保護・不正使用の禁止

情報漏洩、不正使用などの行為は行わない  
 会社には守秘義務がある  
 プログラムや価格設定、知的財産  
 お客様の名前、個人情報なども漏洩禁止  
 それら情報を保護する手段  
 会社で認められたソフトだけを使用  
 損害を与えた場合は賠償責任を負う

### お客様との関係

接待は原則しない、受けない、物は貰わない  
 疑われるような接待はしない、受けない  
 接待をしてまで売上を上げる必要はない  
 社会通念上適切な接待、贈答  
 企業として行うべき慣習がある  
 担当者として考えるべきこと  
 課長職以上の管理職が考えるべきこと

### 1) 情報漏洩、不正使用などの行為は行わない

#### ▲ 業務上知り得た情報は業務目的のみに使う。

- ① 会社には守秘義務（NDA:Non Disclosure Agreement もしくは CA:Confidential Agreement という契約をお客様と締結しています）があります。
- ② つまり、業務上知り得た秘密を口外してはならないことになっています。
- ③ 口外し、お客様に損害を与えた場合には、会社はお客様に損害賠償しなければなりません。
- ④ また秘密とは特殊情報ではなく、一般に知られていない情報と定義されます。
- ⑤ 皆さん自身にも守秘義務があります。つまりビジネス・アソシエーツに関する情報、お客様に関する情報、つまり業務上知り得た全ての情報は口外してはいけません。

#### ▲ お客様の名前は外で話さない。

- ① 外で昼食を取るとき、皆で一緒に帰るとき、飲みに行ったとき、お客様（を含む取引先）の名前を出して仕事の話をしてはいけません。
- ② どうしても話したいときは符号や、類推できないなら「渋谷の会社」、「今日訪問した会社」などと言う言い方をしましょう。

#### ▲ 個人情報も当然漏洩しない。

- ① お客様の担当者情報（BAV2の個人マスター情報）は個人情報となり保護の対象となります。
- ② アンケートなどを採るときは注意しましょう。目的（DM等に使用する、しない）を明示しなければなりません。

#### ▲ 書類はシュレッダーに掛ける、プリンタに放置しない。

- ① 申告書、仕様書等、会社として保存すべき資料は、会社が適切な場所に保存しています。しかし、それらを担当者が印刷した、もしくは、コピーした場合、特に、お客様の申告書、決算書、その他経理データ、人事データ、売上データ、顧客データなどが出力されている書類は、使用后、必ずシュレッダーに掛けて捨ててください。場合によっては、こちらで廃棄する事は認められず、返還しなければならない場合もありますので注意してください。
- ② 勿論、プリンタに印刷したドキュメントは放置してはいけません。翌日、掃除の人が間違えて持って行ってしまったらどうしますか？

**▲ ユーザ ID とパスワードを正しく利用する。**

- ① ユーザ ID は必ず自分を識別するものでなければなりません。
- ② グループ毎のユーザ ID など、ユーザ ID を共用（使い回し）してはいけません。
- ③ パスワードは XX 文字以上等のルールがありますので遵守してください。
- ④ パスワードは定期的に変更が求められますので、必ず変更していきましょう。
- ⑤ パスワードをポストイット(付箋)に書き留め、モニターの横に貼るようなことは厳禁です。暗記してください。
- ⑥ 自分用の ID を、自分だけしか知らないパスワードで使用します。いやしくもシステム会社に勤める私たちが、このルールを破ってはいけません。

**▲ データはパスワードで守る。**

- ① 特にお客様のデータを確認のためにお預かりした場合は、個人別にパスワードを掛けたフォルダー（人名フォルダー）に保存し、各人が責任を持って管理します。グループではなく個人を特定する事が肝心です。
- ② 媒体として利用する USB の場合は特に、管理者から指定され、暗号化された USB を利用して下さい。
- ③ 一時的にお預かりしているのですから、解決後、納品後は3ヶ月以上保存している必要はありません。問い合わせ等に対応する場合でも、最長で1年たったら必ず破棄しましょう。念のためと言って、結果忘れてため込んでいるのは業務命令違反です。
- ④ サーバ、HD、USB、CD、MO などに保存した場合、使用しなくなったら直ちに、削除して下さい。いつまでも自分で抱え込まないで下さい。
- ⑤ 単に削除しただけでは、削除したファイルは復元可能であることを認識して下さい。自分で機密媒体として最後まで管理するか、特別なソフト（システム担当者が持っています）を利用して削除するか、保存メディアを物理的に破壊して下さい。

**▲ 会社で認められたソフトだけを使用する。**

- ① 会社は社員が利用するソフトをまとめて購入しています。
- ② 利用頻度が低いソフトは共有コンピュータにインストールしてあるので、そのコンピュータだけで使います。
- ③ 業務上必要がないソフトをコピーしたり、インターネットからダウンロードして使用したりしてはいけません。
- ④ ソフトの不正コピーは著作権違法の犯罪行為です。

**2) 接待は原則しない、受けない、物は貰わない。****▲ 原則**

- ① 疑われるような接待はしない、受けない。
  - BA の部下や同僚からあの人がやっているんだと思われるような接待はしない、受けない。
  - BA の上司に見られてはまずい接待はしない、受けない。
  - お客様企業の同僚や部下が、何であの人だけとか、変だなと思うような接待はしない、受けない。
  - BA 並びにお客様企業の上司が承認・承知していない接待はしない、受けない。
- ② 相手の客観的な判断に影響を与えるような接待はしない。
  - 接待をしたから、普段しているから、発注してくれたという関係を絶対に作ってはいけない。
  - お客様担当が客観的に判断し、お客様企業にとって適切であるから発注したという

関係以外は認めません。

- ③ 接待をしてまで売上を上げる必要はない。
  - 現状の日本の私企業の慣行では、接待が売上増加に結びつくことは多少ありますが、BAでは、品質・サービスに対する客観的評価により売上が上がればよいので、接待を営業の道具として考える必要はありません。
- ④ 管理職でないメンバーはプライベートの時間を犠牲にしてまで接待をする必要はない。
  - つまりBAでは、慰労はあっても、仕事としての接待をメンバーが行うことはありません。
  - 特別に承認を得て行う場合は、残業対象となる通常労働時間で行われます。

▲ してはいけない接待等

- ① 政府官公庁、地方自治体、多少なりとも公的な性格をもつ取引先関係者に対する接待。
  - 教育機関も含む。
- ② 係長職以下の担当者による接待
  - BAでは担当者が取引先を接待することはルールとしてできないと考えてください。
- ③ 過剰な接待
  - 頻度が過剰→特定の取引先を毎月接待する。
  - 程度が過剰→3次会まで誘う。
  - 一人あたりの金額が過剰→一人あたり一日1万円以上。
  - 全体の金額が過剰→1日10万円以上。
  - 内容が過剰→飲食以外の接待。
- ④ 一切の物品金品提供
  - 企業として行う中元歳暮慶弔金以外の一切の金品提供。

▲ 受けてはいけない接待等

- ① 政府官公庁、地方自治体、多少なりとも公的な性格をもつ取引先関係者からの接待。
- ② 過剰な接待
  - 頻度が過剰→毎週、金曜日には昼食をおごってくれる。
  - 程度が過剰→2次会、3次会までおごってくれる。昼食なのに5000円使う。
  - 一人あたり金額が過剰→一人あたり一日1万円以上使わせてしまった。
  - 全体の金額が過剰→1日で10万円以上使わせてしまった。
  - 内容が過剰→飲食以外の接待。
- ③ 通常でない品物の受け取り
  - お客様企業とは関係のない(貰う理由がない)商品。
  - お客様の商品でも、1万円以上で販売可能な商品、もしくは同じお客様から合計1万円以上となる商品の受け取り。
- ④ 金銭等の受け取り

▲ 通常行っている接待等

- ① 移転の場合の生花贈答\*
- ② 紹介者に対する中元歳暮贈答\*
- ③ 社会通念上妥当なお祝い\*
  - お客様の社長・上職者が結婚された場合の祝電。
  - お客様が上場された場合の生花。
- ④ 課長職以上の判断による社会通念上適切な接待

- 課長職以上の役職者がここは接待を行うべきであると判断した場合には、接待を行うことはあります。
- また、\*印については、例えばどんなお客様でも移転したら必ず生花を贈呈するわけではなく、重要なお客様、重要な職位の方など、課長職以上の判断により決定します。

#### ▲ 通常受けてもよい接待等

##### ① 節度ある飲食

- 長期のプロジェクトが終了し打ち上げを開催してくれた(好意からの慰労→ありがたいことです→過剰な接待にならないかどうかだけ注意)。
- お客様企業の上役が一度だけ夕食をご馳走してくれた(年配者からの適度な接待)。

##### ② 通常のノベルティグッズの受領

- 少額ノベルティグッズが余っていたので、お客様が下さった。

#### ▲ 企業として行うべき慣習

##### ① NLを発行する。

- NL(エヌエル、News Letter、ニュースレター)：2か月に1回、BAが特定のお客様(主に保守契約を結んでいただいているお客様、並びに、あいわ税理士法人の顧問先)にお送りしているA4数頁のお知らせ。その時々の特ピックなどについて管理職の担当者が執筆。

##### ② 年賀状を出す

##### ③ 結婚式への祝電

- BA社員の結婚。
- 課長職以上の判断によるお客様関係者の結婚。

##### ④ 社葬への出席、弔電

- お客様の社長の訃報があった場合、告別式への参加、生花、もしくは弔電。

##### ⑤ 社員へのルール化された福利厚生

- 社員旅行、社員総会後の懇親会
- 納会
- 送別会への補助

#### ▲ 担当者として考えるべき事

##### ① 上司に確認する。

- 受けても良い接待の程度は、社会通年、会社の方針、その会社との関係により異なり、特に新卒社員の場合、判断は難しいでしょう。
- 従って、まず、上司に確認する事が大事。

##### ② 過剰な接待には近寄らないようにする。

- いくと必ず、やや高価な昼食をおごってくれて、良いのかなと思っている場合は、午後から訪問する。

##### ③ BAのルールがあることを言う。

- どの企業の行動指針にも、“接待先会社のルールに従わなければならない”と書いてあるはず。相手つまりあなたがルールを開示しているのに、そのまま接待を行うと、その方のその会社におけるルール違反となる。
- うちの固い会社なので、こうした接待を受けることが禁止されていると言えばよい。

##### ④ お客様とコミュニケーションを図る方法はいくらかでもある。

- 挨拶をする。
- 担当者だけでなく、担当者的上司、部長、社長に一言挨拶をする(本日はx x xの件で参りました)。

- 社内を歩いているとき声を掛ける（挨拶する）、トイレでも声を掛ける、一服しているとき話をする。
- 昼休みに（部屋にこもってばかりいないで）話をする。
- 偶然一緒になったら、避けないで、一緒に帰宅する。
- 工場、社内、お店などを案内して貰う。
- お客様の商品・サービスのことを聞く、BAの商品・サービスの話をする（わざわざプライベートの話をする必要はないし、かえって危険）。
- BAの(大したことはないが)ノベルティグッズを差し上げる。
- 割り勘で、一緒に昼食を食べに行く。良い昼食場所を紹介して貰う。

▲ 課長職以上の管理職が考えるべき慣習

- ① メンバーの慰労
- ② さしとお金のかからない気遣い
  - お客様の担当者やBAメンバーに缶ジュースを買って行く。
- ③ お客様もしくはメンバーとの関係がぎくしゃくしている場合の腹を割った話し合いの場としての接待
- ④ その他管理職としての社会的常識から必要と判断された場合の接待
- ⑤ お客様企業の製品の購入
  - 個人として購入できるものは、個人として購入する。
  - 会社として購入できるものは、会社として購入する。

## E: 必要な技術・知識を身につける

### ビジネスパーソンとして

#### 会社、組織とは何かを理解する

給与がどこから出ているか  
 会社の目的は金儲けである  
 指揮命令系統がある  
 上下関係がある  
 規律・ルールは必ず守る

#### ビジネスのルール

時間厳守  
 全体会議の出席  
 休暇・遅刻・病欠  
 残業  
 ビジネスマナー、挨拶

### 仕事の進め方

#### 基本

迅速に漏れなく対応する  
 余裕を持って期日を守る  
 常に短時間での完成を目標に  
 納期、予算を守っての品質  
 仕事の優先度をつける  
 段取り（準備・計画）が重要

#### リソース活用

電子メール  
 予定の登録  
 ToDo 管理  
 必要に応じた期日管理  
 整理整頓  
 業務日報

### 実務

報告・連絡・質問（相談）は確実に書面で  
 報告とレビュー  
 マニュアル化すること  
 本番データへのアクセスは危険の固まり  
 システムトラブル解決の基本は、UG、ログ、メッセージ  
 「自らも商品である」ことを忘れてはいけない  
 グループとして真のプロを目指そう

ミスは間髪入れず知らせる  
 注意された部分は徹底的に改める  
 目標管理を行うこと  
 現場作業は細心の注意を払うこと

### 知識・技術の習得

#### 基礎知識・基礎技術

ITの基礎知識  
 タッチタイプ  
 ワード・エクセル  
 インターネットの活用  
 ウィンドウズ  
 簿記

#### 専門技術・応用技術

C#などの開発言語  
 Oracleなどのデータベース・  
 システム、言語  
 ネットワーク・通信  
 資格を取得する

#### 業務知識

財務会計  
 販売管理  
 購買管理  
 物流管理  
 債権債務  
 給与固定資産



## 1) ビジネスパーソンとしての基本能力を身につける

### ▲ はじめに

- ① 会社一般にあてはまるビジネスパーソンの基本原則を説明します。
  - A から D の部分までは、どちらかという BA ならではの特色、考え方を説明しました。
  - 今度は、この E の 1) で、どの会社に行っても通用するビジネスの基本を説明します。なお、BA 独自の記述も登場しますが、それは BA における具体的な運用例と考えて下さい。
- ② ビジネスパーソンの基本原則を実践しつつ、企業理念を実現する。
  - 新卒社員を採用する会社で、こうした基本原則を、ここまではっきりと言っている会社は少ないと思います。
  - これは、B で説明したような企業理念がしっかりとしていないと、こうした基本原則は、軍隊式教育でたたき込むしかないからです。文章にすると批判されてしまうからです。
  - 私たちとしては、このビジネスの基本概念をきちんと理解し、ビジネスの原理原則として実践しつつ、自分たちの企業理念を実現していきたいと思えます。これはビジネス社会における一つのチャレンジだと考えています。

### ▲ 会社とは何かをきちんと理解しておくこと

- ① 第一に自分の給与がどこからでているか確認する。
  - あなたの給与の手取りが 18 万であったとしましょう。
  - これは給与支給額（基本給＋その他手当）から、各種控除（所得税、住民税、健康保険、年金など）を差し引いたものです。これらの控除額は会社があなたに替わって政府に納めます。
  - さらに健康保険・年金等の社会保険には会社負担分という部分があり、あなたから預かった金額と同額以上の金額を、あなたから預かった金額に加え、会社は政府に納付しています。
  - この他に賞与（例えば年 4 ヶ月など）、通勤費、福利厚生費、消耗品費、などを考慮すると、会社はあなたに月 40 万以上、年間 480 万以上、費やしています。
  - 当然、この直接的費用をまかなうだけでも、それ相当の売上をあげなければなりません。
  - しかし、480 万と同額の売上では、事務所の家賃、通信費、事務諸経費、広告宣伝費、製品開発コストをまかなえません。株主も儲ける為に投資したのですから、配当金も支払う必要があります。またちょっとやそっとのことで会社に倒産されては困りますので、利益を計上し、社内に蓄えなければなりません。
  - こうしたことを考慮すると一般的には、直接的な人件費の 2 倍から 3 倍の売上を上げなければならないとされています。例えば 2.5 倍とすると年 1200 万円です。月最低 100 万円稼がないと話にならないわけです。一般的にソフトウェア会社では売上（粗利益、正確には付加価値）÷全社員数＝1 千万以上（総務などの人も入れて、一人当たり年間売上が 1 千万円以上）でなければいけないとされています。
  - さてあなたが会社という組織に属さない場合を考えてみると、諸経費などは少ないですから年間 480 万円でなんとかやっつけていけるかもしれません。自宅をオフィスとし、スマートフォンだけで行う保険や健康食品の代理店ならすぐできるかもしれません。はたして月 40 万円コンスタントに稼げるでしょうか？ 月 40 万稼ぐには、30% のコミッションとして、133 万以上一人で販売してこななければならないわけです。営業力、アイデア、集中力、活動力に優れた人はできるでしょう。そういう人はどの会社にいっても活躍できる人です。
  - また例えば、40 万を自らの能力を生かして稼ごうと考えると、1 時間あたり 2600 円稼げる仕事を考え出し、それを、毎日 7 時間、月 22 日休み無しで働かなければなり

ません。会社に所属している場合は有給休暇や夏期休暇・年末年始休暇などありますが、ここでいう月22日とは土日以外1年中休みはない計算です。またこの時給2600円という仕事は、常時お客様がいる、営業する必要がないという、自ら独立した場合は“ありえない”前提に基づく仕事ですから、いきおいアルバイト的な仕事となります。しかし、2600円のアルバイトは、何か特殊な能力がないと難しく、また、その仕事を探すにも大変だという事が判るでしょう。

- 当然、自分の給与を上げる（昇給する）には、自分が稼ぐ売上高を毎年上げていかなければなりません。能力がアップしたから給与が上がるのではなく、能力を発揮して会社に貢献したから（例えば売上を上げたから）給与が上がる（上げられる）わけです。
- ましてや年数が経ったから自然に昇給するのではないのです（但し私たちの会社ではわずかですが年齢給の部分があります）。これが会社における公平性です。

## ② 会社の目的は金儲けである。

- 誰がなんときれい事を言おうと、会社の本質は金儲けです。
- 私たちの会社は、その金儲けの「仕方」には非常にこだわっていますが、本質が金儲けであることには変わりありません。
- 金儲けとは利益の獲得です。長期的な利益の獲得です。意味のある利益の獲得です。
- 収益マイナス費用が利益なのです。収益を拡大（売上拡大）するか、費用を削るか（費用削減）することにより、金儲けは成り立ちます。会社の目的は、長期的な利益の獲得です。
- つまり売上拡大と費用削減は会社にとっては原則、常識であり、これを否定しては自己の存在否定となるのです。
- 「それは儲かることなのですか？」 DMを発行したい、こんな新機能を付けたい、ここを修正したいと言っていますが、「それをすると、どれだけ儲かるのですか？」 「あなたはどれだけ会社の利益に貢献しているのですか？」 「そんなことに時間を掛けていいのですか？」 「自己満足、給与泥棒になっていませんか？」 「自分のお客様にいいかっこをしたいが為に、Client First（クライアント・ファースト＝顧客第一主義＝それ自体はBAの方針でもある）などと称して、本来は有償でやらなければならない作業を値引きしたり、タダでやっていませんか？ 自分だけ、いい子になっていませんか？ それは会社・組織に対する詐欺になりませんか？」
- 「そんなことにお金を使っているのですか？ 人の出してくれるお金だと思いませんか？ 自分の財布から出していると考えていますか？ あなたは会社をどれだけ儲けさせているのですか？」
- 非常に難しい、矛盾したことかも知れませんが、常にこうした質問に答えることができなくてはなりません。こうした質問に答えようとする、自分一人では答えられないことに気づきます。例えば、ビジネス・アソシエイツという会社ではバグの修正は必ず第一優先順位で行いなさいと言うことになっていますが、仕様の変更や新規機能の追加、新規パッケージの開発、修正など、今それをやっていいか、個人（社員）では答えられませんね。それに対する答えは、会社という組織における自分の役割、会社の経営方針次第となるからです。

## ③ 常に会社の利益を考えながら言動、行動する。

- さて利益が大事であることが判りました。また会社は適材適所で分業していますから、直接には利益を生み出していない人もいるし、力を付けなければ将来大きな利益を生み出せないことも判ります。
- つまり、会社は適材適所に人員が配置された組織であることを忘れてはいけません。
- 会社という組織は、長期的に利益を生み出し継続繁栄する、という一つの目標のために様々な特徴・能力を持った個人が集まった共同体です。
- そしてこの組織、つまり私たちの会社が第一であることを忘れてはいけません。組織があって初めて、利益還元の間となり、自己実現の間となり、社会価値実現の間となるのですから。自分たちの組織の利益が個々人に返ってくるのですから。仲間であれ

ば助けてくれるし、楽しいし、全体としてはすごいこともできるのですから。

- つまり自分が先にあるのではなく、組織が先にあるのです。チーム優先なのです。それが自分にかえてくるのです。会社あっての自分なのです。

④ 会社とは「組織による、自己実現を伴った、金儲け」である。

- もう一度言います、「組織による、自己実現を伴った、金儲け」がBAにおける会社の定義です。かっこよく言うとビジネスを判っている人とは、このことが判っている人です。
- 先頭に「組織による、」が来ているから、主語は組織なのです。
- しかし、各人の自己実現がなければだめです。BAでは皆さんが自己実現していなければ会社の存在価値はないと思っています。自分は組織のどこに貢献できるのか、(結果としてどうするとお客様から尊敬・感謝されるのか、社会的価値を創出している感じがするのか、)何をしていると楽しいのか、これを探してください。それが自己実現です。
- そしてやっている行為は紛れもなく金儲けです。これを忘れてはいけません。勉強ではありません、奉仕でもありません、金儲けです。
- あなた金儲けしていますか？ これは「そのあなた、組織に貢献していますか？」と同義語です。自信を持って Yes と言えれば大丈夫です。手を止めて、考えてみてください。そう言えますか？
- 別の言い方をすると、「組織に貢献し、その結果、その先にあるお客様に貢献し、さらにその先にある社会に貢献する」、その結果、「組織(仲間・上司・会社)から評価され、お客様から感謝され、社会的に尊敬される」、それが人(Associates)のつながりとビジネスの感動に繋がる、誠実に組織として金儲けする事が自己実現に繋がる、これができるようになります。

⑤ 会社という組織には指揮命令系統がある。

- さて、それでは、組織がうまく動くにはどうしたらいいでしょう。
- まず、経営方針、トップの考え方を理解しなければなりません。
- 組織には必ず指揮命令系統があります。私たちの会社は比較的フラットな組織ですが、業務報告書を提出する直属の上司が必ずいます。
- 仕事は上司の「命令」によって実行され、部下の「報告」とそれに対する上司の「承認」によって完了します。これがビジネスの大原則です。これだけは守らなければなりません。
- 命令されてもいないのに自分勝手な判断で行動していませんか？ よかれと思って上司の判断を仰がずに行動していませんか？ 自分のお客様だけを大切に、自分が直接担当しているお客様のみ喜んでもらうために行動していませんか？ 文句を言う前に、批判をする前に、そもそも指示されたことは 100 点満点実行し、かつ疑問点は素直に報告し、納得した行動を実施した結果を正しく報告していますか？
- 勿論私たちの組織は軍隊ではありませんから、命令には聞こえず、単なる指示や、場合によっては依頼、あるときには単なる選択に聞こえることもあります。しかしその本質は命令であると心して下さい。
- 同じく私たちの組織は軍隊ではありませんから、上司といわずにリーダー、部下といわずにメンバーという表現をとることもあります。上司からの命令というと、常に無条件にそれに従ってさえすればいい、言われたとおりにやったのだからあとはどうでも良いと誤解し、「疑問に思うこと、質問すること、意味を理解すること、上司の前にお客様がいること」を忘れてしまうことがあるからです。
- まず業務報告書を提出している上司の指示命令に従います。その上の上司または上職者から指示命令があった場合には、直属の上司に相談報告してください。勿論、直属の上司にすぐに連絡が取れないときや、非常に緊急な場合には、そうした上の上司からの指示命令に従い、事後報告して下さい。

⑥ 組織には上下関係がある。

- 組織を維持するためには、そして効率的に組織の目標を達成するには、共同体の一員

として上下関係を尊重する気持ちが大切です。

- 目標達成（利益獲得）のために心を一にするためには、こと仕事に関しては個人と会社のベクトルをあわせる必要があります。
  - 私たちの会社では、年長者（新卒採用者であれば入社年次が前の人）、上職者（社内職で職位が上の人、いわゆる上司）を上と考えます。
  - 上下関係を尊重するとは、上の人にはまず敬語を使う、上席を譲る、車には後から乗る、目が合ったら、いや目が合わなくても、自分から挨拶をする、エレベータは後から降りる、「全て自分が後ろに廻る」と言うことです。礼儀を重んじるということです。「了解しました。→了解致しました。→承知致しました。=かしこまりました。」ならよいですが、「了解です。」は上司に使ってはいけません。それは対等人たちの中で使う言葉だからです。
  - はじめは、こうした行為を目上の者におべっかを使っている、自分だけ「ええかつこし」している、と感じる人もいるかもしれませんが。しかし上下関係を尊重することは「ビジネス社会では常識」です。こうした行為をさらっとできるほうが「かつこいい」のです。何よりも、こうした行為をしないと、上司は、「自分を拒否している。」と感じることを決して忘れないで下さい。あなたにとって巨大なマイナス点になるのです。
  - また、もしかすると、あなたの現時点の幼稚な価値基準からはあまり尊敬できない人が年長者にいるかも知れません。私たちの会社においてこのようなことはありませんが、あなた自身の価値基準が未熟であるということは十分に考えられます。また本当にそうであったとしても、上下関係を尊重することはできます。必ず敬語を使ってください。いわゆる「ためぐち」は禁止です。礼儀と秩序を重んじて下さい。
- ⑦ 正当な理由があるとき以外、上司の命令には従わなければならない。
- 上司もあなたに嫌われたくないので、ソフトな調子で指示を出してることがあります。だからといってその指示が命令であることには変わりません。
  - まずビジネスの社会では、上司の命令には、「正当な理由があるとき以外は従う」が基本であることを肝に銘じて下さい。
  - 勿論、疑問に感じることは非常に大事です。このとき「何で××するのですか？」などとストレートに聞くのではなく、「ちょっとお伺いしたいのですが？ YYという気もするのですが、どうでしょうか？ 仰る××とはこういう意味でしょうか？」と聞いてみる位は良いでしょう。
  - 上司の命令に納得できないときは、この行動指針をもう一度読んでみなさい。その時に、組織の目的を意識しなさい。そうすれば納得できるはずです。自分が組織に貢献し、そしてお客様にその先の社会に貢献していることが判るはずです。
  - それでも納得できないときは、上司に疑問をぶつけてみなさい。
  - 拒否する正当な理由が見つかりましたか？ そうでなければ、納得して、上司の命令に従いましょう。なんとと言ってもその指示に従って作業した時間は、給与が支払われるのですから。そこが会社たる所以です。
  - そしてその指示に従っていれば上司がその結果に責任を持ってくれるのですから。
  - 非常にまれなことだとは思いますが、どうしてもおかしいと思ったときには、更に上の上司またはトップに相談することもできます。
- ⑧ 会社という組織の規律・ルールは必ず守らなければならない。
- 会社は学校ではありません。一つの目標に向かってメンバーが一致団結して活動する組織です。試合に勝とうと戦っている野球チームやサッカーチームに似ています。
  - 決められたルールの中で、試合で実力を発揮しなければなりません。規律を守りながら、勝利のために貢献しなければなりません。サッカーで手を使ってはいけませんね。
  - もっとも大事なルールの一つが、上司の（会社の）命令に必ず従うと言うことです。従えない人は（正当な理由がある場合を除いて）、会社を辞めなければなりません。
  - この行動指針に書いてあることは守らなければなりません。当然、遅刻は厳禁です。無断欠勤は言語道断です。仕事をしない人、会社にマイナスの影響を及ぼす人、規律

を守れない人はすぐにやめてもらいます。

⑨ 自己のみの判断で仕事をしない。

- このように仕事は上司の指示に従って行うべきです。
- しかし、半年、1年、しばらくすると仕事に慣れが生じてきます。会社の仕事の手順やシステムに不十分な点が見えてくることもあります。上司の指示無しでも仕事は十分できると思えるようになってくることがあります。全て自分でできるような気がしてきます。お客様の顔、特に自分が直面している自分のお客様の顔だけが見えてきます。
- そんなとき、初心に戻って見て下さい。
- 自分の判断で勝手に（会社のルール外のやり方で）お客様に見積、回答、仕様変更、価格交渉、その他説明をしていませんか？ その権限はあなたに与えられているのですか？
- いくらそれが短期的もしくは自分としては正しくても、自分のお客様だけに特別なことをしていませんか？ それで失敗したとき、問題が発生したとき、上司は（会社は）、失敗したあなたを助けてくれません。逆に、ルールに従っているとき、上司の指示に従っているとき、たとえ失敗しても、全て上司（会社）が責任を取ってくれます。
- 問題が発生しているとき、スケジュールが遅れているとき、必ずプロジェクト・リーダーや上司に報告していますか？ 相談、指示を仰いでいますか？
- 全て上司に報告、相談し、討論してその行為に関して事前の承認を得なければなりません。全て事前に相談し、承認を求めて下さい。
- 間違っやってしまったらすぐ報告して下さい。あなたの職位が低ければ、あなたの上司からのお詫びと訂正でお客様も納得するかもしれません。たとえその可能性がなくても、報告はしなければなりません。
- あなたが成長・昇進するにつれ、上司（会社）から与えられる権限（包括的な事前承認により与えられるあなたがしてもいい、いやむしろ、しなければならぬ仕事の範囲）は拡大していきます。指示は細かなものから、目的だけを示したおおざっぱなものに変わっていきます。あなたの創意工夫が求められます。期待して下さい。

▲ **Check!!** 会社とは何かをきちんと理解しておくこと

- 第一に自分の給与がどこからでているか確認する
- 会社の目的は金儲けである
- 常に会社の利益を考えながら言動、行動する
- 会社とは「組織による、自己実現を伴った、金儲け」である
- 会社という組織には指揮命令系統がある
- 組織には上下関係がある
- 正当な理由があるとき以外、上司の命令には従わなければならない
- 会社という組織の規律・ルールは必ず守らなければならない
- 自己のみの判断で仕事をしない

**▲ 時間厳守を忘れないこと**

- ① お客様との約束に決して遅れてはいけません。
  - 10分前に着くようにして下さい。
  - ぎりぎりに行って何かアクシデントがあったら遅刻になります。
  - 万が一、遅れそうになった場合には、必ず事前に連絡して下さい。携帯電話を使っても、お客様の会社に連絡しなさい。
  - 連絡しないのは最低です。最悪、連絡しなさい。
- ② 会社に遅刻してきてはいけません。
  - 10分前には出勤するのが正しいビジネス慣行です。
  - つまり10分以上電車が遅れたときは、駅が発行する遅延証明があれば、遅れても構いません。仕方がありません。
- ③ 会議の時間に決して遅れてはいけません。
  - 社内会議の場合にも、開始5分前には準備に入り、1分前には席に着いていなさい。
  - お客様とのトラブル解決、商談が伸びそうな場合には、そちらを優先しますが、必ず会議主催者に事前に連絡しなさい。

**▲ 出席必須の全体会議には参加する**

- ① 朝礼には必ず出席する
  - BAでは、基本的に、多くの人間が参加する形式的な会議はなるべく少なくしようと考えています。
  - 少人数によるブレインストーミング（意見を交換し合い、議論し、新しいアイデアを創造する会議手法）は大いに勧めています。単なる報告、事実の確認であれば、メールでも十分だからです。
  - しかし、業務日報やメールだけで完全な意思疎通が出来るようになるには相当なビジネス経験を積まなければなりません。また直属の自分の部署の上司とのコミュニケーションだけでは、会社の全体の方向性が判らなくなることがあります。
  - そこで、BAでは月1回15分程度の朝礼を行っています。現状、社員が持ちまわりで自グループの仕事内容、できごと等を発表し、情報や知識を共有することでグループ間の協力を、より密に取れるようにしています。
  - 内容は今後変化していくかもしれませんが、しかし、趣旨は、やはり口頭で話しかける、肉声で接する、それによって気持ちを新たに、一つにする、ベクトルを合わせるということを目指した全体会議です。
  - 会議を余りやらないからこそ、全体に対して行う、月1回、月初め、9時30分から15分の朝礼は絶対出席としています。
- ② 社員総会には必ず出席する
  - もう一つBAにおいて、絶対に出席が必要とされる全体会議が、年に1度、11月末頃のある日の夕方から21時頃まで行う、社員総会です。
  - BAという会社の1年間の経営成績、そして、皆さんが全体で成し遂げた1年間の業績（創造した価値＝新システム、プロジェクトの成功、お客様からの感謝の言葉）を発表し、自分たちの成長を確認します。社会的価値を創造する、これが私たちの会社の目的ですので、これを確認する集まりには全員が参加して欲しい。従って社員総会は、全員参加必須の会議としています。
  - また後半は懇親会となりますが、これも是非、楽しんでください。

**▲ 休暇とは何かをきちんと理解する**

- ① 上司の許可があったときだけ休暇が取れる。
  - 土日祝日、年末年始の会社全体の休み以外は、まず毎日遅刻せず出勤するのが会社という組織の原則です。

- 有給休暇、特別休暇など全ての休暇は、事前に十分な時間をもって上司に申請し、許可を得ることが必要です。
  - 上司は申請された休日を仕事の都合で移動させる権限を持っていますので注意して下さい（休暇取得自体を拒否する権限はありません）。そうならないためには、なるべく早目に、休暇取得申請するのがポイントです。
- ② ノーワーク・ノーペイの原則
- ノーワーク・ノーペイの原則とは、いくら正社員＝固定給と言っても、「全ての給与は働いたことに対し支払われる」「働いていない時間に対して給与は支払われません」というビジネス社会における原則的ルールを指します。
  - 具体的には、①有給休暇、②特別休暇、③年末年始などの定められた休み、④就業規則上認められた慶弔休暇、就業規則に定められたもの**以外の休み**、例えば、病欠、遅刻、早退、生理休暇、私用外出、私用メール打ち、などは全てノーワークの状態として給与支払の対象とはなりません。極論ですが、トイレで用を足す以外はノーワークと考えた方が良くということです。
  - 固定給なのだから、正社員として所属していれば何しても給与は支払われるという考えは間違いと言うことです。
  - 但し、病欠などは誰にでもありますので、どうしても出勤できないと思った場合は、当日朝、上司に連絡し許可を取ったら、病気が治って出勤した時に有給休暇取得を事後申請して下さい。BAでは、これにより、病欠でもノーペイの状態を回避することができます。
- ③ 有給休暇は事後付与
- 有給休暇は、正社員として一定期間真面目に働いたことに対し与えられるものです。
  - 具体的には、労働基準法に従い、6ヶ月間働くと10日付与されます。6ヶ月間真面目に（正式には80%以上の出勤率で）働いたことに対し付与されるものです。
  - その後は、就業規則の通りですが、1年7か月目に11日、2年7か月目に12日、3年7か月目には14日（13日ではなく1日多く付与されます）など、順次増加し20日になるまで付与されます。
  - 従って、4月入社の新卒者は（中途採用者も）、10月になって初めて、【というよりも（時が経過したから自然にと言うわけではなく）、6ヶ月間真面目に働いたことに対し】、10日間の有給休暇が付与されるわけです。
  - それまでの間は、病気をして1日休んだ場合は、1日分給与が減る、つまり欠勤控除されます。まさにノーワーク・ノーペイの原則が適用されるということです。
  - 但し、BAでは上記のように労働基準法に従った有給休暇の付与方法を採用していますが、当初の6ヶ月であっても月数に応じ有給休暇が付与される会社もあります。
- ④ 余った有給休暇と特別休暇を利用してまとめて休みを取ることに。
- このように、有給休暇は、誰にでもある病欠等の事情のために、多少はリザーブしておく方が好ましいのですが、私たちの会社には特別休暇（夏期休暇）という制度があります。
  - これは100%、できればまとめて消化することが推奨されています（むしろ100%消化できないのはダメであると評価されます）。
  - さらに、有給休暇が十分にあまっているなら、それを合わせて最低1週間の、可能なら2週間の連続休暇を取って下さい。
  - この休暇を利用して、仕事とは関係ないこと、例えば旅行に行ったり、自己啓発したりして、十分にリフレッシュして下さい。
  - 自分を空にして（Vacateして）、Vacationして下さい。従ってできれば2週間まとめて休みは取って下さい。仲間と、仕事との日程を調整しながら、上司はメンバー(部下)になるべくまとめて休みが取れるように協力してあげて下さい。
  - オンとオフの区別をつけ、休暇後はまた仕事に集中しましょう。

▲ 当日の病欠・遅刻は上司に電話で連絡

## ① 病欠は絶対に上司に電話する

- 当日どうしても休みたいとき、つまり“病欠”したいときは、電話で直属の上司に連絡し、許可をもらってください
- メールによる連絡は絶対に止めてください。
- 上司に連絡が取れないときは、その上の上司に連絡して下さい。その上が社長でも（現状は）構いません。それでもいないときは、総務に連絡してください。
- これは、「メール一本でいつでも休める」「一応連絡しさえすれば何時でも休める」「別に自分なんか一日休んでもどうってことない」「会社なんて毎日行かなくても良い」という雰囲気を作らないためです。
- 勿論、あなたがいなくてフォローしてくれるのは上司ですから、仕事の内容を把握している上司に伝えるという意味もあります。声の調子で、最近無理させすぎたな、数日休んだ方がいいな、と上司が判断するときもあるでしょう。
- また、何たるんでいるんだ、出社しろ、と言ってくれる上司はBAには（現状、残念ながら？）いませんので、つまり、このルールにより、無理して身体をこわしてしまう人がでてくる状況では無いため採用しているルールでもあります。

## ② 遅刻もなるべく直接電話

- 電車が遅れているときなどは、直接連絡する必要はありません。メールでも良いでしょう。
- 但し、寝坊してしまった、等と言うときは、なるべく上司に直接電話で連絡しましょう。
- あー飲み過ぎてしまった、あーやっちゃったという時は誰にでもあります。上司は友達ではありませんが、直接、申し訳ございませんと謝った方が、上司も本人も気持ちよいです。
- 頻繁にやってはダメですが、ちょっと最近たるんでいるなど自分でも感じる時、上司が叱ってくれるかもしれませんが（ご両親ではないので、これは甘えすぎですが...）。逆に言えば、メール一本で遅刻し、ふらっと午後から出社しては、悪い印象を持たれ（切り捨てられ）ても、これは仕方が無いとも言えます。

## ▲ 残業とは何かを理解する

## ① 明確な指示を受けて行うもの

- 9時から18時まで（昼休み1時間以外）の8時間、きっちりと働き（成果を出し）、それに対し給与をもらうことは、正社員の包括的に認められた権利であり、また、義務でもあります。
- それ以外の時間について、例えば18時以降、もしくは休日、働きなさいと指示を受けた場合には、年間360時間までであれば、正社員は断ることは出来ません。
- 逆に、指示もなく勝手に残業を行っても、これは勤務時間として認められません、また、残業代の対象とはなりません。
- なお年間360時間以上の残業を断ることは「正当な理由があるとき以外は、上司の命令に従う」原則における、正当な理由に該当します。勿論上司が困っているときに、しかも当人は十分元気なのに、このような理論を振りかざすと、角が立つ、つまり自分にとって損ということは言うまでもありません。一方、疲れ切っているときは、年間360時間（月30時間）未満でも、残業時間に拘わらず、SOSを出さなければいけないことは当然です（皆さんには体を壊さず、長く継続的に働いていただきたいのです）。
- 一方、体力がある人で、かつ、上司が認める場合はそれ以上残業してもらうこともあります。
- 各人の残業上限時間は上司と相談して、会社の許可の元に決定されます。

## ② 上司がいなない場合は原則ダメ

- 通常勤務時間は別として、残業対象時間において上司がいなない場合、原則として、残業代の対象とはなりません。その人が、その時間きちんとまるまる働いていることを



確認できず、上司が業務日報を承認できないからです。

- とくに休日出勤を行う場合は、事前に必ず上司の個別的承認を得る必要があります。
- そして上司の立会を求めるべきです。どうしても上司の立会が出来ないときは、その他の管理職の立会を求めます。
- 業務日報は必ず当日提出します。
- また普段にまして、当日の報告作業時間に対する成果物を確認しやすいように、当日の成果を、当日の帰るときに上司の机に置いておきます。
- 当然事前申請もなく（本人は緊急のトラブルに対応するために必死です）、ふらりと土曜の夕方に来て（本人はお客様のためにとあって真剣です）、何も報告せず（本人は一生懸命作業をしているのでしょう）、業務日報も当日提出せず平日に事後提出（本人は疲れ切って当日忘れてしまいました）と言う状況では、確認すべき上司は残業を認めることが「誠に残念ながら」出来ません。
- 同じことは、現場で緊急事態が発生した時も該当します。上司に連絡を取り、作業方針（今日は残業しても何とかやり遂げる必要がある、場合によってはタクシー帰宅になる等）を説明し、承認を得ましょう。たとえ、緊急事態で上司が立ち会い出来ない場合でも、作業前、作業のポイントポイント、作業終了前に上司に電話で連絡を取り、確認しながら作業しましょう。

### ③ 悪い残業と良い残業

- だらだら残業、なんとなく残業、自分で仕事作っている残業、通常勤務時間で出来るのに残業はダメです。
- こうした作業は通常勤務時間内でもダメですね。つまり通常勤務時間にだらだら作業しているのはダメです。しかし特に残業時間に対しては、通常給与の25%増の単価の残業代が支払われるので、もっとダメなわけです。
- 1日集中しても8時間までだと言う人、たまになら2~3時間は残業出来る人、今日は調子良いから出来るケース、私は体力があるので10時間までいける、いろいろな方がおり、いろいろなケースがあります。
- また、回避不能でお客様のビジネスに重要な影響を与えるバグについては可及的速やかに対応するというBAの方針に従って、一生懸命残業してくれた、これは当然に評価されるべき良い残業です。

## ▲ ビジネスマナーの基本を押さえる

### ① 身だしなみを整える→最低でも清潔感を出す

- 洗髪をするのは当たり前、つまり、清潔なのは当たり前です。
- 清潔感を出すとは、その上に、きちんと整髪することです。
- つまり、自分の尺度ではなく、大方の人（これには少なくとも上司が含まれていなければなりません）が、清潔と感じるのが清潔感です。

### ② 名刺をきちんと渡し、きちんとしまう。

- 渡した名刺をどこにしまうか気にしているお客様がいます。財布の中はまずいですよね。余り薄い名刺入れでも心配する人がいます。
- 通常はその後会議をするので、机の上に置いておくのも一つの方法です。

### ③ 左目を見て話す

- 相手の目を見て話そうとよく言われますが、両目を直視するのは（日本人には）辛いもの。ほんの少し右にずれて、相手の左目を見てみましょう。

## ▲ 挨拶をきちんとする

### ① おはようございます

- 必ず、10人に聞こえる程度の大きさで、はっきりと挨拶をして下さい。上司・リーダー、グループの長、グループの仲間に聞こえるように挨拶しなさい。特に一人しかいない、少人数であれば、目を見てから挨拶しなさい。

- 「自分は今日も元気だぞ」、「目標を持って仕事をしに来たぞ」、「仲間(Business Associates)だぞ」、「今到着したぞ」、「今からビジネスモード(オン)だぞ」、ということ元気な声の「おはようございます」という一言で伝えて下さい。
  - 会社という組織・共同体の一員として活動していることを常に自覚して下さい。単に仕事をしていれば優れたビジネスパーソンというわけではありません。オンオフの切替がきちんとできる、そして自分たちの会社全体の効率を向上させることができるのが、プロフェッショナルです。
  - 挨拶をされたら必ず応えてあげて下さい。おはようと挨拶されたら、おはようと返事をして下さい。
  - 怖いのは、一人でも挨拶が曖昧な人がいると、今まで元気に挨拶をしていた人もしなくなるということです。また挨拶しても、応えてもらえないと挨拶したくなくなります。
  - 挨拶のできない人はビジネスパーソンとしての適性に欠けると判断されます。挨拶できない人って格好悪いですよ。
  - 上司は挨拶をしない部下を見ると、「自分を拒絶しているな。会社という組織活動に積極的に参加していないな? 仲間ではないな。」と感じるものだと理解して下さい。こんなこと感じられたら困りますね?
  - これは米国などでも徹底していて、必ず彼らは、朝だけでなく、廊下ですれ違っても、エレベータホールで会っても、トイレの中でさえ、How are you, Jack? Not too bad. How about you, Tom? と、退社するときは See you next week. Have a nice weekend. Don't work too hard. などと挨拶を連発します。
- ② お先に失礼します(さようなら)
- 帰るときも挨拶して下さい。
  - 自分は帰社した、プライベート(オフ)の時間に入った、ということを仲間に知らせて下さい。
  - ふらっと立ち上がって帰らないで下さい。
  - 会社は仲間 Business Associates がそれぞれの自己実現のために集まって一つの目標に向かって努力している場、自分たちの会社であることを意識して下さい。
  - お客様から連絡があっても、「本日は帰らせていただきました」とはっきり答えられます。
  - また、お客様から直接自宅へ直帰する場合は、必ず会社に連絡して下さい。
- ③ 会社において頂いたお客様に対し、挨拶をする。
- 「いらっしゃいませ」一社内ですれ違ったとき。
  - 「有り難うございました」一お帰りになるとき。
  - 自分のお客様でなくても、社内ですれ違ったとき、近くにいらっしゃったとき、必ず挨拶をしましょう。
  - 挨拶をされて嬉しくない人はいません。挨拶は安売りしていいのです。お客様かどうか判らなくても、エレベータホールですれ違ったとき、トイレで会ったとき、廊下で会ったとき、着席していても目があったとき、「いらっしゃいませ」と挨拶して下さい。
  - 自分が学生時代バイトで会社に行ったとき挨拶されて気持ちよくなかったですか? 社会人となってお客様のところにお伺いして、その会社の知らない人に挨拶されてうれしくないですか?
- ④ お電話ありがとうございます。
- グループ宛の電話にでるときは、「お電話有り難うございます。ビジネス・アソシエイツ(もしくは Plaza-i サポート等のグループ名)でございます。」とでます。
  - これは、まず、お客様に対し印象がいいこと。
  - 次に、気持ちよく電話にでる、積極的に前向きに自分を、そして職場の雰囲気を高めていく、という挨拶の効果があることが理由です。

- ⑤ 直通は「齋藤です」「齋藤でございます」
- 個人宛の“内線”直通電話の場合は、「齋藤です」と、自分の名前を名乗って、でましよう。
  - 個人宛の“外線”直通電話の場合は、「齋藤でございます」と、ございますをつけて丁寧に、でましよう。なお、外線か内線かはPHS等の電話機に表示されます。
  - さらに相手が表示される電話機なら、「XX様、お電話有り難うございます。齋藤でございます。」とでましよう。
  - いずれも、直通電話ですから、「はい」とだけ言うのは失礼です、絶対に止めましよう。
  - また直通ですから、「ビジネス・アソシエイツでございます。」とだけ言って、個人名を名乗らないのも不適切です。「ビジネス・アソシエイツの齋藤でございます」というのは良いでしょう。
- ⑥ 仲間、先輩にも声を掛ける。
- 社内ですれ違ったら、先輩には目礼しましよう。
  - 会社という組織では必ず上下関係があることを忘れてはいけません。人生の先輩、上職者には敬意を払う、敬語を使うのはビジネスにおいて当然のことです。
  - 「おはようございます」「ってきます」「行ってらっしゃい」「ただいま」「おかえりなさい」など挨拶は組織を効果的に動かす為の人間の知恵です（そんなことを考えなくても常識ですが）。
  - 挨拶（と礼儀）は、会社という組織を円滑に運営していくための必須要素であると、経営者は考えています。
- ⑦ ビジネス会議では語先後礼が正式
- お客様にお伺いしたとき、お礼を申し上げるときなど、「有り難うございました」と言ってからお辞儀をします。言葉が先、お辞儀が後という意味です。これが正式のお辞儀の仕方であり、営業、挨拶などの場で使うと、非常にきちんとした感じがします。
  - ただ、トラブル対応時にこんな挨拶をしては、慇懃無礼と言われてしまいます。気持ちを込め、お辞儀と同時に「申し訳ございませんでした」と言って下さい。

▲ Check!! ビジネスのルール

- 時間厳守を忘れないこと
- 出席必須の全体会議には参加する
- 休暇とは何かをきちんと理解する
- 当日の病欠・遅刻は上司に電話で連絡
- 残業とは何かを理解する
- ビジネスマナーの基本を押さえる
- 挨拶をきちんとする

▲ 迅速に漏れなく対応する

- ① お客様・上司に対しまず、迅速に対応する。
  - 相手にまず、応答する。
  - ハイと返事をする。反応する。
  - 目を見てはっきり返事をする。上司に対し下を向いたまま返事をするのは失礼です。
- ② 口頭で言われたときは、メモを取る
  - 口頭で言われた場合はメモを取る。
  - 復唱する。
  - できれば書き直さないですむようなメモを取る。
  - 従って受話器、内線 PHS、携帯電話は左手で取り、右手を空けておきます。
- ③ 文書（メモ・伝言・メール・FAX）をもらったとき。
  - 返事を当日中に出せないときは、指示・伝言・連絡・メモをもらったことを相手に伝える。
  - このときよく理解できない指示内容があったら、内容を確認する。
  - 「See me」と書いてあったら、メモを持って私のところに来なさいと言う意味です。
  - FYI:For your information とは、「ご参考までに」、情報として持っておいて下さいという意味です。特に対応はしなくてもいいです。
  - ASAP: as soon as possible とは、「できるだけ早く」「至急」対応しなさいと言う意味です。
- ④ 返事をする。
  - 電話の返事は極力早く。
  - ファクスで返答するのも一つの手(BAV2 利用)。
  - メールでもいいです。
  - 最後に、「わかりました、いつまでにやります」「了解しました。現在実施中のこの仕事が完了したら手をつけます」「申し訳ありませんでした。今後注意します」と返事をする。
  - このように迅速に対応するために、電話の伝言は、いつまでに返事をすればいいか必ず聞くことになっています。
- ⑤ ハイと言ったことは必ず（漏れなく）実行する。
  - 忘れないように管理する（ToDo 管理）。
  - メモの内容を確実に実行する（レビューノートの説明参照）。
  - どんな小さな約束でも実行する。そして実行したら報告する。これがビジネスで信頼を勝ち取るコツです。最初これをないがしろにすると、いくらやっても評価されない寂しいビジネスパーソンになってしまいます。
- ⑥ 電子メールを利用する。
  - メールが来たら、「了解しました。至急対応します。」「申し訳ございませんでした。今後は、二度とこのような事が発生しないように、XX の点に気をつけて YY を行います。」「いまは XX プロジェクトがあるのですぐ対応できませんが、YY 日までにやります。」など必ず（絶対必ず）返答メールを送る。
  - 「返信不要」と書かれているメール以外のメールには必ず「了解しました。」「納得できません。」のような返事を必ずすること。
  - 意味が分からないからと言って、また、これは私とは無関係と“推定”し（つまり、やらない理由を上手く探して）、放置しては絶対にいけません。
  - 作業が完了したら、受信トレイから削除済みアイテムに移動する。
  - なお、送信済みトレイ（Sent）を履歴として利用できるのも、通常、削除済みアイテムに移動して良いですが、別途保管が必要な場合は、クライアント別フォルダに移動。

- これによって、受信トレイに残っているものは **ToDo** となり、上記の約束をもれなく実行・報告する事が可能となります。

#### ▲ 余裕を持って期日を守る

- ① 20%先に終わるようにしよう
  - 例えば1ヶ月の余裕があって今月末までにと言われたら、**22日 x 20%**つまり、月末の**4日**前には終わっているように作業します。1週間前には終了しているイメージです。
  - 突発事故は常にあるものです。それを予め想定するのがプロです。
  - 真のプロは言い訳をしません。言い訳をしないで済むように行動しているからです。
- ② できそうにないときは最悪**50%**前に連絡しよう
  - できそうにないときは早めに連絡をします。
  - 指示を出した側は、連絡が早ければ、対応策を打つことができます。
  - **50%**より前に連絡をくれれば、(通常は)原則として問題ありません。
  - 早めに連絡するには、計画が重要になります。
  - 期日の直前にできていないことを知らせるのは最低です。
- ③ 期日を設定し、自分を追い込もう
  - 自分の目標など上司からの指示でない場合、指示でも期日が曖昧な場合、ついつい遅れがちになるときがあります。
  - こういうときは、自ら期日を設定しましょう。自分を追い込みましょう。
  - その期日ならやるべき事が見えてくるはずで、行動しなければならなくなるはずで、
  - 仕事に慣れが生じてきた場合、自分をさび付かせないためにも、この期日を自ら設定することができるかどうか、今後の成長に大きな差を発生させます。

#### ▲ 常に、短い時間で作業を完成させることを目標にする

- ① どんな仕事をするときにも短い時間で
  - 「常に」、「いかにしたら」、「もっと短い時間で」仕事を完成できるかを「考えて」作業します。
  - 今度同じ仕事きたら「必ず」今より短い時間でやろう。
  - その工夫を常にしている人が、数年経過すると、抜きん出てきます。当然ですね、その人は同じ仕事来ると半分の時間でできるのですから。
  - ルーチンワークと思われるような仕事でも、「今度同じことがあったら**10%**でも短い時間で仕事をしてみよう」「今回はここを勘違いしたので時間が掛かったが、次回は同じ間違いはしないぞ。」「そのためにはこの部分はノウハウ化、マニュアル化しておこう。」「この話題は今回時間を掛けても調べて完全に自分のものにしておこう。」「システムを修正してもらってこのような質問自体がこないようにしておこう。」という発想ができる人になりましょう。
  - 更にレベルアップしたら、単純レポート(同じことを単純に繰り返すだけ)をしないようにしましょう。前回と同じような仕事と思っても、また毎月同じ仕事だと思っても、実際に短い時間でできるようになったら、一つ工夫をしましょう。新しいプログラミングテクニックを採用してみましよう、新しい税務・会計のトピックを調べそれを生かしてみましよう、今回は源泉税をテーマにしてみましよう、今回は外貨換算を徹底的に調べてみましよう。ルーチンワークを短い時間で完了させる癖をつけることにより、同じ仕事をしていても、常に**30%**は新しいことができる人になりましょう。
  - 1年間、同じ単純な仕事をしている二人が、この素晴らしいサイクルに入ることができた **A**さんは抜群に出来る人間になり、そしてそれが高く評価され、一方、初めのうちは一生懸命やっていたが、表面的にできるようになると、つまらない仕事と思って何時までも同じ時間が掛かる **B**さんは、モチベーションが落ち、廻りからの評価も下がってしまう、こんな事がビジネスの社会では普通に起こりうるのです。

- つまり、この常に短時間を指向→実際に短時間で達成→30%新しいことにチャレンジするというゴールデンサイクルを確立しよう。
  - そうなるように自ら考え計画を練り、計画をその通りその期日までに実行し、実行できているかを定期的にチェックし、計画期日において出来なかった部分は何故なのかその理由を考え、出来るように計画を修正しアクションを取りましょう。これをPDCA(Plan Do Check Action)を廻せと言います。PDCAを自ら廻しましょう。
- ② 自分だけでなく会社全体として効率的に
- 私たちの会社全体として短い時間になればよいのです。今回自分が理解したノウハウを公開することにより、私たちの会社の仲間が同じ問題に直面した場合短い時間でできるようになります。
  - マニュアル化(Q&A、ユーザーズガイドへの反映)が役に立ちます。
  - これはお互い様です。マニュアル、つまり先輩のノウハウを短時間で吸収することによって、自分は短期間でのびることができます。
  - そうさせてもらったなら、お返しをしなければいけません。
  - しかし、さらに言うと、マニュアルが書けると言うことは、その問題点の本質をよく理解していると言うことであり、自分自身のためにも非常に良いのです。

#### ▲ 納期・予算を守っての品質

- ① “高品質”な仕事をする、高品質なサービスを提供するということ。
- これは当然のことです。皆さんはこの目標に向かって日々努力しています。企業としても当然に最終目標はここです。
  - また Plaza-i、BA として最低限クリアしなければならない品質はクリアしていることは当然の前提であって、それをクリアしていない場合は、どんなに時間が掛かってもお客様に提供する事は認められません。
  - 一方、品質に上限が無い事も事実です。どこまで行ったら OK なのか、どこまで時間を使って良いのか、さらには、高品質と言っているが、何を満足していれば高品質と言えるのかは難しい場合があります。
  - つまり、仕事・サービスの品質というものは、多くの制約条件から構成されていることを忘れてはいけません。
- ② まず、完璧を目指し期日を逃しては本末転倒。
- それは完璧ではない。いいわけです。
  - 限られたリソース(自分たちの時間やお客様の予算)の中で(共通の競争条件においてと同義)、最大のバリューを生み出すのがプロの仕事です。
  - そのため「迅速に漏れなく対応する、期日を守る」というルールの方が先にあるのです。
  - すでに述べたとおり納期は最優先です(余裕を持って期日を守る)。
- ③ 同じく、完璧を目指し予算を超過しては本末転倒。
- ある程度仕事が出来ようになってきたら、期待された総時間内に仕事を終わらせることもさらに重要になってきます(ビジネスパーソンになりたての当初は目一杯時間を掛けて仕事をして構いません、そうしろと言われることも多いものです)。
  - 常に、時間を目一杯かけて(独りよがりの、偏った)最高品質の仕事が求められているわけではありません。
  - お客様は(上司は)「今回は」「この程度の品質」の仕事で「この程度の予算内で(この時間内に)」「この期間までに」して欲しい、つまり品質=予算(総時間、価格)=納期という、3大要望に応じた仕事をして欲しい、その替わり予算や期間が足りなくて品質がどうか?と思われる部分は、専門家として、きちんと事前に指摘して欲しい、発注者(お客様→上司)と合意して欲しい、ということなのです。
  - 少し仕事になれてくると、説明もせず(発注者、指示者と合意もせず)、自分が“やりたい”仕事を、必要以上時間を掛け、結果として期待される仕事が全体としてでき

ていない、ひどい場合は一部項目にモレがある、全体予算を超過してしまう（時間を掛けすぎてしまう）、品質が凸凹（でこぼこ）である、結局、一部は完璧であるが、全体としては予算超過、納期超過＝タイムオーバーとなり、お客様・上司はいびつな結果を不承不承（しぶしぶ）受け入れなければならない、ということが発生します。

- こうなると、折角一生懸命やったのに（なんと！）、「趣味で仕事をしている」と言われてしまうのです。お客様、上司の（組織の）ニーズにぴったりマッチせず、自分のやりたいことを押しつけているだけと言われてしまうのです。
- あなたにやって欲しいことは他にもまだ沢山あるのです。こう言われてしまっっては、短い時間で作業をどんどん終わらせ、30%は新しい仕事にチャレンジするという方向性（ゴールデンサイクル）とは正反対ですね。あなたには、また一段階のレベルアップが求められていると考えましょう。

④ 「要求品質に対応せよ」ということ。

- お客様や上司の要望している品質に適合した作業をおこなうこと、これが高品質な作業です。
- それを求められた納期内に、求められた総時間以下の時間で行うこと、これが高品質な仕事、価値のある作業なのです（the on-time and within-budget delivery of required quality）。
- 専門家として（プロなので担当者としてと同義）その時間内・その期間内では、求められている品質を確保できないおそれがある場合は、“事前に”お客様、上司にお知らせする、合意する、コミュニケーションすることが大切なのです。
- この要求品質、要求予算、要求納期への適合度（alignment）が高ければ高いほどいい仕事と考えましょう。それがクライアント・ファースト（顧客第一主義）なのです。

▲ 上記ができてから、最後に優先度をつけて対応する

① 大きな作業の優先度づけは高度な判断が必要

- 会社の経営戦略上、この時期はこの観点を優先して業務をすすめる、という判断は経営者が行うべき事項です。

② 個別プロジェクト内のタスクの優先度はお客様、指示者、上司の優先度に従う。

- \* タスクとは、プロジェクトを作業単位に分解したもので、例えば、「ABC社へのPlaza-iシステムの導入」というプロジェクトであれば、会計コンサルティングであったり、販売管理トレーニングであったり、受注メニューカスタマイズであったりする、作業の単位を指します。
- 自分がやりたいタスク、自分がやりやすいタスクではなく、お客様、指示者、上司、発注者の優先度に100%従うこと。
- 「納期・予算を守っての品質」で指摘している「要求品質」と同じことですが、自分の優先度ではなく、そのプロジェクトにおける優先度、指示者・組織の優先度に従うということです。

③ 細かな作業は同時進行でどんどんこなす

- 細かな仕事はバリバリと片づける。「どうせやらなければならない」のだから、仕事が発生し、それに対し必要な判断をしたら、先延ばしにせず、即実行してしまいなさい。
- 先延ばしにすると、またもう一度判断をしなければなりません。
- 頭を使えば、ちょっと面倒だなと感じることもやり方次第で簡単に対応できます（例えばまずメールやファクスを送って情報を求める等）。
- 最初に自分で勝手に優先度をつけることは、自らを甘えさせてしまう。
- 時間が有り余っているときに、きちんと仕事ができるのは当たり前です。
- 時間がなくなるときに、いくつもの仕事を迅速に漏れなく対応できることに私たちの会社BAの社員としての価値があるのです。

▲ 段取り（準備・計画）が重要

## ① 段取りとは

- 実際にその場に行く前に、「静かに目をつぶって」、自分がその場所に行った姿をイメージしなさい。これができるか？ 過去やってきましたか？
- 例えば初めての人に会ってプレゼンする場合、「最初に名刺を渡すとイメージする＝当然名刺は持っているか事前にチェックする」「次にパソコンでプレゼンする＝パソコンを取り出して次に何をするかイメージする＝電源コードはあるか心配になる＝予め電話して確認する、もしくは、延長コードを予め持参する」
- 導入コンサルティングをする場合、「今度は開始残高の入力指導だ＝マスターが入力されていないと話にならない＝3日前に電話を入れてマスター入力状況を確認しておこう」となります。
- こうしたチェックは大変です。なるべく決まり切ったチェックに頭を使いたくありません。そのために、「インストールチェックリスト」「販売管理導入チェックリスト」などができあがるわけです。
- チェックリストにない部分に頭を使います。
- 自分が失敗したら、それは必ずマニュアル（この場合インストールチェックリストなど）に反映させましょう（転んでもただ起きない）。

## ② 実施計画表が必要な場合

- 1ヶ月以上時間がかかるプロジェクトの場合。
- 複雑なプロジェクトの場合。
- どうやっていけばいいかわからない場合。
- この場合は、イメージだけでは無理、つまり、頭で想像できませんので、実施計画表を作成します。

## ③ 実施計画表の作成方法

- まず、目的を明確にします。（このプロジェクトは何をいつまでに達成すればいいのか？、何を持って成功と判定されるのか？）
- つまり、最低限満足させなければならないポイントを考えます。
- つぎに、それを達成するためのタスク、チェックポイントを書き上げます。
- それぞれ、どれくらい時間がかかるのか見積もります。
- 最終目標の期日はきまっていますので、細分化したタスクの期日を決めていきます。
- この手順を一般には **Critical Path Method** といいます。

## ④ もっとも困難なタスクを先行させる。

- 一般に皆さんは「判るところ」から（簡単なタスクから）、「いきなり細かく」始めます。
- 始めると安心するからです。「とりあえずやってみよう」という感覚です。
- イメージできない難しい仕事の場合は、これではだめで、まず実施計画表を作成し、全体を把握します。
- その後、よく読めない、つまり困難と思われるタスクに取りかかります。
- そうするとそのプロジェクトの本質が、奥の深さが見えてきます。これを解決するためにはこの情報がなければダメだ、そのためにはこれがなければダメだというように、深さが見えてくるのです。困難そうな部分が一番深いはずです。
- 勿論その結果、そのタスクは自分にとって難しすぎる、今回はやめておこうという判断になるかもしれません。「困難なタスクに取りかかり、深みにはまって、全体の相当時間を費やしてしまった」では納期が守れないからです。プロジェクト範囲の縮小や、優先度の変更、他のできる人の応援が必要かもしれません。そのときは早めに上司に報告、相談し、指示を仰ぎます。上司に早めに報告する、こうすればよいのです。もっとやって見ろと言われるかもしれません。
- しかしいずれにしろ、「もっとも困難と思われるタスクから取りかかる。」「いやだなと思うタスクから取り組む。」これが重要なポイントです。これができる人は少



ないが、これができれば相当な実力があると判断できます。

- ⑤ 相手がからむタスクは早めに開始する。
- 例えばタイムレコーダを活用した給与システムの導入をするという場合。
  - タイムレコーダを業者が供給し、さらに技術的に協力してくれないとテストできません。
  - 自社内では優先度を上げるのは比較的簡単ですが、相手先の優先度を上げるのは大変です。
  - こうした場合、たとえ、タイムレコーダの部分は最後に回して大丈夫そうでも、「相手が絡むタスク」であるので、先行させるべきです。
  - これができない人は、「XX社の返答待ちです」という言い訳をしますが、それは多くの場合、「私は準備不足でした。」といているのと同じです。

▲ **Check!!** 仕事の進め方 ～基本～

- 迅速に漏れなく対応する
- 余裕を持って期日を守る
- 常に、短い時間で作業を完成させることを目標にする
- 納期・予算を守っての品質
- 上記ができてから、最後に優先度をつけて対応する
- 段取り（準備・計画）が重要

### ▲ 電子メールを正しく利用すること

- ① メッセージは必ず1日に最低4回以上チェックします。
  - 朝出勤したとき、午前中、午後、帰るときです。
  - 直行直帰の場合は、チェックしてもらいましょう。
  - メッセージが着信したらポップアップが開くように設定しましょう。
- ② 件名は必ず入力しましょう。
  - 内容が一目で判る件名（タイトル）をつけましょう。
  - 箇条書きをタイトルにしたような、文章的なタイトルでもOKです。いやむしろその方が、内容が一目瞭然でよいとも言えます。
- ③ なるべく、1案件1メールとしましょう。
  - 1つのメールに複数の案件を押し込むのはなるべくやめましょう。
  - メールは基本的に業務の指示です。もらった方が、一つ一つずつ実行する都度、削除していけるからです。
  - もちろん案件は1つだが、サブステップが複数ある時は、一つのメールの中に、番号を付けて箇条書きにしましょう。
- ④ まず返事を出しましょう。
  - 自分が宛先になっているときは、「かしこまりました。」「了解致しました。」などのメッセージを付けて、必ず返信します。
  - 返信不要となっているとき以外は、必ず返事を出して下さい。
  - 自分がCC(Carbon Copy)やBCC(Blind Carbon Copy)の時は、返事をしなくても構いません。FYIと同じく、情報としてこの人にも知らせておこうという意味だからです（なお、BCCはBCCの人にもメールは行くが、TOやCCの人には、BCCの人にメールしたことは判らない方式）。
  - 今忙しいのだから、こんなことを言われても無理だと感じたときは、「プロジェクトXXの作業を明日までにやらなくてはならないので、この件はすぐにはできないのですがYYまでに完了させるつもりです。よろしいでしょうか？」などの返事をします。
  - 作業指示メールの時で当日中に対応できないときは、「今週末までに完成します。」などの返事をします。
  - メールしても、つまり、作業指示しても返信がない場合、指示した人（通常上司）は、反抗しているな、自分の指示を聞けないのだな、正当な理由無きサボタージュだな（こわいですね!）、と感じてしまいます。
  - そうではなく、本当は、指示の意味が判らないのですよね、他の案件もあるのでどうしたらよいか考えているのですよね、そうならば、そう言ってしまってください。できればメールではなくメールを印刷して指示者のところに行って口頭で、そう言ってしまってください。つまり相談して下さい。
- ⑤ 必ず履歴付き返信としましょう。
  - もらった人がどのメールに対する回答か判るように、必ず、履歴付き返信にして下さい。
  - 非常に長くなった場合のみ、例外的に、初めの古い部分を削除しても構いません。
- ⑥ 指示毎に確実に返事を書きましょう。
  - 指示されたことを確実にフォローするために、返事は指示毎に箇条書きに書いて下さい。一つのメールでも良いですので、全ての項目に返信して下さい。
  - 自分の判る部分、都合の良い部分だけに返事をしないで下さい。
  - サブステップの指示がある場合、確実に、サブステップ毎に返信して下さい。
  - ToDoと同じですね。項目毎につぶしていきましょう。
- ⑦ 会議の開催通知に対しても必ず返事を出します。
  - 出席できる場合は、承認ボタンを押します。

- 出席できない場合はすぐに会議開催者に連絡します(通常はスケジュールが空いているので開催通知を出しています)。
- ⑧ もらった人が意味不明と感じるメールはなるべく出さないようにしましょう。
  - 「BA 全社員」にメールを出すときなど、同報メールを利用するときは必ず上司の承認を取ります。
  - メールは一度送ってしまうと回収が困難です。とくに多くの人に同時に送信できるという便利な反面、それが間違っていると影響が大きいのです。
  - また意味不明のメールが増えると、メールシステムそのものの価値が落ちます。
- ⑨ 全てのメールは必ず上司に **CC** しましょう。
  - 社外、社内問わず、メールは会社の一員として行動しているのですから、必ず、**CC** に上司を含めましょう。
  - 何かあったとき、バックアップしてくれます。
  - 万が一内容が間違っているとき、まだ訂正できるかも知れません。
  - 何よりも、自分の活動を報告することが出来ます。業務日報には簡潔な報告で済むかも知れません。
  - お客様宛のメールで、お客様は上司のことなど知らないという場合、上司は **BCC** としても良いでしょう。
- ⑩ 但し、上司以外は、何が何でも **CC** はやめましょう。
  - 上司については、特に指示を受けたとき以外、上述のように、全て **CC** または **BCC** して下さい。
  - 一方、同報メールつまり部署全体、社員全員に対するメールは、既に述べたように、それを開くのにも時間が掛かりますし、ある意味で人の仕事を邪魔するわけです。
  - 同じく **CC** であっても、その **CC** の送信先は慎重に判断して選定しなければなりません。
- ⑪ 社外メールは最初は上司にレビューしてもらいましょう。
  - 社外に出すメールは最初のうちは、必ず上司にレビューしてもらいましょう。
  - もうこうしたメール、この人へのメールは、直接出していいよと言われてから、直接メールしましょう(その時も **CC** や **BCC** は絶対に忘れない)。
- ⑫ 私用メールは禁止です。
  - 就業時間内に私用メールを送信すること、受信したメールを読むことは絶対に禁止です。
  - 就業時間外においても、プロのビジネスマンは会社の資源を私用に使うことは「背任行為」であることを知っていますので、私用メールは送信しないし、受信しないようにしています。
- ⑬ 最後に、依頼ごと、クレームでメールを使うのはよししましょう。
  - 新たな依頼ごと、面倒な相談ごと、仲間や上司に対するクレームにメールを使ってはいけません。
  - 必ず趣旨を整理し、アポイントを取って、相手に直接会いましょう。
  - 直接話した方が、正確にニュアンスが伝わりますし、効率的なことも多いのです。
  - 何が何でもメールというのは間違いです。
  - 但し事前に要点を整理しておくことは必須ですし、それを箇条書きにし、これについて詳しくご相談したい、**X** 日の午後 **3:00** に(社内の相手のスケジュールはスケジュール表を見れば判る)お尋ねしていいか、とメールを送ることは良いことです。
  - また多人数がかかわる継続的なプロジェクトや相談事項の進捗状況の報告などは、当然、メールを使います。

▲ 予定は「予定表」に必ず登録する

- ① 自分の予定は必ずグループウェアに登録する。

- 他の人が参照できる。
  - どこに行っているかわかる。
  - 助けてもらえる。
- ② 勤務時間外に予定入力を求められた場合
- 懇親会などを行う場合、夕方の時間帯にも予定入力を求められることがあります。
  - プライベートのチェックをすれば、他人から何の予定かはわかりませんので、予定は全て入力して下さい。
  - 勤務時間外の私用の予定は、タイトルを入れなくて入力しても全く構いません。

#### ▲ ToDo 管理をすること

- ① なすべきこと (ToDo's) は常にリストアップしておく。
- これを To Do List といいます。
- ② 大きな長期的な ToDo は、机の前に To Do List を貼っておく。
- そのために机の前に画鋏でメモをとめられるボード (スクリーン) を設置してあります。
  - もちろんエクセルやグループウェアの「タスク (仕事)」に登録しても構いません。ただ、机の前の ToDoList が優れているのは、自分もいつも見えているということのほか、上司など仲間にも見えると言うメリットがあります。このため部署別の ToDo エクセルファイルを使用している場合もあります。
- ③ 小さな ToDo は受信ボックスのメールで管理するのも良いでしょう。
- メールをもらって、処理したら削除する (または案件別フォルダーに移動する) くせをつけましょう。
  - これにより受信ボックスには返信をしていないもの (これは当日中に返信する)、返信したがまだ完了していないものだけが残ります。

#### ▲ 必要に応じ、期日管理をすること

- ① 期日管理が必要となる場合
- 一つのプロジェクトを行っている場合には、「余裕を持って期日を守る」を実行していれば問題ありません。
  - しかし、複数のプロジェクトを管理するようになってきたら、期日 (Due Date デューデート) といいます) 管理が重要になってきます。
  - 例えば、税務署等への提出書類の期日をミスすると、訴えられる可能性もあります。
  - 記帳業務など、毎月同様のタスクを繰り返し実行するプロジェクトも期日管理が必要です。
- ② 期日管理の方法
- 年間予定、月間予定を作りましょう (例えば BA 総務部では年間予定表があります)。
  - 月初など一定の時期に、今月の予定を確認するという行為を習慣づけましょう。これはグループウェアのカレンダーに予め1年分登録してしまうといいでしょう。
  - カレンダー、タスクで管理できる部分と、全体予定表で管理できる部分、お客様別予定表で管理すべき分を切り分けてそれぞれをうまく活用しましょう。

#### ▲ 整理整頓すること

- ① 机の上に物を置かない - Clean Desk Policy
- 帰宅するときに、必ず机の上を整理しなければなりません。
  - きれい好きなのではなく、業務管理をきちんと行うために必要な行為です。
  - きれいにする段階で ToDo を毎日確認しなさい。つまり、仕事の途中の状態を整理して机の中にしまってしまうわけですから、ToDo に記入しないと仕事のもれが出てしまうのです。ToDo に書かないと心配ですね。
  - きれいにする段階で業務報告書をつけなさい。一日一日確実に振り返り前進しましょ

う。

- 我々のような仕事では、机の上が汚い人で仕事ができる人は少ないと思います。
- 特に、上司、管理者の立場に立って、同時に複数のプロジェクトを管理し、複数の人を見てあげなければならなくなったとき、この **Clean Desk** プラス **ToDo** 管理ができることのありがたみが判るはずです。

② 内容別にフォルダーに保管

- 特定の内容で量が多いと想定される場合は、お客様別、パッケージ製品別など、内容別にフォルダーに保管します。

③ 種々雑多で量や頻度が多い場合は、時系列保管にしてしまう

- 内容別に整理しきれないときは、とりあえず一つのフォルダーに発生順にファイルしてしまいます。
- このような時系列ファイルをクロノ（クロノロジカル・ファイルの略）といいます。
- 机に入りきらなくなったら、または1年に一度は、不要なものは廃棄し、または整理し、少なくします。

④ 年末に1年間参照しなかったファイルは原則廃棄しましょう。

- 会社全体で、年末に書類整理の時間を設けています。
- このとき過去1年参照しなかった資料は原則廃棄しましょう。
- これはまずいと思った資料は誰も廃棄しないはずですが。しかしその翌年も同じことをしていたら問題です。
- サポートのファイルなど、ノウハウは **Q&A** を含むユーザーズガイドなどに反映させるべきであるし、反映させたはずなのです。

▲ 業務日報を毎日提出すること

① 退社前に必ず入力します。

- 退社する前に毎日、必ず、**BAV2** リソースメニューの業務日報に入力します。
- ユーザーズガイド、**PRJ**、リソース（章）、業務日報入力（節）の説明に従って入力します。
- 1行1行にタイムスタンプ（何時入力したのか）が残りますので、いつ入力したのか判ります。
- 提出ボタンをクリックすることを忘れないでください。

② 直属の上司に対する日々の報告です。

- その日にあったこと、行ったこと、問題点などすべて書面に表し、毎日、上司に報告します。
- 上司が仕事内容から判断し、適切と思われる時間になる程度に分解して記入しなさい。通常は、1日、5行から10行です。
- たとえば、プログラミング学習8時間と報告して、報告書を見た上司は何のことか判りますか？ その人がどれだけ成長したのか判りますか？ 「変数の定義の方法について、A方式とB方式は．．．の為に必要であることが判りました。1時間」「ヘッダ明細型のマスター保守画面のプログラミング完成 3時間」などと報告すべきです。
- 指示（命令）を受け、それに対し仕事をし（価値を生み出し）、その報告を行い、その報告に基づく創造価値を上司が（自分が指示したとおりであると）承認することにより、任務は遂行されたと判断される、つまり責任は解除（リリース）されるわけです。これを「報告責任」、英語ではアカウンタビリティ=**Accountability** といいます。
- 仕事になれてくると、正しい報告を行わないで、やることだけやっていたらよい、内容が肝心など、自己判断による勘違い人間がでてきますが、これは「とっても格好悪い」です。
- きちんと報告していることなら、あなたがミスをしたときも上司はきちんと助けてくれます。

- ③ 自分の業績のアピールの場でもあります。
  - 今日（または最近、今年）どれだけ組織に貢献したのか、何をできるようになったのかを上司にアピールして下さい。
  - 今日、何をしたんだ？ どれだけ売上を上げたんだ？ このプログラムはこれだけ難しかったが、うまく書くことができた等、自分で自らの前進度合い、貢献度合いをチェックしましょう。
  - 同じ報告をするにしても、この気持ちを持って書くのとそうでないのとは大きな違いがあります。
- ④ 改革提案の場でもあります。
  - 疑問に思っていることを一人で閉じこめないで下さい。ましてや仲間に吹聴し、マイナス要素を振りまかないで下さい。それは単に誤解かも知れません。上司にまずぶつけて下さい。
  - こうしたらいい、これはできるはずだと思っていること。ぜひ提案して下さい。自分でやってみて下さい。

▲ **業務日報はタスク別時間の集計でもあります**

- ① 時間当たりの生産量を最高にする。
  - 時間は限られています。スピードを上げなければ他社に、このビジネス社会で負けてしまいます。
  - 正確にプロジェクト別に時間を把握することによって、「少しでも短い時間で同じ仕事をよりよい品質で達成する」という目標管理が可能になります。
- ② どんな貢献をしたのかチェックする。
  - その時間に対し自分が何を生み出したのか？ 社会的価値、バリュー、売上はなんだったのか？ いくらだったのか考えます。
  - どういう請求書を発行することができたのか（いくら稼いだのか）？
  - 会社にどういった貢献をしたのか？
  - ひいては社会にどういった貢献をしたのか？を常に考えます。
- ③ 価格が正しいかの一つの指標になります。
  - 価格決定ロジックの一つであるコスト積み上げ方式において正確な作業時間の把握は重要な指標となります。
  - 勿論、価格はコストのみによって決まるわけではありませんが、重要な指標であることに違いはありません。
  - お客様から不当な報酬を頂戴しない、値引きはしない、求められて働いた分は、価値を生み出し、ご理解を頂いて報酬、売上として価値を実現させる。その価値額の指標の一つが、時間×単価です。

▲ **Check!! 仕事の進め方 ～リソース活用～**

- 電子メールを正しく利用すること
- 予定は「予定表」に必ず登録すること
- ToDo 管理をすること
- 必要に応じ、期日管理をすること
- 整理整頓すること
- 業務日報を毎日提出すること
- 業務日報はタスク別時間の集計でもあります

▲ 報告・連絡・質問（相談）は確実に書面で

- ① メール・書面による報告が原則。
  - 問題点をそのまま上司に伝えるのは、子供の使いです。
  - そのまま伝えられればまだよいが、通常は整理されていないので、伝えることもできません。
  - 書面に表すことによって問題点が整理され、多くの場合結論もできます。
  - できれば、書面はお客様の場所、問題点の報告を受けたその場で書き示し、相手にもコピーを渡す、メール・ファクスをするなどして、確認を取ります。
  - もちろん、方針の決定が必要な事項については、上司に相談しなければなりません。
- ② 連絡を怠らない。
  - どうなったのかを、どうなっているのかを、常に上司、関係者に知らせます。
  - 長期プロジェクトは「どうなっているのか」の進捗報告を行います。
  - メールで指示された場合は、「了解いたしました。いつまでにやります。」等の返信メールを出して連絡します。
  - 直属の上司に対する小さな状況報告・連絡だけでいいのなら、業務日報を利用します。
  - 報告は命令をうけた上司に対する結果の発表であったり、求められた中間報告であったり、問題点の報告であったり、書面によることが原則です。
  - 一方、連絡を怠らないとは、コミュニケーションを取る、一人で思いこまない、一人で判断しない、メールでも良いから（できれば口頭で）とりあえず連絡してみる、相当上の人でも話しかけてみる、という事を意味します。
  - 例えば、上司から指示を受けたが、新しい事象に遭遇し、30分考えても判らないとき、上司に相談してみましよう。調べれば判ること、手順書に書いてあること、全く調べずにすぐ聞くのは問題ですが、勘違い、方向違いで、3時間を無駄にするのは、非常にまずいです。
  - 同じく、1日以上掛かる仕事、初めてのパターンの仕事、ちょっといろいろな選択肢があるぞと思われる仕事、内容にいつもと違う点がある仕事は、念のため、途中経過を例えばプリントアウトして上司に見て貰いましょう、相談しましょう。1～10まで全てやって方向性が違う、やり直しとなると、上司を非常にがっかりさせてしまいます。危ないのであなたに仕事をくれなくなるかも知れません。連絡を密にしましょう。
- ③ 書面による質問（相談）が原則。
  - 質問のポイントをまとめることが重要。
  - 本質をとらえる力を養う。
  - 書面でまとめているうち、必要な情報が欠けていることも判ってきます。
  - もちろん、その人なら聞いてすぐ判ることは、聞いても構いません。

▲ ミスは間髪入れず知らせる

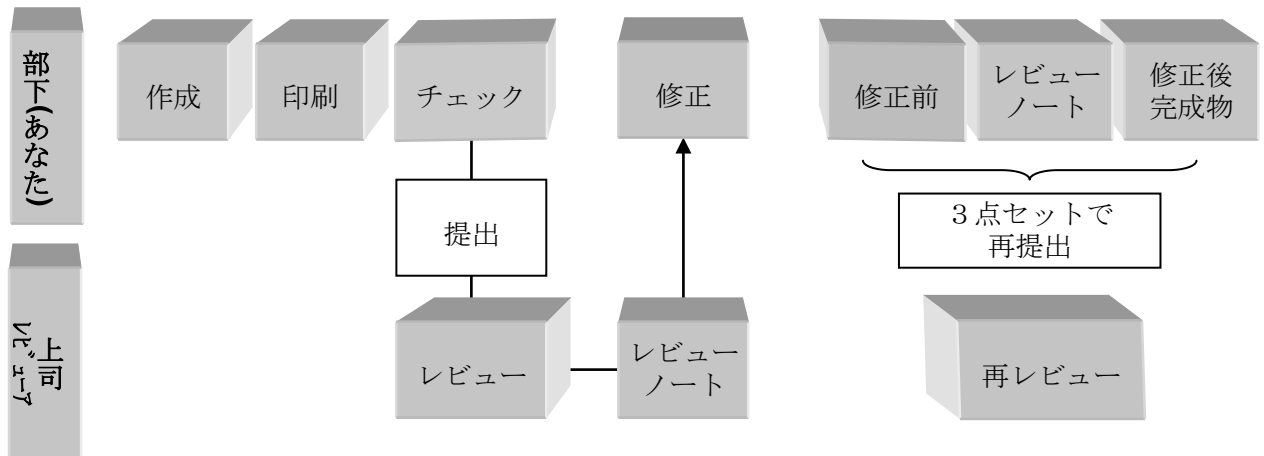
- ① ミスしてしまったら考えずに上司に連絡します。
  - 新卒者、まだ、経験の浅い人は、ミスしたかなと思ったら、すぐ上司に連絡し、指示を仰ぎます。失敗では評価は下がりません。繰り返さないことが大事です。
  - 経験者であろうと、上職者であろうと、ミスは絶対に隠してはいけません。自分では責任を持ってないからです。会社の失敗だからです。
- ② ミスは隠さないで、分析しノウハウとして公開する。
  - ある程度業務ができるようになると、自分でリカバリーしてミスを隠そうとします。ミスを隠して報告を行おうとします。
  - もう一度言いますミスは隠してはいけません。むしろミスはオープンにして、ノウハウとしてしまいましょう。ある程度出来るあなたがしたミスなら、他の人もするからです。隠すよりもよほど評価されます。

## ▲ 報告とレビュー

- ① 報告の前に自分でチェックします。
  - 作業をしたら上司に承認を求めます。
  - 上司に**報告する前に**必ず自分でチェックします。
  - つまり上司を単純なチェッカーとして利用してはいけません。
  - 特にワープロの画面で見ているとわかりにくいので、印刷してもう一度初めから読んでみます。紙は無駄になって構いません。この目的なら BA では紙(プリントアウト)はどんどん使いましょう。
  - 簡単な漢字変換ミスや意味不明の文章が発見されるはずです。
  - 以前にレビューを受け再度提出した場合は、前回のレビューされた作業内容(原稿など)も「必ず」一緒に提出します。
  - よくやるミスは、ワープロで文書を作成し、画面でチェックし、プリンタで印刷したら、それをそのまま上司のところに持っていくことです。
  - プリンタからでてきたら、自分の席に戻ってもう一度読んでみるのが大切です。
- ② レビューノートクリアします。
  - ここで、レビューとは部下が指示通りに作業を実施したかどうかを確認する「上司」の行為です。チェックは、作業者が自分の作業に間違いがないかを再点検する「部下」の行為です。
  - レビューは承認のための行為ですので、「ルール通り」チェックリストが正しく埋められているか、指示した内容が「方向性として間違いなく、最低限」実行されているかを確認するだけで、再度計算チェックをしたり漢字変換間違いを指摘することではありません。例えば単体テストチェックリストに載っているチェック項目をレビューで指摘されてはいけません。
  - 上司はあなたの作業結果や報告書をレビューし、その結果をレビューノートに書いてくれます(電子メールのこともあります)。
  - 最低限レビューノートに書かれていることは対応します。
  - 対応したらチェックマークを打つことによって、漏れなく全てのレビューをクリアするようにします。(レビューノートに終わったら赤チェックマークを打つ。メールならプリントアウトしてチェックマークを打つ)
  - この段階で意味不明のレビューノートがあったら、上司に連絡して「口頭で」説明してもらいます。必ず会いに行きましょう。
  - レビューノートを書いた人は、自分の書いたレビューノートの説明を求められるとうれしいのです。本当は部下から嫌われたくないので口でソフトに説明したいからです。
- ③ さらに一步突っ込んでレビューノートの意味を考えましょう。
  - レビューノートが氷山の一角である場合があります。
  - 上司が一目見てレビューすべきレベルに達していないと判断した場合は、レビューノートの数は少ないのですがきついことが書いてあります。
  - つまり全編にわたって上司がチェックするのはあまりにも大変なので、典型的な箇所をとらえ、大局的な指摘をしているわけです。
  - この場合は、指摘された意味を考え、判らなければ上司に相談し、意味を完全に理解した上で、もう一度自分の作業を「自分で」見直し(自分でレビューする)、全面にわたって修正しましょう。
  - レビューノートは宝の山です。これを正しく処理することにより、皆さんは大きく成長することができます。
- ④ レビューノートをつぶしたら、新しい作業結果の他、「つぶしたレビューノート本体」と「もとの資料=前の作業結果」を持って報告します。
  - 赤チェックマークで全てのレビューノートクリアしたら、そのクリアした証拠であるレビューノートを、作業結果とともに、上司に提出します。



- (誰もが間違えますが) 作業結果だけを上司に提出してはいけません!
- 必ず全てのレビュー項目がチェックされたレビューノートを持って行きなさい。
- また、必要に応じ、前の作業結果も持って行きなさい(新しい作業結果とレビューノートがあれば判る場合には、前の作業結果は不要です)。
- 前の結果が、こうしてレビューノートを全部つぶして、正しい(新しい)結果になったことを見て・承認してもらおうのです。これが報告です。これが仕事です。
- 新しい結果だけ持っていくと、また最初からレビューするのですか、と上司に嫌みを言われてしまいます。



▲ 注意された部分は徹底的に改める

- ① 上司から呼び出されたとき、注意されたときは必ずメモを持っていきましょう。
  - メモはBAが用意している黄色いレポート用紙、Yellow Pad (イエローパッド) を利用しましょう。
  - イエローパッドを持って、上司のところにお伺いして、どの部分を具体的に修正すればよいのかを、聞き出します。
  - 例を出してくれるので、必ず、メモを取ります。メモを持っていないようでは、最初からマイナス評価されてしまいます。
  - メールを貰ったら、印刷して持って行きましょう。
- ② まず、ひれ伏して感謝の気持ちを表現してしまいましょう、それは違うと思っても、言い訳するのはやめましょう。
  - 皆さんは未熟なのでまず上司の指摘で“違う部分、少し誤解の部分”に対し反応するでしょう。
  - ここは違うと思って、言い訳を一生懸命、声を大にして、することでしょう。
  - 「行動指針には書いてありません。」「就業規則には明示されていません。」「教えて貰っていません。」「指示を受けていません。」などと言うかもしれません。
  - これをメールで書くと最悪です。喧嘩になるか、二度と返信してくれないでしょう。
  - 全面に亘って誤解に基づく注意であれば別ですが(そんなメールを貰った時は口頭で説明しましょう)、当然指摘通りの部分もあるはずですよ。
  - そうした場合は、まず、“ご指摘の通りです。考慮不足でした(力不足でした)。ご迷惑をお掛けし誠に申し訳御座いませんでした。今後はこのようなことがないように必ずXXするようにして、気を付けます。今後ともご指導宜しくお願いします。”と認める、謝罪する、再発防止の気持ちを完全に伝えます。
  - できればメールでなく口頭がよいです。上司はそんなに怒ってないことが判るはずですよ。
  - その後で、どうしてもやりたければ、“ただこの点は、実はこういうことでした。”

と付け加えても良い場合がまれにあります。

- しかし、殆どの場合、おそらく付け加えない（まったく言い訳をしない）で、“認める、謝罪する、再発防止を約束する”だけの方が、“上司の印象はいい”、“今後その方とのコミュニケーションがうまく行く”、“自分にとってマイナスになることはない”、“つまり得だ、賢い”ということは覚えておいて損はありません。
- 勿論、最もまずいのは、“それは違う”という部分のみの言い訳を行い、折角指摘してくれたその他の部分に関し“何の表現（返事、同意、感謝、反応）もしない”ことです。
- たとえ心の中で反省し、実行したとしてもこの感謝の表現を怠ればその上司はあなたのミス・失敗を二度と注意・フォローしてくれなくなるでしょう（怖いですね）。

③ 徹底的に直す。

- 注意されたら、「すぐに」「わざとらしいくらいに徹底的に」修正（いわれたように）しましょう。
- 例えば、机の上を片づけろと言われたらお座なりでなく、即座に、その日に、徹底的にきれいにしましょう。気持ちいいくらいに変わらしましょう。
- これは結構難しいのです。今度やろう、少しずつやればよい、となってしまうのが多いのです。これはあなたにとって損です。上司は注意してくれなくなります。あなたは錆び付いてしまうのです。取りあえず素直にやっつけてしまいましょう。
- 優れた上司は必ず、指示した後の様子を見ています。フォローしてくれます。
- たとえ見られていなくても、「指示に応じすぐに変われる」というのは素晴らしい能力なのです。変化適応能力が高い素晴らしい会社(Excellent Company)の基本なのです。

④ 複数の指示を洩れなく実行しましょう。

- メモを取って、それを **ToDo** 管理しましょう。
- 実行したら、チェックマークを付けていきましょう。
- 完成したら（チェックマークが全部付いたら）、メモと、成果物（実行内容、修正内容）を持って、上司に報告しましょう。
- 「指示通りに実行したら、こんなにうまく行きました。」と報告しましょう。
- 複数の指示をきちんと受け止め、全て漏れなく実行出来るというのは、あなたが昇進したとき、きっと役に立つ管理者としての能力となります。

⑤ お客様から指摘を受けた場合も同じ。

- 自分でできる部分は、恥ずかしがらずに（照れ笑いせずに、言い訳せずに）、徹底的に修正しましょう。
- **180度**変身しましょう。
- クレームを受けたときはチャンスなのです。正しくしつこいくらいに丁寧に対応することにより、逆に信頼感が得られるのです。人は注意して、相手が聞いてくれると、逆にその人のことが好きになるものです。
- 会社の方針としてすぐには直せない部分は、上司に確認の上、素直に「すぐにはご要望に添えませんが、お客様からのご要望リストに加えさせていただきます」と言しましょう。またのチャンスを窺いましょう。何年越しでもよいから覚えていましょう。そのための開発進捗リストという要望リストがあるのです。

▲ マニュアル化すること

① 獲得したノウハウは必ずマニュアル化しましょう

- まず **Plaza-i** のことであれば、ユーザーズガイド (**UG**) を確認しましょう。そこに記述されていないならば上司にレビューして貰って **UG** に反映させましょう。
- **UG** 以外の方は、各種の手順書、チェックリスト等に反映させます。
- **BA** では、自分だけのマニュアルではなく、会社、部署としてのマニュアルに反映させなければなりません。

- ② 頭で覚えられることには限界があります
- どんどん情報は通り過ぎてしまうが、そのままにすると忘れてしまいます。
  - マニュアルにするにはノウハウになっていないとだめ。つまり、問題の本質が把握されていないとだめです。
  - 書面にすると曖昧な部分も浮かび上がってきます。
- ③ マニュアル化するとこんなに利点がある
- マニュアル作成（文章化）により、今回の問題点の本質が浮かび上がります。
  - 最初は単に経験したことをそのまま書いてみましょう。
  - 特に、失敗体験は書きやすい。恥ずかしい人もいるかもしれないが、書いてみましょう。
  - しかし、他の人の **UG** やノウハウを見ているうち、抽象化の能力がないと、また本質を見抜かないと、そうしたものは、他の人にはわかりにくい、またはあらゆる場面で適用しにくい、単なるお話であることに気づきます。
  - そこで **UG** やノウハウにするには、物事や文章をよく考えるようになります。
  - コンサルティング・提案などに必要な文章力、表現力も付きます。
  - 書面にしてノウハウ化すれば、自分も次にもっと短い時間でできます。
  - 書面にすれば人に引き継げます。結局、自分のためになります。
  - 当然、他の人が見てそれを役に立てることができます。
  - 自分が役に立ったら恩返しもしたい。つまり **ROM(Read Only Member)**から変身し、積極的にノウハウを書く発信者になりましょう。
  - このようないいサイクルになれば当然私たちの会社 **BA** というチーム全体のためになります。

#### ▲ 目標管理を行うこと

- ① 長期的な目標を自ら設定する。
- 自分は5年後、10年後に、どんなプロフェッショナルになりたいのか？
  - 例えば、500人規模の会社から3億円の統合システムの受注を獲得し、プロジェクトマネージャとして提案・計画・設計・開発・導入まで取り仕切り、システム稼働とお客様企業の本業支援を成功させ、お客様企業の経営者・管理者・担当者から尊敬・感謝されるITプロフェッショナルになって欲しい。
  - そのためには、遠い道のりに見えても、まず一つ一つ与えられた仕事を覚え、確実にこなしていくこと。
  - 複数、数多くの仕事を実行すること。そして会社という組織に十分に貢献しているという実績を残すこと。
  - 結局、他の人（他の会社の人）より短い時間で正確に仕事をできるようになること（できるプロフェッショナルの基本）。
  - できれば同時に複数の仕事をこなせること。
  - サポート、デモ（営業）などのお客様との接触により人間力を磨くこと。
  - 知識の習得（勉強）を怠らないこと。
- ② 6ヶ月、1年の短期目標を設定する。
- 例えば一般会計 **GLS** の質問には全て答えられるようにする。
  - 例えばプログラミングで帳票は作成できるようになる。
- ③ 経営者・上司の希望と、本人の希望をすりあわせて目標を設定する。
- 1年に一度カウンセリングの時に長期、半期の目標を設定します。
- ④ 実績と定期的に比較する。
- 業務報告書、請求書などから、特定の期間（6ヶ月間など）自分が生みだした価値、すなわち私たちの会社という組織への貢献を実績として書き出してみます。

- ⑤ 評価と反省、次への行動を計画する。
- 目標達成できなかった場合、原因を特定し、反省します。
  - 長期目標をもう一度考え直し、次期の短期目標を設定し、行動計画を立てます。

▲ **Check!! 仕事の進め方 ～実務 ①～**

- 報告・連絡・質問（相談）は確実に書面で
- ミスは間髪入れず知らせる
- 報告とレビュー
- 注意された部分は徹底的に改める
- マニュアル化すること
- 目標管理を行うこと

▲ 本番データへのアクセスは危険の固まり

- ① 自分のグループは本番データへアクセスして良いか確認
  - 次に説明するように本番データへのアクセスは非常に危険です。
  - 基本的に、顧客サポートグループ、コンサルティンググループ、そしてデータの中身という意味で技術サポートグループのメンバーは、お客様の本番データに直接アクセスすることは禁じられています。
- ② 本番データ操作はこんなに危険
  - バージョンアップをしようとしてサーバでエクスプローラを操作していた。間違ってコントロールファイルを削除してしまった。翌日オラクルが起動せず、大変な騒ぎとなった。復旧に1日掛かり、お客様の業務が止まってしまった。残業代と派遣社員のコストを請求された。
  - 初期テストレコードを削除しようとして **where** 句を間違え仕訳明細を全件削除してしまった。仕訳変更履歴はとらない設定となっていた。
  - リモートで接続し、お客様のデータメンテの補助作業をしていた。インサート文だけで問題ないと思っていたが、会社コードを間違えてインサートしてしまい、あわててデリート文を発行し、正しい会社のデータを削除してしまった。
  - 上記のようなことが常に起こる可能性があることを意識してください。
- ③ 事前の作業環境確認をおこなう
  - サーバの空き容量。
  - メモリーの状況、走っているサービスの種類をタスクマネージャで確認。
  - 全てのユーザはログオフしたか？
- ④ バックアップを確保したか？
  - 作業には細心の注意を払うが、万が一ミスをしたときに、データを戻せるか？
  - つまり「最悪の事態」の事を「事前に」「常に」考えているか？
  - いつのデータまで戻せるのか？ 最新でない場合、それでよいのか？
  - 作業前にバックアップを必ず取ったか？ 確保したか？
  - バックアップに時間が掛かる場合は、お客様に依頼して事前に取りってもらったか？
  - 作業前にバックアップが取られていることをお客様に確認したか？
  - 万が一の時は、これを戻しますと宣言したか？
  - リストアの手順は明白か？
- ⑤ スクリプトは確認してもらったか？
  - 適用するスクリプトの中身を上司に確認してもらおう。
  - **delete**、**drop**、**truncate** などの危険なコマンドが入っていないか確認。
  - **update** も **where** 句を十分に確認。
  - 適用の順番が明示されているか？
  - スクリプトをテストしたか？
  - なお、Plaza-i の場合は、メニューから実行すれば上記の点は確保されています。
- ⑥ 手順書が必要なのではないか？
  - 冷静なときに最悪を想定して準備を行う。
  - 作業手順書を事前に作成する。
  - 定型作業は作業チェックリストが既に作成されているはず。
  - 事前バックアップは項目に必ず入れる。
  - 作業手順書を送り、お客様に事前確認を求める。
- ⑦ 二人で作業しているか？
  - 間違ったら10分でリストアできる場合を除き、リスクの高い本番データに対する操作は2人で行うことが原則。

- 担当者「それではバージョンアップスクリプト1を投入します。」
  - 確認者「了解。投入してください。」
  - 担当者「スクリプト1終了。エラーありません。」
  - 確認者「それでは、次のステップに進んでください。」
  - 担当者「スクリプト2を投入。あ、エラーがありました。」ここで担当者は慌てる。
  - 一人の場合は、リカバリーしようとして更に間違ったコマンドを打ち込んでしまう。
  - 確認者がいれば、「ちょっと待て。ここがまずい。冷静に見てみる、エラーではない」などの対応が出来る。
  - 確認者がいれば、自分が直接ミスしたわけではないので、エラーは隠さず、上司に報告する事もしやすい。助けを求めやすい。
- ⑧ ひとまず終わったと思ったら確認・報告・フォローアップ
- 確認作業は念を入れて行う。接続だけでなく、入力なども行って貰う。お客様に確認していただく。
  - つまり、何を持って成功とするのか明確に事前計画書に書かれている筈なので、その手順を実行して貰う。
  - 当日の作業内容は当日に報告。作業手順書に日付やサインを入れるのが一番良い。
  - **翌日は念のため早めに出社する。**トラブルがあったとき早めに対応できれば傷は浅くて済むかも知れない。トラブルがあったとき本人がいないと厳しい判断をされることが多い。早めに来なければいけないんだと意識することが、前日の作業確認を確実なものにする。

#### ▲ 現場作業は細心の注意を払うこと

- ① 現場作業は危険の固まりであることを意識せよ。
- Plaza-i のインストールでサーバールームに入った。そのサーバールームは雑然としており、ケーブルに足を引っかけてハブを壊してしまった。そのお客様では運悪く交換用のハブは用意されておらずネットワークが1日止まって損害賠償をされた。
  - サーバルームに一人になってしまった。1ヶ月後情報漏洩事件が発生し、BAの社員が疑われた。もし会社担当者が横についていたら「いや、私が横で見えていましたから、そんなことをする余裕はありません」と言ってくれたら。
  - 上記のようなことが常に起こる可能性があることを意識してください。
- ② これに備え、訪問前、作業前に、事前準備をする。
- 冷静なときに最悪を想定して準備を行う。
  - 繰り返しになるが、作業手順書を事前に作成する。
  - 定型作業は作業チェックリストが既に作成されているはず。
  - バックアップは項目に必ず入れる。
  - 管理者には事前に当日立ち会いを求める。
  - 新規サーバならリスクは低いですが、現状動いている大規模サーバなら本番データの操作に対するリスクと同じリスクがあるので二人作業を原則とする。
- ③ 現場での心得
- マシンルームにはお客様担当者と一緒にはいる。一緒にいて監視して貰う。
  - お客様のマシンなどを勝手に触っては絶対にいけない。
  - 電源のオンオフなどはお客様担当者にやっていただく。
  - ログオンもお客様担当者にやっていただく。
  - ここで作業お願いしますと言われてから着席しキーボードに触る。
  - 作業手順書の何番から行いますと宣言してから作業を開始する。
- ④ ひとまず終わったと思ったら確認・報告・翌日は
- 確認作業は念を入れて行う。接続だけでなく、入力なども行って貰う。お客様に確認していただく。

- 当日の作業の内容を当日に報告する。作業手順書に日付やサインを入れるのが一番良い。
- **翌日は念のため早めに出社する。**トラブルがあったとき早めに対応できれば傷は浅くて済むかも知れない。トラブルがあったとき本人がいないと厳しい判断をされることが多い。早めに来なければいけないんだと意識することが、前日の作業確認を確実なものにする。

#### ▲ システムトラブル解決の基本は **UG**、ログ、メッセージ

##### ① 再現性の確保がまずは基本だが

- 私たちはシステムを扱っていますので、様々な局面で不具合に悩まされます。
- **Plaza-i** のバグであったり、デバッグが通らなかったり、セットアップの漏れだったり、パラメータの設定ミスだったり、必要なパッチの適用漏れ、ソフトのインストールミスであったり、不具合には様々な原因が絡み合っています。
- 原因がわからないので、相性だとまで言い出す人もいますし、本当にそうとしか思えない場合もあります。
- アプリケーションのバグについては、特に、再現性（このような設定で、こう入力すると、必ずこの不具合が発生する）が求められます。
- なるときと、ならないときがある、では開発者は対応できないと、言う人が多いからです。
- そして、再現性を確保することは確かに大切なことです。
- エラーの原因を絞り込めるからです。
- しかし、例えば、ある **OS** では発生しないが、別の **OS** では発生すると言ったとき、本当に **OS** の違いが原因なのか、**Office** や **Plaza-i** のバージョンが違うからではないか、等、考えなければならぬことは山ほどあることも確かです。

##### ② トライアンドエラーに陥るな

- そこであらゆるパターンを試し、原因を絞り込む作業を行おうとします。
- いわゆるトライアンドエラーです。
- パラメータを修正している内に、原因はわからないが、なぜか、直ってしまうことがあります。
- これは対症療法であり、根本解決ではありません。ノウハウは得られず、また同じことが起こると、時間ばかり掛かる。どんどん早くなるのではなく何時までも遅いまま。勿論こうした経験が生きる場合もありますが、これは技術者として失格です。
- 但し、対症療法にはなりますが、ハードウェア、**Windows**、**Plaza-i** の再起動だけは試みて下さい。ルータの電源オフオンでパラメータが読み込まれる、メモリーがリセットされることはよくあります。

##### ③ 原因は必ずあります

- いままで原因不明の不具合はありませんでした。
- 注意深く、場合によっては何年も掛けて見つめていくと必ず原因が見つかりました。
- また原因を特定するよう努力してきました。
- こうなるには、こう言えるには、いったい皆さんはどうしたらいいか。

##### ④ まずはユーザーズガイド (**UG**) の確認

- まず自分はユーザーズガイド (**UG**) 通りの設定をしたのか、自問自答して下さい。
- **UG** やチェックリストを確認しましたか？
- トライアンドエラーをする前に確認してください。
- **UG** の説明が詳しくないと思われるときは、必要に応じ、さらにネットで検索するしかないときもあるでしょう。

##### ⑤ 基本はメッセージ・ログの分析

- まず画面に表示されるシステムが出しているメッセージを正確に見ていますか？

- 前回のメッセージと違うのに、英語の羅列だと思って見落としていませんか？
  - システムが吐き出す OS イベントログ、オラクルアラートログ等のログの場所を判って分析していますか？
  - ログも見ずに、いきなりパラメータをいじっていませんか？
  - ログも見ずに、いきなり再起動していませんか？
  - ログを確認して、正しい解決策を導くのは技術者の正しいアプローチです。
- ⑥ サポートの活用
- ログを分析しても判らない、ネットでエラーコードを引いても判らない、ユーザーズガイドにもでていない、それなら、有償でも全く構いません、メーカーサポートを活用しましょう。
  - 何時間もトライアンドエラーで時間を使うよりは、短時間で解決できる可能性が高いです。
  - しかも、理由と対策をきちっとゲットして、ノウハウとすることが出来ます。チェックリストに反映させることが出来ます。何となく解決では組織にとっては何の価値もない。また多くの続く仲間達が同じミスをします。
- ⑦ 必要に応じてトレースまで取る
- ログでは判らない場合は、例えば Oracle のように、トレースという機能が用意されているシステムもあります。
  - パフォーマンスの分析の場合は、トレースを取りましょう。
  - ログオンが出来ない場合は、トレースを取りましょう。
- ⑧ 最後に、本当に冷静に分析したか再確認
- ログも、メッセージも本当に出ない、トレースも取れない、サポートも無い、本当にそんな場合があれば（あるかは疑問ですが）、最後に冷静に確認しましょう。
  - 前回（または別環境、別サーバ、別バージョン、別プリンタ、）のうまく行った状態と、今回の不具合の発生している状態を冷静に比較しましょう。
  - 焦って画面で見比べていると見落とすこともあります。
  - 画面のハードコピーを取って、プリントアウトして二つの状態を比べ、チェックマークをつけましょう。
  - ユーザーズガイドをプリントアウトして、一つ一つチェックしてみましょう。

▲ **Check!! 仕事の進め方 ～実務 ②～**

- 本番データへのアクセスは危険の固まり
  - 現場作業は細心の注意を払うこと
  - システムトラブル解決の基本は UG、ログ、メッセージ

- 本番データへのアクセスは危険の固まり、現場作業は細心の注意を払うこと等、このグループの話題は、“現在の”自分の業務とは直接関係ないと感じるかもしれません。
- しかし、私たちビジネス・アソシエイツのミッションである **Managing Business & IT** のうち、IT の元となる、**Information Processing**、すなわち「情報処理」の定義は、「生のデータ (**Raw Data**) を処理 (**Processing**) して、意味のある (価値のある) 情報 **Information** にすること」です。
- つまり、データに触って、意味のある結果を出すところまでに責任を持つのが、ビジネス・アソシエイツの使命なのです。**Processing** のためのソフトウェアを提供して手離れよく終わりではないのです。
- バグで不整合データを作ってしまったら修正するし、コンサルティングを間違っって不適切なマスターで不整合なデータを作ってしまったら修正するわけです。勿論、その



とき、自分で修正して良いかどうかは全く別問題です。通常はダメです。ミスはすぐ上司に報告しなければなりません。但し、企業＝ビジネス・アソシエイツとしては絶対に直すのです。直して済むものならなおすのです。直せるなら直すのです。

- このため、全社員が、この「危険である。」「だからこそ慎重に、正確に、安全に作業を進めなければならない。」「十分にテストしたプログラムで処理すべきである。」「事前に十分計画を練るべきである。」「バックアップを取るべきである。」「二人で作業すべきである。」「メンバーに任せっきりにしてはいけない。」「自分が責任を取らなければいけない。」「ビジネスには責任が伴う。」「データの中味まで、使い方まで判っているのがビジネス・アソシエイツである。」「単なるソフト屋ではない。」「だから価値がある。それなりの報酬も頂戴する。」という心構え、ビジネスロジック、メンタリティを共有しなければならないのです。だから、行動指針にこのような項目が載っているのです。

▲ 「自らも商品である」ことを忘れてはいけない

- ① 確かに商品がきちんとしていないと話になりません。
  - 私たちの提供しているのは多くの場合、ソフトウェアに基づく、サービスであり、ソリューションであり、トータルな意味でお客様にとっての価値です。
  - 勿論、そのソフトウェアという商品そのものに欠陥＝バグがあっては大変困ります。しかしソフトウェアには必ずバグがあります。さらに、単純なバグはともかく、お客様のニーズに100%は合致しないという意味での欠陥は数え切れません。
- ② しかし同じ商品を扱っても人によってお客様満足度が大きく異なるのも事実です。
  - 同じソフトウェアでも、皆さんの提供の仕方によって、最終的なお客様に対する価値は、10にもなるし、100にもなります。
  - 営業にしる、サポートにしる、導入コンサルティングにしる、同じソフトウェアという商品を扱っているのに、BAの担当者が異なることによってお客様の満足度に差が出るのです。
  - それはなぜか？ その人が、お客様のニーズをよく捉えている、欠陥・欠点も含む商品の内容を熟知している、それをきちんと事前に説明している、何故購入するのか理由をお互いに納得している、お客様の立場に立った丁寧な説明を普段からしている、さらには担当者の感じがよい（例えば挨拶をしている、返事をきちんとしている、期日を守っている、言葉遣いがよい）という要素があるからなのです。
  - つまり、品質向上＝商品（ソフトウェアなど）そのものの品質向上だけではないのです。自分たちがすぐできる範囲で努力することによってトータルなサービスの品質が向上する部分が非常に大きいのです。
- ③ あなただから買うのです。
  - その意味において、「商品だけを売るのではなく、自分も売り物にしてください。」そのための努力を欠かさないで下さい。
  - 私たちビジネスパーソンは何かを知っているかどうかを競っているのではないのです。その価値をお客様や相手により魅力的に伝えることでビジネス目標を達成できたかどうかを競っているのです。
  - つまり相手に伝えて目標を達成する能力、そういったビジネス・スキルを習得できるかどうかがあなたの将来にとって非常に大切なことなのです。

▲ 常に前向きに

- ① 楽しいこと、充実していることが重要。
  - 私たちの会社BAというグループの重要なメンバーとして価値観を共有して下さい。
  - 自己実現したいという気持ちを忘れないでください。
  - 自分の担当している仕事がどういうふうに、会社という組織に、お客様に、そして社会に役に立ったのかを確認してください。
  - そのことによって充実感を味わってみて下さい。ビジネスには感動が必要なのです。
- ② ひたすら仕事に打ち込む
  - 仕事をしているときはそれに打ち込む。
  - 仕事には全て意味がある。
  - 不要な仕事など無い。
  - 命令された仕事は正当な理由無く拒絶してはいけないのがルールです。
  - やる気を「示す」ことも大事だが、やる気を示す前に（と同時に）「実行してしまう」位の方がもっと格好いいのです。
- ③ 全力を尽くす
  - 全力を尽くしていますか？
  - 全力を尽くすことが出来ますか？
  - できない言い訳を考えていませんか？

- 自分でこんな仕事はつまらないと言っているのは、言い訳ではありませんか？
- スケジュールを延ばして安心していませんか？ 楽しんでいませんか？
- 結果、今日一日、今月1ヶ月たって、たいしたことは出来ていないのでは？
- 自分にリミッターを掛けていませんか？
- 「ほどほど」を目指し、低いほどほどに止まってしまっていないですか？
- 今日できることは今日やっていますか？
- そして、最後に、「価値を最大化するために」全力を尽くしていますか？

④ 困ったら上を見上げよう

- お客様に責められたら、天井を見上げよう。
- 苦しくなったら、上を見上げよう。
- 修羅場にはまったら、背伸びして上を見よう。
- そして考えよう。
- 下を見てうつむいても、いい考えはでない。何より格好悪い（うつむいた人には相手は期待しない、前向きに対応しようとしている風に見えない）のです。

⑤ 一晩、寝よう

- どうしても判らないとき、出来ないときは、すばっと諦めよう。
- でも、頭の中に残しておいて、別の機会に考えよう。
- リラックスしたときに考えると、ふとしたときに良いアイデアが浮かぶことがあります。
- あんなに夜遅くまで考えても、判らなかつたバグが、翌日、スパッと解決することがあります。きっと夢の中でも考えていたんですね。
- 完全に諦めてはダメですが、頭を冷やす、違う仕事をして気分を変える、今日のかえって寝る、1週間少しずつ考える、といった行為が解決策を生むことはあります。

⑥ 自己啓発でパワーアップ

- 時間は見つかる。見つける。
- 資格取得も一つの方法です。
- 例えば、TOEIC900点を目指す。

▲ グループとして真のプロを目指そう

① 一人一人に自信がある

- 私たちの会社がお客様から、特にお客様企業の経営者から信頼されている状態。
- 私たちの会社は、お客様企業の経営管理に役に立っているんだという確認と自信。
- 「会計は A さんだが、ネットワークの技術サポートは専門家の B さんだ、しかし誰も BA の人はしっかりしている。電話で聞いても A さんがいないときは C という人が親切に教えてくれた。とっても安心だ。」という状態を作り出しましょう。

② 一人一人が明確な目標を持ち、結果を出している

- 売上を上げている。
- 売上以外も目標が達成できている。
- 得意技がある。

③ グループとして動いている

- 自分の調子が悪いときは助けてもらえる。逆に助けてあげる。
- 担当外でもお客様の相談にのっている。「私、BA の XX が承りました。」のイメージ。
- アドミ（「経営スタッフの役割を理解する」を参照）と協力してプロフェッショナルは利益を上げている。
- 経営者、管理者がサポートして担当者が安心して活躍している。
- みんなで会社全体の目標に向かって一致協力、懸命に努力している。

## ④ つまり「会社は自分たちが作るもの」

- 企業理念、経営方針、トップの考え方、管理者も大事ですが、会社を動かしているのは、一人一人のメンバーなのです。
- 自分たちが会社を動かしているのです。これを忘れてはいけません。この気持ちを持つるようにしましょう。この自信を持てるような行動を取りましょう。

▲ **Check!!** 仕事の進め方 ~実務 ③~

- 「自らも商品である」ことを忘れてはいけない
- 常に前向きに
- グループとして真のプロを目指そう

## 2) 基礎知識・基礎技術を身につける

### ▲ ITの基礎知識・常識

- ① 書庫の本やマニュアル本を自分で購入して読む。
  - データベースの基礎＝「データベースのすべて：日本実業出版社」等。
  - コンピュータの基礎＝「情報処理システム入門：サイエンス社」等。
  - プログラミングの基礎＝「プログラミング作法：アスキー」等。
  - 入社前研修で渡された上記（例）の三書を読んでいますか？ マーカーで線を引きましたか？
  - 理解できなければ理解できるまで何度でも読んでいますか？ その本を理解するためにもっと判りやすい本を図書館や本屋さんで探しましたか？ 少なくともどこに何が書いてあるかは理解できましたか？
  - これらの本の内容は、やっている人は大学で既に勉強済です。新卒の方は、今、プログラミング、システムは無経験でも全く構いません。しかしこの三冊（この三分野の教科書）を少しでも早く完全に理解して下さい。
  - 但し、システム開発を全く行わないという条件で入社した中途採用の方などは、プログラミングの基礎については読まなくても構いません。
  - 入社後、いろんな問題にぶちあたったとき読み直していますか？ この「定期的な教科書・マニュアル振り返り行動」ができる人は伸びます。
- ② 会社で定期購読している雑誌を読む。
  - 「日経パソコン」の知識は全員が知っている必要があります。あそこに書かれていることで特に「多少なりともシステム寄り」のことは、BAの社員なら当然知っていないとダメです。特にコンサルティング、サポート能力を強化しようと言う人は、必須です。
  - 「日経コンピュータ」も読んでいた方がいいでしょう。
  - 自分のポジション、成長過程に合わせ、ネットワーク関連の雑誌、コンサルティング関係の雑誌なども読む必要が出てきます。
  - しかし、基本は「日経パソコン」、「日経コンピュータ」です。
- ③ 例
  - 1MBは何バイト、何ビット？
  - USB メモリーって、どれくらいの容量があるの？ バックアップはどんな記憶媒体が便利なの？
  - デスクトップパソコンはどれくらいの値段なの？ CPU はどれくらいのスピードで、メモリーやHDはどれくらい積んでいけばいいの？
  - RDP、Terminal Service って何？ BI って何？ CRM って何？ Oracle って何？ Windows ネットワークの基礎知識とは？ なぜドメイン認証が必要ななの？
  - LHA、ZIP、圧縮ソフトってどうやって使うの？
  - IT 投資促進税制、パソコン減税って何？
  - 受託開発で著作権はどちらにあるの？
  - ウィルスにはどんなものがあるの？ どうやって防御する？

### ▲ タッチタイプ

- ① タッチタイプ（ブラインドタッチ）ができることが前提条件です。
  - もし現在タッチタイプができないのなら、タッチタイプのソフトを購入してトライする。
  - タッチタイプが遅いということは、殆どの作業がその人に任せると 10%以上遅くなると言うことです。はじめから負けです。私たちの会社では、またこの情報社会では、必須の能力であります。

**▲ ワード・エクセル**

- ① ワード・エクセルを基本的に知っていることが前提条件です。
  - ワードを正しく利用して適切な提案書、報告書を作れないとビジネス・プロフェッショナルとは言えません。
  - タッチタイプは当然ですが、アウトライン機能を利用した見やすい報告書、ヘッダ・フッタフォーマット、基本的な図形の利用なども当然の知識です。
  - エクセルもまた単純な計算表はもちろんのこと、計算チェック機能、印刷フォーマット、データベース機能、グラフ機能なども当然の知識です。
  - 例えば Plaza-i を活用するために、エクセルは必須のツールです。エクセルだけでコンサルティングを行っている人もいます。
- ② そのためには、
  - 実際にソフトを操作しながら、マニュアル本（よくわかるエクセルなど）を読むのがベストでしょう。
  - あとは日経コンピュータに豆知識がでていたので細かくフォローするとよいでしょう。

**▲ インターネットの活用**

- ① 利用方法
  - インターネットは使用上の制限を設けていません。接続しっぱなしですので、どんどん利用して下さい。
  - 会社の資産を私用で利用しないのが原則ですが、昼休み、就業時間以降なら、遊びで使ってもOKです。
  - メールについては使用制限していますので注意して下さい。
- ② 情報検索
  - Google 等の検索をすれば、大抵の困ったことは解決します。

**▲ ウィンドウズ**

- ① クライアント OS の知識
- ② ネットワーク OS の知識
  - ユーザーズガイドを読む
  - マニュアル本を買って、読む

**▲ 簿記**

- ① 日商2級程度は取る。
- ② 教室に通う。

### 3) 専門技術・応用技術を身につける

#### ▲ C#・Oracle 等の開発言語

- ① リファレンスマニュアル、ヘルプ
- ② 書庫にあるマニュアル本
- ③ ノウハウを参考にする。
- ④ 実際に私たちの会社が開発したシステムのソースを解読する。

#### ▲ ネットワーク・通信

- ① TCP/IP (通信プロトコル)
  - IP アドレス、サブネットマスクの考え方。
  - ゲートウェイ、ルータの役割。
  - DHCP の役割。
- ② WindowsServer の機能、役割
  - ドメイン、ディレクトリーサービス、仮想化。
  - Remote Access Services : Windows の外部アクセスサービス。
- ③ Webservice、FTP
  - IIS

#### ▲ データベース・システム

- ① Oracle
  - 配属されたグループにもよりますが、Oracle Master の Silver 程度の知識は必須です。
  - 自分で本を購入して、自宅で勉強しましょう。
  - 特に日々の業務に繋がる部分は勉強したことが身に付きます。

#### ▲ 資格を取得する

- ① MCP
  - Microsoft Certified Professional Program (マイクロソフト認定技術資格制度)
  - MCSE : Microsoft Certified Software Engineer
- ② Oracle Master
  - オラクル認定技術者制度
  - Oracle Gold
  - CompTIA

#### 4) 業務知識を身につける

経営管理そのものの知識を身につける。パッケージ・ユーザーズガイドを熟読し、導入・サポートを行うことによって身につけることができる。

##### ▲ 財務会計

- ① 簿記
- ② 現預金管理
- ③ 会計・財務諸表論
- ④ 消込、残高管理
- ⑤ 消費税
- ⑥ 外貨換算

##### ▲ 販売・購買・物流管理

- ① 受注発注
- ② 在庫管理・在庫評価
- ③ 物流手配、入出庫管理
- ④ 発注・購買管理
- ⑤ 売上計上方法（出荷基準、検収基準、完成基準、発生基準）
- ⑥ 売上管理、報告のやり方
- ⑦ 輸出入実務
- ⑧ プロジェクト管理

##### ▲ 債権管理

- ① 請求実務
- ② 入金予定、入金実績
- ③ 売掛金管理

##### ▲ 債務管理

- ① 支払依頼
- ② 買掛金管理
- ③ 業者集計、支払実務
- ④ FB – Firm Banking 振込データの電子転送。

##### ▲ 給与計算

- ① 給与賞与計算
- ② 社会保険
- ③ 源泉、年末調整など税金計算

##### ▲ 固定資産

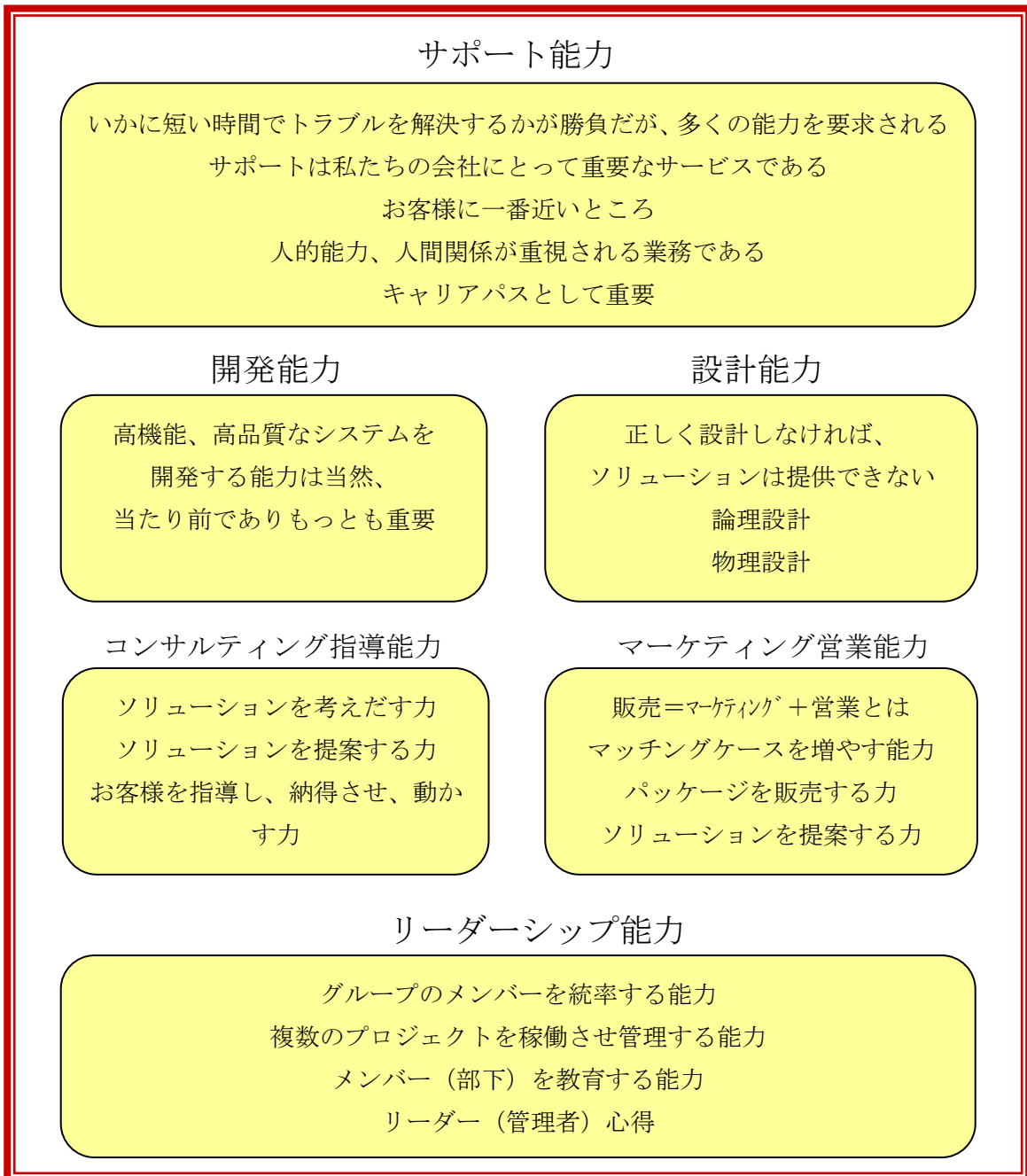
- ① 減価償却計算
- ② 取得・除却
- ③ 償却資産税
- ④ 減損会計
- ⑤ リース資産管理、リース会計
- ⑥ 資産除去債務



▲ その他

- ① 手形管理
- ② 為替予約
- ③ 顧客管理
- ④ セキュリティ
- ⑤ 内部統制
- ⑥ 著作権その他関連法規

## F: 必要とされる次の能力を身につけ、組織に貢献する



### 1) はじめに

- ▲ 能力を身につけるのは最低限の義務、そしてそれは手段にすぎない
  - まず最低限、上記の内、いずれかの能力を身につける必要があります。
- ▲ しかし目的はあくまで組織に貢献する事
  - 次に、能力を身につける事は目的ではなく、その能力がないと組織に貢献できないから身につけているに過ぎません。
  - その能力を生かして、組織に貢献する事が目的なのです。
- ▲ 本当の目的は組織→お客様→社会に貢献する事

- しかし、最終的には、組織の先にある、お客様、そして、社会に貢献する事がこの会社の目的である事も決して忘れてはいけません。
- 組織のルールを守る事、組織を第1に考える事は絶対に譲りませんが、何も考えないで上司の命令に従うイエスマンでは、リーダーにはなれません。

▲ リーダーは別の能力が要求される

- リーダーは仕事ができるだけではダメです。
- それほど能力がない(かもしれない)メンバーを励まし、力を発揮させ、グループとして、組織としてトータルで発揮する価値を最大化させる能力が要求されるのです。

2) サポート能力

▲ いかにか短い時間でトラブルを解決するかが勝負だが、多くの能力を要求される。

- ① 基本は、可及的速やかにトラブルを解決すること。
  - 目前のトラブルを解決さえすればよいので、比較的単純で白黒はっきりした業務である。
  - また単に解決するだけでなく、短い時間で解決することが重要である。この要因も時間で計れるので優劣がはっきりする。
  - 以前よりも短い時間で解決できたか？ また人よりも短い時間で解決できたか？
- ② パッケージ等のサポート対象製品に対する深い知識を要求される。
  - 当然まず一般会計なら GLS 一般会計そのもののことは全て知っていなければなりません。
- ③ 前提となる業務に対する最低限の知識を要求される。
  - 私たちが提供しているのは、業務パッケージ、経営管理に関するサービスであるので、その背景となる業務に対する知識も必要である。
  - 試算表は何時出力し、何のために利用するのか？ 試算表等の業務用語は当然知っていなければならない。
- ④ コンピュータ全般に対する知識も要求される。
  - プリントできないといわれたとき、様々なケースが想定される。
  - アプリケーション(パッケージ)側の問題か、端末の設定(プリンタドライバ)の問題か、OSの問題か、ネットワークの問題か、プリンタそのものの問題か？
  - 技術サポート部に迅速にエスカレーションしなければならない。
- ⑤ 経験、勘を要求される。
  - トラブル解決とは、ビジネスの基本であり、いくつものトラブルにぶちあたって乗り越えてきた経験がものを言うことが多い。
  - 冷静に対処できるか、パニックにならず問題点を切り分けられるか、数多くの要因の因果関係を冷静に見極められるか、が重要である。
  - トラブル解決の能力を養成することができる。
- ⑥ ねばり強さを要求される。
  - 私たちのお客様の場合は、コンサルティング、トレーニング、セットアップを実施しているので単純質問は少ないのですが、それでもサポート業務というのは「単純な質問に電話で答える」という側面はあります。
  - このような場合には、看護するような暖かさやねばり強さが要求されます。
- ⑦ 人間性を要求される。
  - 単に仕様書通りにプログラミングするなどではなく、常にお客様、人を相手にしている。
  - メールによりクレームを受けたときは、注意です。まず、メールで結論づけ、報告、言い訳、等をしないほうがよいと心得なさい。手短かに事実関係を調査把握し、ご本人

に電話してみましょう。

- これはメールでクレームに対応すると、特に事実やトラブルの理由を報告したつもりで、“結果として”相手を言い負かすことになるメールを送ると、相手は、へこまされた、かちんと来る、ということになり、そのメールに対して更に激しいメールが来る、という悪循環に陥るケースがかなりあるからです。
- またクレームメールを午後もらい、かちんときた、頭に来た場合は、翌日対応しなさい。貰った瞬間はかちんと来ていますから、必ずその日は何度もそのことを考えます。翌日になると、落ち着いて冷静な判断、正しい判断、つまり言い負かすのではなくトラブルを解決するための正しい方策を思いつくものです。
- お客様の問題点を解決するのがサポートという自分たちの仕事だと心底思っているのが肝心です。自分たちは悪くない、製品は悪くない、また逆に、製品が悪いから仕方ない、ではなく、どうしたらこの問題点は解決されるのだろう、どうしたらお客様の不満を解消、せめて軽減できるのだろう、とお客様の立場に立って考えることが肝心です。できないことは、できないとはっきり言って欲しいとお客様が良く言うのはこのためです。

⑧ 創造性を要求される。

- トラブル解決と同時に、問い合わせを潜在的な問題点として認識し、新サポート方式、新製品、新サービス、機能向上へつなげる創造性があると素晴らしい。

▲ サポートは私たちの会社にとって重要なサービスである。

① ソリューションを提供し、継続的に活用して頂くのが我々の目的だから。

- パッケージ製品を販売し、サポートはその付け足しという会社ではないし、それほど単純な製品を開発しているわけでもありません。
- 売り切り、安価・単純なパッケージは他社に任せればよいのです。
- 例えば、使いこなしてきたお客様、業容拡大してきたお客様に、Plaza-i のオプション機能、追加機能、基幹モジュール、GPM、EPS、THR 等のモジュールを提案することができます。

② お客様の業務が円滑に動き、それによってお客様が利益を得ることが目標だから。

- お客様は彼らの本業でないソフトウェア、IT のプロになる必要はない。
- 我々がいつでも最高のサポートすることによって円滑にビジネスを動かして欲しい。
- 我々は(代替可能な業者ではなく)お客様企業の重要なビジネスパートナーなのです。

③ サポート料を頂戴しているビジネスであるから。

- サポート料金は私たちの会社にとって重要な収益源であり、開発済みのパッケージをさらによいものにバージョンアップしていくための資金源でもあります。

▲ お客様に一番近いところ。

① いわゆるユーザの気持ちが理解できる。

- 質問を受けていて、「めんどくさいな」、「何でこんなことを聞いてくるのだ」と思ってしまうようなお客様もいるかもしれない。
- しかし殆どの場合は、それは自分のレベルか、パッケージ（私たちの会社が提供したソリューション）のレベルが低いのが原因です。
- お客様も本当はそんな質問をしなくて済むソリューションを利用したいのである。
- 「ああ、こんな質問をさせてしまった」「ああ、やっぱりあの時紙に書いて確認しておけば良かった」「ユーザーズガイドに蛍光ペンで線を引いておけば良かった」「もっとわかりやすいシステムにすれば良かった」「このチェックを入れておけばエラーにはならなかった」と考えなさい。
- 実は難しいことができるのだが、見た目は判りやすい、優しい顔した、親切なシステムがベストなのです。
- それがどんなシステムなのかは、サポートを担当した人だけが判るのです。ばかげた

(しかし有り難い) 質問を受けた人だけが判るのです。

- ② 次のバージョンアップ、次のシステムにサポート情報を生かせる。
  - いいシステムを作るには、実際に使う人の意見を知っていなければならない。
  - そうした意見は多ければ多いほどいい。
  - コンサルティングするにも多くの人の意見を知っていると、「通常、皆様はXXの目的がございますので、YYしています。」「私の経験では、XXがベストです。」とさらっと言える。そして経営者・お客様はそういう専門家の意見を求めているのです。
- ③ 業務知識が身に付く。
  - 「もし差し支えなければ、なぜそのような質問をされるのかお伺いしてもいいでしょうか?」とお尋ねすると「XXの目的で利用しています」と答えて下さる。なるほどこのように私たちのソフトは業務に役立っているのだと判る。またはそれなら別のもっと良いメニューがあるとサポートできる。
  - 「XXしたいのだが、どの帳票を見ればいいのか?」「この帳票の未実現損益とはどういう意味か? どうやって計算されたのか?」という質問があります。XXのことをよく知っていなければ答えられない。

▲ 人的能力、人間関係が重視される業務である。

- ① お客様の満足が我々の価値。
  - 満足は、必ずしも機能や品質のみからくるものではない。
  - やはり人間、人が一番。
  - システムが主人ではなく、人が主人。お客様の特に経営者に満足していただいて初めて価値が実現します。
- ② パッケージのミスを救う。
  - パッケージもあらゆるニーズに完璧であるわけではありません。
  - 正しい適切なサポートをすることにより、お客様にシステムが想定する使い方をしていただくことにより、本当は厳密にはバグなのだが、そうした不具合をさけることができる。
  - また、親切なサポートをすることによって、お客様の不満足を埋め合わせ、製品の足りない部分を補うことができる。
- ③ 色々な方がいる。
  - 勿論、われわれはお客様と呼べる企業を選んでいきます。
  - 我々のソリューションを必要としており、かつそれが最適であると我々もお客様も客観的に判断でき、それに対し値引きしない適正な報酬をお支払いいただいている方だけを「お客様企業」と呼んでいます。
  - マクドナルドではないのですから、人類全員をお客様と呼んでいるわけではないのです。
  - それでも色々な方はいます。どんな方にも対応できることはすごい能力です。営業面、経営管理面で役に立つ能力です。

▲ キャリアパスとして重要

- ① BAで必要とされる知識のスタートラインとして適切。
  - 会計知識、業務知識、IT基礎知識、ネットワーク基礎知識がないと適切なサポートはできないので、必要に迫られ知識が短期間で身に付く。
  - 教科書としてのパッケージに深く関係することができる。
  - いわゆる仕様が判るようになるので、プログラミングが早くできるようになる。
  - コンサルティングに要求される、人を満足させる能力に通じる。
- ② 仕様の神様になる
  - 例えば固定資産システム、給与計算システムの仕様に関しては、この人が一番知って

いる、という仕様のプロになることを目指せる。

- 例えば会計士でも全てのシステムの仕様を一人で完全に理解することはできません。日々のサポート活動を通じて、具体的な実務知識、使いやすいシステムの<sup>かんどころ</sup>勘所を身をもって獲得することができるのです。
- 税法改正に対応してシステムは更新されていかなければなりません。パッケージの番人、仕様の神様が必要とされる所以です。

### 3) 開発能力

▲ 高機能、高品質なシステムを開発する能力は当然、当たり前であり最も重要である。

- ① BAが開発するシステムは高機能・高品質でなければならない。
- ② バグがあると、修正には、5倍時間がかかる。
  - 問題点の受付（トラブル処理）
  - 状況の確認
  - 原因の調査
  - 原因の確認
  - プログラムの修正
  - 修正プログラムの動作確認（テスト）
  - 場合によっては過去のデータの修正
  - お客様に対する説明
  - 新しいプログラムのインストール
  - 場合によってはお客様のデータの訂正
- ③ バグがあると、お客様の信頼も失う。
  - 信頼を失うだけならまだいいが、訴訟を起こされる危険性もある。
- ④ はじめから正しいシステムを開発すること。
  - とりあえずやってみると言うのは素人。
  - とりあえず作ってユーザに言われてから対応したシステムはどうにもならない(ぐちゃぐちゃになってしまう)
  - 設計が大切である。
  - 本質を見抜く力が重要。お客様の言葉を正しく理解、分析、抽象化、汎用化する力が必要。オブジェクトを認識する力、抽象化する能力が重要。
  - プログラミングを行うのであれば、まずは、「開発チェックリスト」の内容を100%理解し（理解するまでは質問し）、実践し、暗記し、使い始めて3日で発覚するバグを根絶することです。

## 4) 設計能力

### ▲ 正しく設計しなければ、ソリューションは提供できない。

- ① どう業務を IT にのせるか
  - コンサルティングによって方向性(つまり何を IT でやらせたいか)が決定されたら、それをどのように IT でやるかを決めるのが設計。
  - 業務内容を熟知しているだけでなく、IT を熟知していることが必要。
- ② 具体的な運用を設計する
  - どんな画面で何を入力するのか？
  - どんな出力で何を検討、チェック、報告するのか？
  - どの出力がいつ必要で、いつ利用可能なのか？
  - 全ての業務がこのメニューでカバーできるか？
- ③ どのようなハードウェア・ネットワークを利用するのか
  - レスポンス、ボトルネックの把握。
  - 信頼性、安全性設計。
- ④ スケジュール
  - 設計
  - データ移行
  - 開発
  - 総合テスト
  - 導入
  - 並行稼働
  - 確認

### ▲ 論理設計

- ① 業務・目的に基づく機能分解
- ② 運用設計
- ③ 画面、帳票設計
- ④ 更新処理設計
- ⑤ データベース設計
  - エンティティ分割
  - リレーション設定
  - ライフサイクル

### ▲ 物理設計

- ① ハードウェア構成
  - 当然、現状どのようなハードウェアが販売されているのか、いくら位なのか、信頼性はどの程度かを知っていなければならない。
  - 例えばメモリー容量、RAID構成、<sup>レイド</sup>プリンタ能力、サーバ構成など。
- ② ネットワーク構成
- ③ データベース構成
- ④ システム運用設計
  - ジョブスケジューリング
  - バックアップ
  - 災害トラブル復旧計画



## 5) コンサルティング指導能力

### ▲ ソリューションを考えだす力

- ① お客様のビジネスを短期間に理解する能力が必要である。
  - ビジネス・モデル（ビジネス・デザイン）を把握する。
  - どこがそのお客様のコアコンピタンスなのかを把握する。
- ② ITをどう利用したらいいかについての知識を持たなければならない。
  - 経営にITをどのように利用したらいいかについての専門知識を持たなければならない。
  - 入り口としては、ユーザーズガイドに記載されている運用例、コントロールポイントを熟読、熟知する。

### ▲ ソリューションを提案する力

- ① 考え出したソリューションが実際に採用されるかがポイント
  - お客様が納得できるようにソリューションを説明しなければならない。
  - 意志決定ができるように提案する必要がある。
- ② プレゼンテーション能力もやはり重要
  - まず、わかりやすく、説得性のある文章を書けるか？
  - 目次、インデント、段落、表、グラフ、図などを利用できるか？
  - パワーポイント（PPT）などの各種ツールを利用できるか。
  - プレゼンテーションのリハーサル。
  - 態度、知識、意欲、信頼感。

### ▲ お客様を指導し、納得させ、動かす力

- ① ソリューションを実現できるか
  - 提案して終わりではない。
  - ソリューションを各担当者にわかりやすく説明する必要がある。
  - スケジュール管理して実際にシナリオに従って動いてもらわなければならない。
  - 反対する人をうまく巻き込んで、障害をうまく取り除かなければならない。
  - お客様企業の経営者に成り代わって、ときにはお客様企業の管理者・担当者を指導し、毎週定期的に訪問し進捗状況をチェックし、自らの提案を実現させなければならない。
- ② プロジェクトが進まなければ結局は価値がない。
  - どんなに自分が悪くなくても、ビジネスにおいては結果が最も重要である。
  - プロジェクトを進ませる交渉力も必要となることがある。
- ③ お客様の経営者が我々のサービスを評価することが最も重要である。
  - 結果として「BAに頼んで、やっぱりよかった。非常に効率がよくなった。利益が出てきた。」と言われれば成功。
- ④ そして、お金を取れること。
  - お客様の経営者が評価してくれること、これがハッキリと出るのは、報酬を支払ってくれることです。
  - 高いお金をもらって感謝される、尊敬される、これが真のコンサルタントです。

## 6) マーケティング営業能力

### ▲ 販売とは

#### ① 販売＝マーケティング＋営業

- 見込み客そのものを増やすのが「マーケティング」、見込み客をお客様にする、つまり成約まで持つていくのが「営業」です。
- 例えば、ホームページや雑誌への広告はマーケティングですが、初期間い合わせに対する対応、引き続き通常行うデモ以降は営業です。
- この二つは機能的には分離して考える必要がありますが、私たちのように高額なシステム品をあつかう場合は、潜在顧客リストを抱える事があるので、同じ人が担当することもあります。
- 販売という意味では、マーケティングと営業は両輪となります。見込み客が増え、そのうち多くの方が成約すれば、売上高は増加するからです。

#### ② 販売の大切さ

- まず販売、売上がビジネスをドライブすることを心得てください。売上が止まれば会社は死にます。倒産します。
- 私たちの会社は比較的プロダクト・ドリブンで来た会社ですが、一般的には、マーケティング・営業の弱い会社は成長しません。製品さえよければ黙っていても売れるということはあまりないのです。
- まず製品そのものの要素の他に、コンサルティングがよい、サポートがよい、会社がしっかりしているなどの要素があること。
- また残念ながら多くのお客様は使ってみるまでは製品の良さに気づかないこと。デモンストレーションの能力が低いと、誤解されてしまうこと。
- さらにまだ世の中の多くの方は私たちの製品を知らないこと。つまりマーケティングが必要であること。
- 無理して販売する必要はまったくありませんが、私たちの製品とサービス、つまりソリューションが役立てるマッチングケースを増やす努力は十分にしなければなりません。

### ▲ マッチングケースを増やす能力

#### ① マッチングケース

- 社会的に見て（客観的に判断して）、我々のソリューションが本当は最適なのだが、情報不足、コミュニケーション不足、信頼不足のために、マッチングしない（つまり売れない）ケースは数え切れないくらいあります。
- これは、社会的に見ても減らすべきです。いまのところ「出会った方には幸せになって欲しい」という考え方ですが、「出会うべき方を増やす」ことも重要です。

#### ② BAの営業とは

- 営業にマイナスのイメージを持っている人がいます。例えば証券会社、保険会社などの営業では、「本当はそんな株を買ったら損をするのに」、「そんな保険に切り替えたら損をするのに」、とわかかっていても会社の方針だから強引に売るというケースが多々あります。証券会社の営業マン、保険外務員の離職率が高いのはその事実が気が付く人が多いからです。ですから世間の方は、営業に対して警戒感も持っているし、はなしごぶ話五分で聞く（営業は売りたいが為に大きめに言っているのは常識なので、営業マンの話は半分に割り引いて聞くという意味）という場合もあります。しかし一方で本当に役に立つなら、自信があるのなら積極的に説明して欲しいというのも本心なのです。
- 私達の営業は、単に仕事を強引に取ってくることではありません。売り切り、手離れ良しを本意とはしません。必ず、お客様が特に経営者が、「こんないいシステム、いいソリューションに出会えて良かった」と、稼働1年後に言ってもらい、その後も言い続けてもらうことを目標にしています。

- 満足していただくこと、効果が出ること、できれば本業で利益をあげていただくこと、うちのシステム無しでは業務が廻らない位になること、このような状況を作りだし、「XXさん、ありがとう。助かっていますよ。」と言っていただく結果を作ることが私たちの会社 BA の営業です。
  - 無理して販売する必要はありません。本当に合わないと思ったら他の製品を薦めるべきです。さっさと他のマッチングケースを増やすことに努力すべきです。
  - しかし、何となくこの人嫌だ、場所が遠いので嫌だ、システムの難しいので嫌だ、色々な要求を出されるので嫌だ、疑っているみたいなので嫌だ、なかなか決まらないので嫌だ、よく自分が判っていないからマッチングケースと理解できていないからいやだ、だから販売しない、販売できない、というのはプロフェッショナルではありません。
  - またいい製品・サービスだから黙っていても販売できるわけではありません。私たちが扱っている製品・サービスは目で見て手にとって判断できるわけではありません。また買った後もどう使うか、サポートが必要です。残念ながらお客様は「買う前は」本当にいいものかどうか、さらにずっと使えるものなのか判断できないのです。
  - まずいいデモができるかどうかを第一歩です。最低限の機能が満足できそうだとわかったら、次に、お客様はわざとときつい質問、わかりきった質問をします。それはあなたを、そして私たちの会社を試しているのです。「できないものはできない、できるものはできる」とはっきり答えているか。製品について良く知っているか。不安を解消してくれるように、自信を持って回答しているか（不安を増幅するような答え方をしていませんか?）。お客様は、こうした質問に対する答えの仕方を見て「この人は信頼していいのか?」というチェックをしているだけなのです。
  - パッケージ製品は色々な使い方ができます。従ってお客様が求めている点に集中する、いわゆるニーズに合うことが重要です。私たちの製品の利用のされ方を数多く知っていなければなりません。
  - お客様と論争をせずに、堂々と提案する。他社での成功事例を引き合いに出す。求めている点をより正しい方へ動かす、いわゆる世間で言うところの提案型営業までできればプロフェッショナルです。すでにそれはコンサルティングの世界です。超上流工程とも言えます。
  - そのためには私たちの会社が提供する製品・サービスの内容を熟知していること、お客様の業務・ニーズを良く知っていること、システム・経営・業務の周辺知識に明るいこと、お客様の意志決定者（部課長、社長クラス）と話ができることが必要です。
  - そして、お客様が私たちの製品サービスを導入した場合のメリットを強調するのではなく、「お客様が現状抱えている問題点がどのように解決されるかを提案する」ことに注力する。
  - 社会のニーズと BA が提供できる価値のリンクを作り出す、満足の輪を広げる、作り出す、これが BA の営業なのです。人間力が極めて高い職種であるといえます。
  - その意味で、営業は私たちの会社BAを代表する人間 <sup>リプレゼンタティブ</sup> Representative であり、私たちの会社の価値を社会に広め伝える伝道者 <sup>エバンジェリスト</sup> Evangelist であり、お客様にとってはコンサルタントよりも偉いBAの最高責任者なのです。
- ③ マーケティングとは
- 潜在顧客を増加させること、つまり、世の中に私たちのサービス・製品の価値、その可能性を正しく知らせることがマーケティングです。
  - マーケティングには、パンフレットなどの販促物の企画制作、ホームページでの情報公開、ソフトウェア検索リストへの登録、紹介者とのコンタクト、雑誌等での広告、展示会での展示などの行為が含まれます。
  - お問い合わせを頂くまでを潜在顧客、お問い合わせを頂いてから実際に成約するまでを顕在顧客（見込み客）とするなら、マーケティングは潜在顧客を増やすことであり、営業は見込み客をお客様にする（つまり受注する）ことです。
  - 私たちの会社においては、お客様の紹介が非常に多い。これは製品そのものの品質、

サポートのよさ（親切さ、丁寧さ、真面目さ）が評価されているからです。これもまたシャープ・スマート・スピーディとは言えないけれども、最も素敵なマーケティングです。

### ▲ パッケージを販売する力

- ① パッケージを知っている
  - 内容を十分に把握しているか。
  - ユーザーズガイドの内容は全て熟知していなければならない。
  - ユーザーズガイドに登場するビジネス用語は当然知っていなければならない。
  - これは専門用語でも何でもなく、普通にお客様が使っている言葉です。これによってビジネスが行われているのです。
  - 結局業務を知っており、それに対し私たちの会社のシステム（商品）がどう役に立つのか良く知っている事になります。
- ② 販売条件を知っている
  - スタンドアローン価格、ネットワーク価格。
  - 提供物の内容。
  - 納期。
  - 支払条件、リースはできるのか？
  - メンテナンスはどうなっているのか？
  - これらは全て営業マニュアルに記載されています。
- ③ 自社パッケージの特長を知っている
  - 特長を簡潔に説明できるか？
  - どこがいいのか、どう役に立つのか？
- ④ お客様のニーズを知っている
  - 業務内容に対する知識がある。
  - 業界、業種のニーズを知っている。例えば外資系の特長。
- ⑤ デモができる
  - 挨拶がきちんとできる。
  - 身だしなみがきちんとしている。
  - 社会人として適切な言葉遣いができる。
  - 販売したいという気持ちが伝わってくる。
  - この人、この会社なら、（このシステムならは当然として）、業務を任せることができるといふ安心感を提供できる。
- ⑥ 初期間い合わせに対応できる
  - 最初のメールによる問い合わせ、電話による問い合わせにどう回答していますか？自分が製品の問い合わせをしているときのことを考えていますか？ 機能も見るが、対応の良さそうなところを選んでいませんか？ とくにどの製品も同じように思えるときは、しっかりしているところを選択しませんか？
  - 「あなたの問い合わせ対応方法では成約しないが、別の対応方法では成約する」ということがあり得るのだということを認識して下さい。
- ⑦ 他社パッケージを知っている
  - 他社パッケージを自分で操作したことがある。
  - 他社デモなどに参加している。
  - 他社パッケージの使用感などに関する情報をお客様などから入手している。
- ⑧ キーマンを知っている
  - 紹介者、会計事務所、コンサルタントなどだれがキーマンかまず意識している。

- キーマンと折を見てあっている、面識がある。紹介してもらえる。

▲ ソリューションを提案する力

- ① 見積ができる
  - まずパッケージ、セットアップサービス、トレーニング、導入コンサルティングなどの基本的な見積書が書ける。
  - パッケージのカスタマイズの見積ができる。またカスタマイズの見積に持っていける。
  - ハードウェア、ネットワークの提案ができる。
  - カスタマイズ見積ができる。概要設計ができる。
- ② 適切なプロダクトを組み合わせられる
  - お客様のニーズを聞いて、どの製品、どのデータベース、どのプラットフォームを使えばいいのか判断できる。
- ③ スケジュールを引ける

## 7) リーダーシップ能力

### ▲ グループのメンバーを統率する能力

- ① メンバー（部下）のモチベーションを高め、グループとして力を発揮させることができる。
  - 実際に、メンバーがついてきているか？
  - メンバーの力を十分に発揮させることができるか？
  - 正しい目的の説明、動機付けを行い、メンバーに命令を実行させることができるか？
  - 結果的に、グループとして合意されたビジネス目標を達成することができるか？
  - そのときにまとまりのあるグループとしてやり遂げたという達成感を味わうことができる演出をしているか？
  - 一度、力を確認したら、細部はメンバーに任せているか？
  - しかし、自分が忙しいからと言って全部を任せていないか？
- ② 矛盾しているとき、困難なとき、つまり戦時に先頭に立ち情熱を持ってグループを引っ張ることができる。
  - 通常のプロジェクトでなく、忙しいとき、納期を延ばせないとき、割り込んできた仕事の時、リーダーは自ら手を挙げて、「やります。」と言っているか？
  - 困難なプロジェクトでも先頭に立ってメンバーを引っ張っていつているか？
- ③ 動揺せず、常に冷静な判断を下すことができる。
  - プロジェクトが窮地に陥ったとき、メンバーの病気など突発事故が発生して混乱したとき、少し変わったお客様でメンバーが動揺したとき、感情的にならず、自分をコントロールし、冷静な判断を下すことができる。
  - リーダーが「やられるかよ」と嘆いたり、お客様に向かって（直接ではなくても）「そんなこと何度もいつているのに」とかっかしたり、動揺しては、メンバーはもっと混乱してしまいます。
  - 頼れる上司は、そんなときでも、「大丈夫おれが何とかするから」「XXさんは、こういう意味でいつているから心配するな。おれが話を付けてやる。」と自分をコントロールして冷静な判断を下し、プロジェクトを正しい方向に持っていくことができます。
  - あまり感情的になると、確実に収集した事実に基づく情報でなく、特定の人から得た「印象」を事実と誤認し、それに基づき間違った判断を行い、取り返しが付かないことになる場合があります。
  - 感情的になるのは2年目以降の若いメンバーであり、主任以上の自分は「私の出番」と思ってリーダーシップを発揮し、冷静な判断を下し、仕事をうまく進めましょう。逃げてはダメです。一緒に逃げてもダメです。
- ④ 適切な期間計画を立案する能力が高い。
  - 会社という組織の全体目標との関連を理解し、各期間（通常6ヶ月）の予算等、計画を立案することができる。
- ⑤ メンバーを適材適所に配置する能力がある。
  - 得手に帆を揚げさせている。
  - 課題を適切かつ効果的に与え、任せている。
- ⑥ メンバーのパフォーマンスを評価する能力に優れている。
  - 業務報告書をきちんと見ている。メンバー（部下）の業績が業務報告書にきちんと表れるようにしている。

### ▲ 複数のプロジェクトを稼働させ管理する能力

- ① 個々のプロジェクトに関する具体的な計画を立案する能力が高い。
  - 具体的なタスクにプロジェクトを正しく分解することができる。

- 難易度を予想し、目的を設定し、必要なリソースを整え、正しくメンバーに指示することができる。
- ② 各プロジェクトの進捗状況を把握し、管理する能力がある。
  - 同時に複数のプロジェクトが走っていても、正しく進捗状況を把握し、納期内に完成させることができる。
  - 同時並行で、複数のプロジェクトを走らせる事が出来る。

▲ **メンバー（部下）を教育する能力**

- ① 教え上手である。
  - 教えることそのものがうまい。
  - 内容がはっきりしている、整然としている。
  - 自分が判っているだけでなく、人に判らせることがうまい。説明がうまい。
- ② 能力を伸ばすのがうまい。
  - いわゆるできる人は誰が教えてもすぐ覚えてしまうが、普通の人にも要領よく教えることができる能力。
  - 結果、各人の能力を引き出すのが上手い。
  - 相手の反応を見極め、勘違いしない程度に（適宜に）誉めている。結果、組織に貢献するための能力が伸びている。
- ③ 順番プライオリティを考えている。
  - 「それは今教えるべき事ですか？」
  - 「それはその人に今教えておくべき事ですか？」

▲ **リーダー（管理者）心得**

- ① 企業理念実現のためにメンバーとともに日々努力しているか？
  - 尊敬、感謝される組織という意味を理解しているか？ 一つ一つの日常業務とこの企業理念を関連づけて考えているか？ メンバー（部下）の指導にあたり、企業理念を持ち出しているか？
  - 共有化されたビジョン（企業理念）やミッションステートメントを吹き込んでいるか？
  - 社会的価値を生み出しているか？ 反社会的な活動はしていないか？ 自分の能力さえ向上すればいいと思っていないか？ 仕事さえしていればいいと思っていないか？
  - 働きがいのある組織、自分やメンバー（部下）が成長できる組織、やる気の起こる組織、ビジネスに感動がある組織、働いていて楽しい会社、結果として利益が出てそれが公平に分配される組織の実現に向けてメンバーとともに努力しているか？
  - 「うちの会社」と言っているか？ その意識をメンバー（部下）に持たせているか？
  - 「会社は社長を中心に社員が一つにまとまったときに力を発揮する」「こうして生み出された会社の利益が、貢献度により公平に評価され、自分にかえってくるのが素晴らしいことである」
  - こうした会社運営の基本原則を理解しているか？ リーダー自らが、組織の目標、企業理念達成のために日々努力しているか？
- ② 組織の指揮命令系統に従ってプロジェクト、グループを動かしているか？
  - 会社という組織は、根本的には、試合で勝とうとしているサッカーチーム、野球チームであることを教えなければならない。
  - 各人が各人のポジションで最大限役割を果たすことによってチームが勝利するのだ。
  - 監督、リーダー・上司の命令に従わない場合は、退団、退社してもらおう位の気持ちを持って命令を発さなければならない。いい加減な命令は決して発してはならない。また小さな命令こそ特に反抗させてはならない（命令に従わなくてもいいことがあると錯覚させてしまう）。

- こうした基本事実を特に新入社員に教育しているか？ わからせているか？
  - 一方で常に、命令を発する前に、建設的な議論を仕向け、メンバーに考えさせているか？ 無思考のイエスマンを作っては意味がない。
  - また、部下の部下を持つ上司は、決してダイレクトに他人の部下に命令を発してはならない（斜めの命令はダメ）。必ず直属の上司の許可を得てから指示を行うこと。
  - プロジェクト単位の仕事については、プロジェクト・リーダーが上司となります。プロジェクト・リーダーは常に、直接の上司と連絡を取りながら、指揮命令系統の整合性が確保できるように行動しなければなりません。
- ③ 組織力発揮のためには礼儀、挨拶が大切だ。
- 指揮命令系統の維持、効率的な組織運営、そして厳しい中にもいざというときには頼れる人間関係を作るためには、礼儀を重んじたり、挨拶をしたりすることが重要だ。
  - まず上司部下が友達感覚では、一定規模以上の組織を維持することはできない。威張る必要は全くない。さん付けでもいいだろう。しかし敬語を使わせる、挨拶（おはようございます、お先に失礼します、目礼、がんばっているか、英語なら **How are you, Jack?**）をすることは、いい組織、緊張感がある中にも暗くない、萎縮していない組織を作るために不可欠な要素である。
  - 自ら正しい敬語を使い、大きな声で挨拶を率先して行っているか？
  - メンバー（部下）が挨拶したら必ず、大きな声で挨拶を返しているか？ 挨拶の返事をしているか？
  - メンバーが自ら挨拶しないからといって黙っていないか？ 本来は部下から先に挨拶すべきであるが、お互い挨拶しない行為から進展はありません。むしろ自分から挨拶する行為に、進展があるのではないのでしょうか。
- ④ 組織のルールを守らせているか？
- 組織の規律を守らないメンバー（部下）に毅然とした態度でイエローカードを出しているか？
  - 遅刻した者、挨拶をしない者、居眠りをしている者、ビジネス敬語を使わない者、会議に遅れる者、上司の命令に従わない者をきちんと注意しているか？
  - 自らの感情にまかせて怒るのではなく、本人の成長を祈って、きちんと“しかれる”上司になっているか？
  - 勿論ルール改正の論議は常に重要である。しかし大人の常識としてのルール、組織の規律じゆんしゆ遵守といった意味でのルールは、「会社にいる限りは、会社のルールに従え。そのかわり、ルールを守っていれば、いつでもバックアップしてやる。」と断言して良い。
- ⑤ モチベーションが上がる「職場風土・雰囲気」作りを心がけているか？
- 職位が上の者がネガティブなことを言っていないか？
  - 例えば研修で「これは今回やったら一生やることはない」「時間余ったね。どうしようか？」などと、おもねるつもり、フレンドリーにするつもり、場を和らげるつもりが発言がとてつもない悪影響を与えることを知っているか？
  - お客様との電話が終わった後、「こんなお客様はダメだ」「やってられないよ」「システムにバグは付き物なのに」などと言っていないか？
  - それぞれの仕事に意味があることをうまく説明しているか？ 自分でわかっているか？ その意味を考えたことがあるか？
  - 挨拶の小さい人は挨拶されなくなってしまう。すくなくとも自分のグループのメンバーにだけはリーダーは大きな声で挨拶してあげて欲しい。朝、メンバーを暖かく迎えて欲しい。
  - 大変でも笑顔をつくっているか？ 声を掛けているか？ 質問に来たとき、笑顔で迎えているか？ メンバーが疲れた顔で外から帰ってきたとき、少なくとも何かのコミュニケーションをしているか？ オープンで自由なコミュニケーションを心掛けているか？



- 自分が忙しくプログラミングしているとき、メールを打っているとき、作業をしているとき、部下、メンバーがやってきた。キッチンと手を休めて部下の目を見ているか？ 作業したまま話を聞いていないか？ なるべくこれはやめよう。笑顔を作れば最高だ。
- ⑥ メンバー（部下）がどれだけできるかが問題ではない。どれだけ貢献したか、貢献させたかが問題だ。
- 実際にその日、その月、その期に、その人がどれだけ組織に貢献したかが評価の対象である。
  - リーダー（上司）としてメンバー（部下）を指導し、どれだけ組織に貢献させたかが問題なのである。
  - そして貢献させながら、成長させるのが、リーダー・上司の腕の見せ所なのだ。
  - 単に勉強させるのではなく、実戦で戦わせる（かえって時間が掛かったり、自分のリスクになったりするのを嫌なのだが）。貢献させながら（メンバーはその分短期的に評価される）、能力向上させる（長期的にメンバーのチャンスが広がる）のが、リーダーの仕事である。
  - 「リーダーは激励が最も重要な仕事の要素である。」 いつも励ましているか？ 目的を説明しているか？ メンバーの仕事に感動しているか？ 喜んでいるか？
  - 業務報告書をきちんと見ているか？ そこにメンバーの業績が、貢献が正しく示されているか？
  - 人間でなく仕事に重点をおいて評価しているか？（人間が人間を評価したり、否定したりするのは無理だ。しかしその人がなした仕事を評価することはできるはずだ。）
- ⑦ 個人の能力ではなく、組織力を使ってどれだけ価値を生み出したかが問題だ。
- できる人を使って、できるのは当たり前だ。
  - できない人・普通の人・少しやる気をなくしている人をうまく使って（舞って貰って）こそ優れたリーダー・上司である。
  - 自分が自らやることも重要だが、適材適所、モチベーション向上などの手段・手法を使って、グループでトータルどれだけの価値（売上）を生み出せるかが勝負である。
  - これが組織だ。自分一人なら誰でもできる。
  - 「人の指導」をしてくれる人、組織のレベルアップに貢献してくれた人が「優秀な人」とする考え方に耳を傾けているか？
- ⑧ 誰にもチャンスを与えているか？ メンバーを育てているか？ 公平に扱っているか？
- サッカーのチーム編成でもポジションは必ずしも固定的ではない。例えばBAでは6ヶ月の単位で試合をしている。グループメンバー編成を変更している。
  - 現在の自分のグループだけでなく会社全体として長期的に、そしてそのメンバーの長い人生において彼または彼女が成長できるよう、新しいことにチャレンジさせているか？
  - 勿論チャンスを得る優先権のあるのは、過去の実績、組織に対する貢献度が問題となる。好き嫌いでなく、前の6ヶ月（ターム）でチームの勝利に貢献したものの、実力を発揮したものが登用される。
  - しかし、それは単にスピードの問題に過ぎないこともある。ゆっくりと走ってきても、トータルでは貢献している者、そのような人にも最適な時期にチャンスを与える、そういう配慮をしているか？ 自分が楽をしていわずにできる人だけ使っていないか？ それは自分の「リーダーとしての能力」がないだけではないのか？ 仕事を「できない人」に振っているか？
  - 勿論、命令に従わない者、礼儀知らずでグループの結束を乱す者、上司や会社に対し直接ではなく、陰でまたは同僚・メンバーに対し、会社批判を継続的に行う者（マイナス要素をまき散らす者）、これは断固として排除しなければならない。
  - しかし、命令にきちんと従い一生懸命努力する者、礼節を守りながらグループの士気

を盛り上げようとする者、単なるイエスマンでなく工夫を行い、現状の方式に満足せず上司に対しても建設的な意見を述べ、実際に実行してしまう者、これらの者は最大限に目を掛けて（常に配慮して）あげなければならない。

- また直接自分に文句を言ってきた者、意見をしてきた者、これは時間が無くともできるだけ耳を傾けよ。その時、冷静に考え、自分が正しいと思ったときは（通常は当然このケースの方が多い）、その説明を簡潔にし、命令に従うよう指導せよ（この時、おもねったり、折れたり、リーダー・上司としての義務を放棄し自分でやったり、命令を撤回したりするな）。万が一、自分や会社に非があると思うときは、さらに自分の上司に相談せよ、改善策を提案せよ。
- 勿論、単純な情報不足等による指示ミスの際は、素直に非を認め（「おう、それは知らなかった。ごめんなさい．．．」「ああそうだったの。失礼しました．．．．」）、再度命令して良い。