

中村茂弘メルマガ・シリーズ 第11回：2014年3月17日

本メルマガは、URL：qcd.jp で紹介のガイドです。メルマガでは、図や表などを用いた詳細な解説ができないためです。また、時には文字化けが起きます。この意味から、是非、下記の詳細をお読みになりたい皆様には URL の本文のご利用をお願い致します。

【第11回メルマガ】 企業と工場組織化の前に必要な、「次世代リーダー育成」

前回まで、人を得た後に、経営戦略を構築～展開する要点を紹介させていただきました。そこで、本シリーズから、それに続く形で、『企業の組織の在り方』に関する内容を紹介して行くことにします。なお、ここでは、人事関係者が提唱する「企業や工場の組織の在り方（組織論）」は、人事の皆様が扱う『企業組織論』にお任せして、「論説より実務と成果重視！」という視点から、泥臭いが成果を挙げてきた実務的な対策だけを紹介して行くことにします。

産業界では、「企業は人なり」という言が盛んに使われてきました。この種の対策内容が、ビジネス小説風に興味深い形で、林總の著書「団達也の企業再生ファイル」日経ビジネス文庫に紹介されています。要点は、企業を伸ばす(再生する)要点を（本文と文章は異なりますが）、1，世界に誇れるコアとなら製品を選定し、2，経営資源を集中することと、また、3，社内で最も有能な人に、成功への早期具体化を託する対策に、登場人物を設け、各種の活動を進めさせる方式です。

2013年末に報告された JMA・経営実態調査の多くは、リーダーを望む例がアンケート結果でした。だが、ここに、我々は「評論家と学者がリーダーとなり組織を切り回した結果、難局を乗り切ったという例を筆者は知らない」という点に注意を組み込むべきです。書籍やセミナーにも似た形態があります。業界で尊敬を集める実務で成果を挙げて活躍される著名な経営者達が、口を揃える形で、「ドラッガーの経営論や MBA は、私が実行してきた行動をチェックして今後を考えることには役立つが、それ以外に有用な情報を得ようとして学ぶ対象ではない！」語ってこられた注意です。では、この種の注意を受け、「経営発展のためにどのような組織的活動が必要か？」というテーマを設け、「次世代リーダー育成や組織化の要点」にコメントを加えることにします。

先に紹介させていただいた林總著には、「つぶれる会社には「わけ」がある」日経ビジネス文庫がありますが、ここでは、50歳を迎えた中小企業の方々が、クラス会風集まり、企業の成功：失敗談を語り合い、税理士専門家がコメントするという内容が紹介されました。そこで。その事業成否の要点を筆者なりにまとめると、1点目に、「起業家がある程度の成功を果たして没落に至る要因の一番目は成功体験に酔い、こだわりから顧客の存在を忘れる」という注意（大手企業の場合、個人の地位が上がるに従い、過去の努力や成果に固執する内容に当たる）。2点目は、「事業の拡大に際し、利益重視になりキャッシュ・フローの実態を直視しなくなる」という例でした（大手企業では経営・財務の知識を持たないで、ご自身の仕事に没頭し、その努力が何につながるか？を知らない。BS・PL・CF

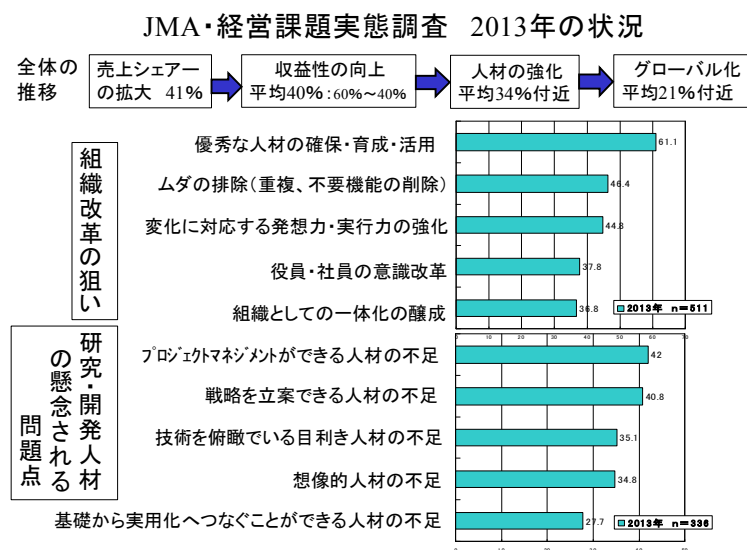
も読めないで活動する形態は、野球のような組織で選手が得点に結びつく練習や試合での活動をしない行動に匹敵します)。また、3点目は、「企業が大きくなったが、自分で総てを切り回そうとするが限界に達するが、この時に、マネジメントを学び、組織的に全体をまとめ、組織が連携を取り、将来に向かって、投資を含め、戦略的な活動を進めているか？」を、評価して対策すること」とされ、4点目は、「経営者には限界と定年がある。そうなる、と、事業発展のために次世代を任せられる部下育成を進めているか？」という内容を実に明快、また、小説風に示した内容でした（内容は異なりますが、ある意味で、「半沢直樹の倍返し」に似たサラリーマン小説でした）。

このような4つの重要点に対し、「では、企業が発展するための組織の在り方は？」という視点で内容を整理しなおすと、「企業にいるキーマンを中心に、事業の明日を創る新製品や革新テーマを誰に任せるべきか？が組織化を図る前提となる」ということとなります。また、「早期目標達成のためのキーマンのチームフォーメーションが組織の在り方である」と結論づけました。

実は、この内容、かつて JMA で TP（総合生産性優秀）賞を進める時、筆者達が「企業の大小に関係なく、世界で今後お手本にすべきビジネス体系を企業と共に、TP 賞という賞を出しながら研究して、そのお手本を示した企業に JMA から賞を出し、更なる展開に発展させよう」ということで研究した内容そのものでした。詳細は、URL : qcd.jp に図表と富に、詳細を掲載させていただきましたが、「経営目標の達成のために、最短、最早に適任者をチーム編成する」という内容は、極めて当たり前の対処、「最強組織の編成とは、集団競技に見る、勝利するために、トップ・リーダー設定の次に必要な対策」となるはずで

1, 2013年度のJMA・経営課題実態調査に見る「次世代リーダー育成と在り方」

JMA 経営課題実態調査報告書の中に多く出てくるリーダー育成ニーズを下に例示しましたが、これは、「下の図の内容の要求を満たすために必要な事項、」という、視点でまとめた例です。

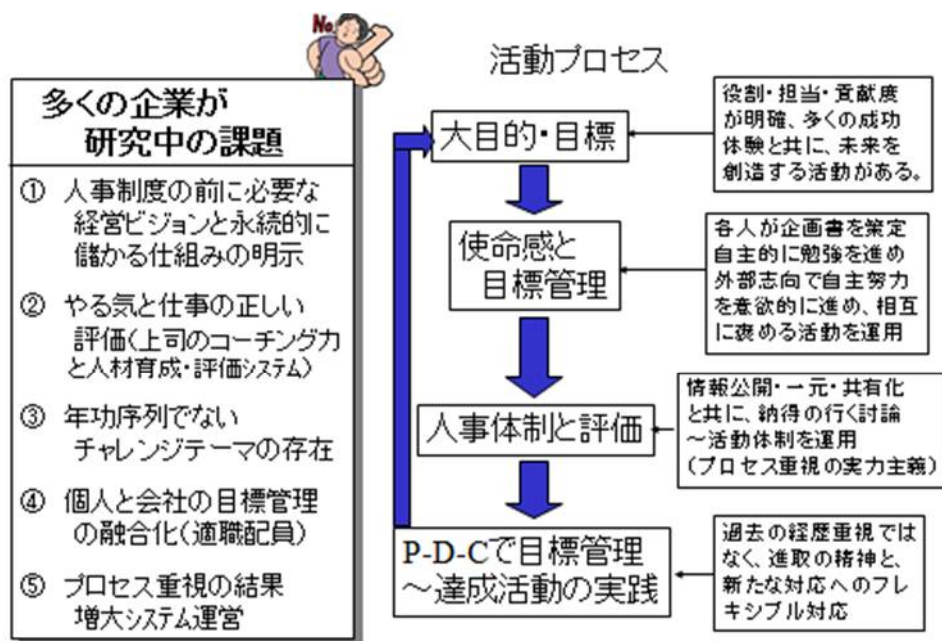


た例です。では、「何のために優秀な人材の確保、育成や活用が必要なのか？」ということになるわけですが、図の上部に示したように、他の経営課題の中の大半が売上シェア拡大(41%が回答)、収益性の向上(40%)などを見ると、また、研究・開発人材の懸念に人材面の不足を

訴える状況です。そうすると、これは、先に記載した「具体的な企業経営改革（進展）のテーマの早期具体化～戦力化～成果確保」があって、そのためにリーダー的な人材の育成ニーズが高いこととなります。

2, 企業組織論の前に必要な経営目標の設定について

では、「優良企業が目指す人づくりとは」という要件を下図に例示することになります。この図は一般論ですが、どの書籍にも書かれた企業が行う人材育成内容と企業経営向上の関連を図化した内容です。また、ある意味で、No.1で紹介させていただいた内容を図化したものです。

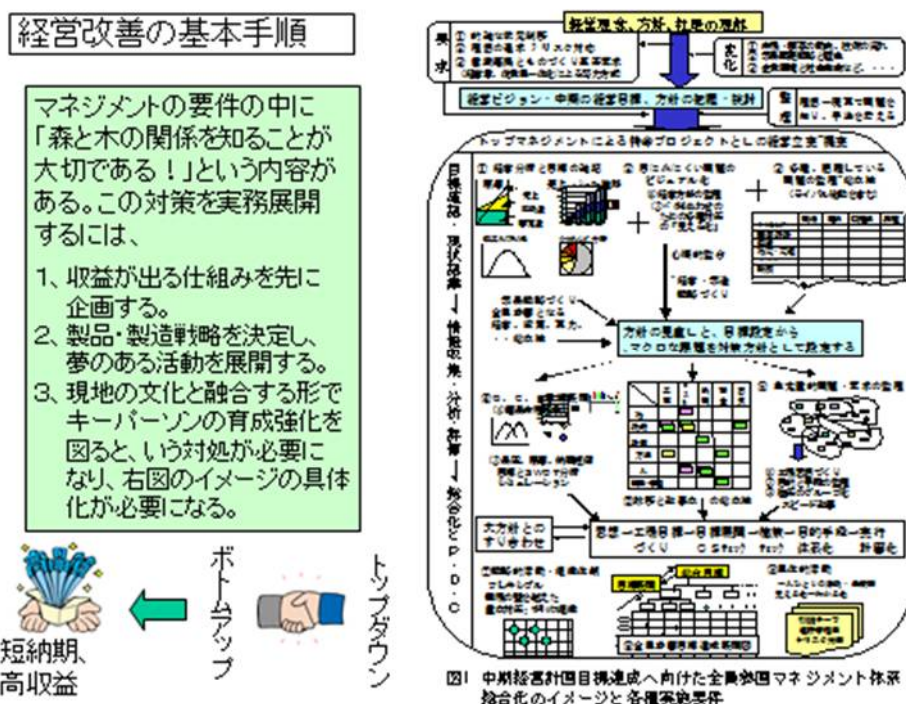


優良企業が望む『あるべき組織体づくり』

ここで、「まず、経営目標の設定が重要である！では、組織的に企業や工場方針を基に社会や経済環境の変化、さらには、ライバル企業や製品、国際情勢を織り込んで、どのように目標設定を行うべきか？」ということになりますが、その手続きを整理すると次ページに示した図になります。これはTPマネジメントの賞を出しながら受賞企業の皆様と検討した結果をまとめた例ですが、まず、社是や企業方針を基に、社会や経済環境を鳥瞰的に見直した後、具体的な活動には、枠で囲われた領域に入った対策が必要になります。

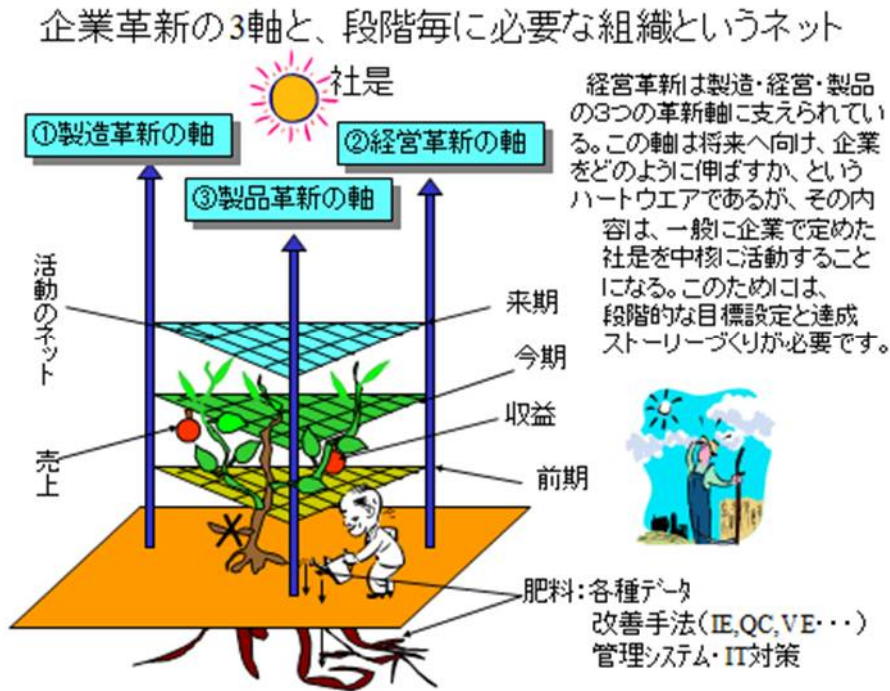
図の右に示した枠内に、この図の活用法を示しましたが、企業である以上、社会的に認められる活動の基で目標とする収益を前提にした活動が右側の図の解析手順となります。右図に示した内容は、最初に行うことは、製品分析、企業・工場の活動レベル、そして目に見にくい問題の把握を現状分析で行うことをガイドした内容がイメージとして記載しました。その下は、何らかの科学的、または、定量的な手法を駆使した分析と、製品、収益

などの分析を通した目標設定の要件です。この種の解析の後、中期経営計画の策定に入るわけですが、この企画が提示された後、目標達成のための組織的活動に入ります。その構成は、右図の下にある中央は各期の予算を定め、下位展開、各部門や工程の課題や達成すべき目標を検討するという手続きになります。なお、詳細な構成は後述する TP 展開図ですが、この目標達成のため、下の左側は職場間の壁を超えた活動（わたりとか、クロス・ファンクションというマトリックス組織）によるテーマ達成活動です。そして、右下は1件ずつの施策を実現へ向ける活動を記載した 5W1H 表です。このように、経営活動全体を図化すると、ここまで説明した、「企業が定めた目標達成を早期かつ確実に具体化するために有能な人材の創出、育成、配備が組織編成である」ということが判ります。同時に、組織化したテーマの達成に配備すべき人材はそのテーマに最適の人の配備と構成が必要になるはずで、そうすると、優秀な人材をリーダーとした配備が組織化の基本になることは明白です。要は、人事関係の皆様が研究されてきた『組織論』の前に経営課題の達成のため、人を中心とした配備が準備される必要があることが、ここでも判ります。



では、もうひとつ、今度は、企業の発展の3要件、3つの革新軸と呼ばれる要件と、目標達成のために必要な組織化の在り方をイメージで示して行くことにします。次ページの図がそのイメージです。まず、3つの革新軸ですが、企業発展には①製品革新、②製造革新、③経営（財務・原価など収益向上という金銭面）革新の3つが必要です。そのため、図では3本の柱を立て、上に伸びるべきイメージを図化しました。この改善やレベルアップによる革新成果は、売上高と利益が主な成果となって現出します。そのため、各軸をつなぐ

形で人が活動する場を、育てるべき植物が葉を茂らせ、実を結ぶ場という形で、関係者の活動が必要であり、これを組織と人の構成の場ということで、ネットで示しました。加えて、ここには、各種の改善手法などの投入が必要になります。しかし、この種の内容は、主役ではなく、アンダーグラウンドで肥料のように成長に応じて注入する対象です。

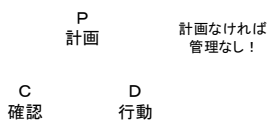


超一流化の条件

1

高い達成目標を示し
日々実現にあくなき
努力をする

目標



企画書

3

達成可能なストーリーを
示し、確実に達成する
努力をする。

2 現状を精細に
分析する

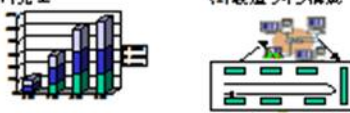
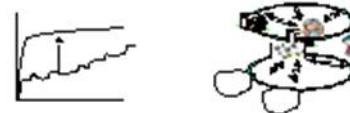
なるほど、当たり前
だが、プロはヤル!

経営改善は一気に進む例は極めて少ない状況です。このため、左側に示したように、中期の経営目標に対し、現状分析を十分行った上で、達成ステップを設ける対策を各社で行って来ました。図に企画書と表示した内容は各段階で次のステップを確実にするため、何を誰がいつまでに、どのような手法を使って行う

か？を明示した内容です。記載内容の例と要点を次ページに示しましたが、この種の環境整備があって、始めて、取り組む要件を継続的、かつ、段階的に目標達成へ向けるために組織的活動が必要になります。

中期革新計画・ワンペーパー化対策の例

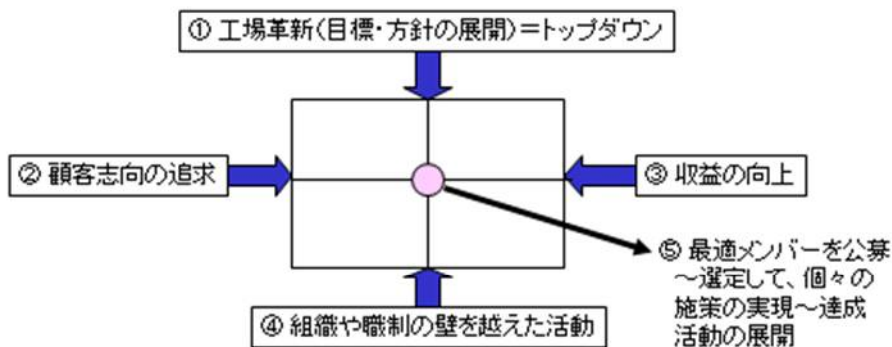
ワンペーパー企画書のイメージと主要記載事項

テーマ名:	投資金額合計	実施期限 年 月 日	提案元事業所名	販売責任者	生産責任者																								
1. 企画提案理由 (背景、目的、新製品販売戦略など) (1) 背景 (例) 受注量が急込まれる〇〇分野への参入 (2) 目的・目標 (例) シェア:〇%→〇%、利益率:〇% 売上:〇〇百万円/円増減 (3) 戦略 (例) 〇〇材料の運用拡大、 品質・サービス向上:作数削減			2. 計画の要点 (重要施策、仕様、陣容、設備、金額、など) ① 施策 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>対策の要点</th> <th>成果</th> <th>取組レベル</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. 合理化...</td> <td>専任〇〇名確保(一部)</td> <td>□□</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. IT設備...</td> <td>IT活用、SCM対策...</td> <td>□□</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> ② 収入設備 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>仕様の要点</th> <th>数量・金額</th> <th>効果</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. 〇〇...</td> <td>〇時間/バリエーション加工</td> <td>□□</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. 〇〇...</td> <td>IT活用による生産管理</td> <td>□□</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			項目	対策の要点	成果	取組レベル	1. 合理化...	専任〇〇名確保(一部)	□□		2. IT設備...	IT活用、SCM対策...	□□		項目	仕様の要点	数量・金額	効果	1. 〇〇...	〇時間/バリエーション加工	□□		2. 〇〇...	IT活用による生産管理	□□	
項目	対策の要点	成果	取組レベル																										
1. 合理化...	専任〇〇名確保(一部)	□□																											
2. IT設備...	IT活用、SCM対策...	□□																											
項目	仕様の要点	数量・金額	効果																										
1. 〇〇...	〇時間/バリエーション加工	□□																											
2. 〇〇...	IT活用による生産管理	□□																											
3. 販売・設備投資計画の骨子 (1) 売上 (2) 製造ライン構成  (3) 早期立ち上げ対策 (4) SCM対策 			4. 利益計画 投資利益率= 投資回収期間= 5. スケジュールとリスク対策 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>担当</th> <th>スケジュール</th> <th>リスク対策</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. 販売...</td> <td>〇〇</td> <td>→</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>2. 立ち上げ...</td> <td>□□</td> <td>→</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> <td>...</td> </tr> </tbody> </table>			項目	担当	スケジュール	リスク対策	1. 販売...	〇〇	→	...	2. 立ち上げ...	□□	→								
項目	担当	スケジュール	リスク対策																										
1. 販売...	〇〇	→	...																										
2. 立ち上げ...	□□	→	...																										
...			...																										
6. 特記事項、添付資料の解説																													

3, TP 展開図による組織的活動の意義と活動・貢献度の「見える化」対策

集団スポーツの試合に似て、勝利するための組織的活動は「ひとり一人の活動をムダにさせない」という対策と同時に、状況の変化に柔軟に変化させ、各人が活動意義と貢献度を熟知した取り組みを進める組織構成が必要になります。その要件を下図に示しました。

TPマネジメントの構成

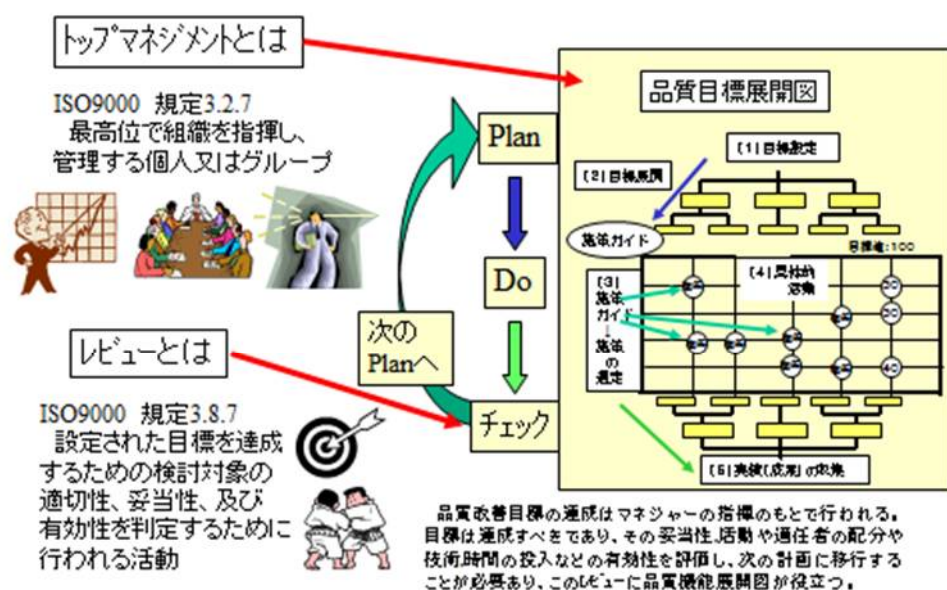


活動意義の理解と行動

- ① 何のために何をを行うか、貢献度を明確につかんで活動、施策の早期実現に努力する。
- ② 個人やグループが、(森と木々～枝葉)の関連を明確に知って活動する。
- ③ 会社の目標と施策(個々の課題)を達成しつつ、自分がかかえる問題も解決へ向け、安全、安心、働きがいの高い夢の仕事の実現へ向ける(仕事の達成を通して実力向上を図る)！

「では、経営目標（総合達成目標）を全員参画で、どのように達成してゆくか？」という組織的な活動構成を TP 展開図と共に示して行くことにします。図の右側が図の構成ですが、（１）が毎期、設定される予算＝総合達成目標です。（２）の目標展開は（１）を各職場や工程に展開したイメージを図化したものです。「上から下まで火の用心！」という管理にささないためには、総合達成目標と下位に位置する各部門や工程の課題と達成目標値とよくすり合わせる必要が生じます。このようにしてトップダウン＋ボトムアップで設定された目標値が設定されると、（３）に示した施策ガイドという、各部署が持つ課題対策と目標達成に最も良い改善手法を提供する対策が必要になります。要は、各部署の課題や、各工程が担当する改善目標値と施策がガイドと共に構成されたマトリックス上に個々の施策を割り付けて、目標達成の検討（達成シミュレーション）を行います。

この構成で担当者を割り当て組織的な活動と共に、各施策の達成がなされると、（４）のようなジョウロの形態で成果を集計、（５）総合目標の達成状況を把握します。以上が TP 展開図の基本構成です。なお、部門間にまたがる問題は先に解説した“わたり”または、クロス・ファンクションという組織間の応援で達成の具体化を進めるという構成です。なお、TP 展開図がマネジメント・システムとして有名な ISO9000 シリーズの規定に照らしても的を得た内容であるという内容を、『マネジメント面で組織的活動を進める上で、目で見える管理の具体例』として効果的であるという内容を下図に付加しました。



TP展開図と、ISO9001にも見ることができ、 マネジメントとレビューの扱い

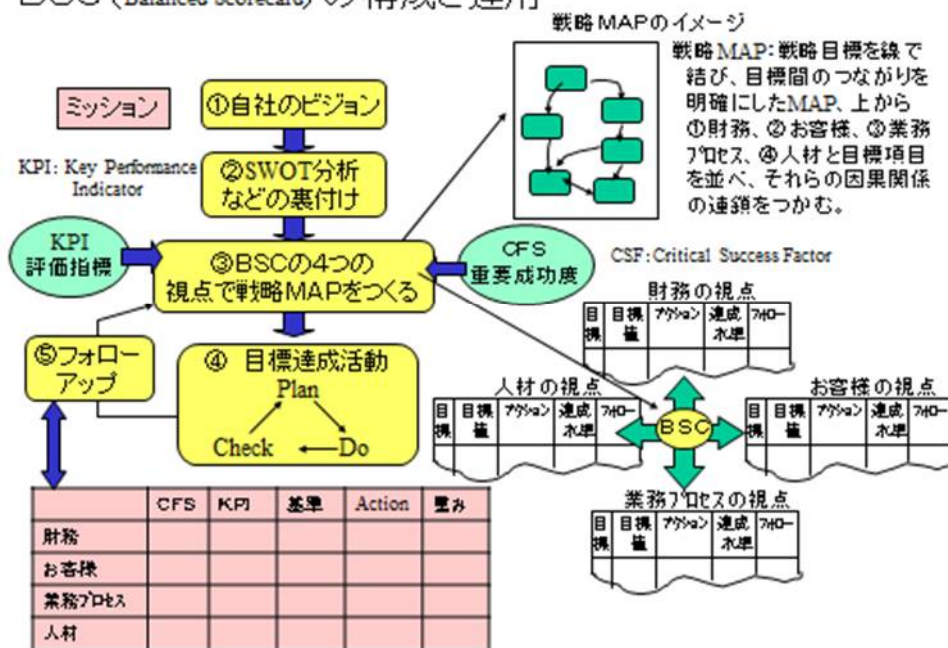
4、 TP 展開図に似た他の手法

TP 展開図が産業界で研究され、盛んに各社で取り入れられたのは 1990 年代でした。その後は産業界に定着、現在、日常的に活用されている状況です。このため、TP 展開図を利用した多くの見える化マネジメント方式が提唱されてきました。次のページの例はバラ

ス・スコア・カードによる表現形式ですが、これも TP 展開図似た取り組みです（詳細の解説を省略します）。

以上、今回は「企業における最適な活動組織とは何か？」というテーマに対し、「経営目標達成の要素に位置づけるべき」という内容をまとめました。

BSC (Balanced Scorecard) の構成と運用



【お願い】

本メルマガ送付の専用メール kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp は、メールの授受に使用していません。本メールマガジン停止の場合や、各種のご連絡は、下記メールへお願いします。

メール: s_nakamura@mtc.biglobe.ne.jp

〒153-0053 東京都目黒区五本木3-10-7

(有)QCD 革新研究所 代表取締役所長 中村茂弘