

# 全員参画・総合生産性向上対策

設問編

(社)日本能率協会 専任講師 中村 茂弘

詳細は URL:<http://home.catv.ne.jp/dd/aqcdltdr>をご参照下さい。

- 1, メーカーに見るトップダウン革新の重要性
- 2, 「総合生産性向上対策」の要点
- 3, TP展開図と全員参画活動
- 4, 中期経営計画策定と経営・技術革新
- 5, プロジェクト・マネジメントと早期成果創出対策



# 1, メーカーに見るトップダウン革新の重要性

## 設問1 不況下で成長する企業と、簡単に倒産する企業

不況になると、企業倒産の増加が目立つ。倒産企業と不況下でも伸びる企業を比較すると、そこには、大きな区分がある。特に、経営トップが企業活動の采配を振るうという原則を考慮するならば、トップの資質と、戦略展開に関するトップダウン・マネジメントが大きく関与する。では、トップ・マネジメントに関して、特に注意すべき要件を、チェックポイントという形で、主項目を整理して下さい。



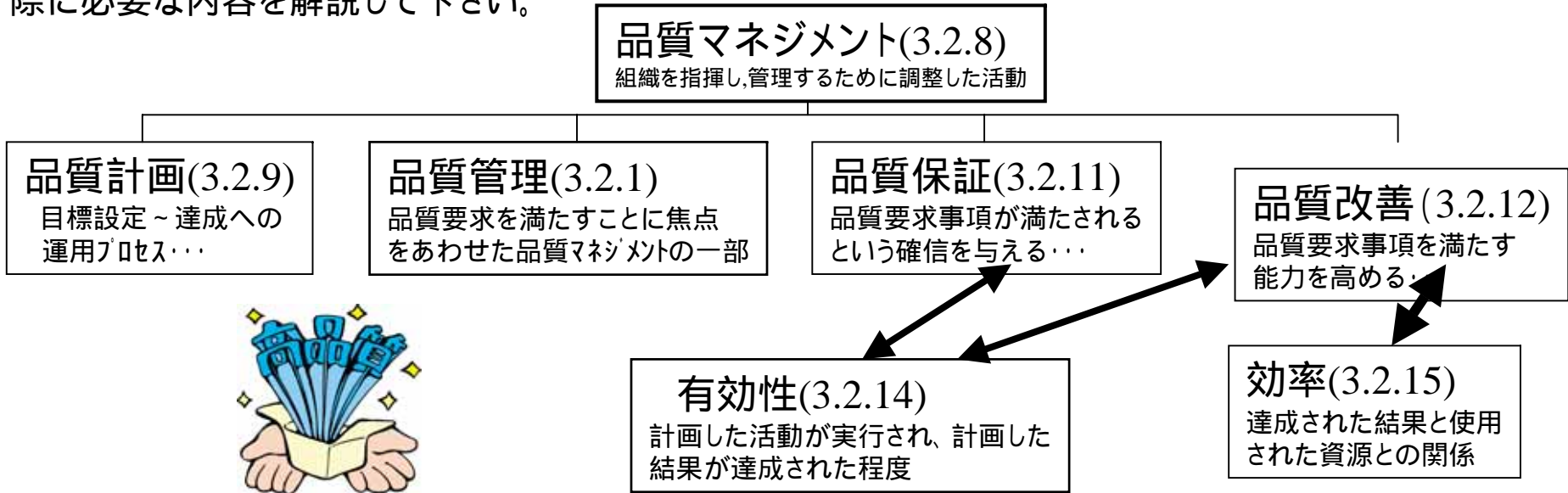
記載欄

【参考事項】まず経営トップとは(使命と鉄則)  
革新・信頼・信念を持ち、未来の発展戦略を構築、先頭に立ち活動する。  
を具体化する組織を編成する。  
資源(金、時間、技術向上のため人材)を配分(集中)する。

## 設問2

# 品質マネジメントに見るトップ・マネジメントの要件

ISO9000には、下図のような形でマネジメントの内容が提示されているが、この要件を実務で活用する際に必要な内容を解説して下さい。



記載欄

### 設問3

## 経営革新戦略図の必要性



人類の歴史で産業が発展～展開する中で、産業界の歴史とマネジメントの対策は、既に多くの企業で実践展開されてきた。このため、『孫子の兵法』を孫武が作成する時の状況に似て、多くの事例と情報がマネジメント体系という形で示され、実践的な内容が多く紹介されてきた。この個々の内容は各社の事情や条件に応じて学び、適用へ向けることをお願いさせていただくことにするが、「地図と羅針盤無き航海は彷徨(さ迷い歩くことと同じ)である」の言にあるように、マネジメント体系という局面からすると、未来へ向けた企業発展のためには、経営革新を具体化へ向ける地図が必要となる。では、そこに、標準的に、どのような要件が必要になるか？をまとめて下さい。

記載欄

## 2, 「総合生産性向上対策」の必要性

### 設問4

### 各種活動の総合化

森を見て  
木に注目！



「木を見て森を見ず！」という言葉があるが、この言は、「全体と個々のバランスを把握して、経営活動を図るべき」という注意を促す示唆である。当たり前だが企業は組織で活動し、ラインというモノづくりを横系とするならば、スタッフという縦系がその活動をつなぐ形で活動の円滑化を図る構成で全体の活動のスムーズ化に努力してきた。だが、理想的に見えるこの構成にも問題があり総合化を必要とする例がある。

ある工場の例だが、ここではA工程では、設備で部品を製造していた。また、管理部門に、品質、安全、納期、…の対策上、品質管理部、安全委員会、生産管理～原価は経理部門といったところがある。従って、A工程ではそれぞれの部門の会議に出席し、その目的に合わせた資料づくりをしていたわけだった。だが、よく見れば判るが、A工程では故障ゼロの設備化を図れば、不良はゼロ、納期遅れも、原価低減～安全問題も無くなるわけである。要は、幹が設備故障ゼロなら、後の会議や資料づくりは枝葉というわけである。この種の例は製造現場に多い。では、この種の内容を総合化して幹を対策へ向ける評価法を示して下さい。

記載欄

# トップダウン指標と製造現場のミクロな活動指標の関係

生産性指標のあり方: マクロ      ミクロへ



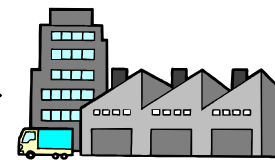
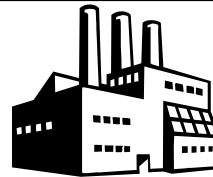
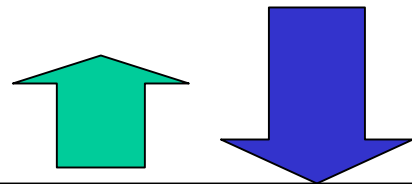
**企業(会社全体・工場全体)の指標:** 世界一流目標  
総資産利益率、一人あたり利益、総資産回転率…… を目指す!



## セミ・マクロ活動指標:

歩留・不良率、製品～販売リードタイム、一人当たり生産性、製品毎限界利益……

貢献



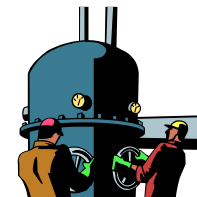
工場間・他社  
比較

## 活動指標(具体的活動指標と言われる内容:マクロに対するミクロ指標):

設備稼働率、生産達成(目標・実績/差異)、標準時間回収率、不良・手直し個数、多能化率、ラインバランス、仕掛数、適正在庫差異、……



生産活動の  
良否や目標  
達成を評価



## 設問5

## 3比主義



産業界には絶対対比と、相対対比がある。この例として下に示す3比主義、が工場経営で活用される例があるが、この問題点と、絶対対比との比較をして下さい。

- 3比主義の内容
- 1. 予算対比: 予算を達成すれば目標達成は終了したと見る見方。
  - 2. 前期対比: 前年度、前期より成績が良ければ活動成果は優良! とする見方。
  - 3. 他社対比: 他社に比較して納期や品質、生産性などの程度が良いと、安心する評価方式。

記載欄



## 設問6

# 全員参画態勢具体化のための理解とヤル気づくり

従業員が自律的、かつやる気の満ちた改善環境づくりを図るためには、改善テーマの位置付けや貢献度の明示が必要になる。では、このために、企業のトップ・マネジメント側で環境整備上で重要なチェックポイントを例示して下さい。



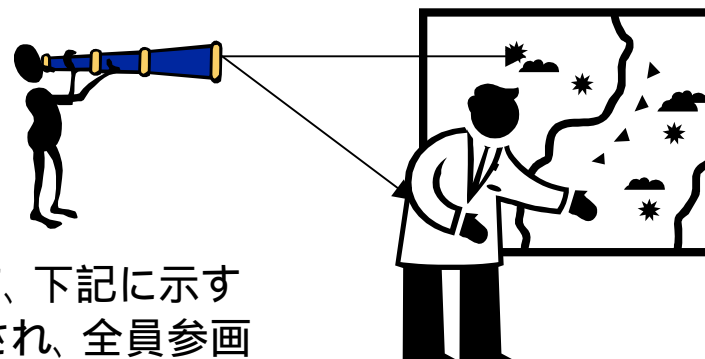
記載欄



### 3, TP展開図と全員参画活動

#### 設問7

#### 経営目標展開の進め方



既にISO9000の2000版の頃から、品質目標達成内容に対して、下記に示すような、目標展開～持てる資源の有効活用に関する規定が示され、全員参画で、企業(組織)が定めた品質目標達成努力をガイドする内容が提示されているが、この内容を「目で見えてわかる方式」と共に、全員参画で品質改善活動の内容がわかる方式を示して下さい。

ISO9000・規定2.3

「品質マネジメントシステムのアプローチ」

- a) 顧客及びその他の利害関係者のニーズ、並びに、期待を明確にする。
- b) 品質目標方針及び品質目標を設定する。
- c) 品質目標達成に必要なプロセス及び責任を明確にする。
- d) 品質目標の達成に必要な資源を明確にし、提供する。
- e) 各プロセスの有効性及び効率を判定するための指標を適用する。
- g) 不適合を予防し、その原因を除去するための手段を決定する。
- h) 品質マネジメントシステムの「継続的改善のためのプロセスを確立し、適用する。

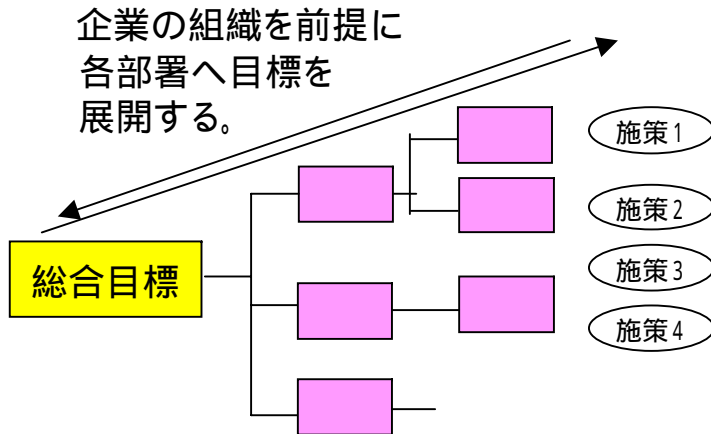
記載欄

## 設問8

# 部分最適と全体最適バランス

産業界には多くのマネジメント活動方式がある。その中で全員参画で目標達成を図る方式として、各社で活用されてきた手法の中から、有効とされる対策法の中に「目標管理」があり、その目標展開イメージは下の図のようになる。では、この種の手法を、実際に活用した場合、一人ひとりの活動や努力をムダにしない対策、活動する要件や施策が経営にどのように貢献するか？その貢献度を数値で示す点をどのようにすべきか？個々の組織間に渡る問題を、総合目標との関連で、どのようにしてバランスを取り、効果的な運営を図るか？といった内容に対して、TP展開図と比較～評価して下さい。

### 【参考】目標管理の体系



各部署で考えた課題と目標が提示され  
総合目標の達成が図られると、各部門  
で目標達成努力を図る。  
目標達成努力は各部門長一任(責務)  
とする(経営会議で結果報告と部門間  
の調整を図る方式で運営)

### 記載欄

## 設問9

# トップの資質



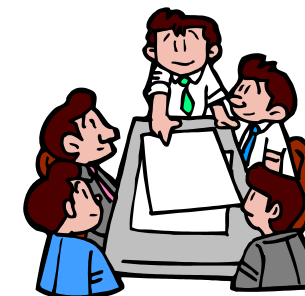
マネジメントの常として、目標達成努力に関する正否や、従業員の士気は組織を管理するトップマネジャーの資質に大きく左右されるが、一般論として一応はチェックすべき、この種のリーダーがチェックすべき項目を例示して下さい。

記載例

## 4 , 中期経営計画策定と経営・技術革新

### 設問10 中期計画策定に関する要件

未来に向けて大きく企業や工場を革新して行くためには、製品革新、生産革新、経営革新という3つの革新軸を設け、その内容を明確にしながら全員参画で、個々に設けた目標に向け、効率の良い組織体系を構築～運用して行くという戦略展開が必要になる。では、このために必要な、(1)経営戦略の策定～展開する上での注意点、(2)戦略を具体的活動に向けるための構成、そして、(3)その内容を具体化へ向けるための企画(実行計画)に関する要件や注意点について簡単にまとめて下さい。



記載欄

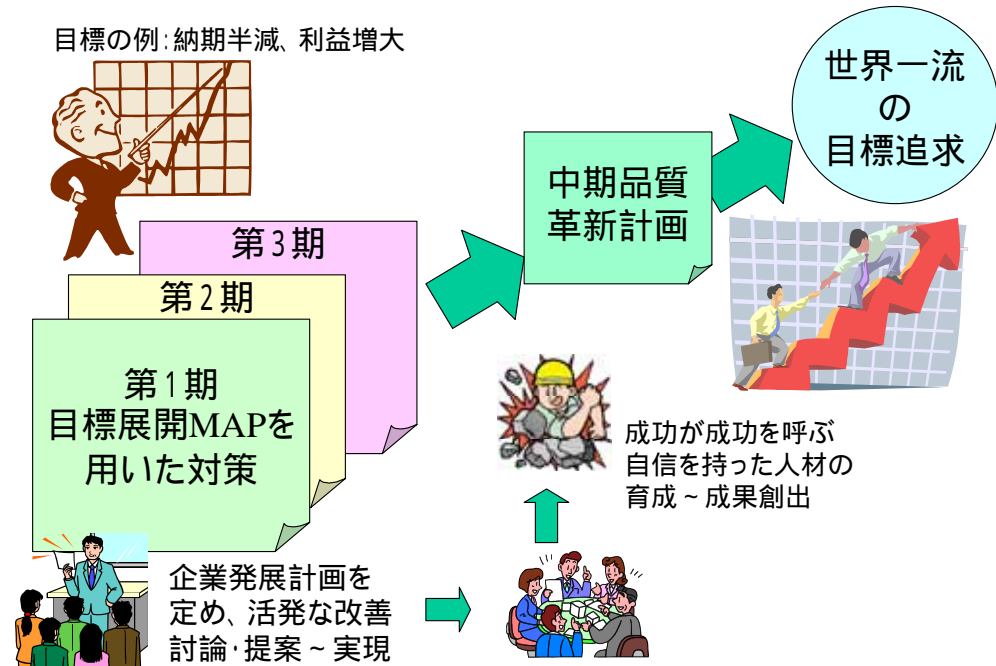
## 設問 11

# 目標設定と ベンチマーク

中期計画を実現に向け活動するイメージは右図に示す通りであり、各社各様に個性や個々の事情に応じた発展内容が必要となる。

そこで、この種のイメージを具体化してゆく上で必要になる目標設定について、産業界では『ベンチマーク』の活用が進められてきた。そこで、中期改革の推進に参考となる例を示して下さい。

## 目標達成活動MAP活用と、御社の中期経営改革の関連



記載欄

## 設問12

## 企業は人なり、人材育成

誰でも言う内容だが、「モノづくりは人づくり」「人材育成は経営の基本！」とされる。だが、一般教養や、意識教育(刺激を求めるだけ)と言った、アウトプットを定めないで行う教育は別として、「仕事を通じた人づくり」に代表される、目的、目標を具体的な課題(施策)を定めた活動の効率化を図るための教育に関して、先のTP展開図や、中期経営計画の目標達成へ向けた構図を利用して、この活動に直結させた人材育成(教育)の位置付けについて、その、具体的な構成を例示して下さい。



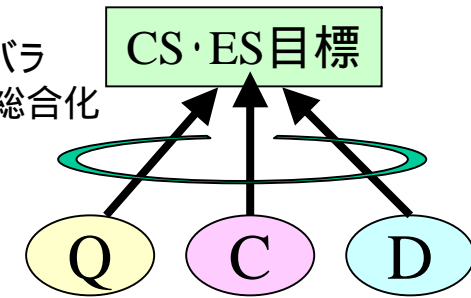
記載欄

# 5, プロジェクト・マネジメントと早期成果創出対策

## 設問13

## 革新プロジェクトの要素

個々バラバラ  
ではなく、総合化

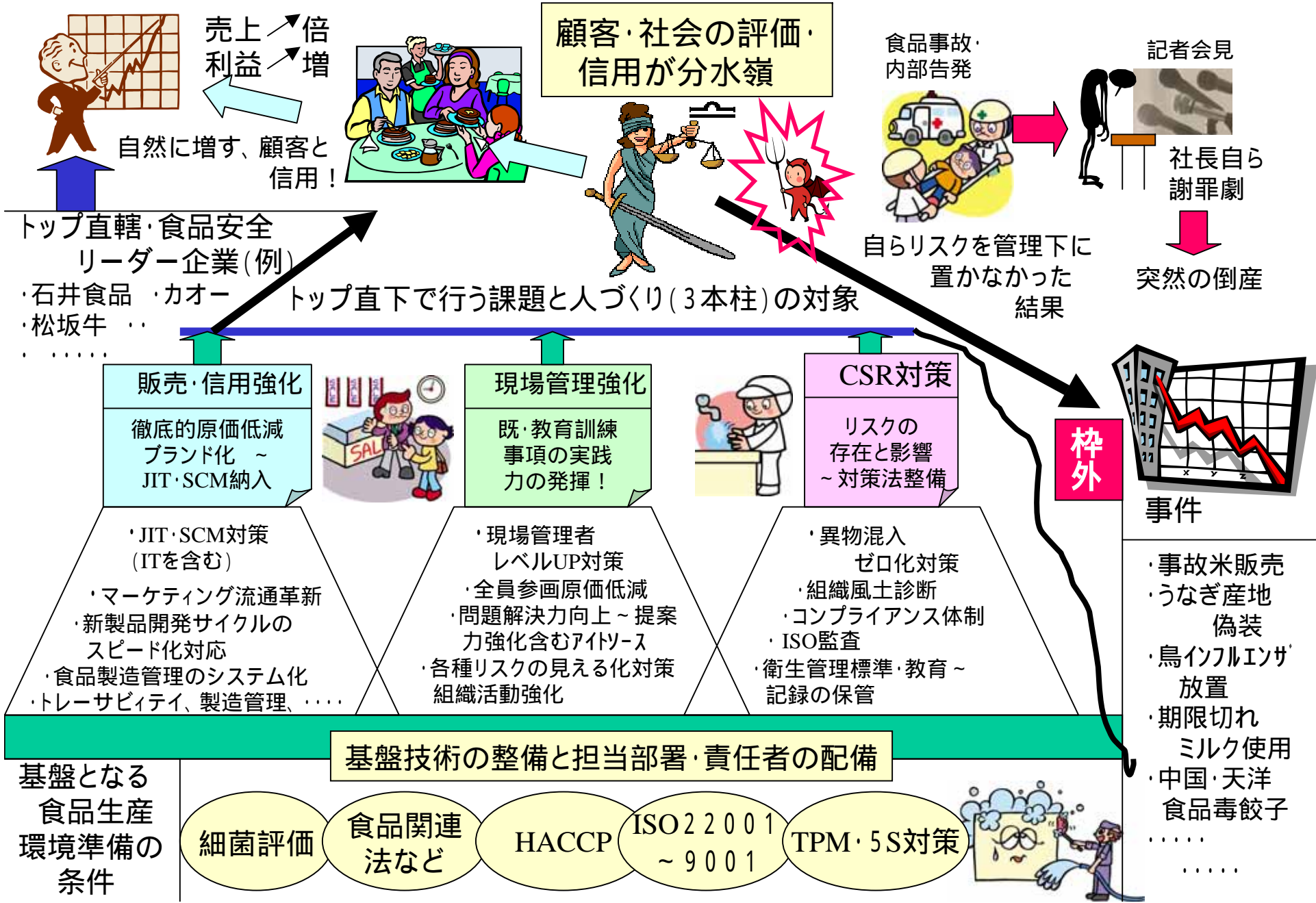


企業における活動はIE、QC、VEといった基本手法を活用したムダ排除と共に、個々バラバラに存在する手法や問題を総合化させて、目標達成に向かう例が多い。その意味では、次のページに示したように、基盤技術を基に、経営トップが持つ課題をトップ管理の基でソリューションを進めるという対策が重要になる。また、その課題は、以下に示すような内容を総合化して解決へ向ける例がほとんどである。では、この種の問題解決を効果的には図る例として効果的な取り組み(過去の成功事例や教訓)を例示して下さい。

経営課題に見る対策テーマの例： 高付加価値型商品・サービスの開発、お客様ニーズの先取りの対応、顧客情報の蓄積と活用、生産技術力の向上、効果的な生産方式の展開、品質・環境など技術の向上、需要の変動に対応した生産方式の具体化、サプライチェーン方式の強化に伴う即納体制の具体化、設備効率の向上～スピードアップ対策、アウトソース人材強化による生産方式の先鋭化、…………など

記載欄

# 例：食品産業・トップマネジャー主導ソリューション課題

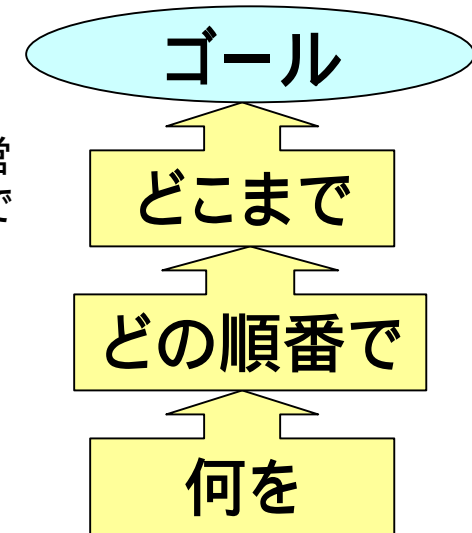
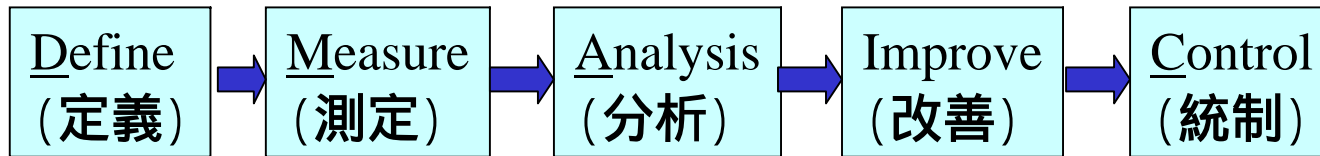




## 設問14

# シックス・シグマDMAICに見るプロジェクト運営

シックス・シグマはGEの前会長である、ウエルチ氏が用い、大きな経営革新成果を得たことで有名になった手法だが、その一部にプロジェクト運営を効果的に進める手段として図に示すようなDMAICが紹介され、産業界では、利用が盛んになった。これは、では、この種、概念的な内容を実務で効果的に活用するために必要な要件や注意点などを例示して下さい。



記載欄

## 設問15 改善手法の体系化

プロジェクト運営には、スタッフが経営タスクを受け、専従的に目標を図る方式と、製造現場の方々が小集団活動という形で、トップダウン目標を受け、製造現場でモノづくりと同時に、改善を進めるテーマ運営方式がある。

先のプロジェクト・マネジメントは前者の例が多いが、ここで、後者を中心に進めるテーマに対して、下の表を利用して対策手法の割り付けをして下さい。なお、このマトリックスの縦軸は、問題発生要因とされる改善対象、横軸は対策後に創出される経営効果であり、例えば、IE手法であれば、縦軸の方法と納期・時間が交差する個所にIEと入れる解析法だが、手法の組み合わせも多く(例:JITなど、その種の例も、同様に割り付けて下さい。

### 記載欄

【主な問題対策の例】  
 設備 + 品質 + コスト  
     TPM(全員参加生産保全)  
 情報 + 納期      JIT  
 計測 + 品質      ホカヨケ  
 方法(改善) + 時間 + コスト  
     LCA(ロ-コスト自動化)  
 物(製品設計) + 提案  
     デザイン・イン  
 人 + 安全  
     KYT(危険予知トレーニング)  
 管理 + 品質      ISO9000s  
 ……

経営効果 改善要素	品質	コスト	納期 時間	安全 環境	志気 提案
物 = 設計					
設備					
計測					
方法					
人					
情報管理					

# 各種のブレイクスルー・アプローチ

**無為型アプローチ**：宗教的考え方、点の恵みで努力しているうちにめぐり合う問題解決法

**偶然型アプローチ**：偶然の変化が大きな変革の種を与えるという例

**感性型アプローチ**：人間特有の予知、感情による生じる問題解決案

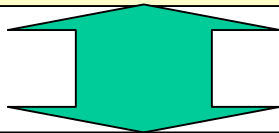
**合理的アプローチ**：

実証主義：科学的手順による問題解決法

還元主義：細分化して行くことで分析的に問題を探りか解決の方策を探る方法

専門崇拜主義：その道の権威者を見つけ、その言に従うことによる問題解決法

決定論：事実情報を収集し、答えを論理実証内容から結論を出して行く



**ブレイクスルー・アプローチ**：「目的を精査した後、あらゆる手段を求める。」

【求める行動の姿】

初めて問題に近づくとき、他の問題の類似性よりも、その問題の特徴やユニーク“差”を認識するように努力する。

問題を検討するとき、しいて結論を先に出さないで、理想的な打開を考える。特に、制約を一度打破して物事を考え、てっとりやすい解決策に飛びつかない。

問題を提示する人々がもっている仮定に対し、明言されたものにも、合意されたものにも疑問をもつ。

これにより、解決策が場、ニーズに合った内容になる可能性が高まる。総合的に効率、納得性の高い解決策を得る幅を広げる。今までに得にくいものの見方やアイデアを得るチャンスが高まる。