

1 , 製造業・トップマネジメント基本技術の「見える化」

(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。

設問編

日々、変化～混迷する経済環境に対し、製造業トップに求められる要件は、諸条件をテーブルに載せ、大場と急場を整理し、未来へ向け、各種の課題を整理～戦略的展開に向けた活動地図を「見える化」の対策です。その後、関係者の合意と納得を中核に、トップダウン+ボトム活動の融合、スピーディーな改善活動を展開となります。本研修では、この要件に対し、具体的展開方法～実践効果創出の要点を紹介させていただきます。

【重点実施要件】

- 1 , 製造業・トップマネジメントの課題を整理し、失敗/成功事例分析と共に、方針・目標展開の「見える化」を例示
- 2 , 重要課題の整理・「見える化～わかる化」を通し、実効をあげるため、関係者の巻き込み、貢献度～士気高揚法を整理
- 3 , 上記施策と連動したハイスピード・原価革新体制の運用を通した、人材育成の要点を事例と共に例示

研修の主要アウトプット

製品・製造・財務革新戦略に呼応させた各種技術・レベルアップ・陣容の地図化
トップダウン+ボトムアップ融合による総合目標展開マネジメント体系の図化
重要課題の早期実現体系(組織化)と全員参画～貢献度明示と共に、職場や職制の壁を越えたスピード改善活動の運営強化

参考資料: マネジメントの価値

フィリップス社

松下電器

昭和42年 契約更改時にロイヤリティを低減

松下幸之助氏の
遺稿集より

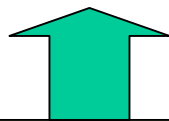
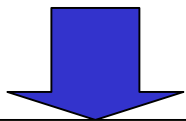


技術導入
マネジメント提供

松下幸之助氏にとって、フィリップス社との提携は外国企業との合弁会社をつくる初めての契約だった。

技術導入料は当然松下電器側からフィリップス社に支払いが必要だが、提携によって合弁企業に松下側から3名の技術者が常駐する必要があった。この時、松下幸之助氏は「合弁会社に人を送るのだから無料でおくる理由はない!」と考え、「あなたの方が3人の技術者を寄こすのであれば、こちらも経営担当者というものを赴任させて経営をやるので。そこで初めて合弁事業というものが成り立つのだ。だから、あなたの方に技術指導料を納めると同時に、こちらにも経営指導料を納めて欲しい」と言った。

要は、経営の価値を特許料や技術指導料と同じように主張すべきと考えての発言だが認められた。技術指導料4.5%に対して経営指導料3%となった



マネジメントの進化は5カ年計画へ

日本では経営の価値を認めていない例が多いがこのような概念を交際的に認めさせたとされた内容

昭和31年 松下電器の再建もようやく軌道に乗ってきた段階で5カ年計画を提示し、5年後の姿を発表、その内容は「5カ年で売り上げ4倍(8,000億円)」という驚異的な内容だった。また、ここに、作業時間を1/4化する改善、人材育成のための教育設備投資などがロードMAP(経営戦略)の形で示された。従業員との“見えざる契約”という形で目標を示し、実現へ従業員をガイドしていったわけだった。

1, 失敗/成功事例を整理した実務的マネジメント展開法

設問1 おかめ八目問答

モノづくりを業とする企業のトップマネジメントに当たる方は、次の3点の実施が重要になるとされる。

- 1, 儲かる仕組みと共に、BS、PLを仲介に目標設定の明確化を図る。
- 2, 組織体系を整備し、目標達成に一番有効な編成を構築する。
- 3, 重点課題を明確にして、自ら指導・指揮などを率先し、他の課題の実現を促進する。

では、次のカリスマ社長の再生活動内容を見て、トップマネジメントを担当される皆様は、この種の活動が、まず、的確か、否か？について、評価をお願いします。なお、状況分析は不要、評価点を3項目に分けて、記載した上で、解析結果の記載をお願いします。

記入欄

【良い点】

1,

2,

3,

【改善点】

1,

2,

3,

解説

下に示したケースは、靴下や足袋を販売する老舗の建て直しを果敢に行ったカリスマ社長F氏の取り組みである。先に記載したように、一般的な経営評価から、参考にすべき点を3点、改善すべき点を3点記載をお願いします。なお、下記取り組みで1年の経過したが、A社の収益の改善は全くなかった(注記:同時期、不況の中、同業のT社は右肩あがりの快進撃だった)。

F社の再生 F社長の取り組み

会社更正法を受けて、2003年10月1日再設立、半年以内に再生を図るため、もと有名デパートで、営業企画で実績をあげた(カリスマ営業者)F社長を迎えて、この再生事業に入った。従業員は老舗で活躍してきた人々と、新たに雇用した方々の混合部隊200名数十名であり、靴下、ストッキング、肌着、ベビーシューズ、足袋が主製品である。では、今回、主要な売り上げ品目であるストッキング対策に集中した、A社におけるF社長の対策内容を紹介することにしたい。

F社長は、まず、社長に就任し、有名な足袋製造現場を見学した。今は限られた分野でしか使用されていない足袋の生産に技術の高さを強く意識した。同時に足袋販売の実態を調査したが、価格が300円~3,000円まで、価格はまちまち、しかも在庫の山、種類は337種にも及ぶ状況を問題視した。早速、「品種は30種にしばる」こと、また、ブランド指向で製品製造・販売を展開し、在庫を圧縮して売れ筋に絞った高付加価値製品戦略を展開する指示を出した。これが新社長が行った最初の英断であった。この取り組みは正に『選択と集中』の実践だった。

次に、従業員を集め、A社再生のためには「まず、会社の良いところを伸ばす対策が重要になるが、何が重要か?自由に言って欲しい。」という交流の場を持った。だが、「品質は誇れる!」「素直な人が多い。」「人間的に良い人ばかりで努力家が多いが、それが利益に結びついていない。」という答えがかえってくるだけの集まりに終わった。

新任社長は、就任後、旧大阪ビルにあった本社ビルを明け渡し、東京、若者の街、Bに移転した。この意図は、市場に一番近いところで高付加価値製品の販売を行うことと、市場の声や変化を従業員が常に感じながら製品開発~販売対応を図ることを狙いとしたものだった。

まず、F社長は新会社への再生のため、在庫一掃セールを展開した。これは大成功だった。だが、同時に、B社の製品など、高級靴下の下請けで製品を製造してきた実態が浮き彫りになった。要は、A社は、技術が高く、B社など、5社と契約して製品づくりと、販売への援助で売り上げを満たしてきたが、自社ブランド製品は足袋だけだった。そこで、F社長は自社ブランド、しかも、A社のマークを靴下にレゴマークとして付け、戦略展開をする方針を立て、早速、従業員を集め、この方針を伝えた。だが、A社に長年勤めてきた従業員から、否定的な意見が続出し、「ブランド力がない。」という批判が出た。

この時、F社長はここで英断「会社再生の責任は自分にある。A社のレゴをつけてブランド化を狙う。技術はある、顧客が見て美しい、質へのこだわりで顧客の理解とイメージを得てブランド化する。こうしない限り自分たちの特長が何もない会社には、再生などあり得ない！」と話した。以下、どのような反対があってもこの方針で会社を引っ張って行くことを告げ、これが、今後の活動方針とした。

まず、「従業員の意識が変わらなければ変化は何も起きない」と感じたF社長、従業員を再教育の意味合いから、従業員を青山通り（渋谷の町）へ連れ出し、各社の商品を見ながら、売れている商品やその品質の状況を見せてまわった。そうしながら、市場と製品の教育を従業員に行っていた。この時、A社の従業員は「始めて、F社長のような目で市場を見て勉強になった。」ことや「今まで、このような取り組みは全くしたことがない。」などの感想を、従業員たちは述べた。だが、この状況をを見て、F社長は「我が社の従業員は社内しか見ていない。甘えている。自分で努力することがなければ会社は再生しない。」と思った。

このような取り組みの後、11月20日（1ヶ月後）課題として開発部門の方々に与えていた「ブランド・ソックス開発検討会議」の検討会議に出席した。そこで、F社長、部屋へ入るなり、既に会議室に新製品の提案パネルが展示している新製品提案サンプルを見て、「これでは売り物にならない！オシャレさが出ていない。これは、一般のビジネスソックスそのものである。」と言い、

即、「ブランド品をつくれ！」という命令を下した。原案を作成した開発関係者は、この発言でショックを受けた。なお、F社長は具体的に製品の欠点を指摘し、「訴えるものがこれにはない。」「これは、人にプレゼントしたくなるガラになっていない。」・・・とひとつずつ新製品提案内容を示した。そして、「ここにある新製品は全品ダメだ！こんな親父臭いものうるるか！」と一括！「再度、提案のやり直しに1ヶ月の猶予を与える。」とした。この指摘は開発担当者を十分納得させる内容だった。

この指摘を受けた開発者の中に、Sさん、入社12年がいた。特に、彼は大きなショックと指摘内容を大きく反省した人の一人だった。この後1ヶ月、12月15日に提案品を製作、再度、F社長が出席する会議に100点もの新規開発品を持って出席した。当然であったが、A社のロゴマークを新製品につけた。それは見事な内容であったし、関係者は、これで、いわゆる「親父臭さは消えた！」という確認と共に、新しい取り組みに自信を持ち始めた。

このような環境で、開発会議が行われた。そこではブランド商品を中心に営業をしてきた担当者を集め、この方々を前に、また、それと対面する形で開発担当者が席につき、開発関係者が新商品を営業担当者に売り込み、審議する、という形式で行われた。F社長は遅れて会議室に入ってきたが、会議に加わる前に、まず、開発担当者が持ち込んだ新製品の段ボールの中身をのぞき込み、1品ずつチェック、その中から、自分が要求した新製品一つを選定し、開発者、S氏の肩をたたき、と手でサインし、会議に入った。このような状況で、S氏はその製品を最初に出し、製品紹介に入った。そして「市場のブランド品は一足1,000円ですが、1,500円にしたと思います。」という、営業関係者は、「誰が、買うのか？」「高い。私は売る自信がない！」という反論となった。この様子を見て、F社長は「2,000にせよ！それでも安い、営業はこの製品を売り込む体制で、何をすべきかを検討してくれ！」ということで、この会議は終了した。

この後、F社長はA社の歴史と取り組みを学ぶため大阪の旧老舗を訪ねた。ここには120年の歴史と、レゴとされた人形が飾ってあった。2,500体の人形に加え、F社長が驚いたのは昔の広告であった。

ここには、当時の方々がA社の製品、足袋をブランド化してゆくための努力や、自信に満ちた商品紹介、現在見ても、驚く位に素晴らしい意志を顧客に訴える内容が多々あったので、F社長は、その一部を持ち帰り、社員に見せたが、社員たちも、F社長と同じ考えだった。

12月18日『おひろめパーティー』の名のもと、A社の歴史ある広告を関係者に公開した。従業員は改めて、先輩の開拓者精神や当時の努力、更には、今見ても新しいファッションの内容に驚嘆した。特にS氏は特に強いショックを受けたようであった。更に、新商品をお披露目するパーティーで、F社長は、先の会議で検討された販売戦略商品を身につけ、S氏に見せ、誉める行動を取りつつ、今後のあり方に意見を述べた。ちなみに、S氏であるが、老舗、大阪に家族を残し、東京に一人住まいしつつの生活をしている。A社の再生は自分の双肩にかかっているという意識は高い。また、F社長が青山を歩き商品説明をして以来、自主的にこの行動を欠かさず、しかも、精力的に新製品開発を担当してきた。当然のことではあるが、「A社のキーマンの一人、最優秀候補である。」とF社長は考えている。また、A社の会長、A社の建て直しに資金を出すN社の社長もS氏の活動には大きく関心を寄せている。なお、新会社は先に大阪から、本社を東京に移した。その後、再度、移転し、現在のファッションの町として有名なS区となっている。F社長は、先の会議で示したように、「新規開拓こそ、また、ブランド化こそが、我が社が生きる道」と考えた。事実、先の会議では、「この方針を貫け、この責任は俺が持つ！」とまで言い放った。

F社長の考えは、「今まで、A社では開発と製造はつくり放し、営業も売る行為はするが、なぜ売れたか？なぜ売れないか？の解析はしてこなかった。これが職場や人事の壁が会社の活動を阻害している。従って、商品開発に加えて、組織・人事の構成も大きく変えなければならない」という考えだった。このため、F社長、『マーチャンダイザー制度』の導入を発想した。ここで言うマーチャンダイザー制度は、新商品の企画～製造～販売とその評価までの全行程をマネジメントできる人の存在を言う。まず、この制度を人事改革の柱とし、部長以上の会議で内容を紹介し、担当者を選定した後に、このような組織に移る趣旨を伝えた。

当然、部長部下関係者にも、この趣旨を伝え、この制度にチャレンジする者は今の職位、職制に関係なく提案と試験に出てくるよう指示した。先のS氏を始め、数名がこの企画に立候補して来た時点で、「マーチャンダイザーとして企画する候補者達に、企画をプレゼンテーション願いつつ、その内容を評価する」という内容を、職制を通じて連絡し、いよいよ試験が開始された。

1月10日、まず、最有力候補である、S氏の発表が始まった。ところが、工場生産の内容は工場担当者、また、S氏の説明内容は単なる商品説明だった。このため、F社長は「その企画で売り上げはどうか。まず、その商品を企画する基になった商品の売り上げと売れていた理由を説明して欲しい。今、先の新商品のサンプル説明ではないので合って、マーチャンダイザーとしての説明を聞きたいし、その審議試験なのだから、・・・」と叱咤した。この発言で、試験場はパニック状況になった。要は、職制を通して行った説明が何も機能していないからであった。特に、注目すべきことは、先の職制会議で賛同した部門長から、「F社長が過去取り組んできた衣類販売と靴下は違う、ソックスにマーチャンダイザー制度は当てはまらないと思う、・・・」と言った反論まで飛び出して来た。だが、この時、F社長は、「社の方針としてやる！」「成否は社長の責任だし、これが出来ないのであれば、今後はない！」と言い、強い信念を伝えた。更に、F社長、「この方針に努力しないものは会社から去れ！」という意気で話し、「マーチャンダイザーの候補者試験は2月26日にやり直す。」と、関係者に伝えた。

再度のテストはスムーズに行われた、特に、キーマン候補であるS氏は、営業や工場の質問によどみなく答える状況を見ても、このことは明らかであった。これに平行して、3月24日、新宿の高級Tデパートで新商品発表会がなされた。ここでは、一坪のスペースを借り、F社独自のブランドコーナーで新商品を直接販売する、という対処がとられたわけだったが、ここにはS氏、F社長が参席した。F社長はこれで、A社の第1歩がスタートした、と考えている。「消費者に本当に商品が認められ、売り上げにつながり、収益も出て、従業員がそれにより明るくなり、自信を持つようになれば、会社は立派に再生する。」と考えているが、A社の再建計画は始まったばかりである。なお、現在、ここまでの状況で、過去の売り上げ、利益とも何も変化はない。

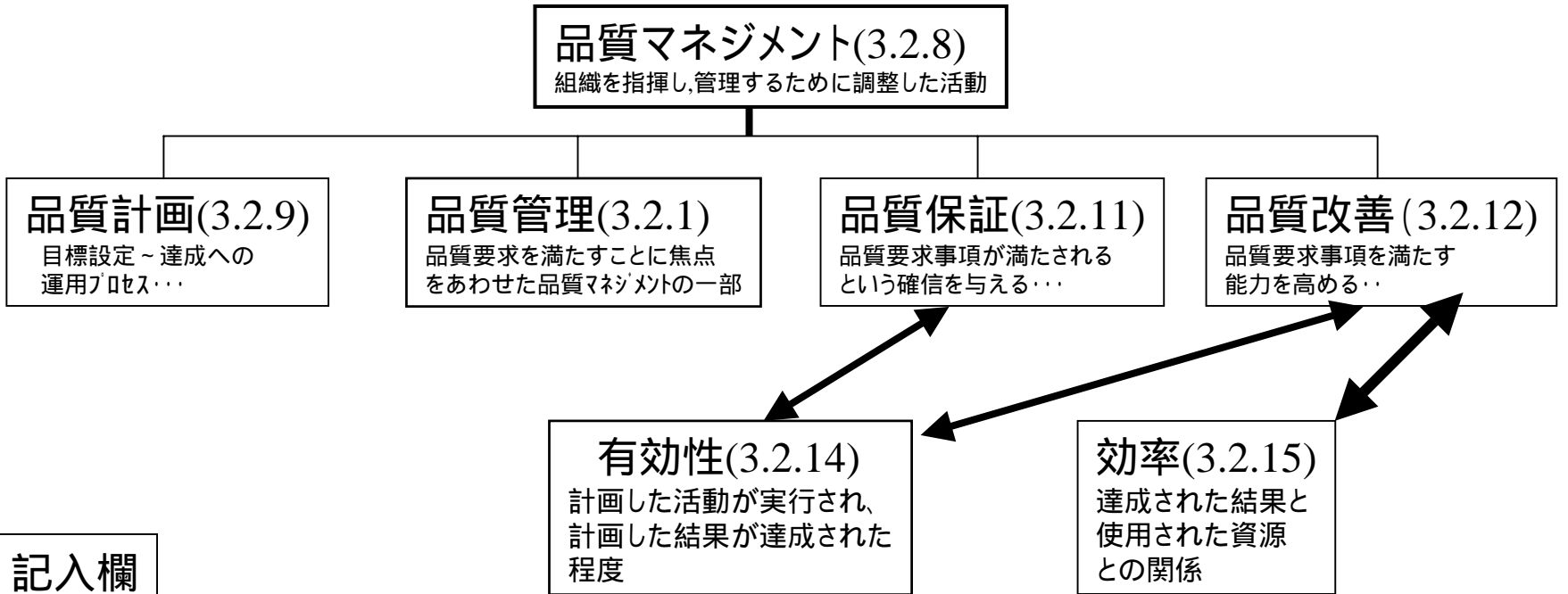
設問2 倒産企業の理由

八起会の野口会長は企業倒産の経験を持つ方である。氏は、現在、ご自身の経験を生かし、中小企業の支援、各種相談やご指導をされているが、「倒産企業が持つ要件は何か？」を明確にしておられるが、この種の項目は各種調査結果と全く同じである。では、その種、倒産企業が持つトップマネジメント上の「失敗の要因」の記載をお願いします。

記入欄

設問3 マネジメントとは？

ISO9000では、マネジメントのあり方を品質面の対策で下図のように示しているが、この内容の運用と、一流(成功)企業の取り組みの要点を比較して、企業として何をすべきか？について3つの重要な要件を列挙をお願いします。



記入欄

参考事項： 変化の激しい時代にあってトップのやるべき事項

セブンイレブン・鈴木敏文に学ぶ・日経ビジネス「鈴木敏文の経営の不易」日経ビジネスの要点

環境

基本：リーダーは明日をつくる = 変化対応業の実を示す

未来は自からつくる

万物は流転する

危機こそ改革の好機

ボトムアップ
が活動の
原点

ぶれない！

理想目標

新時代に合った
計画の策定
～見直し

合意

基本の徹底 = プラットホームを持つ
(自社の持ち味、特徴を知り、生かす活動)

抵抗
勢力

ボトムアップで従業員の意見は十分汲み上げる。だが、
未来への決定と、先頭に立った活動はトップの責務
こうしないと、提案や苦言はトップには届かない！

トップだけが
革新への意志
決定者(責務)

変化の無い
ところに
革新は無い

今まで何とかやってきた。業績もまずまず、
別に無理して過去を捨てなくとも、何とか
なるのではないか？ 他所や他社も似たような
ものだ！「護送船団・ゆでガエル思想」

チャンス逃がすと経営は傾く

設問4 徹底的な不況脱出法「温故知新」

マネジメントは企業体質改善の技術です。また、このような研究は、過去、かの故・ケネディ米国大統領が全世界を調査、その結果、お手本にした、上杉鷹山が米沢藩を建て直した内容が大きな刺激を与えたとされています。なお、米国経済危機改善を図る際に上杉鷹山の活動を日本の報道関係者に話したが、「その存在すら知らなかった」このため、調査となったが、結果、マネジメント革新技術の大半がその中にあった」とされています。では、17歳で外から雇われ社長のような形態で上杉藩に赴任した、上杉鷹山の活動を参考に、知る範囲で結構ですが、一企業と全く同じ形態を持つ米沢藩建て直しシステムの主要点の記載をお願いします。

記入欄

上杉鷹山の改革

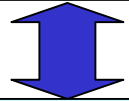


Kennedy

「最も尊敬する日本人は？」と、記者団が聞くと、「ウエスギヨウザン」と答えた。この時代、日本では存在を誰も知らず、あわてて調べた結果、経営トップとしての活動全てが実践されていたことがわかり有名になった。当然、この当時の米国再生に大きく参考にされたわけだったが、以来、世界の経営トップが学ぶ経営実践学の基本となっている。

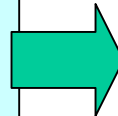
上杉家の状況と上杉鷹山が藩主になったころの状況

初代、上杉謙信のころ越後地方で200万石を超える収入 5代目の頃、相続の手続きやムダな支出がかさみ、危うく潰されかけころかろうじて15万石だった。この頃、藩士の収入が90%、14万人だった人口も9万人(1970年)まで減少してしまっていた。このような中でも参勤交代などのおつきあいに相当の費用を費やしていた。



上杉鷹山の条件

上杉家の人手はなく、高鍋の秋月(宮城県)3万石の小大名の家に生まれ、上杉家の養子家つき娘である姫と結婚、城主となる。姫は心身障害者だった。雇われ社長のような関係だが、藩主に選定された。



【改革の要点】

制度の壁を無くす。
物理的壁(山地で米の生産が困難)を無くす。
意識(心)の壁を無くす。

このための具体策(現状分析の結果)

情報共有化、 職場での討論の活発化
現場重視、実態にあった経営の展開
この内容をトップ自ら行動するとともに、経営活動内容の数値化、プロジェクト・チームによる理想目標の企画～実行計画を策定して展開した

発展時代に悟った商売への思想

松下幸之助氏の遺稿集より

昭和5年(1930年) ラジオ業界へ進出と同時に乾電池を直営にした。この時、ランプの需要は益々増え、20万個/月、電池は100万個/月だったため、下請けの岡田電池だけでは間に合わず、当時、競争相手だった小森電池に提携を申し込み承認された。なお、売れ行き増と共に値下げに小森電池は追いつけず、買収、第8工場にした。

「この頃の私には商売に対して反省がわいていた。今までは世間の通年通り商売をやり、何とかうまくいっていたが、次第にこれでは足りないという気持ちが出てきた。一体、生産者の使命は何なんだろう？こんなことを連日、夜遅くまで件が得た結果、私なりに一つの信念が生まれた。それは、簡単に言うと、

「この世の中の貧しさを克服することである」

有名な『水道哲学』

例えば、水道の水はもとより価値があるものだ。しかし、道ばたの水道の水を人が飲んでも誰もとがめない。これは水が豊富だからだ。結局、生産者はこの世に物資を満たし、不自由を無くするのが、務めではではないか！

こう気づいた昭和7年5月5日を松下電器の操業記念日とした。要は、確固たる信念を持ち、真剣勝負で不況に当たった。また、この考えで、当時は高価なため使用が伸びていなかった小型モーターへの参入も果たしていった。



不況や変化に柔軟に
対処できる企業には、
単なる儲け主義の展開
では、なく、哲学が必要



活動の結果、顧客
と従業員の信頼で
製品が売れ(お使い
いただき)収益向上
へ道をあける。

設問5

リスク対策の重要性



トップマネジメントの責務に「リスクを管理下に置く」という内容が重視されていますが、リスクの定義の方法、ハインリッヒの原則にあるヒヤット対策とその効果、リスク管理が不十分だったために起こした事件の中から、部下に解説して効果ある有名な事例の紹介をお願いします。

記入欄

リスクの定義

ハインリッヒの原則にある
ヒヤット対策とその効果

リスク対策が不十分だった
歴史的な悲劇を招いた例

リスクの定義	ハインリッヒの原則にある ヒヤット対策とその効果	リスク対策が不十分だった 歴史的な悲劇を招いた例

ハインリッヒの法則とリスク対策の重要性

30件のヒヤットの1件が現出！
不良・クレーム問題～
設備故障、事故(ケガ)～
環境問題・・・など

比率は
29:1

基準

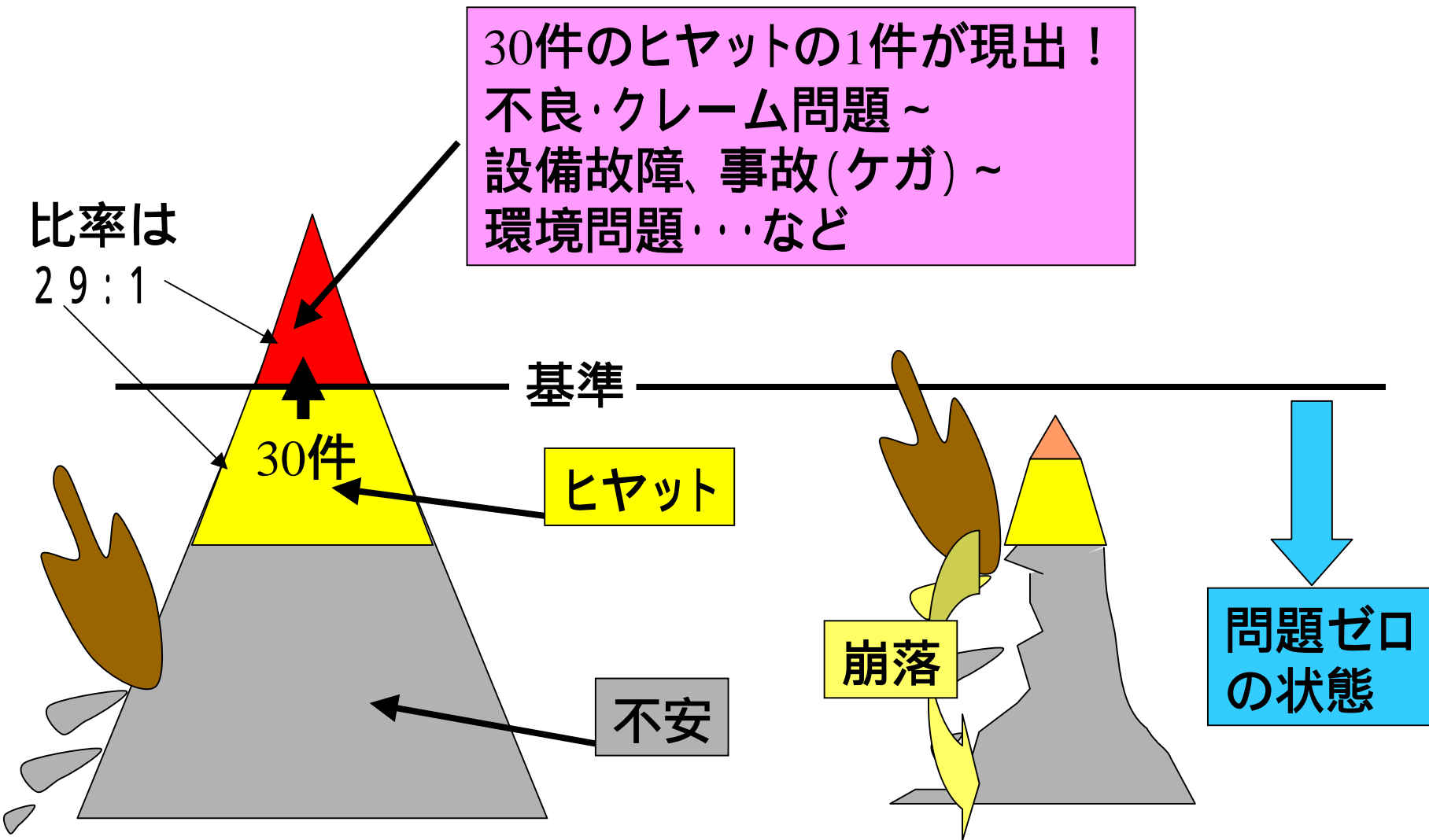
30件

ヒヤット

不安

崩落

問題ゼロ
の状態



2, 重要課題を「見える化～わかる化」して実効をあげる実務

設問6

一般従業員にとって、工場マネジメントの中身はなかなか理解しにくいいため、全員参画活動にベクトルが合わないことがあります。ものづくりを行う工場では、今、売れるモノづくり、企業の活動レベルが他社や同業者に比較して高い～改善を要するまでの内容と、感性に關与する目に見にくい内容を把握～示すための対策が各所でとられてきましたが、この要件を配慮した形で、主要な対策事項を一覧化する様式の例示をお願いします。

メモ欄



参考例：経営再生声明

松下幸之助氏の遺稿集より

昭和25年7月17日、
緊急経営方針発表会の内容

「世代に生きる我々産業人は、産業の復興を通じて、我が国の再建を成し遂げなければならない。最近の動向から推して、徐々ながらも回復の気運に向かってきているように思われる。そして今日“これなら再建できる”という自信が持てた。また、世界全体の立場から、力と働きにおいて真に平和を築くに役立つ国はどこかと考えて見た場合に、率直に言って日本ではないだろうか。思想的に言って、道徳的に言って、また能力からして、正しい導きを受けるならば、十分に世界の平和に寄与する素質を備えていると思う。ところが、その裏付けをするのは、他でもない国民である。国民各々の持つ力であり、精神である。そう考えると、世紀の栄えある使命を果たすだけの実力をお互いに養っておかなければならない。しかもこの実力は、各々の担っている現実の職場、仕事を通じて培われるのである。

企業再生はポリシーの提示！

(要請 (Needs) と要求 (Wants) の設定)

何のために何をすべきか？

また、企業発展の骨子は企業活動の使命と、「従業員一人一人の努力」を明示！

トップマネジャー (トップ・リーダー) は
未来の姿と活動を示す！

次に従業員に具体的地図
を示すことが必要！

昭和28年 海外を調査、特に、当時米国GE社から多くを学び持ち帰りベンチマークのひとつに加え、社内には、How to のひとつとして紹介
～ 取り込み



生産技術
のMAP化

設問7 3つの工場革新軸について

工場革新には、3つの革新軸というものがあり、この軸に沿って、各種の改善手法の投入や、全員参画改善を進め、一人ひとりの働きをムダにしない対策を展開すべきです。では、工場革新3つ革新軸と每期達成に努力する工場予算、更には、中期計画の関係を「目で見てわかる構図」の形で例示を、お願いします。

記入欄

経営MAPの価値は、ひとつの芸術品！

「経営の価値というものにも言及して、日本の企業をより一層強く発展させるためには、お互いが経営の価値を高く評価して、外国の企業に認めさせると共に、経営にみがきというものをかけていかななくてはならない。その磨きをかけるひとつとして、私は、本来価値を持った経営について「経営とは芸術なり」という見方もできる」と、松下幸之助氏は話した。

「つまり、芸術は、非常に価値の高い創造活動であるが、経営もそれと同じように高い価値を持った創造活動といえるのではないだろうか。例えば、今、1枚の絵を描くという場合、絵を描くには、鉛筆なり絵の具なり墨なりを使って、様々な方法で白紙に何かを創造してゆくが、出来上がった作品が、それを見る人に「これは素晴らしい絵だ。この絵には作者の魂が生き生きと躍動している」という感動をを起こさせるなら、その絵は、立派な芸術作品といえる。同じように、企業経営も、経営者は、まず、基本方針を決め、人なり、資材なりをどのようにして調達するか、工場はどういうものを建てるか、また、何をどうつくり、売るか、ということについて、白紙の状態からひとつひとつ積み上げて、各方面に渡るバランスを図って、細かい心配りのもとに経営を進めて行く。言うならば、絶えざる創意工夫を図って、無から有を生みだし、あらゆる面でよりよい創造活動を行って行くのが経営であると思う。……」



戦略設定：社会的使命の明示
要請 (Needs)と要求 (Wants)の設定
(顧客志向で従業員と共に、何を
すべきか？をドキュメント化)

中期経営計画策定
必要十分条件を洗い、3～5
年の経営計画を各社の個性
を重視して見える化へ

資源の有効活用
目標達成、作戦展開
図を地図化、人・技術
資金・・・資源の有効・
効率的活用～達成へ

設問8 工場革新・改善MAP(地図)

「地図無き進行は彷徨！」という言葉があります。工場の未来を明確にするには、経営数値目標、状態目標と呼ばれる数値を具体的にあげるための各種の活動、技術レベルに加えて、人材育成を体系的に展開する地図(MAP)が、将来計画をバックアップするものとして必要になります。では、この種のロードMAP作成に必要な要件の記載をお願いします。

記入欄

設問9 総合生産性達成のための目標展開図

工場革新は、日産自動車・ゴーン社長が、かつて、赤字で苦しむ日産自動車の建て直し時に見せたように、将来計画(この例ではリバイバル・プラン)の提示が再生への大きな重要な要素でした。当時のゴーン氏の活動はセブン・イレブンという名があったそうですが、朝の7時～夜の11時まで、重要な現場を自ら歩き、重要課題の把握～キーパーソンとの対話、対策の依頼までをスピーディーに行ったことが、あの再生劇の要点でした。この種の企画に加え、定めた目標を関係者にタスクとして展開して、全員参画改善へ向けると同時に、個々人の努力と貢献度を目で見てわかる活動へ向ける参考として下に示したISO9000sの規定がありますが、この具体的な内容を「目で見てわかる方式」という形で一覧・地図化する方法を例示をお願いします。

ISO9000:2000にみる品質目標達成内容

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。

記入欄

設問10 日々改善の重要性

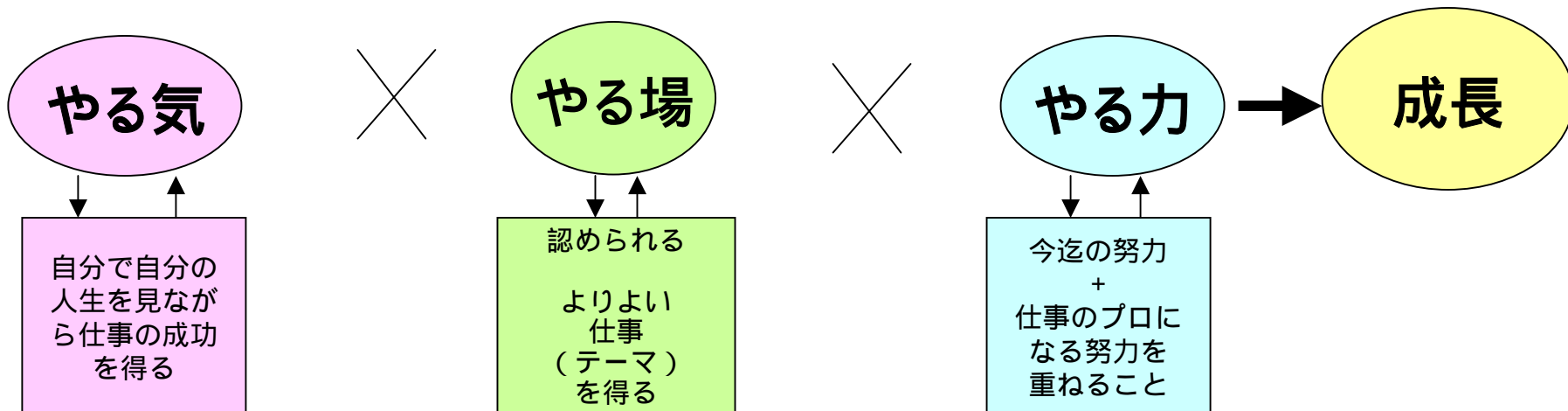
工場改善は小さな改善の積み上げと大きな革新技術の投入という両局面が必要です。そこで、小改善の積み上げ、すなわち、1日1%をたゆみなく続ける改善の効果(仕事の中身自体に存在する小さなムダ排除をお金を掛けずにすすめる継続的改善)の効果と、ターゲット・コスト戦略に見る革新的技術改善の効果に対し、「部下に説明する」という立場で、要点の記載をお願いします。

記入欄

3, スピードをあげて原価改善を図る体制と人材強化体制

設問11 人材育成

「モノのづくりは人づくり」と言われますが、経営改善の基本は、従業員にも、理解、納得、チャレンジを切望する目標と理念の明示、個々人の成果創出内容と、経営貢献度が「目で見てわかる仕組み」の運用、多少の紆余曲折はあっても究極的にWin & Winによる成功体験で伸びた人材の努力による、とされています。そこで、下記の内容を参考に、人材育成の要点の記載をお願いします。

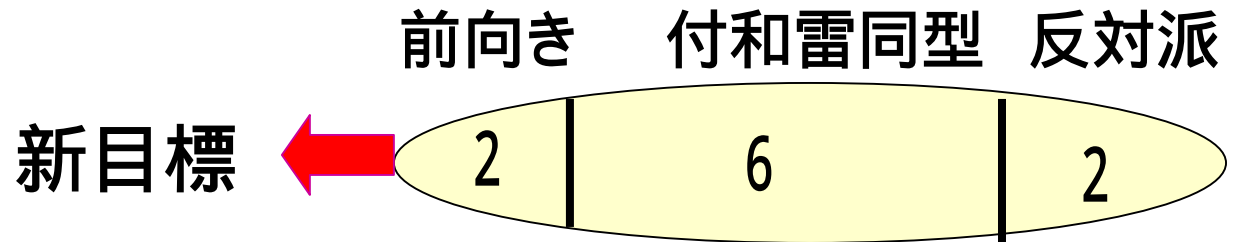


記入欄

設問12 やる気(燃える)集団づくりの

「やる気の無い方にやる気を起こさせる技術」に、まだこれと言った良い技術体系が紹介されるには至ってない状況ですが、企業集団を動かし、やる気の集団をもとに、企業文化と活動を活性化する手段のひとつに、『2:6:2の原則』があります。では、トップマネジメントの方がこの技術を利用して効果をあげる要点の記載をお願いします。

メモ欄



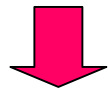
参考資料: 米沢藩を立て直した上杉鷹山の基本的な態度

藩主は民とお得意さんの意思によって動く存在であり、支配や権力の駆使のための存在ではない

【米沢藩に藩主として配任になった基本的な態度】

- 1, 自分は大藩の生まれではなく、九州の小藩の生まれであること
- 2, 若者であること
- 3, 経験が非常に不足していること
- 4, 米沢藩を継いだものの、米沢本国には初めて入ってきて、米沢の実態を全然知らないこと
- 5, 今日、広場に集まってもらった藩士たちとは初対面であり、江戸藩邸でいっしょに暮らした者の他は、ほとんど誰おも知らないこと。
- 6, 同時に、藩士の方も自分を全く知らないこと。

このような状況で改革に当たるには、指示・命令ではなく、要請が基本的な態度でないと、人は動いてはいただけない。



自身の行動

自分は自分の立場で最大限の努力を払う。各種提案は約束したものは、藩主の責任と定めて行う。重要な内容は全員に情報公開する。



キーパーソンの活動



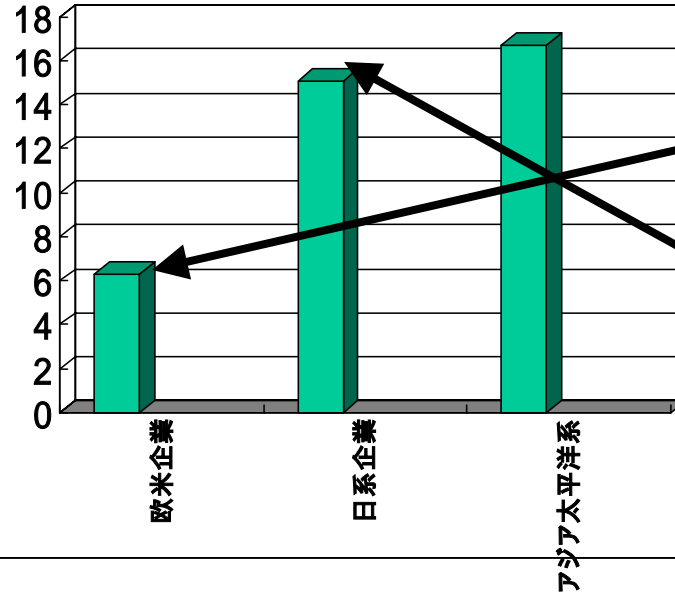
的確な現状把握を基に、再生計画をキーパーソン中心に策定してもらい、評価～援助へ各持ち場で、徹底討論願い、実行して成果ががった種を育てる。(今までに無い報償制度もつくる) 従来のやり方にとらわれないうで対策を考え、評価してゆく

設問13 実力主義と結果主義

経営の諸問題の対策や各種目標達成に従業員個々人の自主的努力は欠かせません。下に示した内容は中国を始めとする海外工場における定着率の差を示す内容ですが、これを参考に、実力主義と結果主義の違い？を明確にした後、人がやる気を出して仕事をする面で、主要要件の記載をお願いします。

2005年・中国における
離職率の状況 内訳

	欧米	日系
一般従業員	15.1	20.9
専門/技術者	8.2	31.2
主任/ 上級技術者	3.0	11.8
中間管理者	3.7	8.1



欧米系
離職率 = 平均6.3%

日系
離職率 = 平均15.2%

記入欄

設問14

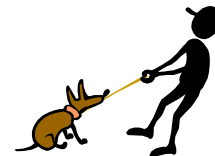
キーパーソンである中間管理者の実行力向上対策

工場の運営(管理・改善)においては、各組織の長として活動願うキーパーソンである中間管理者の活動が極めて重要です。要は、任せられる現場管理者の存在ですが、実力は高いが命令して現場を取り仕切るカリスマ的な管理者と、部下を活動に巻き込み、納得とコーチングを駆使して現場を管理する中間管理者と比較した場合、トラブルや予算達成といった活動成果にどのような差が生じるか？の差異の記載をお願いします。また、この種の差異を発生させないために研修が行われる国際的に提唱されてきた6大能力とはどのような内容か？についても簡単に紹介をお願いします。

記入欄

米沢藩で過去、改革が成功に至らなかった理由

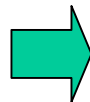
- 1, 経営改革の目的がよくわからなかった。また、推進が一部の幕府のエリートに限られていた。
- 2, 改革を行う趣旨が藩士達に徹底していなかった。このため、当然だが、改革の方針、目的、目標(実施後の夢や理想の実現)と成果(数値的成果)も知らされておらず、誰が何をやれば何にどのように貢献するか?といった貢献度や役割・責務がわからなかった。
- 3, 改革が進めば藩士や藩の住民にメリットが生じるはずだが、会社のトップに当たる徳川幕府に全て得た効果を吸い取られ、結局は努力が報われない活動になることがわかっているのに、心情的に真剣に改革に取り組む気が起きない。また、藩中でもエリートが中心となる改革は、住民に命令と強制労働を強いるだけで、対策に参加するものにとっては、何も面白くなく、夢のないものだった。



要は、改革の根本に関係者への優しさといったわり、思いやりと実質効果が全く無い改革だった。

具体策の要点

改革の姿を明確に示す(見える化)



キーパーソンを中心に
役割と責務、貢献度
を明確にして情報公開
と、最後の手と訴える



本音で問題と対策の合意をつくる



設問15 組織的活動の整理

全員の持てる能力を引き出し、組織的な活動を図ってゆくためには、従業員の育成と実力評価が必要です。しかし、「このために」ということで仕事の成果だけを見て従業員を評価する実力主義を導入した企業で多くの失敗例が報告されています。では、このような局面を配慮した従業員管理の要点を整理して示して下さい。同時に、従業員の方々が工場目標達成に組織的な活動へ向けた円滑な展開を図るための要件を整理して記載をお願いします。

メモ欄

参考例：終戦後、財閥解体で「社長排斥を救った労働組合」

松下幸之助氏の遺稿集より

戦時中、造船と飛行機生産で何とかしのいでいたが、敗戦となる。企業としてはいばらの道に突入。さらに、進駐軍の占領政策で、財閥指定と7つの制限が課せられ経済活動も、資産を動かすことも出来なくなった。



この時に発生したのが、社長退陣問題だった。「断じて松下は財閥ではない」と抗弁、未解決のまま24年には、この制度も解除となったが、松下氏は公職追放のA級に入れられた。松下氏は覚悟、だが、社長留任の運動に立ったのが労働組合だった。

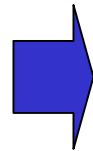
当時は15,000人、賃上げや争議もやっていた方々だが、「うちのおやじをなんとかしないといかん」と署名、捺印を全員から取り、政府や司令部に猛運動した。



この活動のおかげで、1ヶ月後にB級に変更、更に、審査の結果、全役員が追放取りやめとなった。



真に苦境に立った時
日頃の従業員との接し
方や、企業哲学などが
トップへの信頼になり
現出した事例である。



この後、5年間借金～倒産の危機となり、涙の中で人員削減を断行。だが、このときPHP運動をスタート
Peace and Happiness through Prosperity
＝ 繁栄によって平和と幸福を

人間性に立脚した、素直な正しいものの見方で、社会の諸制度のあり方を考え、共に繁栄の道を鮎みたいと念願する内容

