

中村茂弘・【第3回メルマガ・シリーズ】：2013年12月6日

【第3回メルマガ】本文： 「目標管理と段階的レベルアップ」

先例に学ぶ：1980年代末に、キヤノンがKPS（キヤノン生産方式）をJMA誌に掲載した時、現場管理者の改善目標は「ツキサン計画」部課長は「ゴネハン計画」ということでした。この体質革新戦略を指揮していた高久さんにお話をお聞きすると、「現場管理者の仕事をコツコツ改善で毎月3%の生産力向上を着実に進めれば現場力は数年で一流になる。加えて、現場管理は現場に任せ、その上にいる課長クラスは5年で物づくりの形態を半分以上変える企画と実践を果たせばキヤノンの新製品対応・変化体制が整い、ITの先端を走る企業に変革できる！・・・」という取り組みでした。

筆者が関与する現場で「ツキサン計画は無理だろう、だが、日々0.1%の改善を現場関係者に願うことで、 $0.1\%/日 \times 25日/月 \times 12カ月/年 = 30\%/年$ となれば、『3年で2倍の現場体質になる』としました。この方式なら実施可能、また、多少のずっこけ（小さな失敗や遅れ）があっても、3年で $1.3 \times 1.3 \times 1.3 > 2$ 倍になるからです。

企業の毎期の活動は、ある意味でオリンピック出場マラソンに似ています。期が変わる状況は、異なる大会出場に出てチャレンジする現象に似ているためです。そこで、練習＝企業の改善、試合＝生産・販売と考え、中長期経営計画を立てました。加えて、ベンチマークする代表職場を探し、金メダル取得計画に似た企画・実行計画書を管理側がつくり、全員参画の改善を「見える化」させて取り組む方式としました。すると、まず筆者が所属する現場で、3年で2倍を達成！以降、この努力で、各社で何度も同種の目標達成を果たしてきました。戦略展開とは、理想－現実＝改善ギャップととらえ、この体験から、「戦略展開とは、達成努力する基盤と目標があり、始めて絵に描いた餅にしないアプローチとすることが出来るのではないか？」という、つたない戦略展開体験談を紹介しました。

【お願い】

本メールマガジン停止の場合は、下記メールへ、ご連絡をお願いたく、よろしくお願ひ申し上げます。また、メルマガを送る [kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp](mailto:kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp) は、東急ケーブルTVのメールですが、現在はメールの授受に使用していないので、ご連絡の場合は、下記メールの方へお願いします。

〒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

メール：[s\\_nakamura@mtc.buglobe.ne.jp](mailto:s_nakamura@mtc.buglobe.ne.jp)

本メルマガは、製造業のマネジメント問題の対策シリーズの形でJMAにて多くの方々と討論してきた内容のまとめです。次ページには、上記のメルマガの内容にバックアップする形で、解説資料を掲載させていただきます。同時に、基本的な内容ではありますが、読者の皆様のお役に立つことを願う次第です。

【第3回添付資料】 戦略展開要件として重要な「3年間で2倍の体質強化対策」

第2回では、「戦略展開は歴史に学ぶ」という例と、「現状分析の大切さ」について解説し、各社での戦略展開の重要要件で最も重要な要件は『社是の実務展開』としました。フィロソフィの大切さは京セラの稲盛会長がお示しになった JAL 復活劇などの例に見るように、戦略の設定と従業員の行動規範になる重要な内容です。そこで、ここでは、「実務的に戦略を決定する手順」の一例を、下図と共に例示して行くことにします。

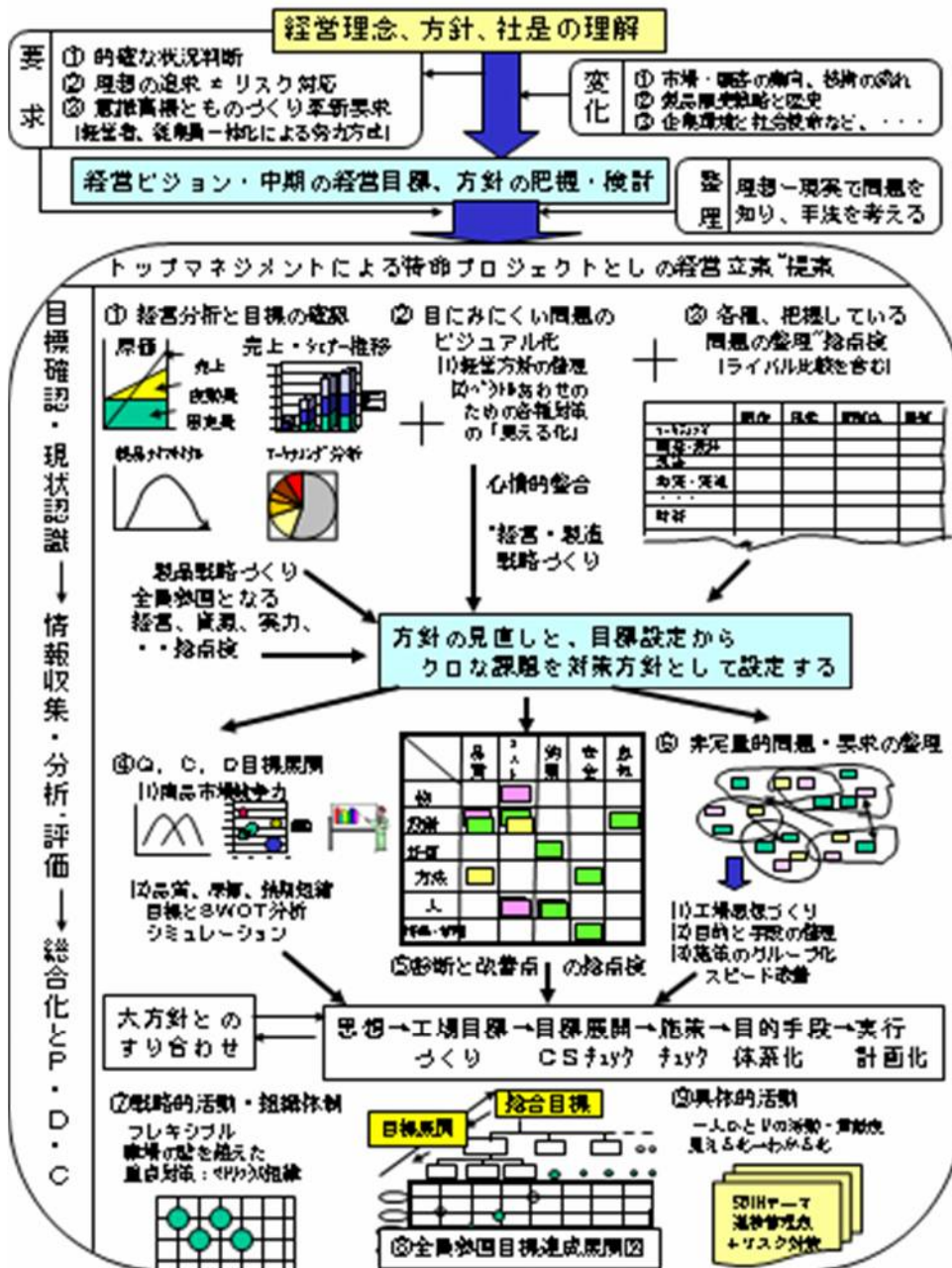
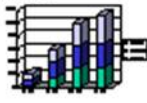
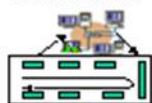










図1 中期経営計画目標達成へ向けた全員参画マネジメント体系 総合化のイメージと各種実施要件

前ページの図は、戦略決定の手順です。各社に定められた企業の理念や方針を未来に向けた実務課題に落とし込むには、その要求事項を具体的に挙げると同時に、客観冷静に、社会や経済、技術環境、さらには、業界や法の動き、ライバルの動きを見る必要が生じます。この種の内容を組み入れた社は実施段階で経営ビジョンや中長期の目標や達成方針となります。だが、この種の内容は一般的に抽象的です。そこで、その下に示した枠内にある現状分析が開始されます。まず、①経営分析、次に、②目に見にくい問題の収集、そして、③一流企業と比較したベンチマーク指標による企業体質やレベルの評価です。この種のデータを収集した後、先に定めた方針に従って、④の定量的に Q：品質面、C：売価やコスト対策、D：納期や生産性などの対策を中心に、地球環境対策や従業員のレベル向上などの対策と革新目標などを決定します。それを問題要件であるアイデア貯金箱の形で示した縦軸の5M+I（人、方法、計測、設備、物＝設計と情報と管理）が企業の活動要件、逆に、問題発生対象なので、この改善を進めます。横軸は対策により得る経営効果(Q,C,D,S,M)ですが、各対策案はこのマトリックスに投入～蓄積～経営方針を基に、有効策の抽出を図る準備をします。しかし、目に見にくい問題は⑥のような図化法で示して行く必要があります。この種の現状分析が進み、具体的な経営達成目標を設定するわけですが、その種の内容は下に示した形式で、『経営企画・実行計画書』にまとめる必要が生じます。

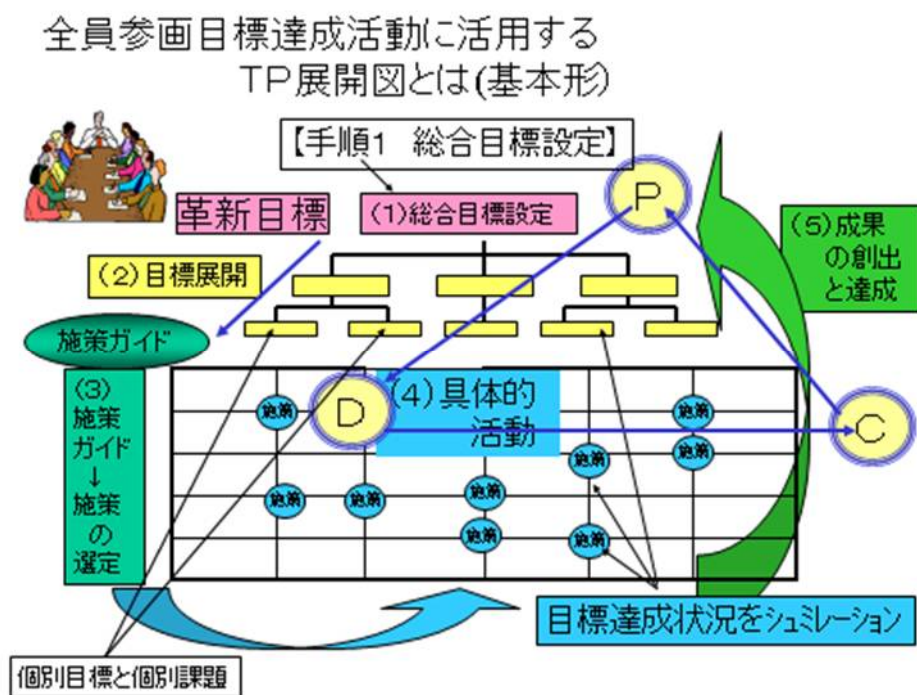
## 経営企画書の要点の一覧化(例)

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																								
<b>1. 企画提案理由</b> (背景、目的、新製品販売戦略など) (1) 背景 (例) 受注量が暴落するロロ分寮への参入 (2) 目的・目標 (例) シェア・ロキ→ロキ、利益率ロキ 売上: 〇〇百万円/円成長 (3) 戦略 (例) 〇〇材料の適用拡大、 品質・CSサービスの1円成長			<b>2. 計画の要点</b> (重要施策、技術、体制、設備、金策、など) <b>① 設備</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>対策の要点</th> <th>成果</th> <th>数値レベル</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. 合理化...</td> <td>省力〇〇%現在一歩留</td> <td>〇〇</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. LT短縮...</td> <td>IT活用、SMO対策...</td> <td>〇〇</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <b>② 収入設備</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>仕様の要点</th> <th>①収金額</th> <th>品質</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. 〇〇...</td> <td>3D映像・バリエーション加工</td> <td>〇〇</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. 〇〇...</td> <td>ITネットワーク・在庫管理</td> <td>〇〇</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			項目	対策の要点	成果	数値レベル	1. 合理化...	省力〇〇%現在一歩留	〇〇		2. LT短縮...	IT活用、SMO対策...	〇〇		項目	仕様の要点	①収金額	品質	1. 〇〇...	3D映像・バリエーション加工	〇〇		2. 〇〇...	ITネットワーク・在庫管理	〇〇	
項目	対策の要点	成果	数値レベル																										
1. 合理化...	省力〇〇%現在一歩留	〇〇																											
2. LT短縮...	IT活用、SMO対策...	〇〇																											
項目	仕様の要点	①収金額	品質																										
1. 〇〇...	3D映像・バリエーション加工	〇〇																											
2. 〇〇...	ITネットワーク・在庫管理	〇〇																											
<b>3. 販売・設備投資計画の骨子</b> (1) 売上  (2) 製造ライン構成  (3) 早期立ち上げ対策  (4) SC対策 			<b>4. 利益計画</b> 投資利益率= 投資回収期間= <b>5. スケジュールとリスク対策</b> <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>〇〇</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...	〇〇		...												
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...	〇〇		...																										
<b>6. 特記事項、添付資料の解説</b>																													

この活動と、定めたテーマの総合的展開には、先の図の下に示した 3 種の神器が必要になります。前ページの⑧の目標展開全員参画体系図です、この図は毎期の目標を総合目標として定め、予算と一致させるわけですが、この種の内容は、十分に納得行くまで、各部署の課題や目標と摺合せることが重要です。「上から下まで火の用心」にさせない手続きと、

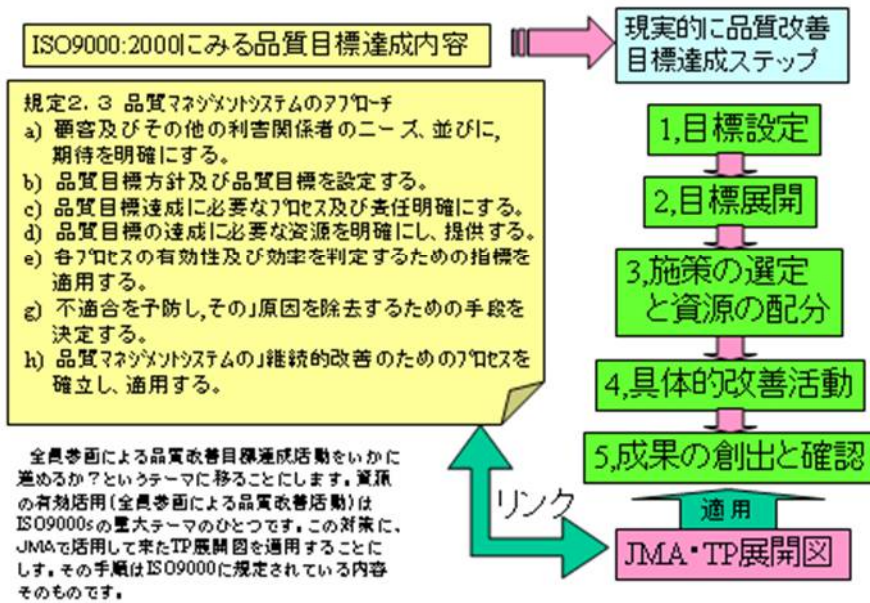
高い目標達成への合意形成です。このため、下位展開した目標はこの見直しでボトムアップ課題とすり合わせた後、各所の課題解決に最適な手法を左側に準備して、効率よく課題や問題解決を進める方式を適用します。詳細は下の図のようになりますが、この図は TP 展開図（JMA 開発による総合生産性目標達成図）と呼ばれる図です。この図に今期の目標と達成課題、達成に有効な手法の割り付けをシミュレーションの形で配備すると、いよいよ総合目標の達成への実行となります。このためには、P.1 の⑦の部門間を超えた活動（クロスファンクショナル）の実践、そして、先の⑧の TP 展開図に定めた施策の完全達成、⑨が必要になります。また、この種の「見える化」が全員参画による目標達成と、ひとりひとりの活動をムダにさせないで貢献度を明示する内容になります。マネジメントという対象は目に見にくい対象です。しかし、このような展開で「見える化」を図ると、従業員の理解が得られ、活動ベクトルが一致した活動へ持ち込むことが可能になって、という例を紹介しました。



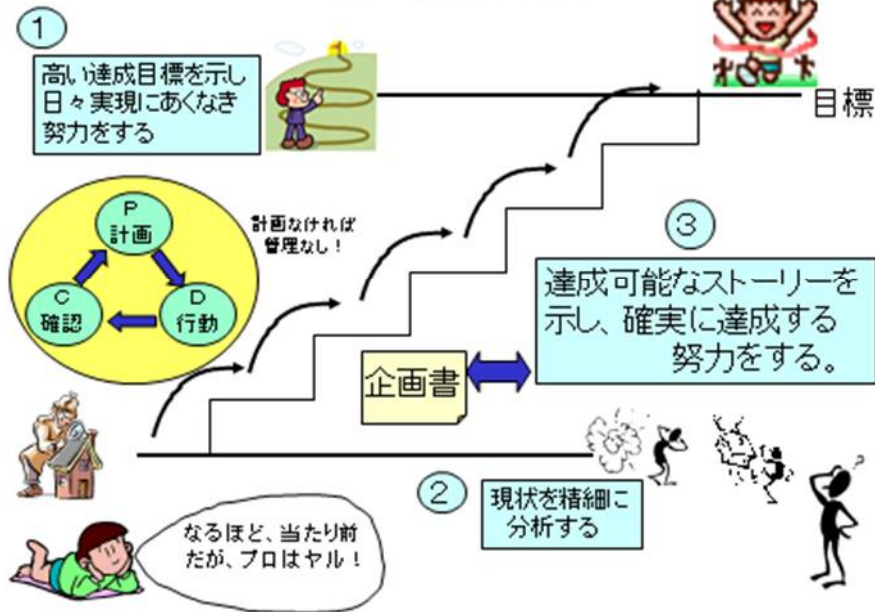
この内容は次ページに示した ISO9000 が示した世界標準を、ある意味で図化した例ですが、ここに、企業のダントツ化を狙った、各種の企画を盛り込む必要が生じます。その状況が次ページの一流（理想）－現状＝改善ギャップ対策です。また、達成には段階的な達成目標が、理想目標に至る過程で必要です。このような準備が整うと、改善への方向が明確になるので、ここに第 3 回メルマガで紹介した「3 年で 2 倍のコツコツ改善」が重要な役割を演じることになります。そこで、ボトムアップ改善の要件を P.5 に示しました。



# 目で見える全員参画品質改善体系図



## 超一流化の条件



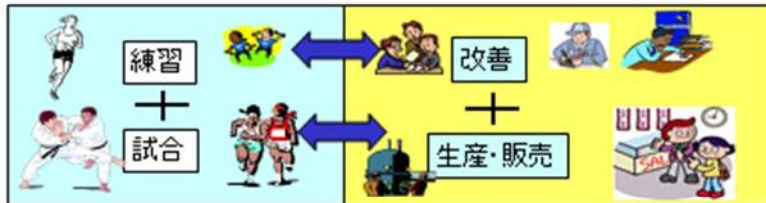
ここで、注意すべき要件を例示することになります。産業界では P-D-C-A とお題目的に話される方がいます。「では、D と A は？」と意味を聞くと「D=計画通りの実行。A は反省」という例が多い状況です。P の計画が十分でなく、最初から反省を考えた取り組みは国際的ではありません。ISO シリーズでは P-D-C の輪を回 (スパイラル・アップ) して、世界レベルの目標達成への A : 継続的改善を提唱していて、上の図がガイドされています。要は、P-D-C は最初から立てた計画通りの実行、すなわち、計画 : 実行 = 1 : 1 を狙う方式です。

## かつて、日本式小集団活動の実践により得た内容

### ① 小改善が大きな経営効果を生んだ

(0.1%日の改善) × (25日/月) × 12ヶ月 = 30%/年の向上  $1.3 \times 1.3 \times 1.3 > 2$ 倍

3年間で2倍の実力向上!



### ② 働く方々が10%の改善は、200名の企業で大学出20名の投入に匹敵した 職場で仕事(90%) + 改善(10%)は、 $0.1 \times 200名 = 20名$ に相当、しかも、仕事の内容を最も知った方々による改善は効率面、原価面でも有用な内容が多かった。

### ③ リーダー育成の種となった

小集団というチーム運営は、一種の組織運営の形を持つ。このため、特に、管理者教育を行わなくても、自然発生的にリーダーシップを発揮する人材育成(含む、この対処に悩む方々が自主的に勉強するという内容を含め管理技術の向上)が進んだ。

以上、この種の活動は未来の夢の実現です。そこで、下の図もご参考ください。これは、人生訓ですが、夢という抽象的な対象を、例えば、「オリンピックで金メダルを取る」というような理想目標を定めた後、P-D-Cの輪を回し段階的に戦略展開する思想です。小さな成功体験が大きな夢の実現につながるストーリーは、目前の困難を打破する上で重要な活動力を人に呼び起こすための指導内容ですが、産業人としての個人の夢の実現にも大きな示唆を与える内容であるため、ここに紹介させていただくことにしました。

