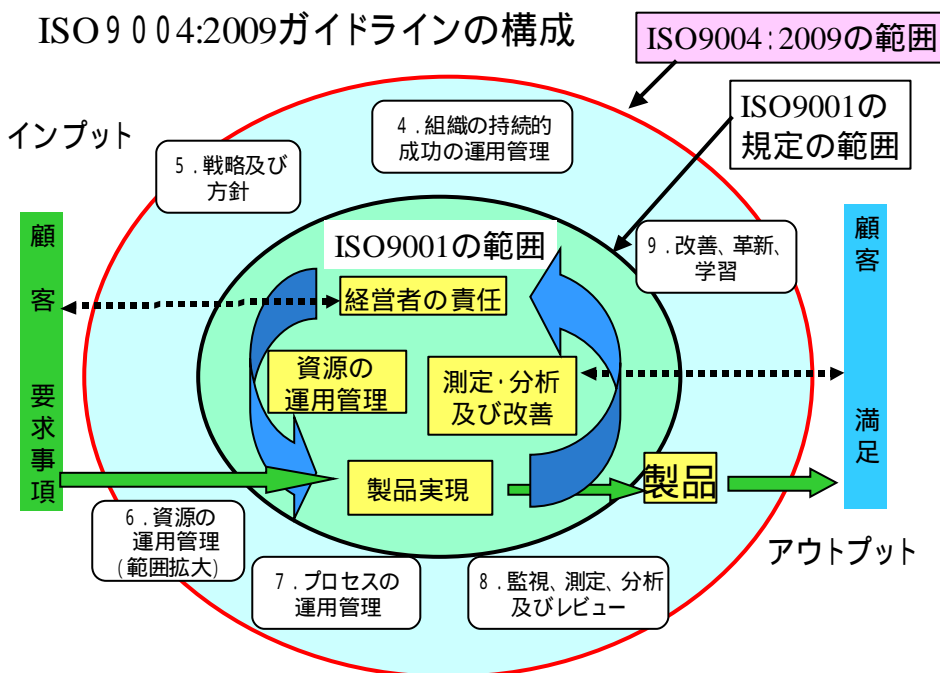


### 3 - 1 経営革新・戦略地図を作らず、どの様に企業革新を進めるの？

この例は、まだ、ISO9001（以降、ISO と省略）の取得が日本では始まったばかりの頃、I 講師が P 社で対応した相談への対応です。P 社では、ISO 取得に際し驚くほどの集中をされ、当時、業界でも 1～2 を争って取得したことで有名な企業だった。また、産業界に、取得前の期待は「これさえ取れば、品質管理体制がこうなり、あぁなり、・・・」というお話もされていた。だが、本音は「当初予定したような効果が出ていない」というお話しと共に、多くの問題を I 氏に相談された。この話に対し、I 氏は「あれは紙づくりと言われる方がおられます。また、取得に対し、試験の答案が良ければ資格をくれるのに似て、EC に貿易が出来る免許証の機能を持って生まれた、と言う人もいます。また、ISO 取得だけの目的なら、紙づくりの効率化を徹底して考えられてはいかがでしょうか？しかし、それでは家庭の図書の整理と同じです。それより、ISO をどの様に企業内で使うかを、もう一度、原点にもどって見直すことをお勧めしたいと思います。下図に示したように、企業改善にはステップがあります。人の総意（ベクトル合わせ）が出発点ですが、ISO は、まだ、第 2 段階です。この図の意味するところは、工場改善に当たって、モノづくりの見直しを中心に、製造プロセスを見直し、人の段階から、方法 計測 設備 物（設計）と段階を進めた効率化を図るステップをたどることが手順を示唆したのですが、先にお話したように、方法に当たる標準化という種類づくりの段階では、レベルの高い品質と製品競争力の強化に、ISO の実務的活用が図れないのではないのでしょうか？」と I 氏が P 社で話したところから、以降の提案内容に入ることにする。なお、現時点では下図に示すように、ISO9004:2009 年版として品質マネジメント・システムの運用が経営直結型となっているが、単なる書類づくりだけでは会社経営に貢献しないばかりか、企業内に矛盾を抱えることとなります。その意味でも、ここに示す内容は既に、その当時から、この種の問題を扱った内容として価値がある話しです。



## ISO9004:2009がガイドする特徴的内容



### 1, 財務・収益改善直結型TQM (Total Quality Management) 展開

品質コストを中心に、納期、環境、安全対策とリンクさせる活動



### 2, CS志向 + ベンチマーク・システムの活用

全員参画・高効率な品質一流化～保証戦略の展開

5段階評価で現状評価～引き上げ対策を示唆～資源の有効活用と活動貢献度の見える化



### 3, 徹底的なリスク(問題発生予防)対策

経済、技術、顧客ニーズ変化への対応

問題発生防止を主体とした活動

## ISO9001が狙う品質マネジメント・システムとは

### 無作為ISO9001活用の例

本来の2000年改訂の意図は？  
(ISO14,001とのリンクを含めて)



#### A, 事務局中心の書類作成

～多忙な管理要求  
問題は、QMS効果に  
結びつかず、審査や  
監査のための準備資料  
づくりに追われる！

CS重視で品質向上につながる  
具体的な品質向上・一流化対策  
また、そのための資源(人、技術、  
時間・・・)の有効活用:有効性+  
効率が要点(これが、QMS)



CS重視の  
新製品創出

#### B, 高品質新製品創出 とISO9001取得・活用 の乖離

問題は新製品創出や  
CS対策を含めた実務的  
な活動に直結しないで、  
別枠の活動となっている！

設計・開発の重視  
新製品開発・事前検討段階から  
不良・クレームゼロ、品質第一の  
実現を図るため、CSを重視した  
(VOC:Voce of Customers)  
Q + C + D総合的DR(Design Review)  
対策の具体化が要点



#### A, 書類中心の内部監査

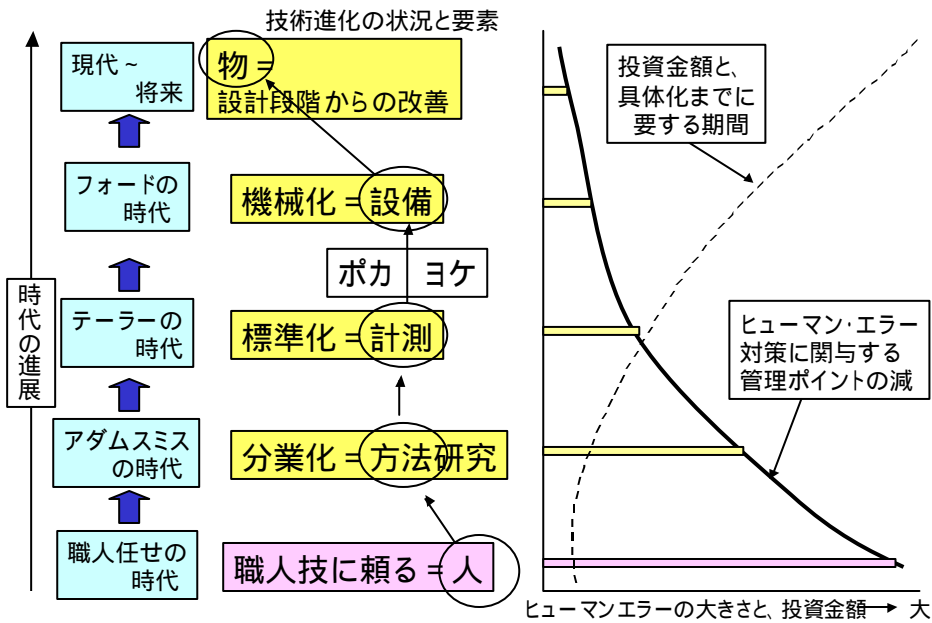
審査に合わせた露払い  
儀式では？

事業仕分けに似た第三者的視点で  
品質革新戦略展開の提示を、製造  
のプロ集団が企画として提示する  
運用が重要

【注釈】人の段階から、方法 計測 設備 物(設計)と段階を進めた効率化を図るステップは次のページに示す図となります。

I 氏の話によると、I 氏を P 社に呼んだ理由は、P 社のトップの方が、「かつて研修で受けた中に、この話があったことを覚えていた」ということがきっかけでした。「イヤ -、I さんが当時話されていた、正にこの図の標準化の段階で留まり、困っています。ISO は品質だけを対象にしていますが、経営的に見ると、品質はともかく、生産性、納期、原価・・・を総合的に対策しないと、それに、次

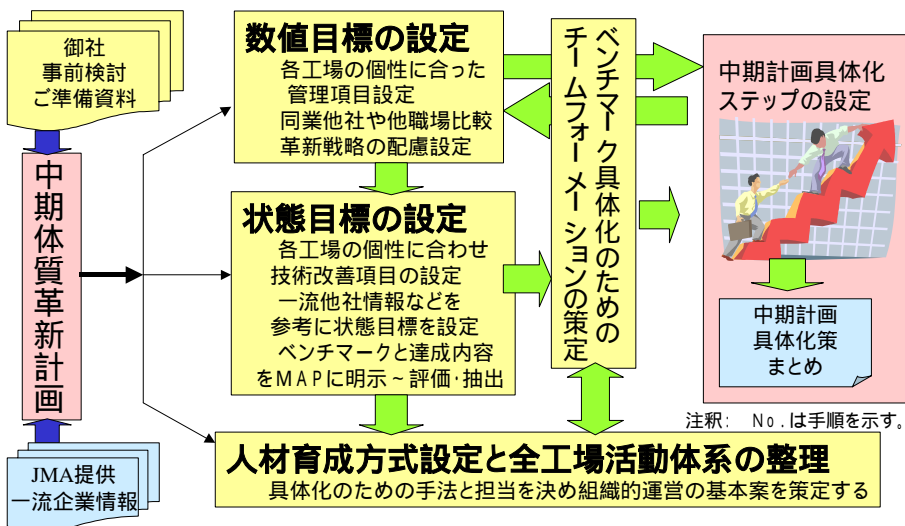
には環境対策の ISO14001 が出て来ますし、それに、当社のような分野に関係する企業では安全衛生が続く状況でしょ、一つ一つやっていると大変だし、ここだけの話ですが、トップが変わる度に方針



### 不良対策におけるポカヨケの位置づけ

### ベンチマーキングMAP化対策

目的: 中期計画を具体化するため、各工場に適合する数値目標の見直し設定を図る。目標達成具体化のため、生産・製造・管理技術面でレベルアップが必要な内容と、最適手法選定を行い、一流・異業種他社情報を参考に各工場に合った対処と一流化のための状態目標を設定する。この対策の後、の具体化のため、全員参画目標達成体型を明示することになるが、このために必要な、人材育成手法の抽出・体系化を図り、全体をMAP化する。



が大きく振れる状況も、と考えると、これからが不安です。弊社は業界で有名な賞も取りました。だが、今見ている限り、経営効果はなく、行きづまりの状況です。そこで・・・」という話だった。そこで、I氏は、上図はその概要だけを示した図だが、手元に用意していた、また、昔から活用して

きた工場体質強化地図を紹介した。

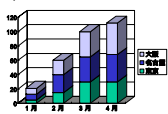

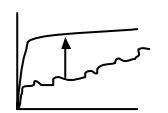

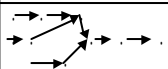
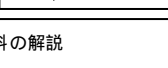
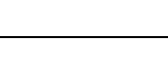
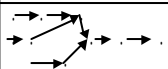
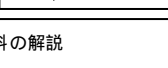
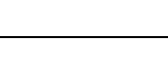
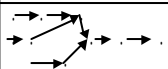
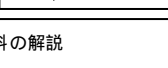
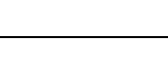
「これは工場の立案から軌道に乗せた時に活用した体系図です。戦略づくりには地図がいます。昔、この様な考え方から、先ず、原価分析・経営シュミレーションを行いました。それがその時のものです。私自体も、海外工場赴任になった時これを活用しましたが、当時は系統的に、しかも、客観的に企業の体質を強化する上で大変役立ちました。ほとんどの戦略と、戦術、体質強化の手段はこの地図で結論づけ、皆が理解し、それぞれの役割と責任で、重要課題を個々に進めてくれたからです。ただ、生産主体の工場だったので、ここには新製品開発や販売戦略の対策はありません。ではこの図を簡単に説明したいと考えます。」と言って、I氏は中期計画を側面的に客観評価するために作成した上図の解説に入った。

「この図表作成に当たっては、当時日本中にある有名な手法約 3,000 件を棚卸ししました。その使用目的と効果を例記し、当工場で使うには何の役に立つかについて機能（目的）系統図化した結果、3つのカテゴリ - に分類されました。3つのカテゴリ - の最初の内容は、まず、「経営指標をどの様に定めるべきか？」という、近々、また、段階的に達成すべき数値目標の設定です。原価・品質・納期・生産性を中心に収益性を評価するための各種手法や評価式がここにあります。次のグループは体質強化の手段と状態目標を示すグループです。状態目標は数値目標を高めるための技術レベル強化内容ですが、例えば改善力があがれば生産性があがる、事実解析と評価技術のレベルがあがれば不良撲滅や品質向上になるといった要件です。従って、IE、QC、VE を始めとして、自動化、生産管理、コンピュータ利用技術など各種の改善手法が関与します。なお、ここには、その中から、当工場に活用可能な手法を選定し、その意味づけと共に対策を系統図で示しました。最後に、あるグループは経営指標を上げ、手法と言う道具の使い方をマスタ - して効果をあげるための人材育成が必要になります。モノづくりや企業革新は人の活動によって左右されるからです。なお、集合教育も大切ですが、自己育成の基本は自ら学ぶ活動が 85%です。その他、OJT や OFF・JT もありますが、この種の研修は自己研鑽に対しては補完的な内容です。要は、目標を持って自ら学ぶ行動が人づくりの基本です。従って、このような内容も意味づけをし、系統化して、ここに経営改善との関係で何がどこにどう役立つかを図上に示しました。この図は私が企業に在勤の時代に作成して活用してきたものですが、この様に作戦地図をつくり、公開した結果、はじめて、関係者が、私がいた工場では何の手法が何に役立つかが明確になりました。手法の中にはハヤリ病の様に出て消えて行くものがあります。だが、この整理をしてからは、新手法もここにある手法の組み合わせで出来ていて、適用範囲や内容、その効果までがよく評価出来る様になりました。次に、各種の手法を使って何をすべきかが大切になります。手法偏重的、底辺的な使い方や、誤った素人的な活用ではなく、一流であり、わが社にお手本になり、効果が高い活用例を、世界中から情報を集め、異業種の取り組みを含めて調査して、ここに記入しました。なお、特別な費用が掛かり当社では実現性の無いものは外しました。逆に、異なる業種でも当社で到達可能な内容は取り上げ、事例と共に、この地図に登録しました。」

「この段階で、当然のことですが、一般的レベルから一流レベルの間に段階があります。そこで、各改善要素に対し、一流企業が取り組んできた内容を最高レベルと定め、以下、5段階のステップを設定しました。また、5段階に至る内容は、一流企業の状態と、その企業の活動経過を見直せば、歴史として整理することで、5段階を基本にその下のレベルを決めました。なお、この判断が仮定では空想的な内容になります。そこで、重要な事例については、その経験者にインタビュー - したり、文献で判断したり、工場見学と共に取り組みの実態を教えていただき、そこで得た内容を参考に、この5

段階の内容を再整理しました。更に、単に事例任せでは我々が取り組む意志のようなものが無いため、先の5段階レベル改善法の考えもここに含めました（人 方法 計測・治工具 設備 物=設計の順に対策し、管理ポイントを減らし、レベル向上を図る対策です）。ここまでの対処と会社の現状把握で、客観的な現状段階のレベル把握が、概略的ではありますが出来、何をすべきかが整理できました。このような工場革新地図をつくって判ったことですが、どの様な世界一流企業を例に取っても、この図表の内容全て満たした一流を満たす企業は無い状況です。また、ここが我々の狙いどころであり、限られた人、時間、資金・・・を駆使して特徴的な企業を具体化して行くことが大切であることが判りました。企業には個々の特性と文化があります。そして、それより何よりも、「限られた人、時間、金、資材、技術力や設備の制約の中でこの5段階を上手に登ってゆくわけで、全てを一流には出来ない。それなら、限られた資源をマネジメントして、強みを伸ばし弱みを消す対策を指向すべきだ！」という戦略展開内容が明らかになってきました。この種のチームの強化に当たる取り組みには、必ず、組織的な活動が必要になります。また、全体を良くするには、誰が、どの分野を担当するか？も明確にすべきです。要は、産業の種類や範囲が限られると、進む道と内容はほぼ決まり、この内容をいかに効率よく進めるか？が企業競争力強化になることが判ります。また、この様に取り組むべき課題や問題、達成レベルなどを整理すると、今まで、振り子の様に方針をトップの方が変更したロスと言うのはかなり無駄なマネジメントであることがわかります。逆に、この様な地図を題材に皆に囑望されしかも、当社の人、技術を上げたトップの行動も良くわかります。特に、客観的に5段階の状況に色塗りしてゆくとその状況がわかります。要は、管理者の能力差で企業の体質改善の進歩が左右されるのではなく、加速させるに足る人材の選定に此の地図が活用すべきであると思います。実際のマネジメント活動においては、個性を重んじた一つの技術と言う形をここに示すべきです。

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) 受注量が見込まれる 分野への参入 (2) 目的・目標 (例) シェア % %、利益率 % 売上: 百万円/月確保 (3) 戦略 (例) 材料の適用拡大、品質・CSサービスNo.1作戦展開			<b>2、計画の要点</b> (重要施策、技術、陣容、設備、金額、など) 施策 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>対策の要点</th> <th>成果</th> <th>技術レベル</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1、合理化・・・</td> <td>省力 名(現在 計画)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2、LT短縮・・・</td> <td>IT活用、SCM対策・・・</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> 投入設備 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>仕様の要点</th> <th>台数・金額</th> <th>効果</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1、・・・</td> <td>24時間・ハイスピード加工</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2、・・・</td> <td>ITネットワーク・単品管理</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			項目	対策の要点	成果	技術レベル	1、合理化・・・	省力 名(現在 計画)			2、LT短縮・・・	IT活用、SCM対策・・・			項目	仕様の要点	台数・金額	効果	1、・・・	24時間・ハイスピード加工			2、・・・	ITネットワーク・単品管理		
項目	対策の要点	成果	技術レベル																										
1、合理化・・・	省力 名(現在 計画)																												
2、LT短縮・・・	IT活用、SCM対策・・・																												
項目	仕様の要点	台数・金額	効果																										
1、・・・	24時間・ハイスピード加工																												
2、・・・	ITネットワーク・単品管理																												
<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) SCM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>、</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・・・	、		・・・	2、立ち上げ・・・			・・・	・・・			・・・								
項目	担当	スケジュール	リスク対策																										
1、販売・・・	、		・・・																										
2、立ち上げ・・・			・・・																										
・・・			・・・																										
<b>6、特記事項、添付資料の解説</b>																													

さらに、バランス感覚、という言葉がありますが、その意味はこの図で段階を登る方針を決めたら、

その評価自体がバランスとして良いのだろうか？ということを示しています。となると、先に示した手法とその機能には当然のことですがウエイトをつける必要が出て来きます。その結果、下の図のような経営計画を策定し、その1段階として予算を定め、達成しつつ5段階のレベルをあげる、という対処が重要になり、逆に、これこそが、目的と目標を定めた中期計画の展開になります。」「ここまでの内容を、地図で評価し、丁度、山を登る時に手法を登頂ルートや道具の様に道つけ、さらにはアウトプットを決めると、この地図の3段階程度は達成し、我が社の中期経営計画とこの内容を融合させる必要が生じます。このためには、先の経営計画シュミレーションとこの内容を結合させる必要が出てきます。この解説は別の機会にさせていただきますが、いずれにせよ、対策手段とアウトプットを参考にして、将来の予算をつくる必要が出て来ます。以上お話の内容は企業の将来を企画する筋道としては理の当然の流れではないでしょうか？」「なるほど・・・」

「この図を用いると、中期経営計画を技術改善項目と同時に、手段と共に目標数値付きで整理できます。一般に、目的と手段、期待効果がわかって企業が、持てる資源の投入と人材育成を集中的、段階的に投入する効果は大きいことが示されています。改善内容を担当者のスケジュール、期待されるアウトプットと共に表現した内容を戦略と呼ぶ！と私は定義して活用して来ました。この例は私の米国で用いてきた経験談の例ですが、他社が同じ地区でアルミ鋳物の工場を5年稼働し、悪戦苦闘したにもかかわらず、残念ながら撤退しています。だが、私たちは同じ地区では、2年で軌道に乗せました（'88年に工場建設、'90年には収益を出し、'95年現在2倍の規模で順調に体質を伸ばし、販売も伸ばしている実情）それも素人ばかりの集団を訓練してのことです。何とかやってこられたのはこの図が一つの大きな役割を果たしてくれたからです。」

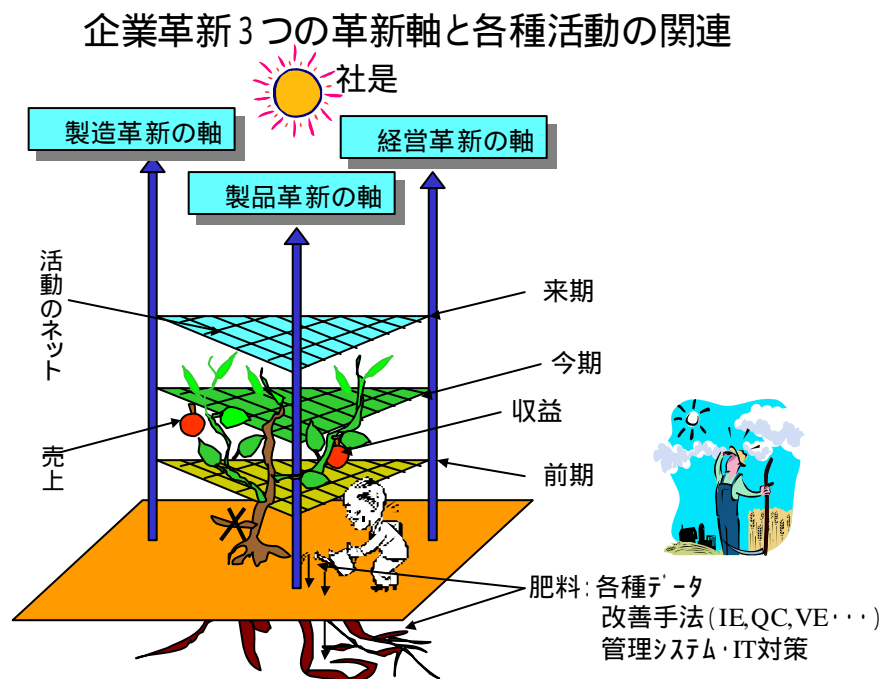
「なるほど、お聞きしていてわかりました。我々が求めていた通りの内容を目の前に見た様な気がします。」「そうですか、ご期待に添えて何よりです。このプロット・タイプは既に私の工場時代に適用してきたものですが、米国赴任の5年前、関係者の説得を得ながら、ある会社の記録をヒントに自分なりに改良を加え、6カ月掛けて今まで蓄積した調査資料と共にまとめたものです。その時も、管理者とスタッフのアウトプットを正確に決めた内容として評価を得ました。企業革新には、個々個人の力量と思想で活動する自由さと意外性も大切ですが、人材育成とその効果を示すアウトプットの記載、工場の体質改善の目的を明確にした取り組みの方がシステム的です。各種対策が明確となるからです。勿論、A社の体質強化の際、各種の職制や組織の改正をこの地図を基に行いました。やがて、そのことを行ったトップも途中で交代しました。しかし、方針はこの様な内容を早める努力はあっても、振り子現象や、アドバルーンの的な対処はなかったし、また、内容がオプンにされただけに多くの知恵が集まり、外部からの風評や間違っただ指摘も評価しながら改善を進めたことが、A社の体質強化を進めた次第です。このためか？ものすごい円高不況の時にも他社、同種企業が赤字転落になっても、A社は黒字を維持することが出来ました。もちろん楽々ではありませんでした。」「そうですか？確かに、戦争でもそうですが、地図、ワンペーパーを目の前に戦略を練り、戦術を検討、駆使していますネ！」「そうです。山登りもそうですが、地図なく日程計画は決めないはずで、一番良いルートを地図上で決め、その後に行動しているはずで。」「そうかIさんが最初に言われた地図なく戦略は決められない！との内容は、企業体質向上に体質改善の道具を使う地図が必要、という内容だったわけですね？」「そうです。ご理解いただきありがとうございます。地図なき彷徨は誤った、客観評価が出来ない戦略です。世の中が変われば、この地図に修正を加えて前へ進ことではないでしょうか？代替案を即座に検討できる内容も地図があつての始めて出来る技と考えます。マネジメント



の世界には未だ自動車に最近搭載されて便利なナビゲ - タ - の様な技術は無いようです。一般的な情報処理の世界にはナビゲ - タ - は研究課題になるかもしれません。だが、人の個性を重んじる産業の世界でこの様な手法を開発するには時間がかかりそうです。私も、暇が出来たら研究して見たいとは思っていますが、私の能力上で限界を感じる次第です。」「いや、それは夢の世界の様に思います。とにかく、当面は我々も同じ手順で地図を作って行きたいと考えますので、援助をお願いいたします。・・・・」ということでP社でも戦略地図づくり～活用がスタートした。俗に、「5%の改善は不可能だが、半減は出来る！」という言葉があるが、この企業ではその様な内容にチャレンジと具体的な対策施策が作られて行った。要は、出来ない理由を挙げるのではなく、地図を基に、職場間の壁を潰し、制約を取らねば革新などは起きないことが地図を見て皆に理解されたからであった。なお、この種のガイドはこの種の地図が最も得意とする分野です。

【コメント】

工場生産の改善～革新に应用する地図を生産技術 MAP という。数値目標をあげるため、状態目標の質とレベルをあげることが必要になり、この種の内容は次ページの図に示す3つの革新軸を仲介に、未来から現在を見直して現在と未来をつなげる活用をすると効果的です。また、先の経営企画書は、そのためのマイル・ストーンのような位置づけして、経営予算に組み込んで進めるべき内容です。また、この種の対策には、次ページの下に示した経営面の解析を併用すべきことは、読者の方々には言うまでもない内容であると考えます。



# 理念・中期経営計画と、毎期の予算達成 活動のイメージ(ローリング計画と呼ばれる内容)

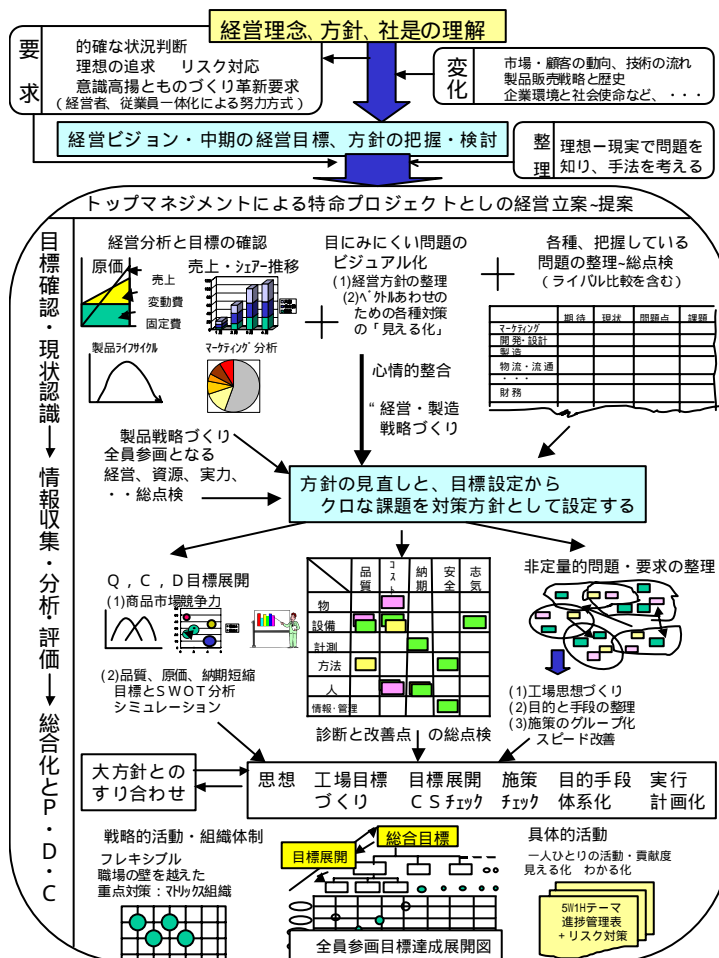
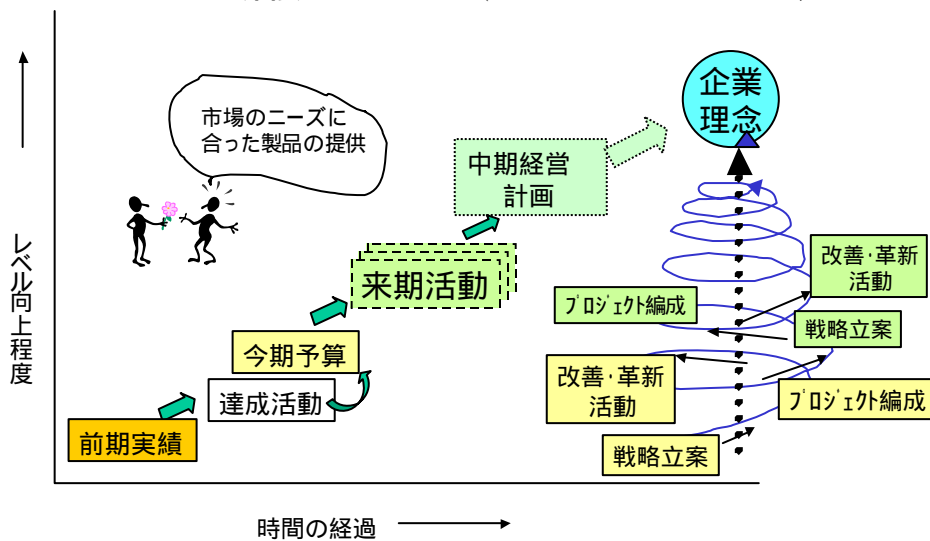


図1 中期経営計画目標達成へ向けた全員参画マネジメント体系  
総合化のイメージと各種実施要件