

ISO 視点による経営革新トータル支援

営業および物づくり革新、人材育成で健全な企業体質を作る

ISO経営革新グループ (IMG) 田中義二

E-mail: mgein@sindan-k.com

ISO 9001 は、2000年版で経営マネジメントシステムとして、広く経営の質向上に有効なツールと変身した。しかし現実には「負のスパイラル」という指摘もある。

IMGはISOの思想すなわちPDCAの管理サイクルを活用し、取得企業の強い潜在力を本来の目的であるプラス方向に転換し、健全体質企業に再生する支援を行う。

具体的には、何を誰に提供するかの経営戦略再構築、Q（品質）、C（コスト）、T（タイミング・短納期）で差別化、顧客信頼を確保して売上を伸ばす営業革新、同意にこれらの経営革新活動を通して人材育成を図ることを目指す。

1. 経営革新トータル支援プログラムの構成

(1) ISO 9001 を経営に役立てる

ISO 9001 が認知されてから 10 年が過ぎている。経営改善の有力なツールが、日本工業調査会適合性評価部会の下部専門委員会報告書 15 年 7 月発行によれば、「負のスパイラル」と表現されているように、目的とかけ離れ、全般的には悪い方に展開されている場合もある。

ISO を今までに認証取得してきた企業は、平均的には積極的経営により、このきびしい経営環境の中、業績を伸ばしてきた企業である。しかし将来的には、国内企業同士のサバイバル競争が続くのは避けられず、今までの経営の延長線から脱し、世界を相手にする経営戦略展開が、特に積極経営に取り組んでいる企業には期待される。

このような背景から、主に既に ISO を取得している積極経営の中小製造業に対し、ISO 9001 の思想を活用し、中期的な経営戦略も含め企業体質の健全化を図り、継続して利益が出せるよう、ISO で構築された仕組みの再構築支援を行うものである。

表 1 経営革新支援サービスの 4 メニュー

①生き残りに向けた「経営戦略」の確立
②「物・つくりのQCT」に一層の磨きをかける
③顧客信頼を確保して売上を増やす「営業革新」
④プロジェクト活動を通して「人材育成」

(2) IMG の経営革新支援サービス

IMG は経営革新支援のため、表 1 の 4 つの視点からのメニューを用意しており、第 2 章以下

で具体的に紹介する。ここで経営戦略は企業を導く「海図と羅針盤」、物づくりと営業は会社を牽引する「車の両輪」、人材はそれらを押し進める「エンジン」と位置づけている。

(3) 3つのステップで支援

厳しい競争下では、小さい改善の積み重ねよりも、悪い現象の原因を遡り、中核的な経営課題を解決することが不可欠である。従ってまず、経営者、キーマンとのインタビューで、経営理念、経営者の目標などを確認し、現状分析後解決すべき中核的課題を顕在化させる（ステップ1）。

続いて多角的な視野の中で重点課題に落とし込み、測定可能な目標値を設定する（ステップ2）。

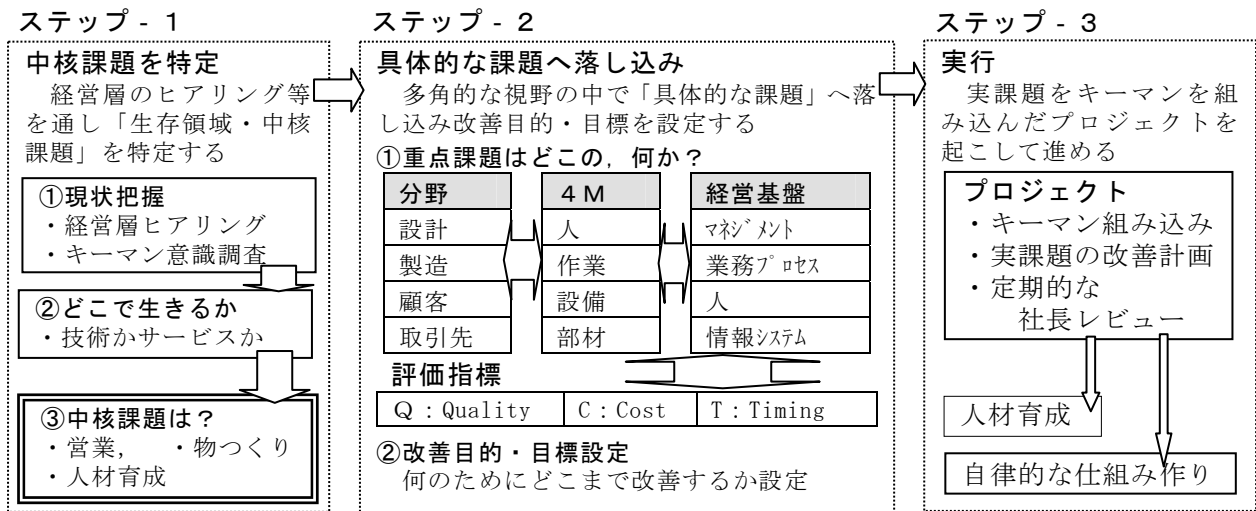


図1 経営革新支援サービスの進め方

改善活動の実行は、会社の規模と課題にもよるが、6名程度のプロジェクトチームを発足させ、企業側が主体性を持ち目標の達成に向けて進めていただく（ステップ3）。目標達成には、プロジェクトに参加する人材と時間を投資してもらわなければならない。我々が問題解決してしまっただけでは、改善活動の過程で得られる人材育成、継続した利益の創出はできない。

目標値達成は、経験と勘でなく、各種分析や経営改善ツールを有効に使い合理的に進める。

(4) 経営革新支援のゴール

目指すゴールは、設定した「改善目標の達成」に加え、改善活動を（一過性ではなく）「人のスキルと業務プロセス」にまで落とし込み、企業体質を健全化・足腰を強化することと考えている。

- ① 人材育成：プロジェクトにおけるOJTに加え、プロジェクト活動に各種の「ツール・研修」を適宜組み込んで進め、意識改革・行動改革の「意識面の改革」と問題抽出・分析などの「実務スキルの向上」をあわせて進める。
- ② 自律的な業務プロセスの構築：IMGは元々ISO9001に精通したグループであり、プロジェクトでの課題改善が「継続的な改善」に繋がる「管理の仕組み」も併せて構築する。

2. 生き残りに向けた「経営戦略」の確立

(1) 企業経営を方向づける「経営戦略」の重要性

「経営戦略」とは、「企業の存続発展のため、環境変化に対応する長期的な方向付け」を行うことであり、航海における海図と羅針盤のようなものである。また、経営上のすべての意思決定の拠りどころとなるものである。

世界的な経済競争、生産拠点の海外移転、環境問題への対応など、経営環境が激しく変化する中を生き抜き、さらに強い企業へと革新を遂げて行くためには、「独自のビジネスモデルの構築」、「他社に真似のできない技術」といった特徴を打ち出していく必要がある。ここに求められるのが、「経営戦略」である。

したがって、本支援プログラムでは、生き残りに向けた「経営戦略」の見直し、再構築からスタートし、その中から支援企業の生き残りのための中核課題を抽出していく。

図2に本支援プログラムの手順を示す。

(2) 「経営戦略」の再構築

① 経営方針・目的の確認

まず、社長、経営幹部に面談し、経営の出発点である経営方針（理念）・目的を確認する。あわせて次の諸点について自己評価をしてもらい、経営層の問題意識を確かめる。

[社長や経営幹部への質問]

どれだけ当てはまりますか（自己評価質問表）

- ・売上・利益は減ってはいませんか？
- ・保有在庫は「健全な内容」の在庫ですか？
- ・顧客の期待には応えていますか？（QCT）
- ・成長分野の製品や顧客を持っていますか？
- ・他社に負けない強みを持っていますか？
- ・社内の活動は見える様になっていますか？
- ・3年後の会社を支える人材を確保していますか？
- ・従業員の電話や来客への対応は良いですか？

② 事業環境の分析

ついで、支援企業を取り巻く外部環境、支援企業の内部環境を分析する。外部環境については、中長期的な視点で市場動向、技術動向などからチャンスとリスクを見極め、内部環

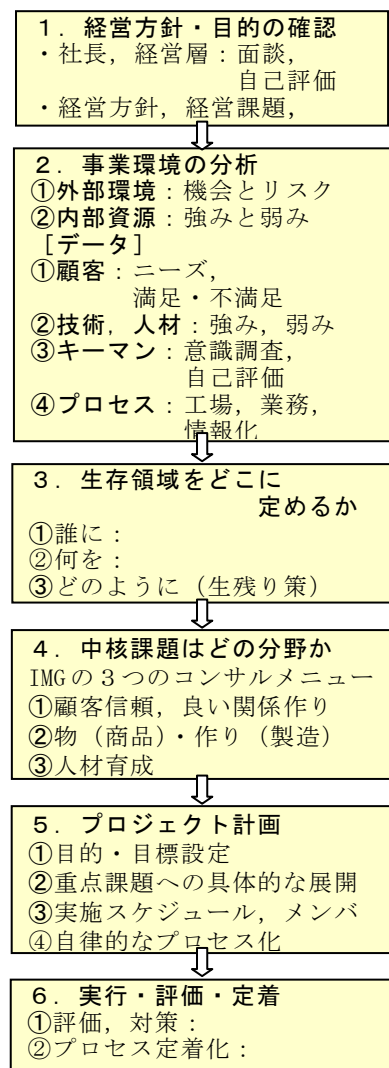


図2 支援の手順

境については、顧客との関係、技術・人材、キーマン、仕事のプロセスなどを中心に、強み、弱みとその要素・要因を図3のような「多角的な視点」で分析する。

顧客の視点では、顧客に「どれだけ期待」されていて、その期待に「どれだけ応え」で満足を与えているかの視点から営業面の課題などを評価する（次ページ図5参照）。

強みと弱みはどこにあるか？		
①業務分野	②要素	③インフラ
顧客関係	人 (Man)	仕事のプロセス
技術・製品開発	作業方法 (Method)	情報システム
製造	設備 (Machine)	人
取引関係	素材等 (Material)	マネジメントの仕組み

図3 強み・弱みの分析

③ 生存領域をどこに定めるか

事業環境の分析から明らかになった外部環境の機会、内部の強みと弱みの結果をふまえ、経営方針のもと、誰に、何を、どのように提供していくのか、生き残り策としての生存領域を策定して提案する。

図4は技術軸（製造技術←→商品開発）とサービス軸（レベル←→スピード）を組み合わせる各象限ごとに「主要な戦略・戦術」を例示したものである。それぞれ

- ・ 先行者利益追求型
- ・ 先進企業試作支援型
- ・ 大企業囲い込み型
- ・ オンリーワン商品企業型

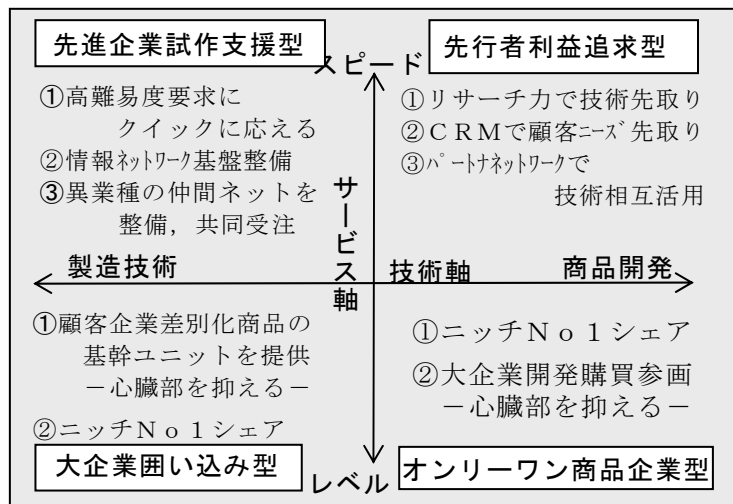


図4 生存領域の決定

の特性をもった「生き方」である。

対象企業固有の環境状況に応じて生き残りのための生存領域を決定し、経営戦略を再構築する。

(3) 中核課題は何か

確立された経営戦略にもとづき、戦略達成の中核課題は何か、どの強みを磨くかを設定する。

この支援プログラムでは、次の3つの課題分野について個別の支援メニューを用意しており、対象企業の実情に応じてカスタマイズした計画を作成し、キーマンを巻きこんだプロジェクト活動を展開しながら、課題解決と自律的、組織的な仕組みの定着を図る。

- ① 営業革新：売上増を図る顧客信頼確保、よい関係づくり
- ② 物・つくり革新：物（商品）・つくり（製造）のQCTに一層の磨きをかける
- ③ 人材育成：プロジェクト実行を通し、会社を活性化する人材育成

以下に各支援メニューについて述べる。

3. 顧客信頼を確保して売上を増やす「営業革新」

(1) 顧客信頼を確保することの重要性

大競争時代の現在、物（商品）のQCTに優れていることは当然として、それだけでは顧客の信頼を得ることは難しくなっている。物だけでなくサービスも含めた総合力において、顧客の期待に応え、真の満足を得ることが必要であり、そのための体質をつくるのが、顧客の信頼を確保して売上を増やすことの「第一条件」となる。

「営業革新」支援プログラムでは、顧客の期待に応える「提案営業」、顧客満足を向上させる「維持営業」に着目して、真の顧客信頼を得るための体質づくりを目指していく。

(2) 顧客信頼確保の戦略策定

まず、社長や経営幹部から見て、気になる、顧客の信頼を損なうような場面の洗い出しを行い（例えば、下の質問により自己評価していただき）、それに基づいて顧客信頼を確保するための基本的課題を以下の手順で整理する。

[社長や経営幹部への質問]

顧客があなたの会社を見限る瞬間：心当たりがある項目は無いですか？

- ・ 売込み時（提案営業）：当社のニーズを考えてない、顧客が「時間の無駄」だったと思う時
- ・ 問い合わせ対応（維持の営業）：「言った事」にしか答えて来ない。またそれが一度で「答え」になってない。「お粗末」と思う時
- ・ 納期（短納期対応）：納期が長い、しばしば遅れる。これでは「仕事にならない」と思う時
- ・ 品質クレーム対応（品質管理）：原因追求は状況と経過説明だけ。これでは「再発する」と思う時
- ・ 社員のしつけ（人）：電話やメール対応がお粗末。ここは「本気で付き合う」相手でないと思う時

① 重点顧客の明確化：信頼関係を強化すべき対象顧客を明らかにする。

② 顧客満足度・不満足度、ニーズの把握：

顧客の信頼を確保するために、「顧客の期待度」および「顧客の満足度」に焦点をあて、図5のマップ上で、自社がどの位置にあるか把握する。

③ 顧客満足向上の基本課題の明確化：

誰に、何を、どのように提供するかを明確にし、物（商品）の満足度にサービスの満足度を加えたものが、顧客の期待度を上回るようにするためには「どの課題」を解決することが必要かを考える。

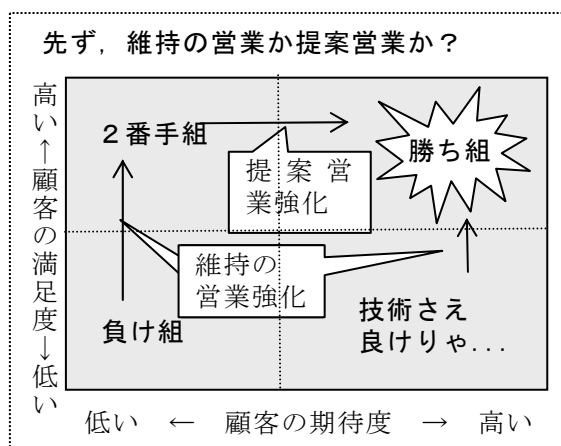


図5 期待度と満足度における顧客の評価は？

(3) 営業革新支援プログラムの内容と進め方

支援プログラムは、以下に示すプロセスで進めるが、とくに、プロジェクトによる実践的な仕組み作りと、ITを有効に活用することを留意する。具体的には、

- ① 顧客信頼確保・営業革新の課題改善を、現場のキーマンをメンバーに組入れて実践的に進める。
- ② 顧客情報、生産管理情報、クレーム情報、およびその他の属人知を組織知として共有するために、ITを効果的に活用する。
- ③ 重点課題を、顧客ニーズ把握、提案力など営業関連の分野別に、プロセス、情報、人などの具体的なテーマに落とし込んで改善を進める。

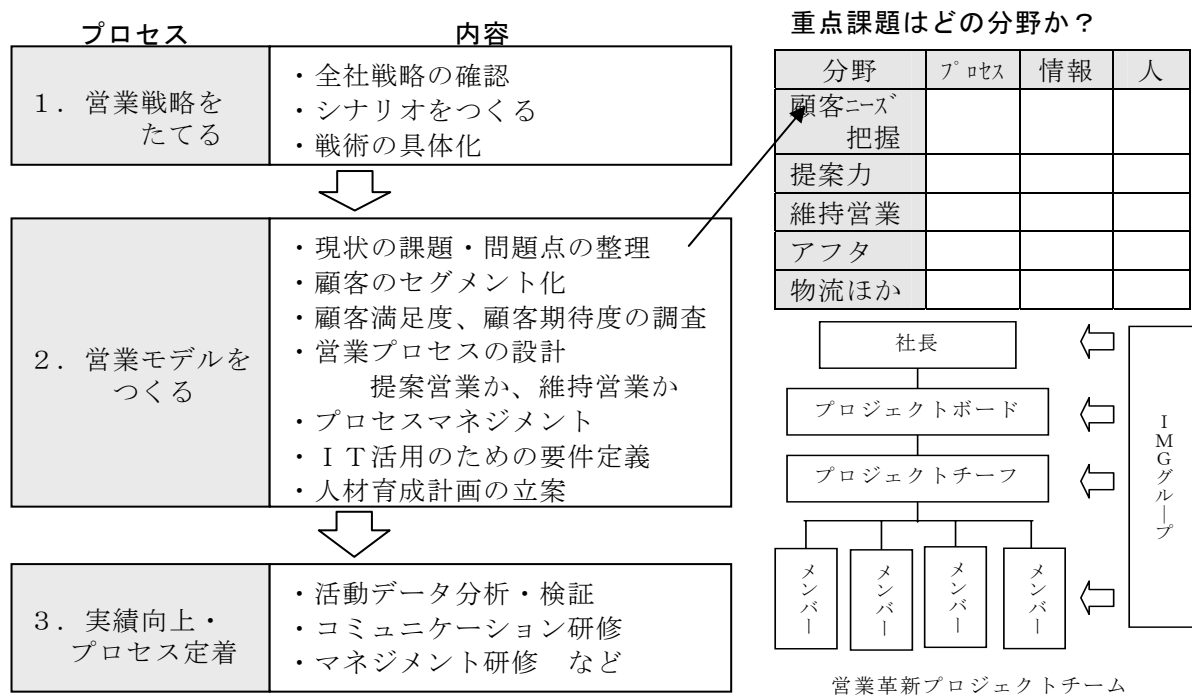


図6 営業革新支援のプロセスとその内容

(4) ゴール・到達目標

- ・自社の強みを活かし、新規顧客・再購入客に対し、顧客ニーズにあった新製品・技術を継続的に提案できる「提案営業体制」を作る。
- ・製造業もサービス業の考えに立ち、顧客密着とクイックレスポンスで、顧客に喜ばれる「維持の営業体制」を作る。
- ・顧客情報を蓄積・共有して、いつでも、誰でも、どこからでも、顧客にクイックレスポンスできる体制を作る。
- ・顧客信頼確保には、従業員の「意識改革・行動改革」が重要である。トップマネジメントの積極的な関与によるプロジェクトの遂行を通し、参加者の意識の改革を図るとともに、実践的なツール及び研修によりスキルアップ・人材育成を行う。

4. 「物・つくり」のQ C Tに一層の磨きをかける

(1) 物づくりのQ C Tの重要性

製造業における「物づくり」は会社を支える基盤であり、その重要性は今更言うまでもない。しかし今日の厳しい企業環境や中国の製造拠点としての急成長、生き残りのための選択と集中など、多様な活動領域が交錯する現在の状況では、経営戦略・生存領域に基づいて厳しく絞り込んだ分野でのQ C Tを、さらに一層磨くことが重要になっている。

物・つくりの「物」は、どういう商品・製品をつくるのかであり、「つくり」はそれを、どのように調達・製造するかである。Qは精度や性能を含む品質であり、Cはコストであるが、コストダウンだけでなく、いかに付加価値を加えて高く売るかも含んでいる。Tはタイミングでありスピードとタイムリ性である。

(2) 一歩抜きん出たQ C Tを究める

まず、社長や経営幹部から見て、次の諸点について自己評価をしてもらい、経営層の問題意識を確かめた上で、下記の手順で戦略・方策を具体化してゆく。下の評価項目は、業種・業態との適合性が良ければ、各々に関連するQ C Tを磨く価値がある項目である。

[社長や経営幹部への質問]

どれだけ当てはまりますか（自己評価質問表）

- ・ 厳しい時代を生き抜く命綱・コア技術を究める（Q）
- ・ バラツキの少ない生産で信頼性を高める（日本人のきめ細かさ）（Q）
- ・ 完璧な設備PM、5S（日本人のきめ細かさ）（Q）
- ・ 小集団活動、問題対策会議などで経験の共有（中国など外国は共有できない）（T）
- ・ 顧客にとっても、つくる方にも「時は金」、利益を掴んでこそその経営と考える（T）
- ・ 短いリードタイムとタイムリな顧客への業務サービスに徹する（T）
- ・ I Tの活用（生産管理システムの導入が出来てはじめて効力発揮）（C）
- ・ アイディア発想法（VA, VE）で、2桁コストダウンを実現する（C）
- ・ 社内のQ Tは結局はC、会社の財務視点からQ C Tを見る視点を持つ（C）

どの分野のQ C Tを磨くかを、次の手順で絞込んで実行し、一歩抜きんでることを目指す。

① 物づくりの方針・生存領域の決定

まず経営戦略の章で記した手順により「強み弱み」を確認し（図3）、会社の経営方針・目的に沿って「会社の生存領域」を定め（図4）、それを強化する「Q C T課題」を設定する。

生存領域は、技術軸（製造技術←→商品開発）とサービス軸（レベル←→スピード）で定義するが、生存領域を定める上で、製品のライフサイクル上の位置、ライフサイクルのピーク前に投資回収ができるか、コスト競争や数量確保が主体の領域ではないかなどの見極めが重要である。

② どの分野のQCTを磨くか

設定した生存領域で抜きんでるためには、図7の「どの課題分野」の「QCTのどれ」を強化すべきかの集中する課題を決定する。次にその実現のため、人、作業方法などの「どの経営資源」を、どのように強化するかを決定する。

このように「経営戦略と生き残り方」を具体的な課題とそれを達成する経営資源に落とし込んで「実行計画」とする。

③ プロジェクト体制での実行

実行計画に基づいて、改善テーマに関連するキーマンを組み込んだプロジェクト組織を結成して推進する。同時にこの改善活動を一過性で終わらさないため、人材育成と自律的なPDCAが働くプロセスの構築にも留意してIMGを進める。

重点課題は何か、どこで強みを出すか？

Q : Quality, C : Cost, T : Timing

重点課題はどの分野か？

課題分野	Q	C	T
①顧客リレーション (CS)			
②開発 (物)			
③製造 (つくり)			
④取引先リレーション (管理)			
⑤その他：物流, 等			



強みの源泉はどこで出すか？

経営資源	Q	C	T
①人 (Man)			
②作業方法 (Method)			
③設備 (Machine)			
④素材等 (Material)			

図7 重点分野への絞り込み

(3) ケーススタディ：先行利益追求型の場合

生存領域を、製品の企画・開発とそのスピードに設定し、先行者利益追求を戦略とした企業の場合、次のようにQCT分野に展開し、計画を具体化する(図8)。

最初の課題は、顧客・市場のニーズを先行して把握する事である。そのために自ら市場調査をするのか、先進的な顧客に密着するのか、その手法を決める。その活動を進めるには、顧客面と技術面の双方に問題意識とスキルがある人材が必要である。その担当者を(不在なら今後の教育計画も含めて)決定する。

次の課題はそれをクイックに商品に仕上げ提供する開発・製造の体制である。自社の力だけでは無理な場合が多いの

で、技術があって信頼できる取引先とのパートナーネットワークを形成する。同時に複数のパートナーを含めた開発・製造・品質保証を統合して円滑に運用できる業務プロセスの構築を行う。

以上は一例であるが、このような方法で「経営戦略」を具体的な計画に展開する。

現在の厳しい環境下では、上記のように物づくりは製造現場だけでなく、営業、開発、購買、取引先までも巻き込んだ総合的な勝負である。しかし経営資源には限りがあるので、上記のように絞り込んだ分野で、会社の生存を賭けたQCTに、一歩抜きんでるべく取り組む必要がある。

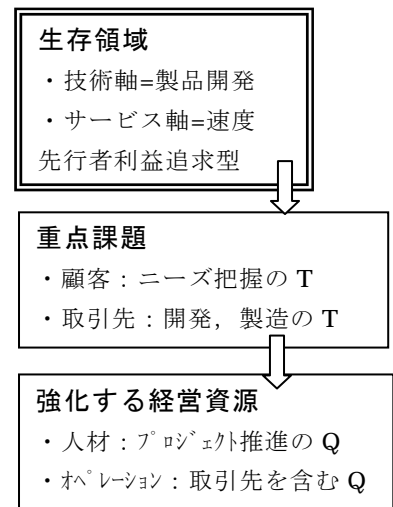


図8 ケーススタディ例

5. プロジェクト活動を通しておこなう「人材育成」

(1) 人材育成の重要性

いつの時代にあっても人材育成は、企業にとって最重要課題のひとつである。企業の経営を考えていくときに、無限の可能性を有する人材をいかに活用していくかがその成果を決すると言っても過言ではない。生き残りをかける各社の戦略はすでに似かよってきており、競争力の決め手は最終的には、人材次第という様相を呈してきている。

IMGは、先述した課題解決のプロジェクトの実行を通して、競争力の決め手となる「人材の育成」にも取り組んでいる。

(2) IMGの人材育成支援メニュー

IMGの人材育成は、会社の「課題抽出・解決」のプロジェクトの過程を通して、会社課題に即して対象メンバーの意識改革、実務力アップを図ることを特徴としている。

そのためにプロジェクトの進捗に沿って、計画段階（図9）と実行・管理段階（図10）用の「研修・ツール」などのメニューを、意識・行動などの「意識改革面」と「実務のスキルアップ面」の両面において用意している。

(3) 人材育成の進め方

経営トップの経営理念と人材に対する考え方に基づいて、次の手順で人材育成の計画を作成して実行する。この計画は、課題別の「プロジェクト計画書」に組み込む。

① 必要人材の明確化

経営トップの考えに基づき、対象人材をプロジェクトメンバに加え、計画、実行・管理段階で、誰に、どのような「意識アップと実務スキル」が必要か、その目的、到達目標を明確にする。

② プロジェクト計画書の設定

会社の重点課題改善の「プロジェクト計画書」に、人材育成の課題、提供する研修、ツール、支援の方法・日程などを、人材育成目的に沿ってカスタマイズして組み込む。

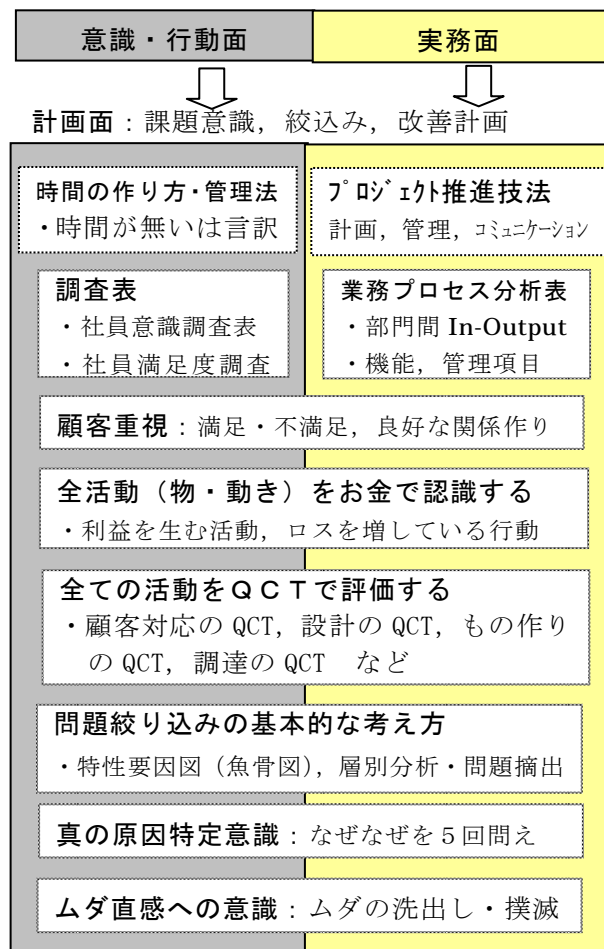


図9 計画段階のメニュー

③ プロジェクトを通してのOJT
プロジェクト計画立案から実行、諸
管理のプロセスを通して、会社課題へ
の認識を深め、同時にその課題抽出と
解決法を訓練する。

計画段階では、課題の抽出→集約→
重点項目の決定→目標の設定、実行計
画の策定などを行い、実行・管理段階
では、現場向けのツールを使った分析
やその解決のためのアイデア抽出、
制約された時間のなかでのプロジェクト
の推進、時間の作り方、グループ内
外とのコミュニケーションなどのトレ
ーニングを行う。

④ 計画的・体得型の進め方

ツールの紹介や研修実施は、予めプ
ロジェクト計画書で計画したものであり、インプットに続いて、演習、実課題に適用する手順で、
計画的・体得型の実践的な進め方をする。

(4) ゴール・到達目標

短期間で会社の将来を支える人材を育てるとい
う点では、目標は表2の段階3～4にある人材に
対し、会社の将来を支えるために強化すべき「意
識面・実務面」の課題を計画的にレベルアップす
ることが主目標である。

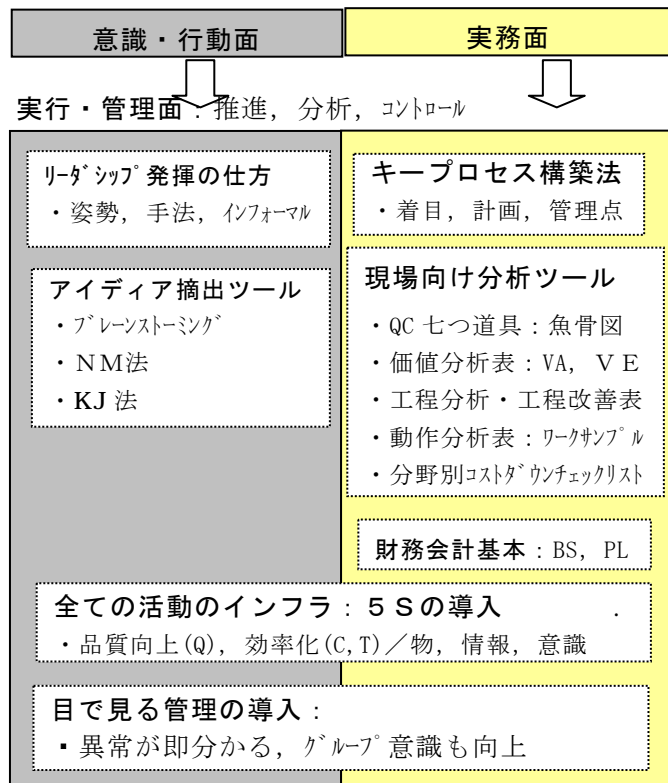


図10 実行・管理段階のメニュー

表2 人材育成の到達レベル

段階		意識	実務
1	(言われた事が出来ない)	—	—
2	言われた事は出来る	—	実行
3	与えられた課題に対し解決の道筋が付けられる	—	計画 実行
4	自ら問題を発見し解決出来る	課題 抽出	計画 実行
5	チームリーダーとしてグループで前項が出来る	同上	計画 管理

IMG経営コンサルグループ(IMG)のプロフィール

IMGは(社)中小企業診断協会神奈川県支部に所属する中小企業診断士のグループであり、メンバは7名で、全員が製造業の各現場部門の経験者である。従って「経営者と現場」の双方の視点を持って取り組む事ができる。IMGは元々は「ISO9001 認証取得」を支援して来たが、それに加え、ISO9001の「実戦的活用」に取り組んでおり、本プログラムもその一環である。

代表 田中義二 mgein@sindan-k.com 八鍬和夫 VET00714@nifty.com
 松岡秀補 emgmsys@kamakuranet.ne.jp 馬場賢 CYB05451@nifty.com
 辻 秀志 vu6h-tj@asahi-net.or.jp 松崎一成 matsuzakikazunari@yahoo.co.jp
 須貝良治 ryosugai@pf6.so-net.ne.jp