

仕組みの完成度が業績を左右する

～ 活性化で利益体質の強化が図れる～

第 5 回 発行日：2005年11月14日(月)

下 裏 祐 司

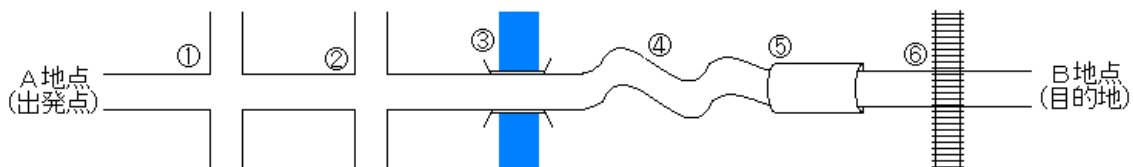
1 . 仕組みは目的地へ行くための道路

仕組み(システム)とは、目的地に行くための道路(経路)に例えることができます。この道路(経路)がしっかりと把握されていれば速く、間違いなく、時間通りに目的地に到達することができます。

しかし現実には、日本の多くの企業でこの仕組み(システム)が整備されていないのです。

その最大の理由が、目的地までの経路(プロセス)を文書化するという考え方が今まで無かったからです。文書化しなくてもモノづくりはできるという主観的な考え方が定着していたからです。

では、これから目的地へ行くための道路を例としてプロセス管理を説明いたします。



、 は交差点です。この交差点は道路が交わる場所であり、プロセスネットワークといわれるところです。例えば「生産管理システム」とした場合、 は「受注」というプロセスであれば「受注管理システム」が交わる、 は「契約」というプロセスであれば「契約管理システム」が交わることとなります。

の橋は、川が下を流れていることから、いつ大雨が降り、大洪水が発生し、橋が流されてしまうかもしれません。このようにこの橋は目的地へ行くためのキーポイントです。

「生産管理システム」の中でいえばこの橋は「生産計画」というプロセスとして捉えることができます。水量を情報量とし

た場合、その水量に応じた強度の橋としなければなりません。生産計画も同様に情報量が多い(難易度が高いなど)場合、その計画の完成度は高くしなければなりません。

の急カーブは事故が発生する可能性が高いところであり、「生産管理システム」では、生産工程などミス・事故の発生率が高いプロセスのところでは、細心の注意を要するところです。

のトンネルは妥当性の確認が必要となる特殊工程などです。トンネル内で事故が発生すれば、逃げ場がないためクレーン・大事故になる可能性があります。

は踏み切りです。、の交差点の信号は青であれば、止まらず通り抜けることができます。しかし、踏み切りは一旦停止しなければなりません。このことからこの踏切を「変更」というプロセスとして捉えました。踏切ではいつ列車が来るか分かりません。このことを「生産

管理システム」の「変更のプロセス」として捉えれば、変更契約などがいつ発生するかわからないということです。この変更をしっかりと理解し、対応しなければ、トラブルの要因となり、収益性に大きな影響を及ぼすこととなります。

2 . 交差点ではソフトとハードの流れがあり事故が多発する

次の図は前項のの交差点を拡大したものです。交通事故は平成 16 年度のデータでは、56%が交差点又は交差点付近で発生しています。これと同じことが企業経営においても言えます。図 1 と図 2 をご覧下さい。図 1 はソフト（管理システム）の流れを表したものであり、図 2 はハード（製品・サービスなど）の流れを表したものです。製品・サービスなどモノの流れを効率的に行うには、しっかりとした管理システム（ソフト）の構築が不可欠です。

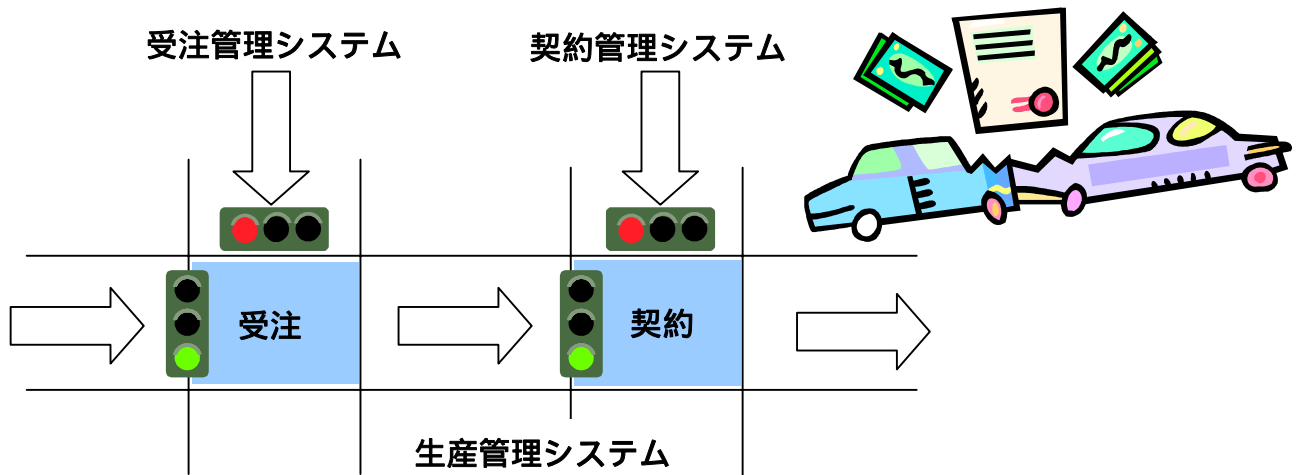
ではここで、ソフトの面について説明致します。の交差点は「受注」という

プロセスであれば「受注管理システム」が交わり、は「契約」というプロセスであれば「契約管理システム」が交わることとなります。

受注、契約も、その交差点を管理する仕組みがなければ、大きなトラブル（大事故）を引き起こすこととなります。例えば、契約の場合、その内容が顧客の思いと違って契約されていた場合、取り返しのつかないトラブルとなる可能性を秘めています。

そのような事故を防ぐために「契約管理システム」など、各交差点を管理するシステムが必要となります。

図1 ソフトの流れ（システム）



このように仕組みとは、プロセスの交差点を管理することであり、言葉を変えれば交差点を管理できなければ、しっかりとした仕組みはできないということになります。

「ISO9001 を取得したが、それを生かすことができない」ということをよく聞きますが、その最大の理由がこのプロセスという交差点をしっかりと管理する仕組みができていないことにあります。

では、このプロセスという交差点を管理する仕組みを構築すれば、どんな効果上がるのでしょうか。その効果は次の通りです。

クレーム・ミス・人身事故など一つのプロセスという狭い範囲の中で調査・分析など検証できることで、その要因が早く明確になる。

そのデータに基づき、プロセスの見直し、交差する管理システムの見直しなどが迅速にできる。

クレーム・ミス・人身事故などに迅速に対応できることで、その損害を最小限に抑えることができる。

又、交差点での事故は信号がないところが 78% を占めています。企業経営における仕組みにこの交差点（プロセス）での信号設置（管理システムの構築）が一番大切です。

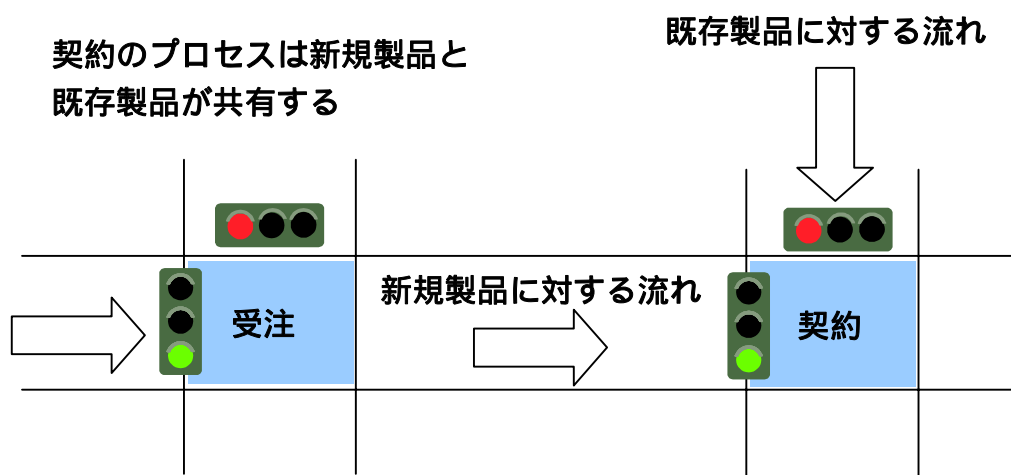
3 . 仕組みはプロセス群でできている

プロセスとは最小の活動単位です。これが集まった一つのまとまりをプロセス群と言います。プロセスを一覧表に表した場合、大項目として表現する単位です。1 . では仕組み（システム）につい

て説明致しましたが、ここでは具体的にプロセス群ということを知っていただくために説明を致します。

次の図のように と の交差点をご覧ください。

図2 ハードの流れ（製品・サービス）



横に伸びた道路と縦に伸びた道路が交差しています。この道路というのは車が移動していくものであり、システムにおけるプロセスの流れをイメージしたものです。この交差点は二つのシステムが共有しているポイントということになります。この交差点でも同様のことがいえます。

例えば、この交差点は「契約」に関する部分だとしましょう。新規製品に対しての流れが横の道路、既存製品に対しての道路が縦の道路とします。受注までのプロセスが全く違うとした場合、このような道路の配置になります。ここで「契約」に関するプロセスが新規製品と既存製品で同じものであるとき、交差点が生まれます。契約というプロセスと表現していますが、契約が締結され、社内で処理するまでにはいくつもの操作(行動)がありま

す。ですから、この契約という部分はいくつかのプロセスが集まったプロセス群という解釈が妥当です。また、その契約というプロセス群は、2つのシステムの中で同じものが使われていることになります。

このプロセス群を共有化することは、早く効率的にシステムを構築することにつながりますし、プロセスの監視をする重要なポイントでもあるということになります。

様々なプロセス群が集約されて1つのシステムができていますが、項目ごと(プロセス群)に捉えることを理解することでシステムを構築するスピードは上がり、日常の監視も効果的に行えるようになり、完成度の高いシステムにつながります。

次にご紹介するのは、研修を受講された方の研修レポートです。

『今回の発表会はとても有意義な発表会となりました。正直、皆がこれだけの内容の発表ができたことに驚いております。今までこのようなことは、私自身も学生時代以来したことはありませんでした。

皆の潜在能力の高さを改めて感じました。各チームの発表を聞いて、それぞれの出来・不出来は当然ありますが、皆一生懸命仕組みに対して努力したことが分かります。

又、各プロセスの奥の深さにも驚いております。このプロセスを完成さ

せ、実行できれば当社も社員も1ランクも2ランクも能力アップが可能でしょう。ただ、それまでには多大の労力と時間が必要です。まず、各プロセスの重要度を決め、目標、目的達成までのスケジュールを決めることが必要でしょう。

時間はまだまだ必要ですが、一步一步進めば必ず良い結果が生まれます。このような研修でそのプロセスを導いていただいたことをとても感謝しております。』

ご意見・お問い合わせがございましたら、是非、メールをいただきたいと思います。

Email taruhida@lilac.ocn.ne.jp