

マネジメントイノベーションの推進による 高次元のモノづくり企業の実現

1. 高次元のモノづくり企業への変革

2008年秋のリーマンショック以降、日本経済は、深刻な不況に陥るとともに円高が急速に進んだため、製造業の多くは、工場を海外へ移管した。また、生き残るために電機業界をはじめとした多くの業界の製造業は、リストラによる人員の削減と聖域なきコストカットを実施した。その結果、有能な人材を失い、改善活動も停滞し、経営体質が著しく弱体化した企業が多く見られる。

しかしながら、2012年12月の政権交代を契機として、アベノミクスによる金融緩和政策と成長戦略の実施により円安・株高が進行して、現在、日本経済は回復し、成長期に入りつつある。また、大企業を中心とした4月の賃上げと消費税率の向上などにより物価が値上げされ長期間続いたデフレから脱却しつつある。

これからの経済成長期において、わが国の製造業が取り組むべき経営戦略は、従来の「ボトムアップ型の生産現場のカイゼンに頼りきったモノづくり企業」から「高次元のモノづくり企業」に変革して各種のイノベーションを加速化させることである。

高次元のモノづくり企業とは、VM(Visual Management)手法を導入して、マネジメントイノベーションを実現し、企業の全部門において、従来の「質の低い見えないマネジメント」から「質の高い見えるマネジメント」へ変革することによってマネジメント力の飛躍的向上を実現すると同時に日常の管理・改善・改革活動の中でさまざま

なイノベーションを推進していくことができる企業のことである。

2. イノベーションの類型

イノベーションの類型として下記の5つに分けることができる。

1. プロダクトイノベーション(製品革新)

イノベーションというと、多くの人達はプロダクトイノベーションと以下に述べるテクノロジーイノベーションを思い浮かべるのが一般的である。プロダクトイノベーションは、顧客に新たな価値を提供する製品、既存製品と異なる機能・性能を持つ製品、新技術を用いた製品、などを生み出すことである。

2. テクノロジーイノベーション(技術革新)

テクノロジーイノベーションとは、まったく新しい技術、改良した技術などを生み出すことであり、これによって上記のプロダクトイノベーションが実現されることが多い。

3. プロセスイノベーション(生産プロセス/業務プロセス革新)

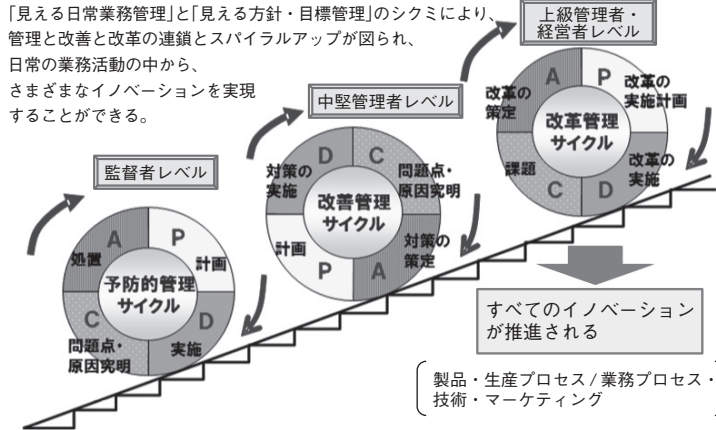
抜本的な生産工程・作業方法の改革・革新や管理・間接業務のやり方、手順の改革・革新などを図ることである。

4. マーケティングイノベーション(マーケティング革新)

市場開発、顧客開拓などを実現するための抜本的なマーケティング・販売のやり方の改革・革新を図ることである。

5. マネジメントイノベーション(マネジメント

図1 管理・改善・改革の連鎖とスパイラルアップ



革新)

マネジメントイノベーションとは、企業の全部門において、従来の「見えないマネジメント」から「見えるマネジメント」へ変革し、経営者、管理者、監督者のマネジメントのやり方を根底から変えて質の高いマネジメントができる企業に変革してマネジメント力の飛躍的向上を図ることである。また、マネジメントイノベーションが実現されると「質の高いマネジメント」ができる企業になると同時に前述した4つのイノベーションを加速化させることができる。

多くの企業においてはブレインストーミング、なぜなぜ分析、特性要因図法、KJ法などの手法を用いてイノベーション業務を行っているが、日常業務の多忙などの理由でイノベーション業務になかなか時間が取れないのが実態である。しかし、マネジメントイノベーションが実現できている企業は、日々、日常業務の中で質の高い管理と改善と改革のサイクルの連鎖とスパイラルアップが図られさまざまなイノベーションが実現されている(図1)。

3. マネジメントイノベーションの推進

1. 企業経営の推進に不可欠な3本柱

企業が経営を推進していくためには、固有技術力、管理技術力、マネジメント力の3本の柱が必要である(図2)。

製造業の場合、固有技術とは、物をつくるため

の基本となる技術であり、例えば機械メーカーの場合は、「設計技術」「金属材料」「材料力学」「電気工学」「溶接工学」などを挙げることができる。固有技術力がないとより良い製品をつくることができない。

管理技術とは、工場の場合、「工程管理」「品質管理」「作業管理」「資材購買管理」「外注管理」「開発・設計管理」などであり、この管理技術力が高くないと「良い品質の製品」を「安く」「早く」「納期」までにつくり「より良いサービス」で提供することができない。

マネジメント力がなければ固有技術力と管理技術力を最大限、効果的に発揮させて企業経営の最終目標である収益増大と企業の発展を実現させることは難しい。

2. マネジメント力とは

マネジメント力とは、経営者・管理者・監督者が、自らの役職の役割・使命を認識し、人(部下、上司、同僚など)を動かしながら、より質の高い管

図2 企業経営の推進に不可欠な3本柱

