

事例1:自発的な生産革新と改善(製造メーカー)

A社製造本部長:対象は製造部門の部課長層を中心にした自主研を活かした生産革新

■ 課題は、コスト増・品質悪化に歯止めがかからない

大型機械の開発・生産を行なっているA社では、顧客の短納期要求が激しくなる中で、従来のままのものづくりで死に物狂いで対応した結果、コストの増加・品質の悪化といった問題が無視できないほどになっていた。そこで、生産性の向上と、さらに、向上し続けることのできる人材を育成するという観点で、製造部門の部課長層を中心にした自主研を立ち上げて、そこを対象に変革DNA醸成を行なった。

■ 自主研で何をしていたのか?

- 世の中にある様々な生産の考え方を知り、自社の生産に関する課題を認識する。
- 自主研で出たアイデアを、現場に持ち帰り、現場と一緒に検討する。
- とにかく、まずはやってみる。やった結果を振り返って、改善を積み重ねていく。

■ 改善の面白さを身をもって知る

稚拙でもいいから、まずはやってみて、修正していくことを積み重ねていくと、「部分的にリードタイムが50%短縮する」「不良が事前に発見され、無償の修理品が一切出なくなった」などという目に見える結果が出始めた。部分的にでもうまくいくということが目に見えることで、全体に横展開する際の、現場の理解も早くなり、スムーズに横展開できるようになるとともに、考え、実行した人たちの喜びと自信、更なる改善意欲へつながっていった。

事例2:業務プロセス標準化と全社員参加の自発的業務改革(保険代理店)

B社取締役業務本部長:対象は全社で複雑化した業務プロセス標準化を実施、その後、マネージャを中心に全社で業務改革に取り組む

■ 狙い

大手保険代理店のB社では取扱保険会社が生保、損保合わせて何十社もあり、それぞれの保険会社に応じて使うシステムや業務が異なり複雑化しており、ミスやトラブルが増加していた。また、顧客情報などは担当者毎に保有して、業務のやり方も属人的で指示された以外の業務は関心を示さず、社員の離職率も高かった。そこで、業務の標準化を行うとともに、洗い出された問題点を解決するために全社員参加で自発的な業務改革に着手した。

■ 何をしていたのか?

- 業務標準化に向けて、業務可視化を行い、単純な業務をいかに複雑にし、問題を見えなくしているかを認識する。
- 製造業における工程管理の考え方を伝え、前工程・後工程との連携の重要性、お互いの業務が見えてくるメリットを感じる。
- 机上の空論でディスカッションするのではなく、業務フローを見ながら「何が問題か?」という“考える習慣”身に付けていく。
- 業務改革の計画も自ら作成し、自分と仲間にコミットメントをすることで他人事ではなく当事者にしていく。

■ プロジェクトの成功が、次の成功を生む

プロジェクトが成功(業務プロセス標準の完成、業務改革の成功:ミス激減、コスト削減、保険会社からの評価アップ等)すると、メンバー間の信頼関係も深まった。さらには、次のプロジェクトで、それぞれが成功するやり方を自分なりに試行錯誤しながら実践し始めるという新しい企業文化が生まれ、成功の方法が横展開され情報も積極的に共有されるようになった。

その他の事例抜粋

『受注+顧客満足アップのための進化する営業スタイル』

C社営業統括部長から:対象は営業部門

『人事部自らが変革DNAの率先者として会社を変える』

D社経営者から:対象は人事部、人材開発部門

『研修という形での、変革DNA醸成』

E社人事から:対象は研修対象者

壁を破る経験をした人は、壁の破り方を知る。
立場を超えて協力する素晴らしさを知った人は、次も立場を超えて協力しあう。
意識を変えろと口で言っても伝わらない。経験こそが人を育てる。

組織風土改革は時間がかかる、成果が見えにくいと言われます。また、何をどう始めて良いのかわからないので、取組みの第一歩を踏み出せないところもあります。

経営課題、業務上の課題に対して、今までいろいろな手を打ってきたものの、根本的解決に至らず時間が過ぎている。このような場合、原因は組織風土にあります。改革のスピードも重要にしながら、具体的な成果を出していきます。

本プログラムは、このようなニーズにお応えします。

『成長戦略や強い組織風土の実現に向けて、大胆な改革と地道な改善活動が求められている』

- ・改革プロジェクトは手段ばかりが先行し、やらされ感が蔓延し社員が疲弊している。
- ・意識改革のための施策展開、研修等を行なっているが、日々の実務や業績に変化や効果が見られない。
- ・風土改革にスピードを求めており、6ヶ月程度で何らかの成果を求めている



株式会社カレンコンサルティング
〒160-0004 東京都新宿区四谷四丁目24 御苑ハイム5F
TEL:03-6457-4350 FAX:03-6457-4351
http://www.carren.co.jp/



株式会社カレンコンサルティング
CARREN CONSULTING Inc.

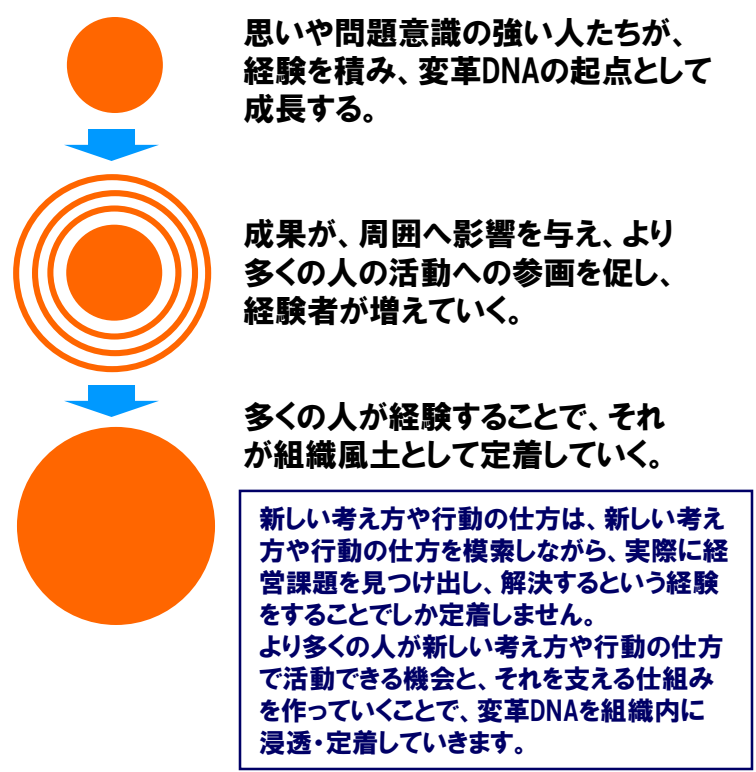
主体的に変わり続ける組織を実現する『変革DNA』を醸成するプログラムです

『変革DNA』とは従来の常識や行動様式ではなく“新しい考え方や行動の仕方”で課題を見つけ出し、解決し続ける人と仕組みです。

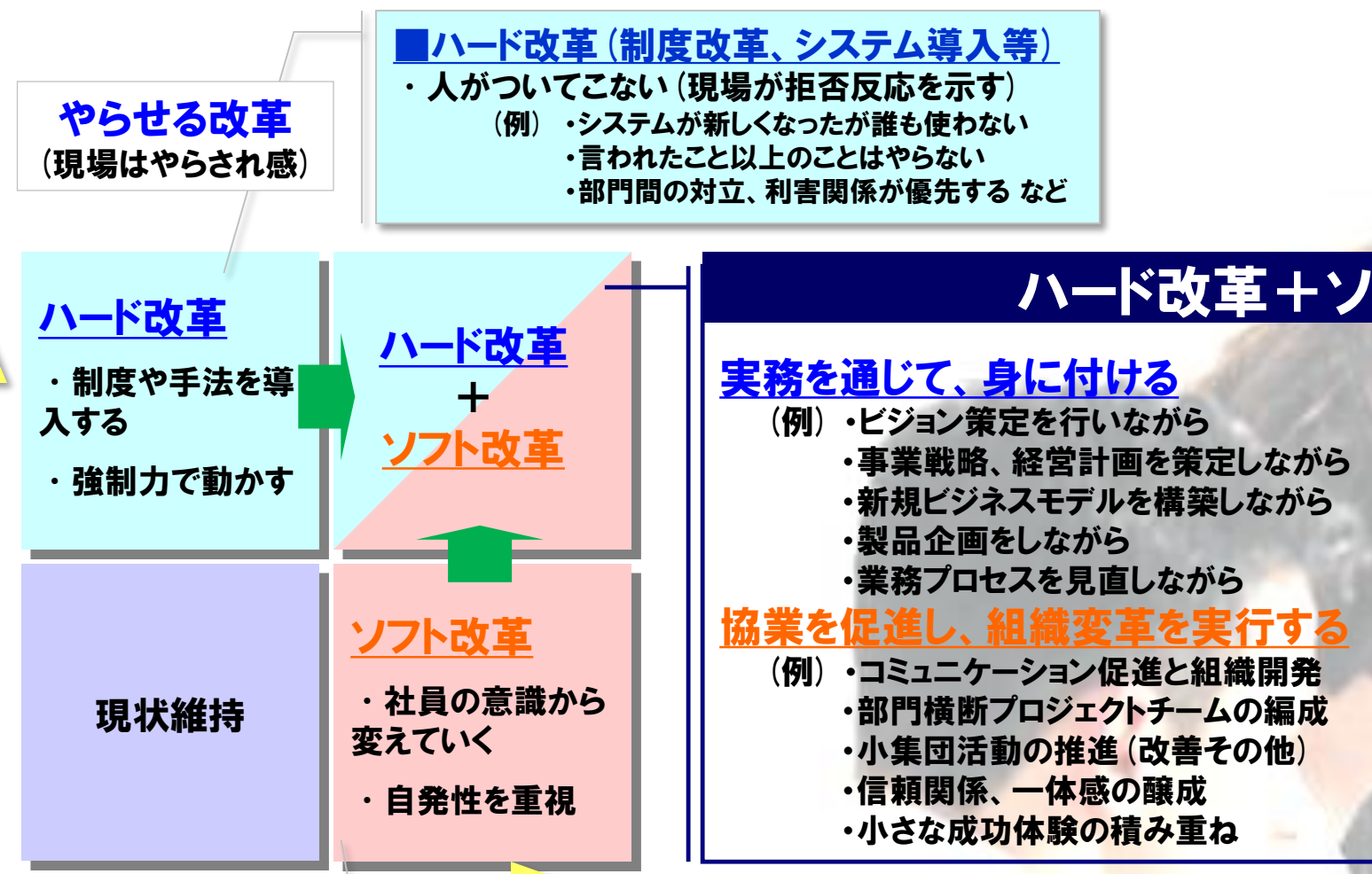
Hard & Soft Approach

ハード的な制度や手法の導入だけでは人は動きません。
ソフト的な風土・意識改革だけでは時間がかかり、効果も曖昧です。
それぞれのアプローチ面でのマイナスをなくし、ハードとソフトを連動させながら改革を進めていく新しい風土改革です。

変革DNA醸成の考え方

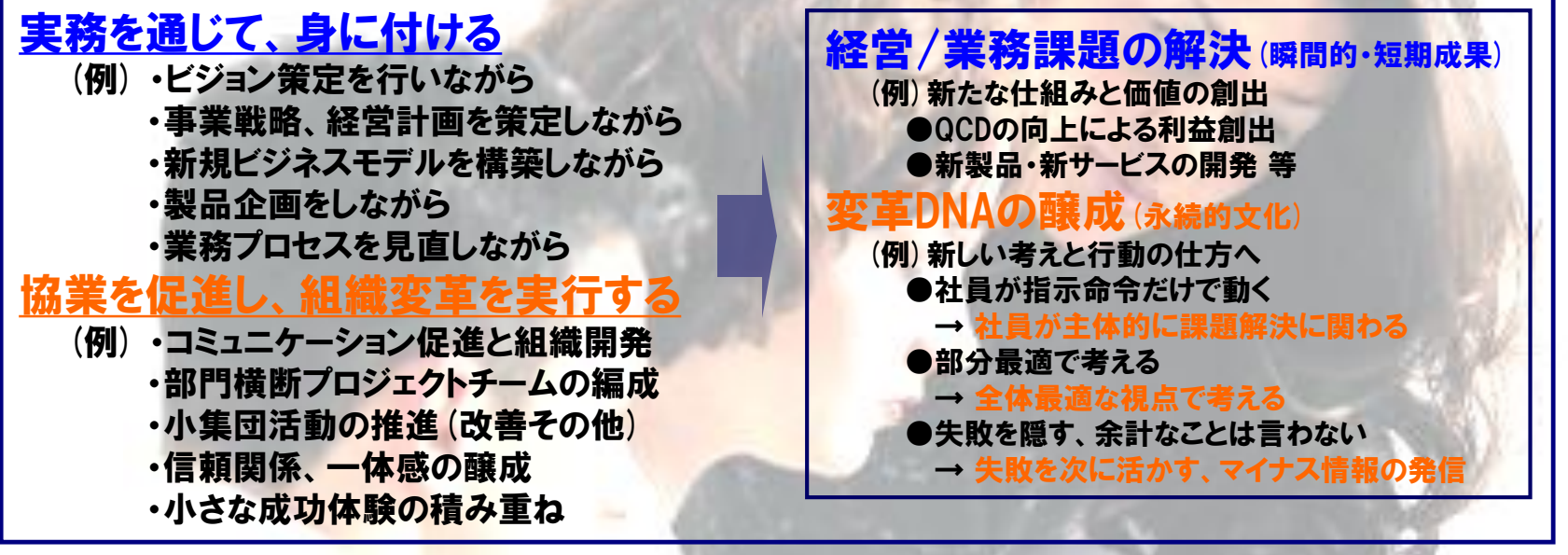


Process Sharing Method



- 【対象】
- ・会社を変えたいと思っている方々
 - ・“業務量が増大する現場”、“残業が減らない現場”、“人が定着化しない現場”を変えていきたい経営者、部門責任者、経営企画、人事部門の方々
 - ・全社、部門業務改革プロジェクト責任者の方々
 - ・バックオフィスや物流等、集中化センター管理者の方々
 - ・業務改革を支援する情報システム部門の方々 など

ハード改革 + ソフト改革のアプローチ



業績への直接的な効果を期待

業績への間接的な効果を期待

だらだら改革 (多くが自然消滅)

1. 機能再編・ビジネスプロセスの抜本的改革
2. 業務の見える化：“戦略から業務遂行までの見える化、問題の顕在化”
3. 意見の言える化：“セクショナリズム排除”
4. ホワイトカラーの生産性向上：“ホワイトカラーQCD改善”
5. 職場力向上・風土改革：“改善を通じた人と風土づくり”

Phase1: 経営/組織戦略・課題の確認とメッセージ発信 → Phase2: チームビルディングと問題の顕在化 → Phase3: タスクへの落とし込みと解決に向けての計画づくり → Phase4: 計画実行と変革DNAの定着

