

PEI

人財成果を基盤とした経営革新プログラム

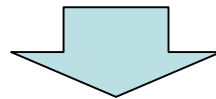
2008年1月5日

株式会社PEI経営

矢村 弘道

# 従来のコンサルティングとの比較

	トップダウン統制	ボトムアップの吸上げ	コンサルタントの主なスタイル	主な活動形式	効果
業務改革・改善(IT導入)コンサルティング	強い	弱い	インストラクタ	講義と企画・計画の作成指導	立案された企画や実行計画を実行する管理職や従業員の体質や考えが変わらなければ、実行されなかったり、効果を上げることができない。
社風・風土コンサルティング	弱い	強い	ファシリテータ	サークル活動と発表会指導	改革や改善の企画や実行計画を別に進めなければなければ、管理職や従業員の活動を具体化できず効果を上げることができない。



人材基盤コンサルティング	強い	強い	ファシリテータ	ワークショップ	改革や改善の企画や実行計画の構築を通じて管理職や従業員の体質や考え方を変える。
--------------	----	----	---------	---------	---

# コンサルティングの特徴と狙い

## 特徴

### 1.モチベーションアプローチ

- 1)自社の経営課題を自己課題として「気づき」を起こし、解決することが自己実現となる「やる気」を引き起こす仕掛けをおこなう。
- 2)活動メンバーの情報・知見(ナレッジ)・技術を相互に提供し、個人だけではないグループとしての全体最適解の形成をおこなう。

### 2.システムティックアプローチ

- 1)目標達成もしくは業務効率と業務対応能力の向上に必要な開発機能を体系化、手順化しステップbyステップで推進し、検討の漏れをなくする。
- 2)活動メンバーの理解度、進捗に応じてプログラムを対応し、限られた期間内で確実な成果を出させる。

## 狙い

### 1.人財の活性化による活動推進

活動を通じて部門マネジメントの方法、部門間および上司や部下とのコミュニケーション能力を推進し、現場に活動を定着化させる。

### 2.活動の定着化による業績改善

継続的な改善活動推進に結び付け、会社目標の達成と業績拡大を実行できる体質とする。



# コンサルティングプログラム事例

分野	例	テーマ	コンサルティング方式					活動企業例	活動概要
			現場課題WS	部門横断WS	継続改善WS	全社課題企画	モニタリング		
コスト削減		調達部門構造改革企画						事務機器製造	調達業務システムのモデル作成と調達構造の再構築シナリオ作成
		購買政策によるコスト削減						産業機器製造	購買政策の再構築によるコストダウンの仕組作り
		情報システムコスト削減						自動車部品製造	運用・保守コスト起点で情報システムのコストを削減
受注能力改善		カスタマーサービス業務システム再構築						真空機器製造	カスタマーサービス事業の業務効率の改善と商品供給能力の改善
		営業部門能力向上						真空機器製造	営業部門の市場開発能力と工場との協創による利益効率の改善
設計業務改善		部品表構築						産業機器製造	標準化。共通化の為の部品表構築と継続企画化
		製品開発マネジメント						液晶製造装置	市場構造の変化に対応した製品開発の仕組検討
業務改革		全部門の業務改善						半導体製造装置	全社業務課題を小さな活動で積み上げて実践し、ローリングする改善活動
新規事業		新規事業開発						産業機器製造	新規攻略市場の開拓企画および実践
技術・技能継承		団塊世代退職に伴う部門継承						電子部品製造	ベテラン社員の技術・技能を若手社員に継承するだけでなく継承プロセスを通じて相互の社員を活性化
企業統合		製造子会社統合企画						真空機器製造	企業統合による業務効率化のマスタープラン企画の策定
業務効率推進とIT導入		販売管理システム構築						真空機器製造	受注プロセスの可視化と営業戦略のPDCAを回す情報システム構築
		物流統合とERP企画導入開発						自動車部品製造	全社物流のモデルを含めた見直しとERP導入企画
IT導入支援		ERP導入企画開発						半導体製造装置	ERPの短期導入の為の企画立案
全社構造改革		全社業務構造改革						真空機器製造	全社業務構造の再構築とERP導入企画

# 個別小プログラム(例)

区分	作業項目	作業担当			内容
		お客様	コンサルタント	共同	
	活動テキスト作成				活動実践内容の作成とプロジェクト推進要領の作成
現状把握	帳票、管理書式の抽出				現状業務や管理に使用している帳票、管理書式
	現状データの抽出				件数や金額、比率などの業務の管理もしくは結果のデータ
	現状データの分析				現状データからの傾向や課題の抽出
	現状業務フローの分析				形式的ではなく実質的な業務フローの作成を含む
	業務系統図の作成		原案		業務機能を原点レベルから目的と働きの関係で作成する
	業務分担MAPの作成				業務系統図から現状業務の実態(漏れや重複)を確認する
	条件表の作成				機能を実現する為の条件を明らかにする
問題形成化	現状問題点の抽出				グループ討議を経て現状の問題点を抽出する
	現状問題体系表の作成				問題点を業務系統図に関連付けて階層して整理する
重点課題の発見	機能-問題点相互関連表の作成				問題点を関連する組織機能とぶつける
	改革コンセプト一覧表の作成				組織機能単位に改革すべき要旨をまとめる
開発企画化	テーマ構想書の作成				改革コンセプトを元に個別テーマの構想をまとめる
	開発企画書の作成				テーマ構想を集約し全体的な活動企画を立案する
	開発スケジュールの作成				複数テーマの着手順位や相関を検討して日程化する
	マネジメントフローの作成		原案		業務全体に対してマネジメントすべき内容を明らかにする
	新業務フローの作成		原案		業務の新オペレーションフローを記述する
	新業務分掌の作成		原案		業務フローに対応する新組織業務を定義する

# 大手事務機器製造メーカーでの調達構造改革企画事例

## 1. 活動の目的と狙い

- 目的**
1. 現状の調達業務を把握し、
    - 1) 課題設定・体系化
    - 2) 調達能力基準の設定
    - 3) 調達戦略化
    - 4) マネジメントシステムの確立 を推進する
  2. 低コスト水準体質を作る為の構想を企画する
    - 1) 調達市場形成
    - 2) 調達業務のしくみづくり
    - 3) 調達モデル開発企画化

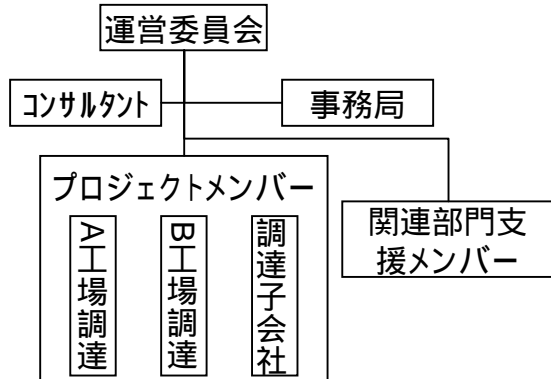
### 狙い

1. 調達部門における業務システムのモデルと改革シナリオの明確化
2. Purchase Engineeringの体系的整備の推進による、購買担当者のレベルとモチベーションの向上
3. 原価管理(原価企画)制度および部門協創の関係の強化
4. 標準原価管理制度の確立

## 2. 活動対象

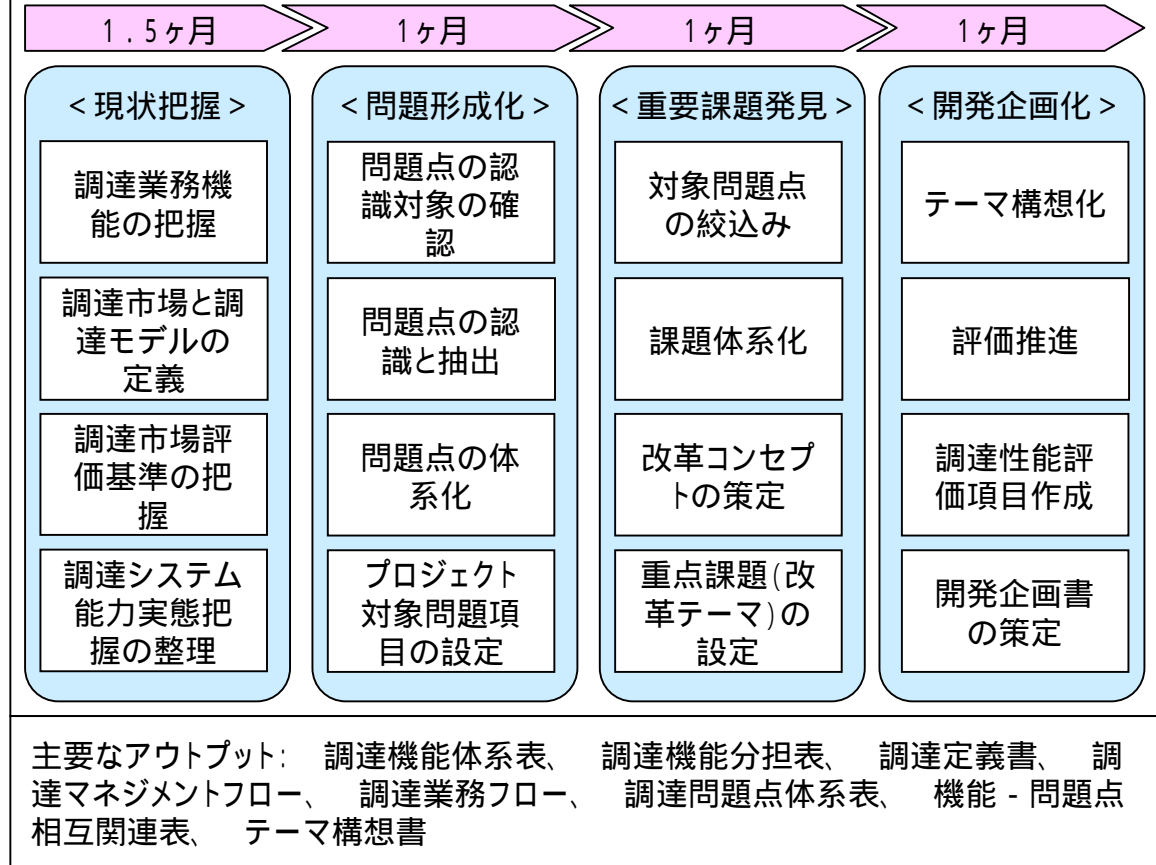
- ・調達部門全体
- ・調達海外法人

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム

2日/回 × 10回 = 20日間



## 5. 活動の基本的考え方

- 1) 調達部門の業務プロセス改革を図ること
- 2) コスト能力開発へ指向し、優位性ある基準創りを図ること
- 3) 調達物流コストの効率化を図ること
- 4) オペレーションコントロールシステムに再構築を図り、部門間の協創を図ること



# 産業装置メーカーでの購買政策によるコスト削減ワークショップ事例

## 1. 活動の目的

### 目的

1. 購買政策の再構築によるコストダウンの推進体制を作りあげること
2. コストダウンの理論・技術を実践を通じて体得すること
3. 実践事例に基づき他の調達先にコストダウンを水平展開できること

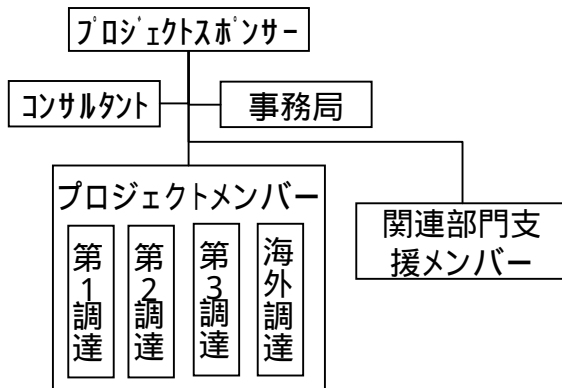
### 狙い

1. 中期経営計画に沿った調達部門のコストダウンを推進すること
2. 調達部門の要員を受身の体質から能動的体質に改善すること
3. 調達部門の要員の技術を向上させること

## 2. 活動対象

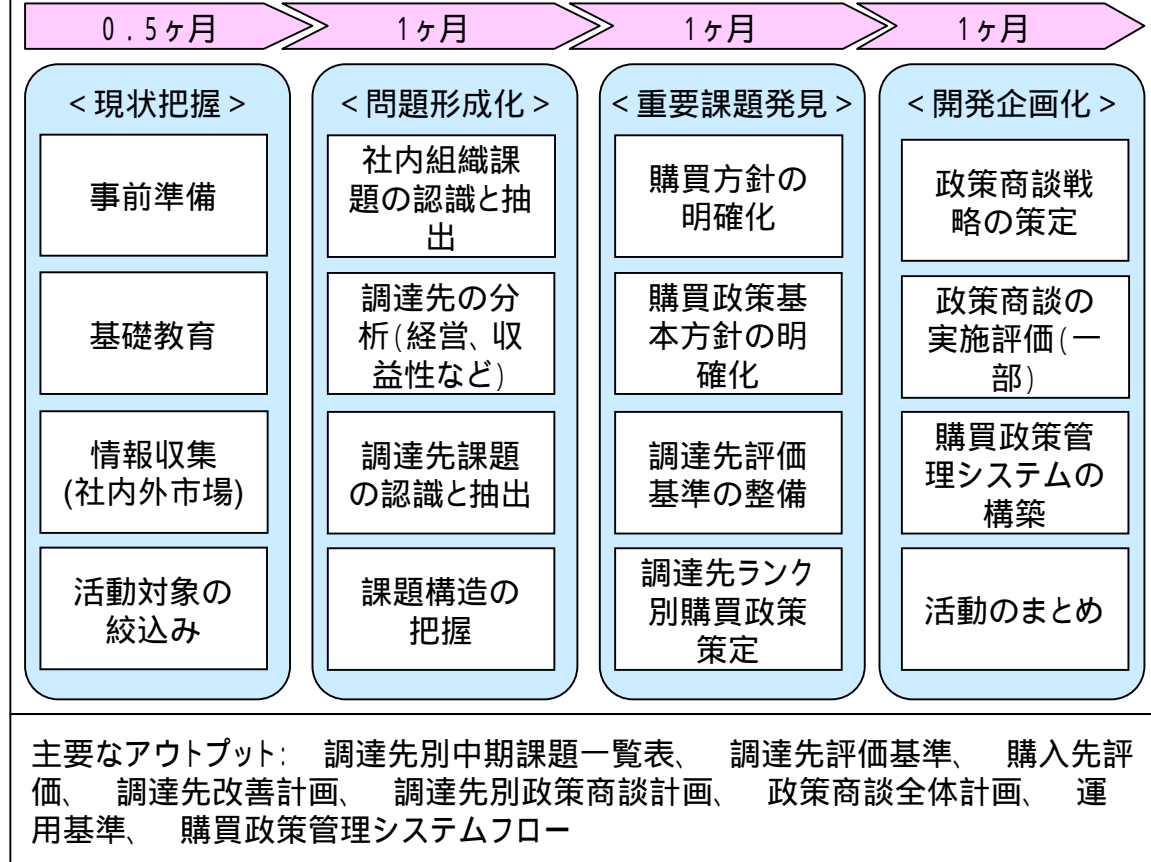
・調達部門

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム

2日/回 × 6回 = 12日間



## 5. 活動の基本的考え方

- 1) コストエンジニアリングの理論・方法面の双方を理解し、実践で有効活用できるようにすること
- 2) 調達先の課題にのみ囚われず、コスト構造を社内と調達先の両方で理解すること
- 3) 調達部門の調達戦略はどうあるべきか、その維持管理のしくみを含めて考えておくこと



# 中堅自動車部品製造会社での情報システムコスト削減事例

## 1. 活動の目的と狙い

**目的** 情報システム部門長の御方針や施策、並びに期待事項に沿って御社情報システム部門中期計画と利用部門のニーズに連動し、情報システム業務遂行能力の向上を推進する。

1. 現状の利用部門の業務の特性を把握し、
    - (1) 課題設定・体系化
    - (2) 事業性能評価項目の設定 を行う
  2. 1. に基づき、全社の情報システム効率全体を上げる体質を作るための、
    - (1) 保守・運用に必要なコスト構造
    - (2) 情報システムサービス供給能力
- の個別テーマ活動計画を立案する

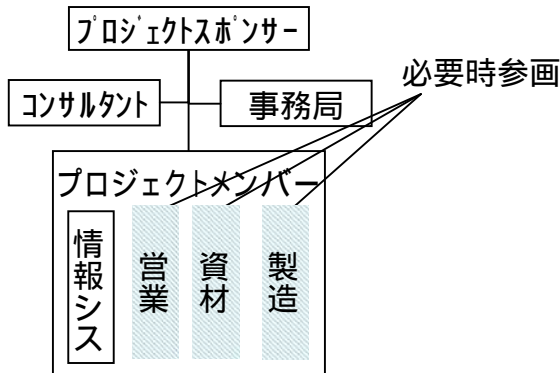
### 狙い

利用部門の支援部門としての情報システム部門のコストを削減し、情報システム部門の要員の再配置と要員教育を目指す

## 2. 活動対象

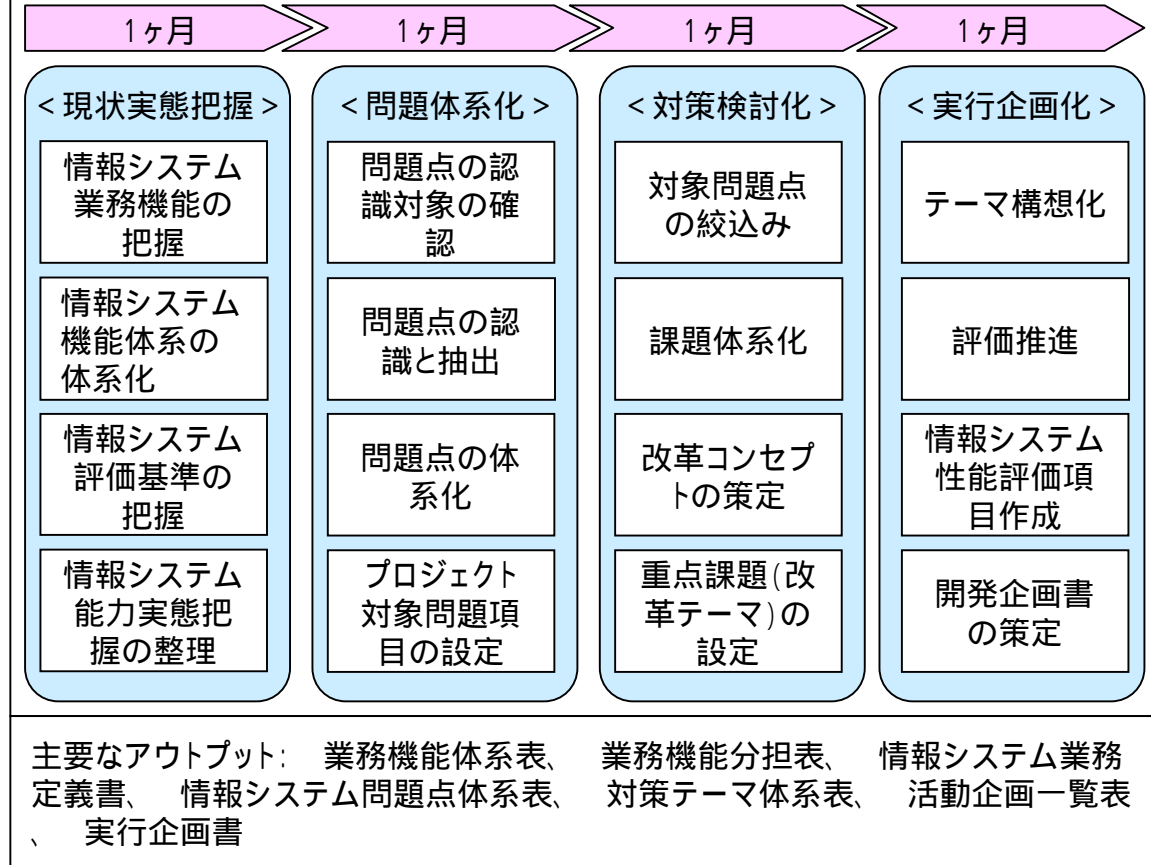
- ・情報システム部門
- ・利用部門

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム

事前調査1ヶ月 + 2日/回 × 8回 = 16日間



## 5. 活動の基本的考え方

- 1) 情報システム部門の機能を利用部門との協創の中で原点に立ち返って検討する
- 2) 保守・運用を起点として情報システムのコスト見直しを図る
- 3) 情報システムの評価能力を強化し、ITベンダーへの丸投げ体質打破を図る
- 4) 運用に応じた情報システムコストのあるべき姿を検討する

# 中堅真空機器製造装置メーカーでのカスタマーサービス業務システム改善ワークショップ事例

## 1. 活動の目的と狙い

**目的** 事業部長方針の元に、個別の業務改善活動と連携して、その方針の意義と展開方法を事業部全体として理解し、遂行する為のフレームを構築する為に

1. 現状の事業部の業務のSCM特性を把握し、
    - (1) 課題設定・体系化
    - (2) 事業性能評価項目の設定 を行う
  2. 1.に基づき、事業部のプロフィット創出効率を上げる体質を作るための、
    - (1) サービス業務基準
    - (2) サービス業務の仕組作り
- の個別テーマ活動計画を立案する

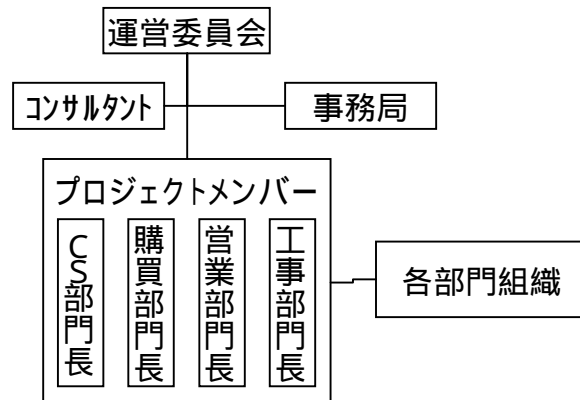
### 狙い

マーケット志向の視点で、カスタマーサービス事業の拡大と強化に向けてマネジャーを中心とした部門方針の企画立案とPDCAを回すことができること

## 2. 活動対象

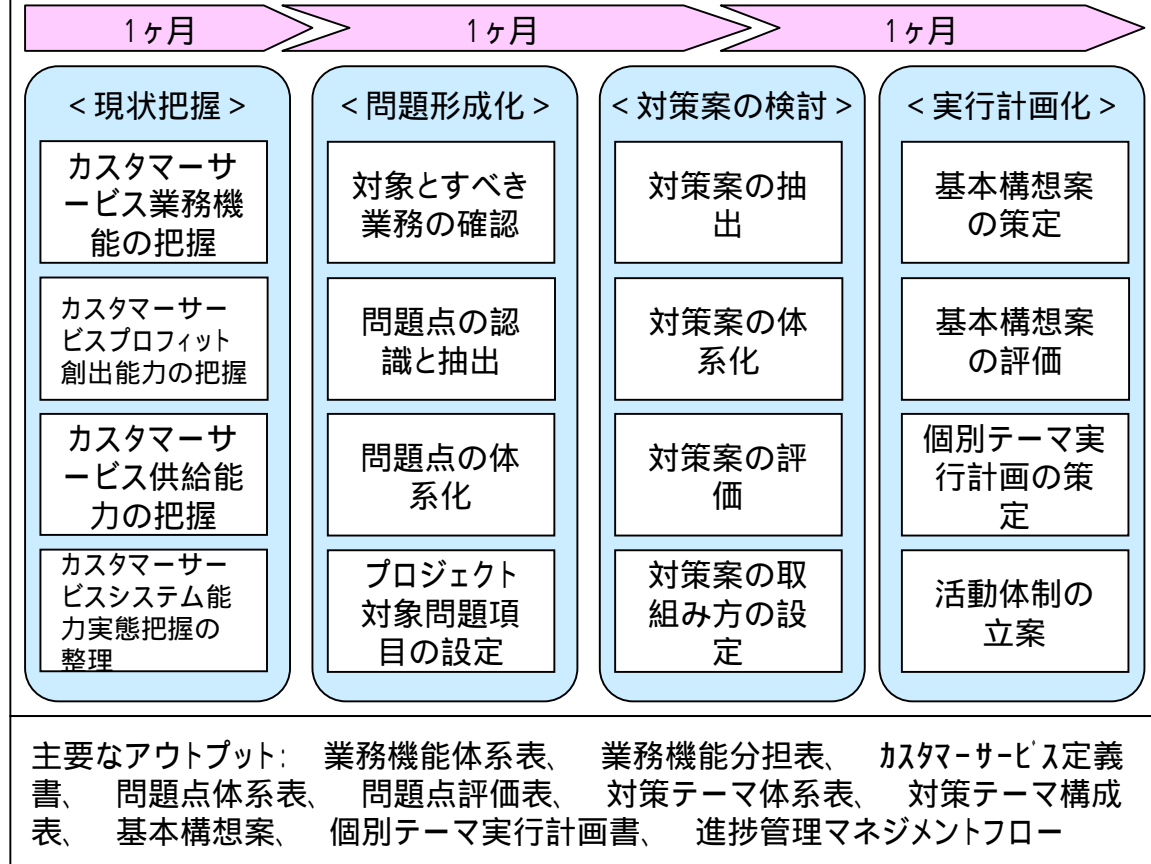
・カスタマーサービス事業部門

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム

2日/回 × 7回 = 14日間



## 5. 活動の基本的考え方

- 1) カスタマーサービス部門業務プロセス改革を企画すること
- 2) 製品ライフサイクルプロフィット創出への指向を図ること
- 3) 市場特性に合わせた商品体系と限界生産量を考慮すること
- 4) オペレーションコントロールシステムの再構築を図ること

# 中堅真空機器製造装置メーカーでの営業部門能力改善ワークショップ事例

## 1. 活動の目的と狙い

**目的** 営業本部長方針に連動し、新規顧客市場開拓と工場生産効率を改善し、企業利益の最大化を引き出す経営効率コントロールセンターとしての能力の強化の為に

1. 現状の営業部門の業務のSCM特性を把握し、
  - (1) 課題設定・体系化
  - (2) 事業性能評価項目の設定 を行う
2. 1.に基づき、全社の利益効率全体を上げる体質を作るための、
  - (1) 市場開発能力
  - (2) 工場との業務協創

の個別テーマ活動計画を立案する

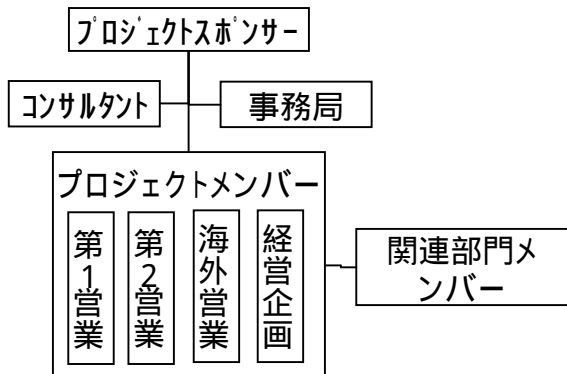
### 狙い

マーケット志向の視点で、全社事業の拡大と強化に向けてマネジャーを中心とした部門方針の企画立案とPDCAを回すことができること

## 2. 活動対象

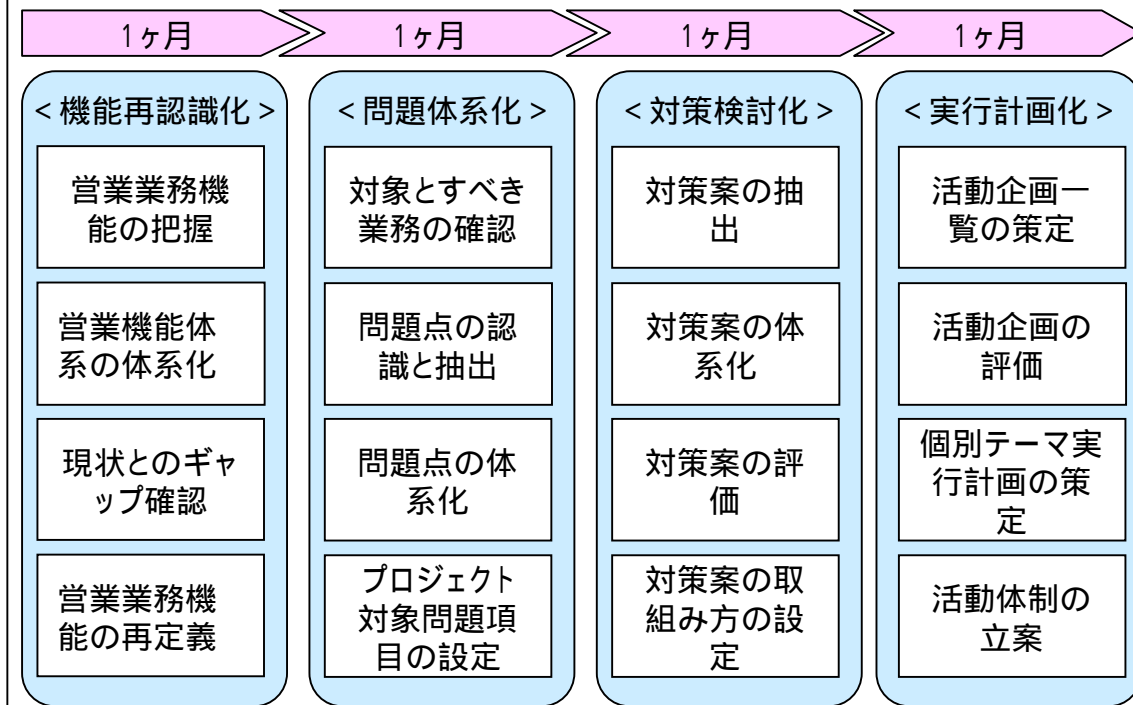
- ・国内、海外営業部門
- ・経営企画部門

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム

2日/回 × 7回 = 14日間



主要なアウトプット： 業務機能体系表、 業務機能分担表、 営業業務定義書、 営業問題点体系表、 問題点比較表、 対策テーマ体系表、 活動企画一覧表、 個別テーマ実行計画書、 進捗管理マネジメントフロー

## 5. 活動の基本的考え方

- 1) 営業部門の業務プロセスを原点志向で再認識すること
- 2) 顧客市場に立脚したマーケティング活動を図ること
- 3) 生産効率を上げる為の向上との協創を図ること
- 4) 早期に成果を出す為のアクションプランを検討すること

# 中堅産業機器製造装置メーカーでの部品表構築ワークショップ事例

## 1. 活動の目的と狙い

### 目的

- 1) 標準化、共通化のメリットを経営視点で理解すること
- 2) 製品の実例(特定ユニット)で具体的に部品表を作成すること
- 3) 本ワークショップの事例を元に他のユニットもしくは製品に水平展開すること

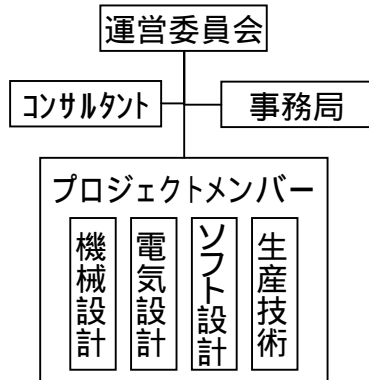
### 狙い

- 1) ユニットの共通化による設計納期の短縮
- 2) 設計部門の共通認識(特にコスト)の醸成
- 3) 設計ロスコストの削減
- 4) 繰返し手配によるコストダウン活動への展開

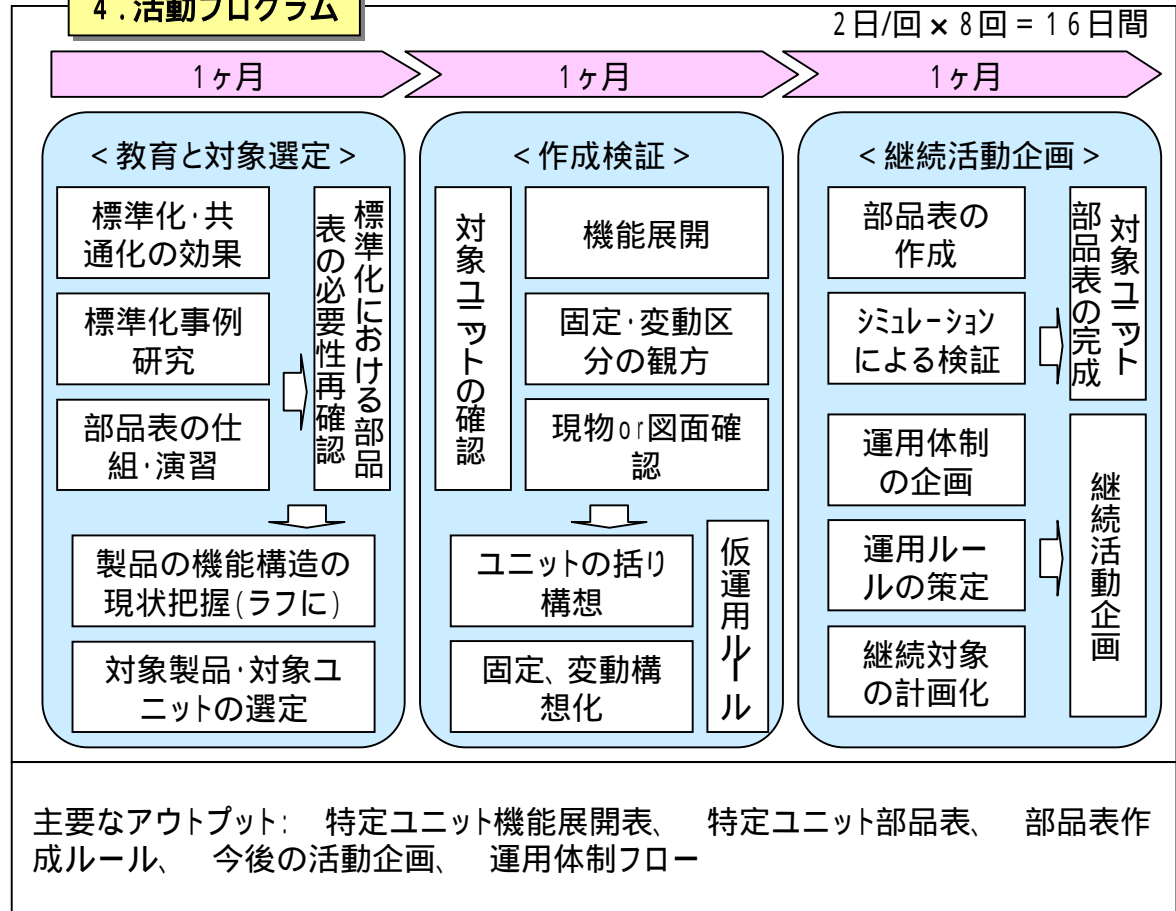
## 2. 活動対象

- ・各設計部門
- ・生産技術部門

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム



## 5. 活動の基本的考え方

- 1) 経営者にとってのメリットは何かを考える
- 2) 設計部門にとってのメリットは何かを考える
- 3) 他部門にとってのメリットは何かを考える
- 4) 本来の設計機能は何かを考える

# 中堅液晶パネル製造装置メーカーでの製品開発マネジメントワークショップ事例

## 1. 活動の目的

### 目的

1. 市場構造の変化に適合した収益性のある製品開発マネジメントモデルを企画するとともに、実現に至るまでのロードマップを明らかにする
2. ビジネスモデルの市場適合性や改革の効果を検証するための評価基準を設定し、比較検証に必要となるデータの収集方法を企画する
3. 解決の手順とその効果が明らかな課題については、本活動に並行して検討を開始できるよう短期的な実行計画を策定する

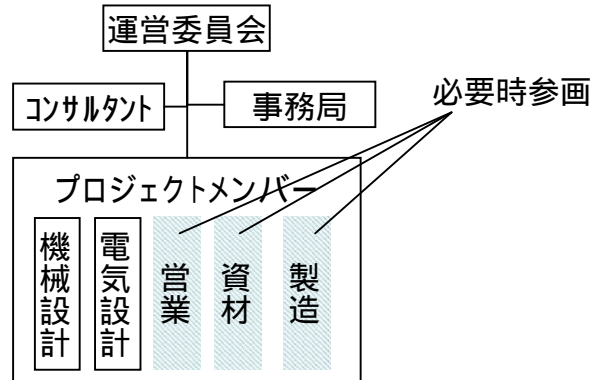
### 狙い

1. トップクラスの製品力 = マーケット・シェアの維持拡大
2. 受注設計品における製品開発プロセスと改革シナリオの明確化
3. 市場構造と供給モデルに連動した製品開発推進による、設計部門の経営参画機能の強化
4. プロジェクト原価管理制度および部門協創の関係の強化
5. モジュール活用による標準設計プロセスの確立

## 2. 活動対象

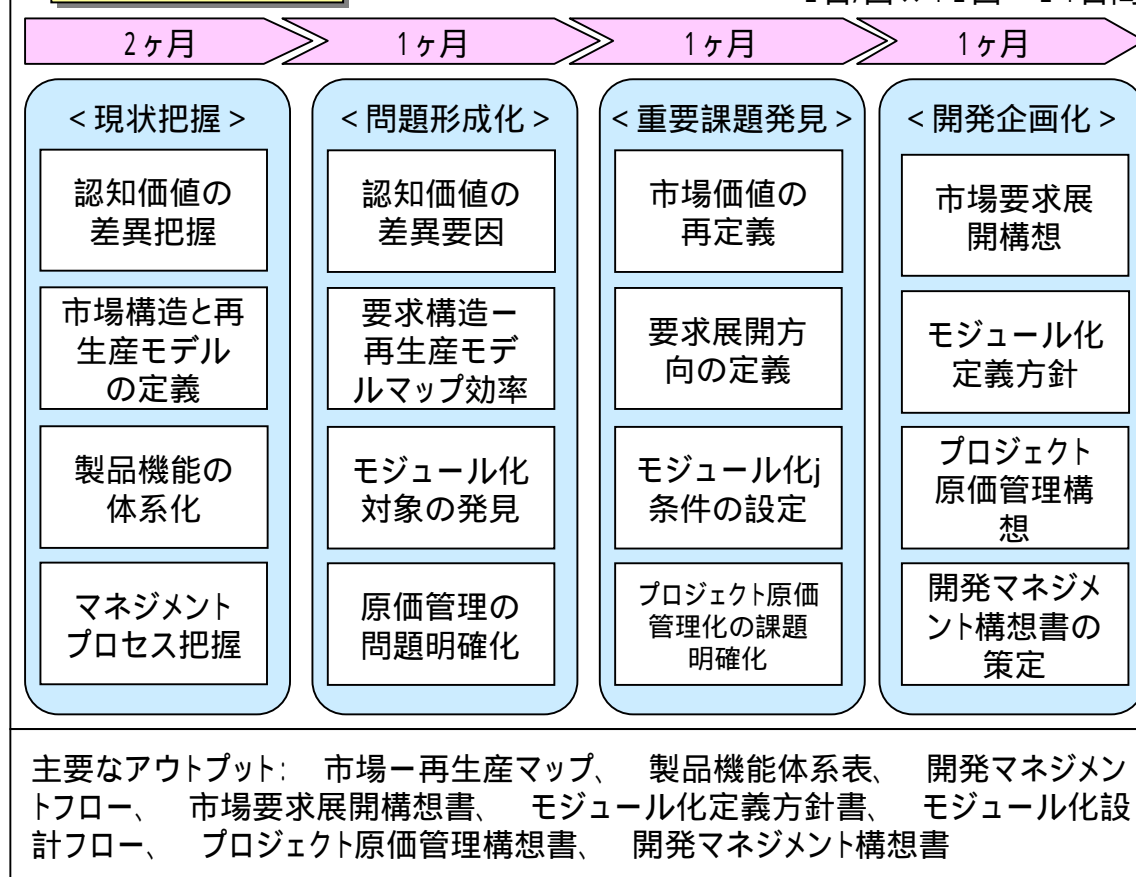
- ・機械・電気設計部門
- ・営業・資材・製造部門

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム

2日/回 × 12回 = 24日間



## 5. 活動の基本的考え方

- 1) 開発段階における、製品ライフサイクル計画を基準に、製品システム、業務基準の策定を図り、ニーズ開発時の機会損失をミニマムにする
- 2) 技術・生産の強みを引き出し、マーケットニーズに立脚した、あるべき再生産のしくみを再構築する
- 3) 製品ライフサイクルに合わせて、効率よく、迅速に立ち上がる製品化システムを構築する



# 半導体製造装置メーカーでの業務改善ワークショップ事例

## 1. 活動の目的と狙い

**目的** 会社方針に連動し、解決すべき業務課題について部門に囚われず、解決の為にアクションプランを設定し、経営トップの承認を得てグループで改善活動を実務で遂行すること。

1. 現状の業務の課題を把握し、
  - (1) 課題設定・体系化
  - (2) プロジェクト対象課題項目の設定 を行う
2. 1.に基づき、課題解決の為に
  - (1) 対策案の作成と評価
  - (2) アクションプランの策定

アクションプランの採否を経営トップが承認し実行に移して活動成果を得る

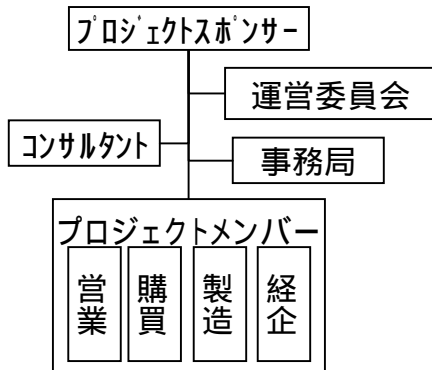
### 狙い

活動を通じて、全階層の従業員のモチベーションを向上させ、常に問題意識を持ち続けさせる風土を作り上げること。

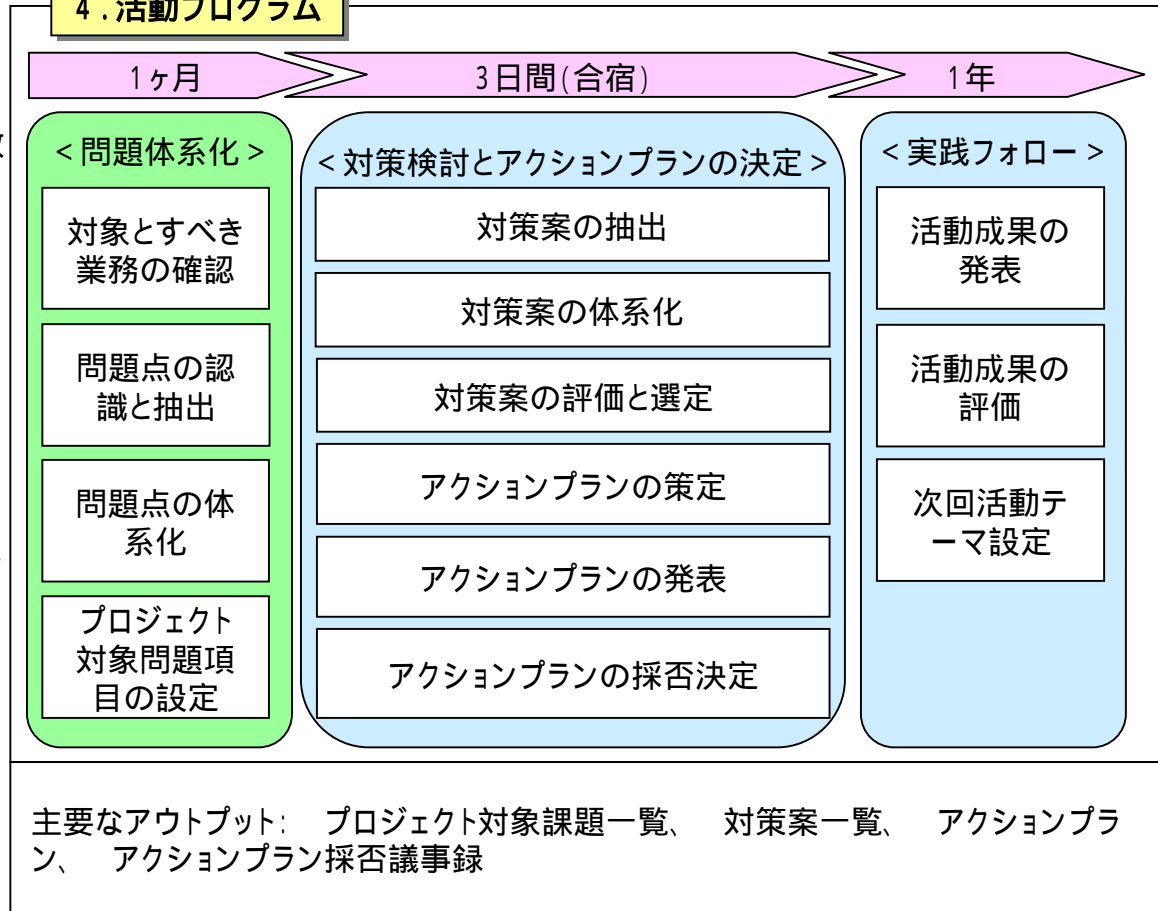
## 2. 活動対象

・全部門

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム



## 5. 活動の基本的考え方

- 1) プロジェクトリーダーと事務局で対象とすべき課題を整理し、設定する
- 2) 既存の組織、業務、方式に囚われず原点指向で考える
- 3) 作成されたアクションプランは経営トップが責任をもって採否を決定し活動の裏づけを与える
- 4) 実践フォローは毎月、毎四半期に確認し、成果の評価をおこなう

# 中堅産業機器製造装置メーカーでの新規事業開発事例

## 1. 活動の目的と狙い

### 目的

- 1) 新規市場に必要とされる技術ニーズを把握すること
- 2) 新規市場での競合先、協力企業の存在を明確にし、参入障壁を把握すること
- 3) 新規市場規模と市場の成長性を把握すること

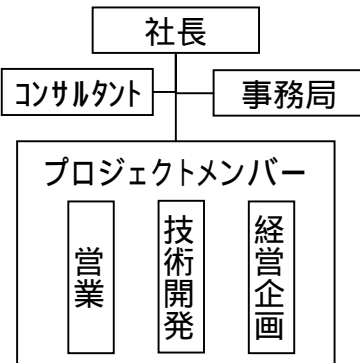
### 狙い

- 1) 中期事業計画の策定および見直し
- 2) 開発計画の優先順位、開発要員計画の再検討
- 3) 営業部門の活性化と教育実践

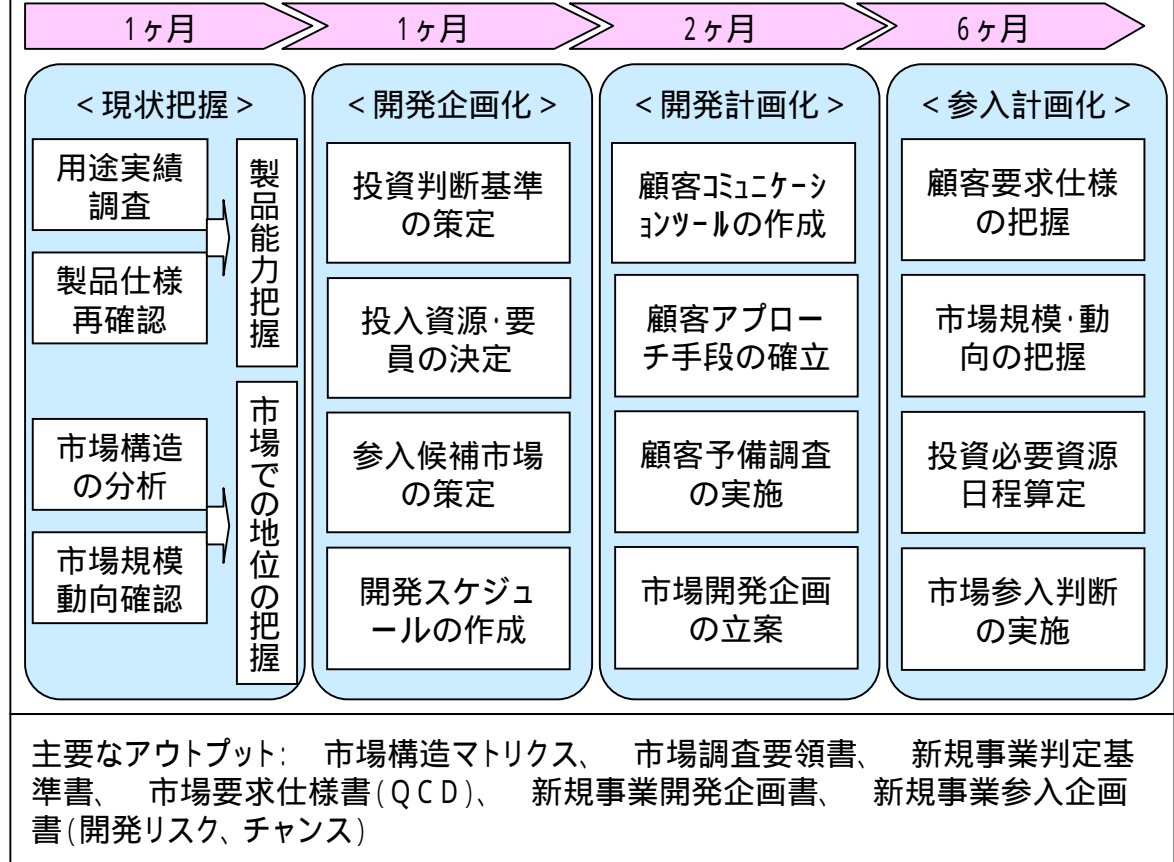
## 2. 活動対象

- ・営業部門
- ・技術開発部門
- ・経営企画部門

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム



## 5. 活動の基本的考え方

- 1) 市場全体を捉えて自社の位置を常にトレースする
- 2) 机上の計画立案だけに捉われず、顧客要求をもとに早く活動し修正する
- 3) 個々の顧客に捉われ過ぎずに、経営判断に必要な情報は何かを見失わない
- 4) 営業と技術開発部門でリスクを共通認識し、どうすれば会社として生き残りが図れるかを明確にする



## ベテラン社員から若手社員への技術・技能継承事例

### 1. 活動の目的と狙い

#### 目的

- 1) ベテラン社員の技術・技能の早い移転を図ること
- 2) 暗黙知となっていた社員個々のノウハウを顕在化したものとして表すこと
- 3) 従来 of 技術・技能を若手の目で見直すこと

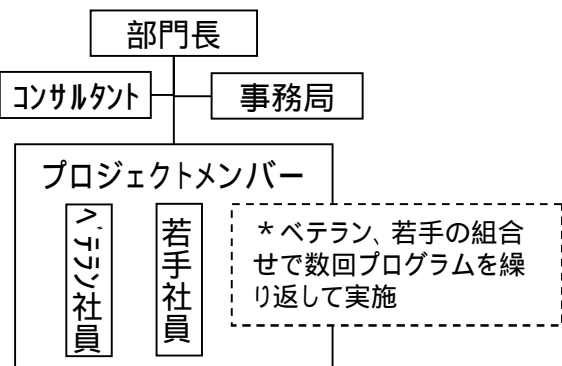
#### 狙い

- 1) ベテラン社員、若手社員の相互の活性化を図ること
- 2) 活動を通じてコミュニケーション能力の向上を図ること
- 3) 1)と2)に基づいて職場全体の活性化を図ること

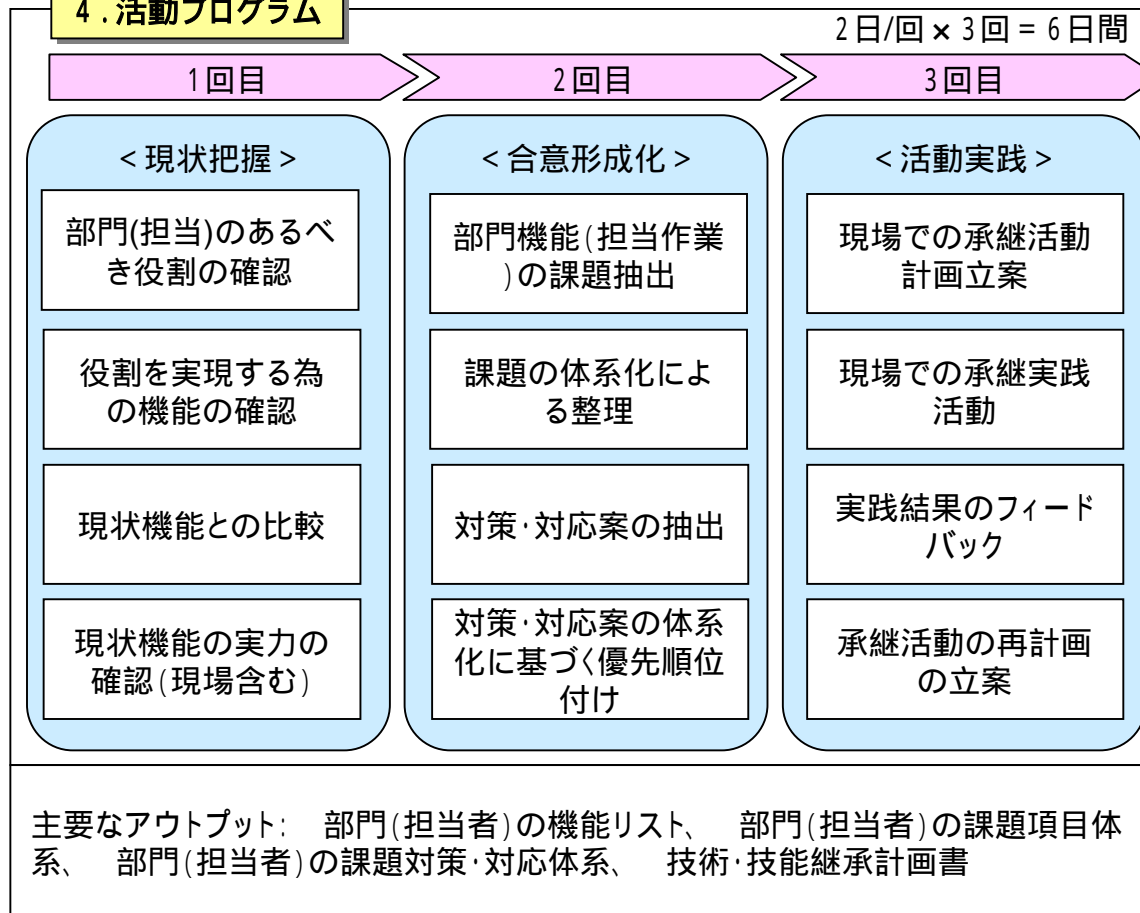
### 2. 活動対象

- ・技術開発部門、情報システム部門
- ・製造、生産技術部門 など全部門

### 3. 活動体制



### 4. 活動プログラム



### 5. 活動の基本的考え方

- 1) 現場だけではなく全体の業務機能の中で技術・技能を捉えること
- 2) ベテラン社員と若手社員とがアイデアを相互に出し合うこと
- 3) 技術・技能を原点志向で見直し、新たな発見をすること
- 4) 単なる引き継ぎではなく付加価値を加えること

# 中堅真空機器製造装置メーカーでの製造子会社統合企画事例

## 1. 活動の目的と狙い

### 目的

- 1) 企業統合に向けての組織機能を再検討すること
- 2) 中期経営計画に合致した人員計画を実施すること
- 3) 経営統合に向けて解決すべき課題とその日程計画を立案すること

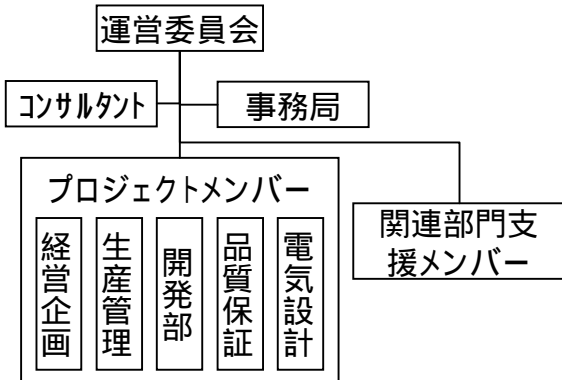
### 狙い

- 1) 統合による生産業務効率の改善
- 2) 重点経営課題を実現させる人的資源の戦略的再配分
- 3) 本社と製造子会社間の人材流動化推進
- 4) ERPパッケージ導入準備

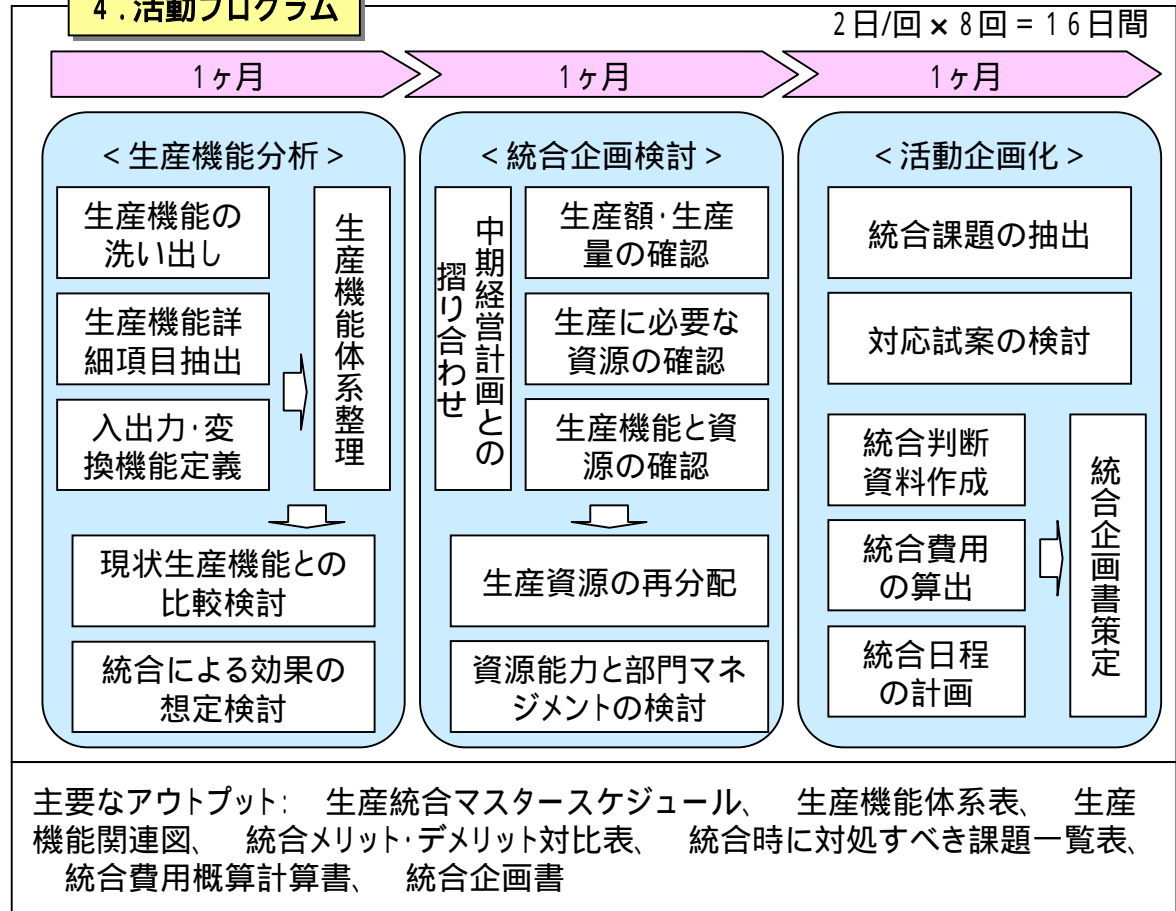
## 2. 活動対象

- ・生産関連部門
- ・経営企画部門

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム



## 5. 活動の基本的考え方

- 1) 生産に関わる機能を原点に立ち返って検討する
- 2) 現状組織、仕事のやり方にとらわれなく組織構造を検討する
- 3) 経営者の視点で統合のメリットとデメリットを検討する
- 4) 生産に必要な資源を再認識する

# 中堅真空機器製造メーカーでの販売管理システム構築事例

## 1. 活動の目的と狙い

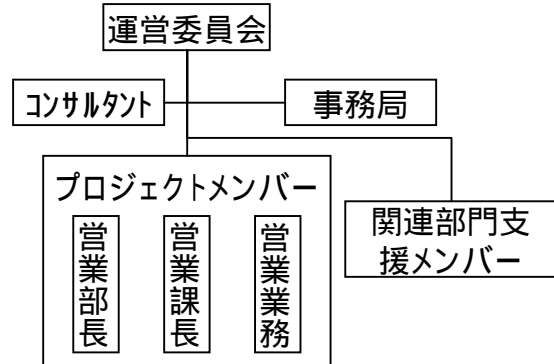
- 目的**
- 1) 受注プロセスを可視化し、受注確率を上げ受注拡大をはかる  
顧客仕様の確定を早期化する
  - 2) 販売計画の進捗状況に合わせて早期に営業戦略の軌道修正を実践する
  - 3) 販売計画を生産計画にタイムリーに連動させる

- 狙い**
- 1) 営業マネージャー & 担当者の育成
  - 2) 生産リードタイムの短縮
  - 3) 営業と工場の信頼関係向上
  - 4) 新製品企画情報の入手

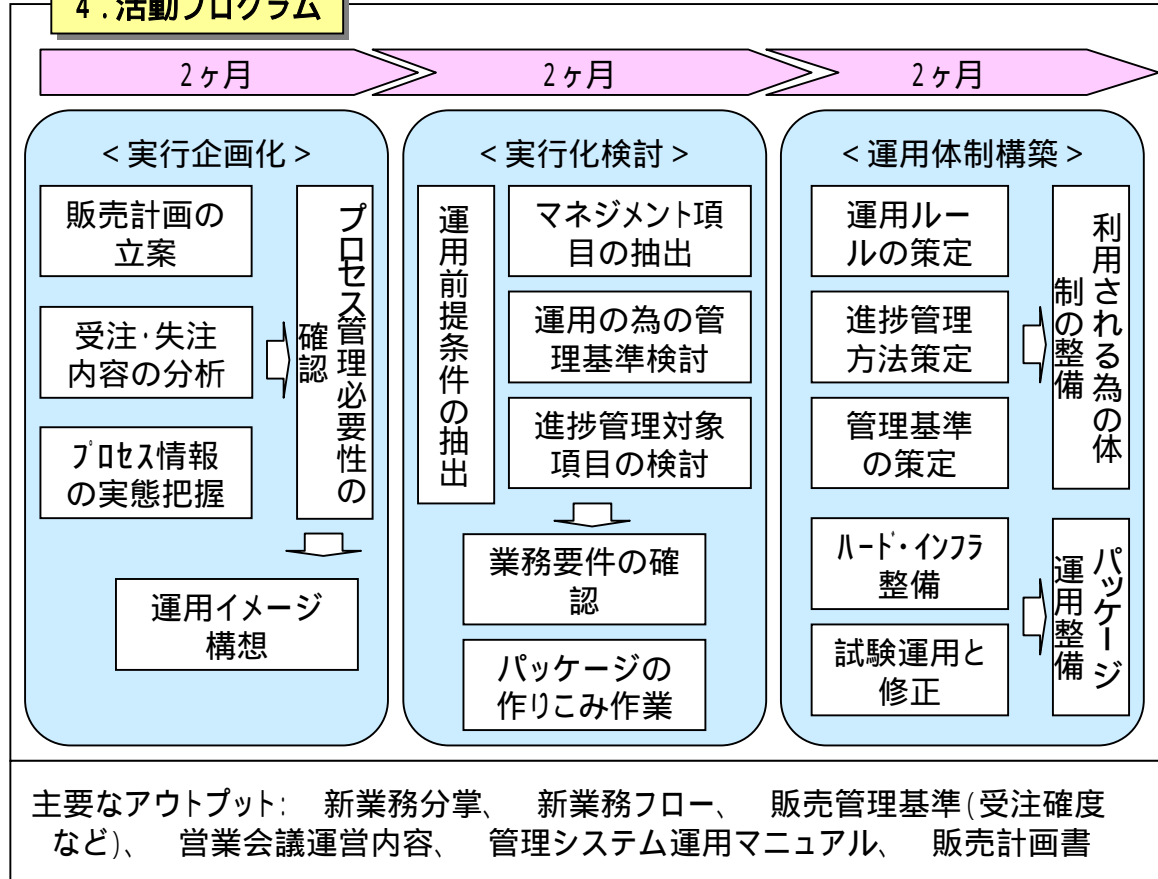
## 2. 活動対象

- ・営業実働部門
- ・営業業務部門

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム



## 5. 活動の基本的考え方

- 1) 経営者にとってのメリットは何かを考える
- 2) 営業管理者(部長、課長)にとってのメリットは何かを考える
- 3) 営業担当者にとってのメリットは何かを考える
- 4) 他部門にとってのメリットは何かを考える
- 5) 最小限の機能でスタートし、定着化を優先化して考える

# 中小自動車部品メーカーでの物流統合とERP企画導入開発事例

## 1. 活動の目的と狙い

### 目的

- 1) ERPの導入に合わせて工場内、工場外の物流を見直すこと
- 2) 輸出入と国内の物流業務の効率をあげ 間接要員の削減をはかること
- 3) 倉庫管理を含め工場内物流をアウトソーシングし物流の管理コストを削減すること

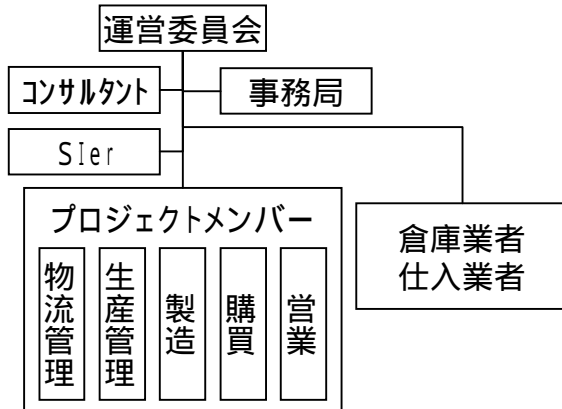
### 狙い

- 1) 物流コストの直接・間接コスト両方の削減
- 2) 直接製造要員の物流業務工数の削減
- 3) 輸出入倉庫と国内倉庫の一元化による管理効率の改善
- 4) 工場スペース効率の改善

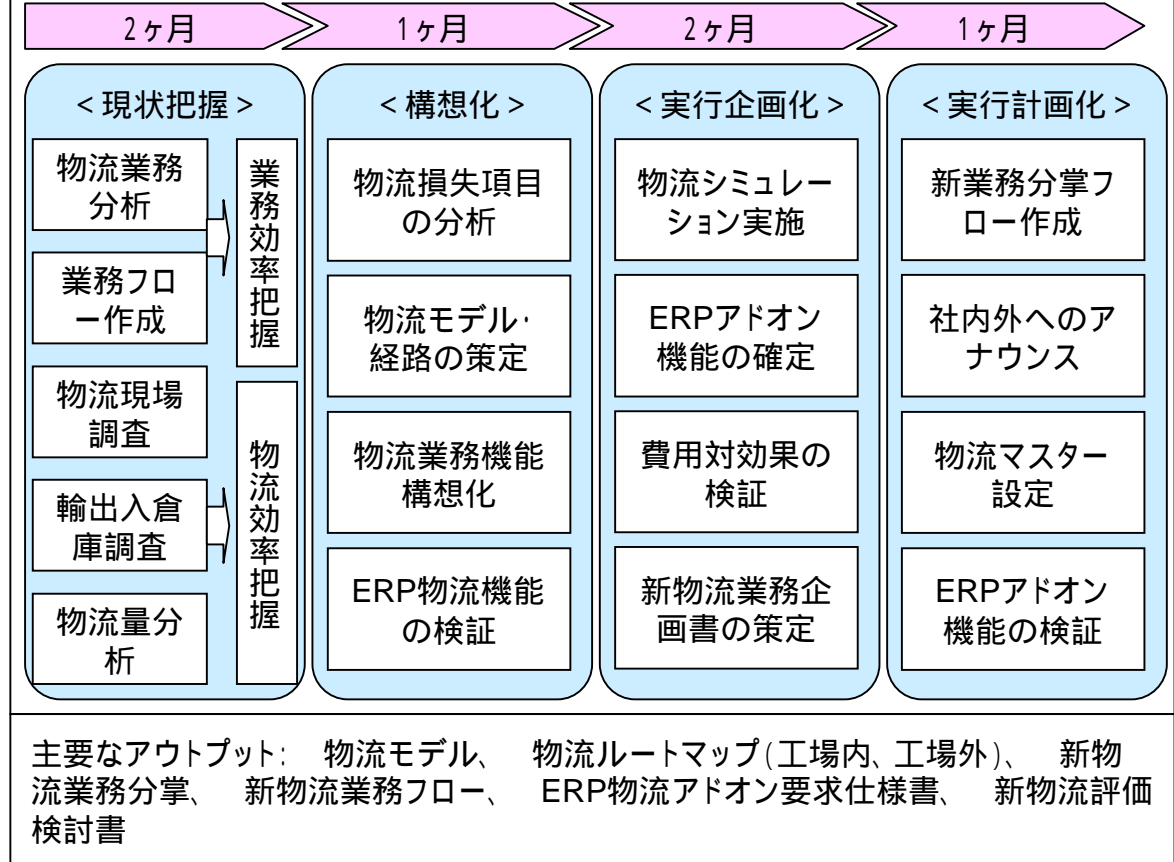
## 2. 活動対象

- ・生産管理部門
- ・物流管理部門
- ・製造部門
- ・購買
- ・営業

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム



## 5. 活動の基本的考え方

- 1) 物流を顧客、国内外の仕入業者との全体のサプライチェーンで再定義する
- 2) 物流効率を社内全体として把握し、個々の部門の物流機能を全社に再レイアウトする
- 3) 自社が本来管理すべき物流管理ポイントは何かを考える
- 4) ERPに物流の機能を全て盛り込むことは避け、仕組で対処すべきことと切り分けて考える

# 中堅半導体製造装置メーカーでのERP導入開発企画化事例

## 1. 活動の目的と狙い

### 目的

- 1) 企業統合による情報システム統合の実施
- 2) ERPを最短の納期で立ち上げ
- 3) アドオン予算も最小限に絞る

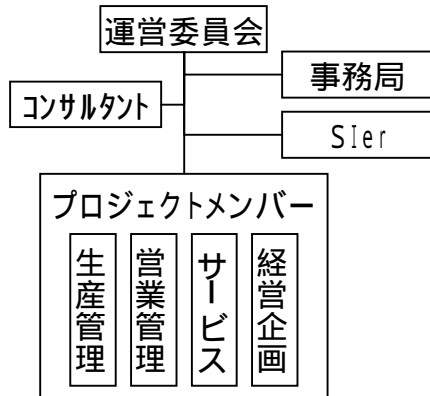
### 狙い

- 1) 企業統合による情報システム連携の悪さを解消し、現状の数値を見えるようにする
- 2) ERP導入に合わせて受注納期対応を短縮させたい
- 3) Sierの言うがままに導入をおこない導入費用を増やしたくない
- 4) 基幹システム維持コストを下げたい

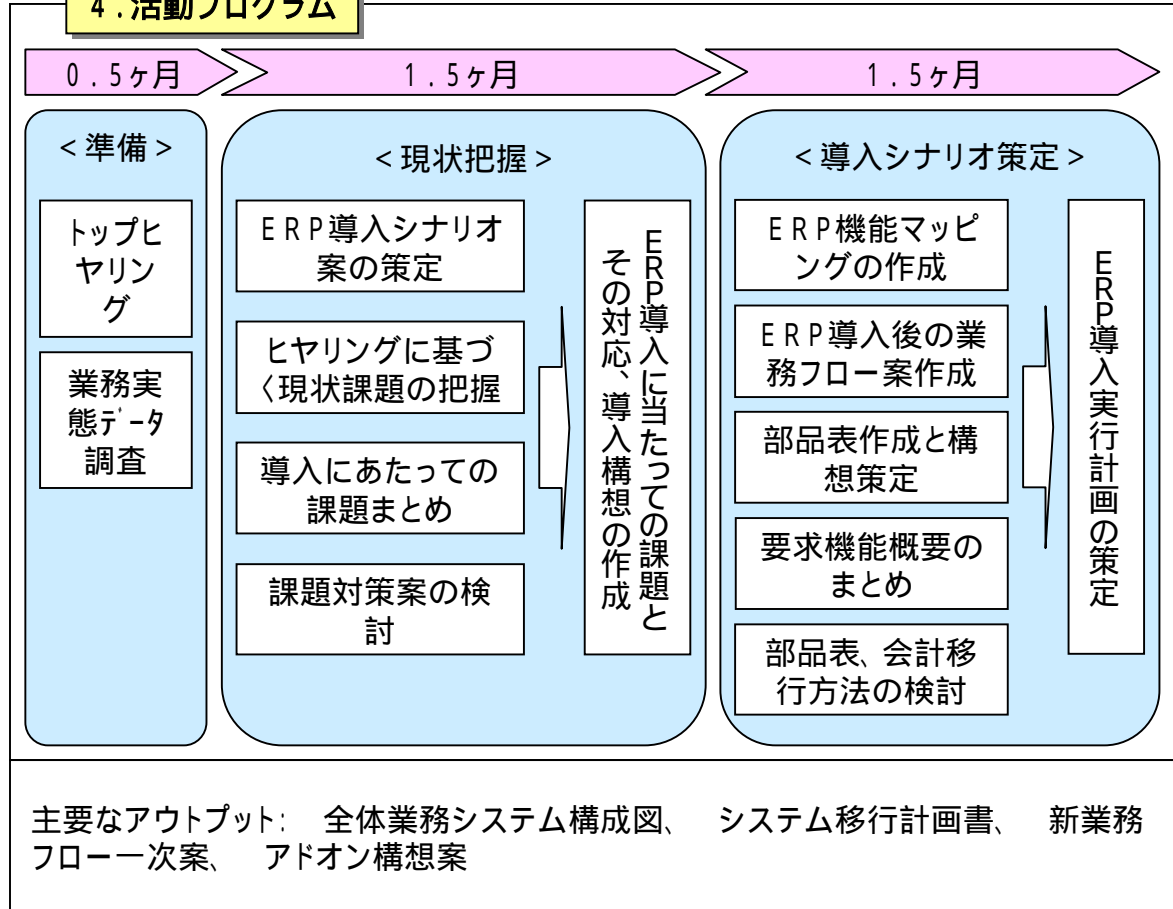
## 2. 活動対象

・ 全社 (海外営業拠点を除く)

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム



## 5. 活動の基本的考え方

- 1) ERP導入にあたってのメリットは何かを考える  
現状とのギャップは当然であるが、期間内で収める為にはどうするかを事前に検討しておく。
- 2) 導入プロジェクトのマネジメントポイントは何かを考える
- 3) システム全体を俯瞰し、ERP以外で管理すべき範囲は何かを考える

# 中堅真空機器製造装置メーカーでの全社業務構造改革事例

## 1. 活動の目的と狙い

### 目的

- 1) 業務の原点からの見直しによる業務機能の変革(組織変更も含む)と部門間協創の仕組作り
- 2) 標準化による直接コストおよび業務コストの削減
- 3) 中期経営計画の策定と全社展開

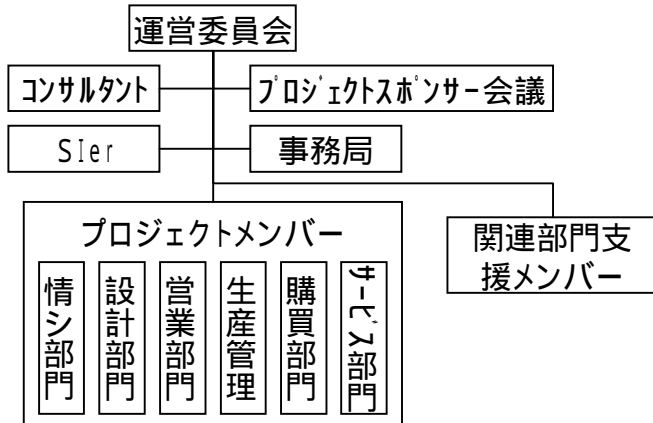
### 狙い

- 1) 次世代にも企業を存続させる為の低コスト体質を作り上げる
- 2) 全社の風土改革をおこない待ちの体質から攻めの体質に変革する
- 3) 管理者の経営参画意識の向上
- 4) 全従業員の改善意識の向上

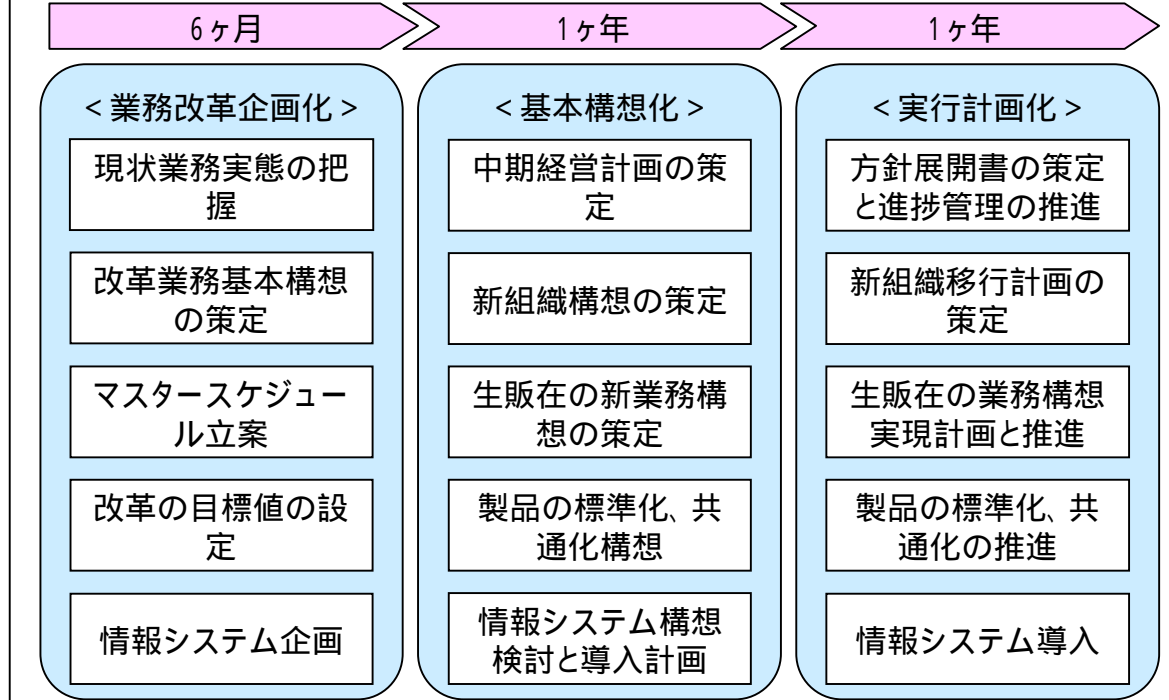
## 2. 活動対象

- ・全社業務部門
- ・生産子会社
- ・情報システム部門

## 3. 活動体制



## 4. 活動プログラム



主要なアウトプット： 中期経営計画、業務基本構想書、業務改革企画書、方針展開書、新業務分掌、新業務フロー、情報システム要件定義書、

## 5. 活動の基本的考え方

- 1) 既存の組織、業務、方式に囚われず原点指向で考える
- 2) 製品供給から顧客市場に立脚した視点で自社のマネジメントを見直す
- 3) 顧客市場に対応した業務、組織、製品はどうあるべきかを考える
- 4) マネジメントすべき管理項目を明確にし、それを迅速に管理フィードバックできる情報システムはどうあるべきかを考える