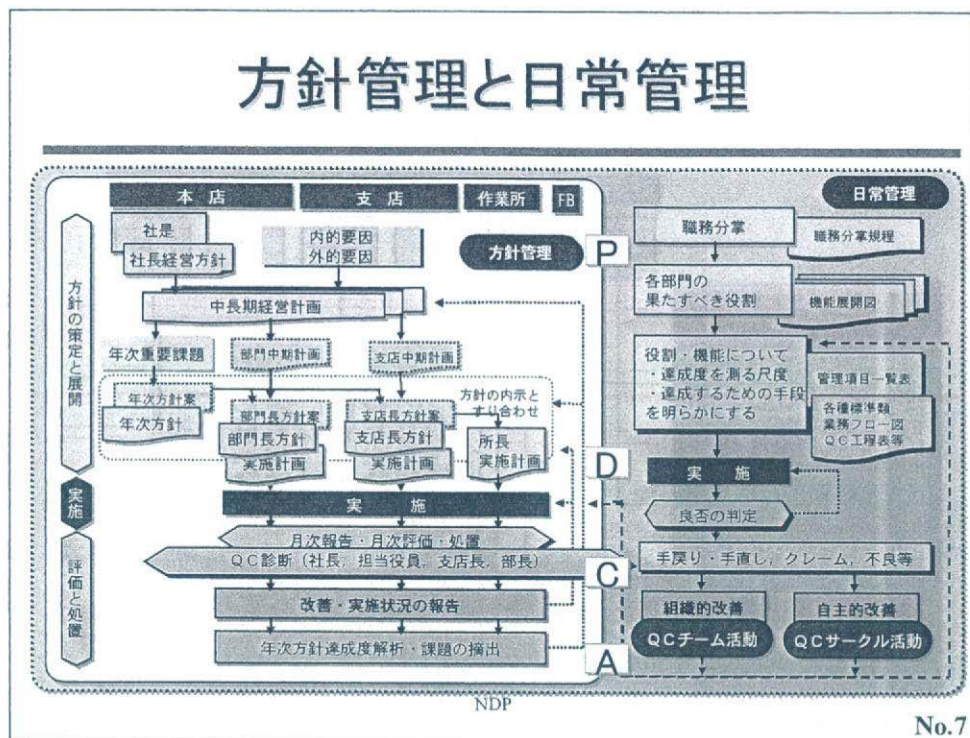

様々な
コア・マネジメントシステム

NDP

No.6

方針管理と日常管理



【方針管理と日常】

経営基盤を支えるコア・マネジメントシステムとして方針管理と日常管理が重要な役割を担っています。その関係を整理します。【】

まず、組織内各部門の役割に応じて、いかなるときでも日常的に行うための活動である日常管理の仕組みが大切です。

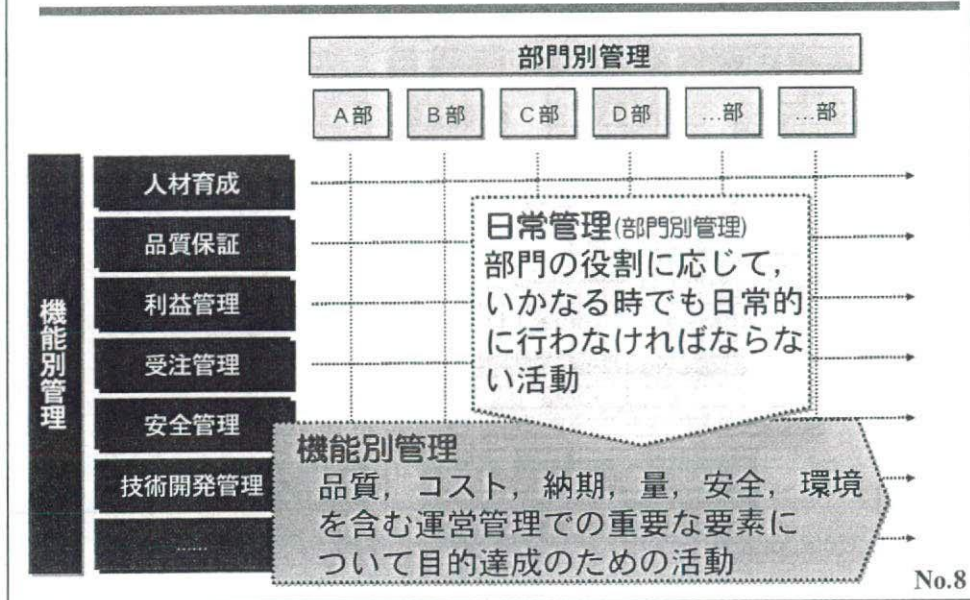
その内容は、どのような状況にあっても日常的に実施しなければならないことを定めた職務分掌に基づき、各部門が果たすべき役割を明確化し、その役割・機能の達成度を測る尺度...一般的には管理項目といわれるもの...と達成するための手段を決めます。それらに基づき 日常業務の結果とプロセスとを評価し、異常、手戻り・手直し、不良、クレームなどを認識した場合は、組織的な改善活動又は自主的な改善活動を行い、日常業務の進め方を継続的に改善していく維持活動が主体となります。】

そして方針管理。

方針管理は、この図のように、社是や中長期経営計画に基づき出された年次方針を達成するために、方針を整合した形で職位・職能に応じた実施計画を策定・展開し(Plan), 実施し(Do), その結果とプロセスの両者の確認を行い(Check), 必要な処置をとる(Act), 現状打破のための組織的な活動です。方針管理は、日常管理が機能し、それを基盤として初めて実効をあげることができます。

これらの仕組みは、組織の経営活動を効率的に実施する上で不可欠な仕組みといえます。【】

日常管理/機能別管理



部門別管理と機能別管理について。【】

各部門がいかなるときでも行わなければならない管理をベースとして、【】

機能別管理は、品質、コスト、量、納期、安全、環境などの組織経営上の重要な要素について目的達成のための活動であり、その運営には多くの部門が関わります。このような経営要素にかかわる運営管理又は改善活動を単一の部門のみで行うことは一般的には困難であり、関係部門の参画を得た機能別委員会が対処する場合があります。

要素ごとに機能別委員会を設置している組織もありますが、一つの委員会で複数の要素に対処している組織もあり、運営を効率化するための組織独自の工夫が重要といえます。【】

品質保証体系図(概念)

● 品質保証体系図

- ☒ Q0品質企画, Q1営業～Q8引渡し, Q9アフターサービス, Q10品質評価に至る11ステップに分け, 各ステップで品質保証上実施する事項・担当部署・会議体・標準類を定めて流れ図にしたもの

ステップ	本支店+作業所+協力会社	会議体	標準類
企画	△△△△		
施工	(品質保証の 実施事項)	○○会議	○○要領
引渡し	△△△△ NDP		

No.9

【品質保証システム】

品質管理の基本となるのは、品質保証の仕組みです。

これは、品質保証体系図の概念図。

当社の品質保証体系図は、A3版で2枚の大きさ。土木と建築、設計施工と設計施工分離の、計4種類があります。

縦軸は、品質企画、営業、施工準備、施工、引渡し、そして品質評価までの11ステップの品質保証のプロセスが示されています。

横軸は、顧客・本店・支店・作業所・協力会社などの関係部門が示されます。

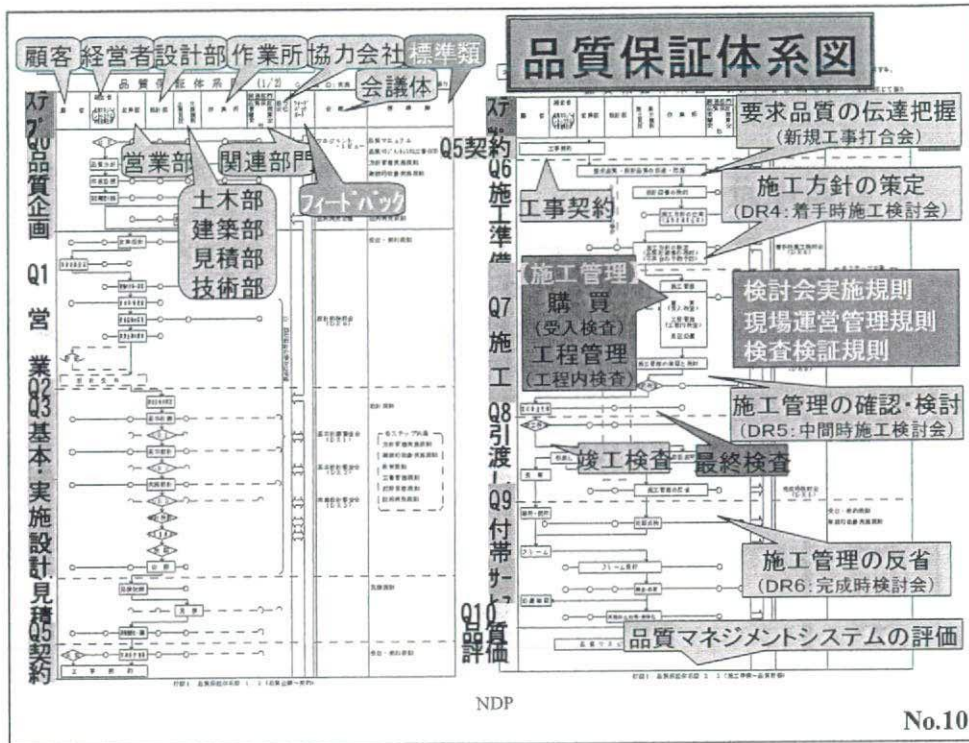
縦軸と横軸に囲まれた空間に品質保証活動に必要な実施事項と関連部門を明示し、その時に用いる標準類・帳票を右端に記載してあります。

品質保証体系図は、品質保証活動の骨格を透明性をもって表したもので、すべてのプロジェクトに適用され、品質保証活動のバラツキを押さえるだけでなく、品質保証に関するノウハウの集約であり、標準類を通して知識の伝承がなされます。

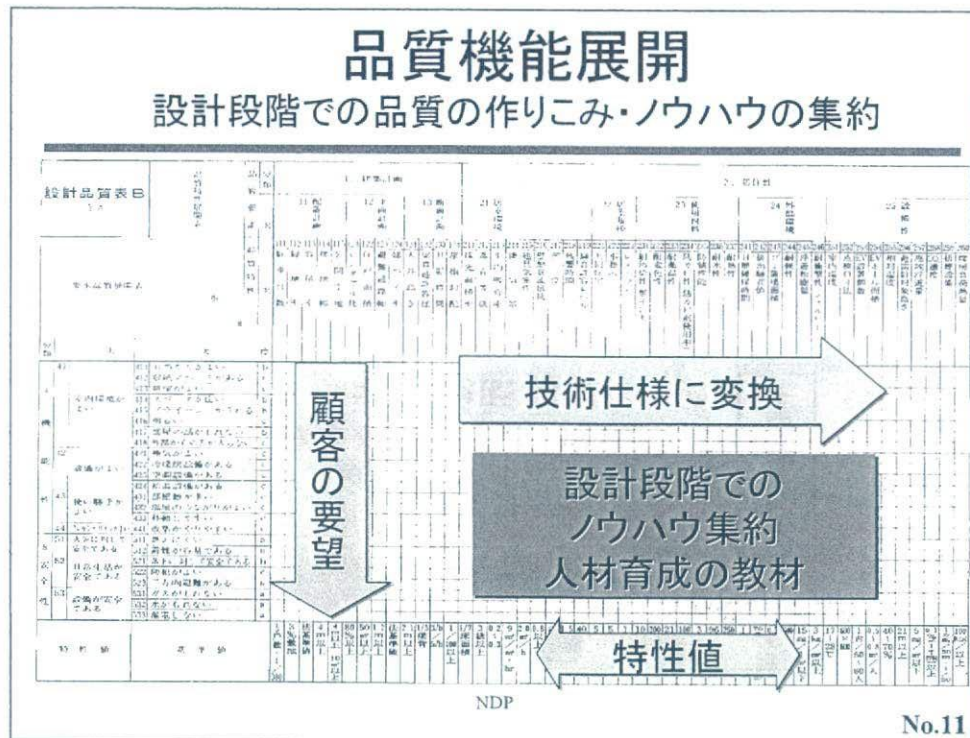
建設プロジェクトの進行に伴い、すべての職員が実務で管理方法を学習、習得し、実践していきます。

そして、標準類を改善活動で直すことにより、仕組みをよりよいものにしていきます。その活動範囲は、本社スタッフの全社体系の改訂から協力会社の作業標準の改廃までに及びます。

このためには、常に時代に適応した仕組みに自律的に改善していけるように、個々人の問題意識の高揚とスキルアップを図っていくことが、不可欠でありましょう。これが、「継続的な仕組みの改善」の大切さであり、品質、安全、コストなどの全ての事業分野で、継続的改善の取り組みが行われることが大切です。改善は、人材育成の大きな実践道場でもあります。



(図の説明)



【品質保証システムの要素】

これは、品質機能展開の基本図表。設計段階での品質の作り込みの重要な様式であり、ノウハウの集約でもあります。【】

縦軸は、...(内容の説明)【】

横軸は...(内容の説明)【】

そして、最下段に、保証すべき特性値。この数値は会社の固有技術の差が出てくるところ。【】

機能展開図は、施工物件ごとに作成されるものではなく、類似物件が転用されて行きます。特殊な物件とか、始めて取り組む物件などで新規に作成されます。これは、設計段階での会社のノウハウを集めたものであり、新人設計者育成などの教材として、設計の品質の保証、又は他社との設計能力の差別化につながります。【】

QC工程表

施工段階での品質の作りこみ・ノウハウの集約

QC工程表

工種 コンクリート工事

支店名 関西支社

作業所名 市庁舎(作)

工事名 市庁舎新築建築主体工事

発注者名 市役所

工期 1996年12月15日 ~ 1998年4月28日

工事場所 大教府西区江戸尻1丁目

文書番号	Q 21	発行	承認	作成者	備考
作成	1995年12月15日	大島	大島	大島	
修正1	1996年2月15日	大島	大島	大島	チェック方法、頻度の見直し
修正2					

項目	管理特性	管理水準	方法	時期	頻度	検査	異常値の処理	備考
コンクリートの品質	強度	1.5N	JIS規格の許容公差で	施工前	1回	現場検査	異常値発生時は再検査	工事を再開する
コンクリートの配合	配合	設計配合	設計配合	施工前	1回	現場検査	異常値発生時は再検査	工事を再開する
コンクリートの養生	養生	設計養生	設計養生	施工後	1回	現場検査	異常値発生時は再検査	工事を再開する
コンクリートの打設	打設	設計打設	設計打設	施工時	1回	現場検査	異常値発生時は再検査	工事を再開する
コンクリートの養生	養生	設計養生	設計養生	施工後	1回	現場検査	異常値発生時は再検査	工事を再開する

管理の方法

管理項目(管理特性, 管理水準)

チェック方法・頻度

異常値の処理方法

プロセスフロー

施工段階でのノウハウ集約
人材育成の教材

NDP

No.12

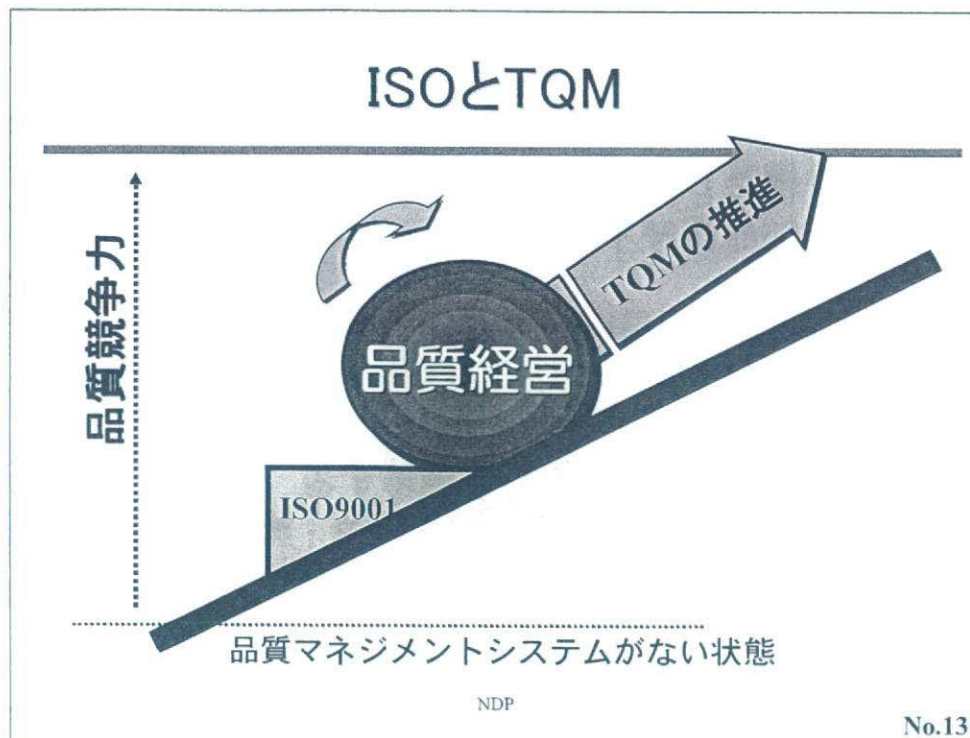
これは、QC工程表...当社では施工管理表と叫んでいる、施工段階での品質を作り込むための大切な道具です。【】

縦軸は、...【】

横軸は、...

そして、管理特性地一つ一つについて、確認が行われ、必要に応じて是正処置が行われます。【】

そして、この表も、会社のノウハウの集約であり、現場マンの育成のための教材となっています。【】



【ISO9000との融合】

ISOの品質マネジメントシステムも大事なコア・マネジメントシステムです。そこで、TQMに軸足を置いたISOについて考えてみたいと思います。【】

ISO9000の品質マネジメントシステムを有効活用し、さらに大きな効果をあげるには、TQMの考え方にに基づき、経営活動に密着した実践を行うことが重要で、TQMはISO9000を包含し、その延長上の組織の姿を提示しているものと考えられます。

還元すれば、ISOの品質マネジメントシステムを使って品質競争力の現状を維持するくさびの役目、そしてTQMの考え方と技法を使って品質経営の力を改善し、高めていくことを狙いにすることが大切です。

】

経営システムとISO

- ◎ ISOは構築した仕組みを実践的に活かす道具
- ◎ ISO9000品質マネジメントシステムと融合する経営システム
 - 品質保証体系図に基づいた品質保証活動の実践
 - 品質保証活動のツールである標準類を活用して改善
- ◎ ISOという道具をうまく使いこなすため…
 - 実質的なシステムを構築する
 - ステップ1.自組織の仕事の仕組み・実情を明らかにする
 - ステップ2.改善活動により仕組みをレベルアップ
 - ステップ3.標準類で歯止め, 仕組みを維持する
- ◎ QCチーム, QCサークルの改善活動が原動力!

NDP

No.14

経営システムにおけるISOの関わりを整理してみますと、【】

ISO9000を組織経営に活かすには、事業活動を通して構築された様々な仕組みを実践的に活かす道具ととらえことと考えています。【】

そして、経営の中核となる品質保証活動を品質保証体系に基づいて進め、品質保証活動のツールである標準類を活用するとともに改善していくことが重要となります。【】

ISO9000という道具をうまく使いこなすには、形式的でない、実質的なシステムを構築しなければならない。そのための手順は、

ステップ1.自組織の仕事の仕組み・実情を明らかにし書き下そう。

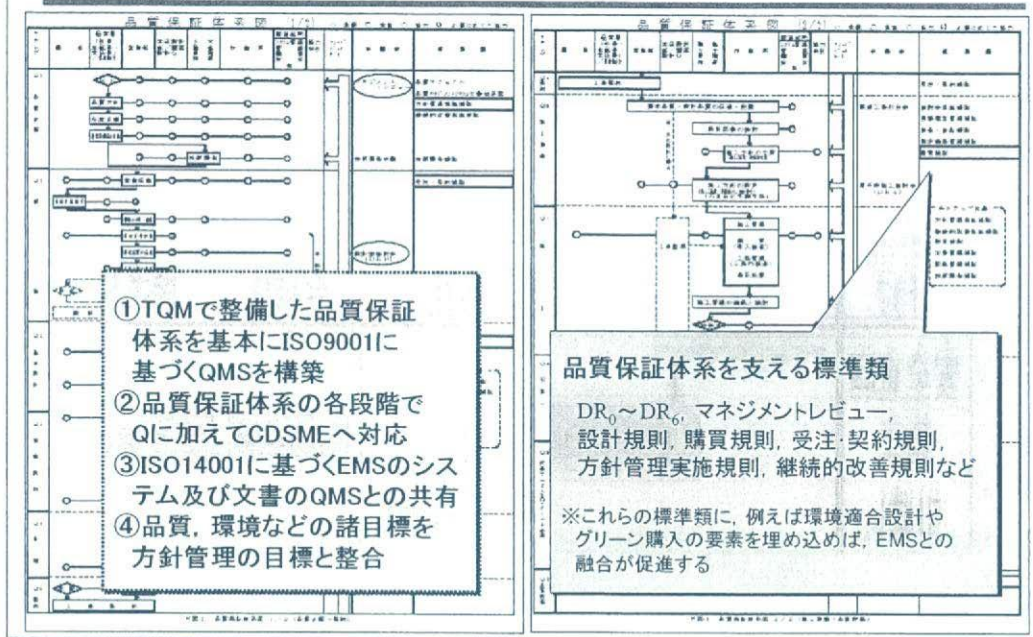
ステップ2.書き下した仕組みの通りに仕事を進め、その課程で発生した不具合を改善活動により、仕組みをレベルアップ

ステップ3.改善した仕組みを標準類で歯止め, 仕組みを維持する。

そして、このサイクルを繰り返していくと、自然に実質的なQMSを構築する自走力がつく。この段階で、規格と比較してみると、ほとんどの規格内容は充足しているでしょう。おそらく、責任権限・文書化などの一部規格を補強すればよい状態になっていると思われれます。【】

また、構築にあたり、QCチームやQCサークルの改善活動が基礎となることも見逃せません。【】

品質保証体系をベースとした QMS(品質マネジメントシステム)



安全管理体系図

● 安全管理体系図の概要

ステップ	本支店+作業所+協力会社	会議体	標準類
安全企画	△△△△		
施工	(安全実施事項)	○○会議	○○要領
引渡し	△△△△		

NDP

No.16

【経営要素別管理のシステム…安全管理】

これは、経営要素別管理システムの一つである、安全管理体系の概念図です。

縦軸は、安全企画、施工準備、施工、引渡し、そして安全評価の5フェーズに分かれています。

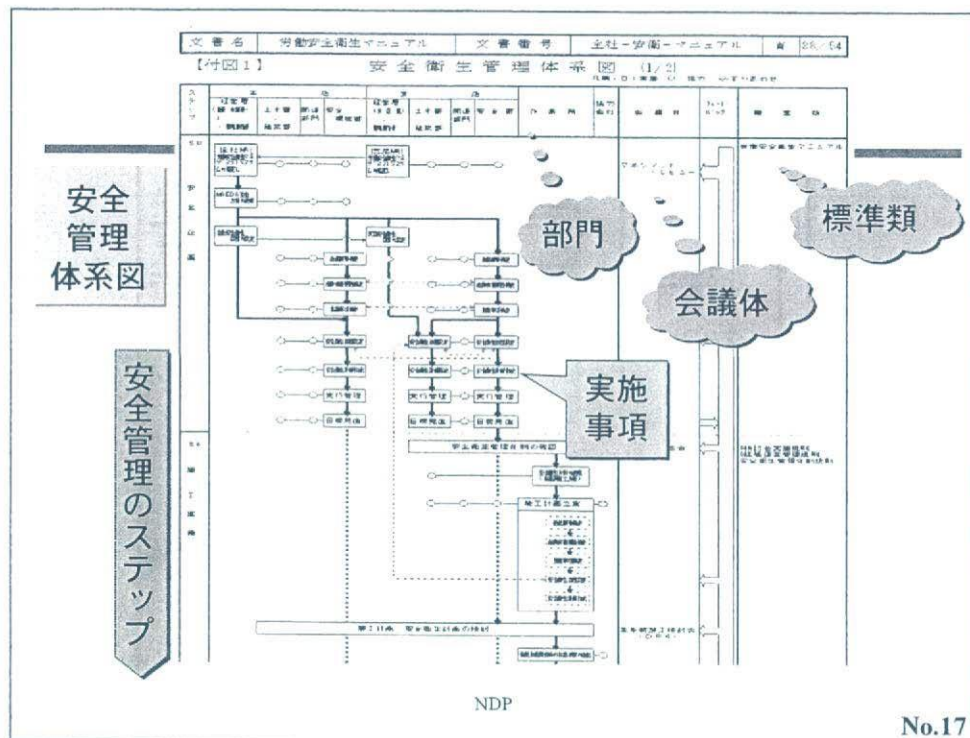
横軸は、顧客・本店・支店・作業所・協力会社に通常分かれます。

縦軸と横軸に囲まれた空間に安全活動に必要な実施事項と関連部門を明示し、その時に用いる標準類・帳票を右端に記載してあります。

いわゆる品質保証体系図と呼ばれるものの、安全版です。

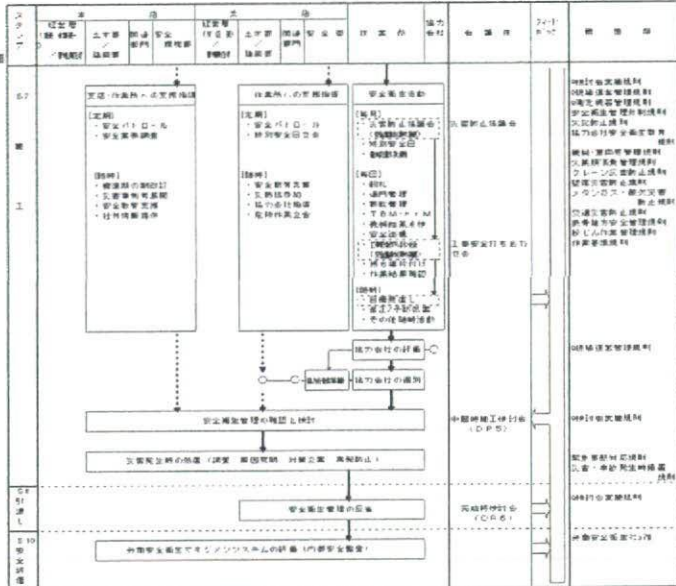
安全管理体系図は、安全活動の骨格を透明性をもって表したもので、すべてのプロジェクトに適用され、沢山の人が関与する安全管理活動の パラツキを押さえるだけでなく、安全に関するノウハウの集約であり、標準類を通して知識の伝承がなされます。

そして、標準類を直すことにより、仕組みをよりよいものにしていき、企業の競争力を高めます。改善の範囲は、協力会社の作業標準の改廃から 本社スタッフの全社体系の改訂まで及びます。そして、常に時代に適応した仕組みに自律的に改善していくため、個々人の問題意識の醸成とスキルアップを図っていくことが不可欠でありましょう。】



安全衛生管理体制図 (2/2)

凡例 □ 業務 ○ 協力 ※ 参考資料



NDP

No.18

危険予知活動（KYK）

目的

- ☒危険に対する一人ひとりの感受性を高め鋭くする
- ☒作業に潜む危険性について、一人ひとりが共通の認識を持つようにする
- ☒「自分たちの安全は、自分たちで守ろう」とするチームワークを高める
- ☒みんなで参加し、みんなで発言し、みんなで合意し、決めたことを自主的に守るようにする

4 ラウンド

- 1) 現状把握⇒2) 本質追究⇒3) 対策樹立⇒4) 目標設定
- ☒作業開始にあたり；ワンポイント指差呼称とタッチ・アンド・コール

NDP

No.19

【安全管理の要素…KYK】

安全管理体系図の要素として、安全を日常的に確保していくために、危険予知活動が行われています。

建設業の危険予知活動(KYK)は、一般的に安全朝礼を終えたあと、作業を一緒にするグループに分かれて行われます。】

その目的は、

第一点は、危険に対する一人ひとりの感受性を高め鋭くする

第二点は、作業に潜む危険性について、一人ひとりが共通の認識を持つようにする

第三点は、「自分たちの安全は、自分たちで守ろう」とするチームワークを高める

そして、第四点は、みんなで参加し、みんなで発言し、みんなで合意し、決めたことを自主的に守るようにする、というものです。】

毎回のKYKは、1)現状把握⇒2)本質追究⇒3)対策樹立⇒4)目標設定の4ラウンド構成で活動が進められます。

そして作業開始に当たり、ワンポイント指差呼称とタッチ・アンド・コールで締めくくります。

指差呼称は、何もしない時より誤りの発生率が1/3になると言われています。また、タッチ・アンド・コールは、お互いに体の一部を触れ合って指差し、唱和することで、一体感・連帯感・仲間意識を高めるために有効な方法です。

この活動で私たちが学ぶことは、建設現場で、毎日入れ替わる作業員によるチーム編成、そして技能レベルもバラツいている中で、作業の安全を確保するための仕組みを職場環境に合わせて工夫し、ノウハウを蓄積し、伝承していく重要性を示唆していることと思います。】

フェイス・トゥ・フェイス 三現主義で現場のコミュニケーション

④ 泥臭く、実践的なKYK（危険予知活動）



NDP

No.20

作業現場で行っているKYKの実際事例。

これは、現場らしい泥臭さを感じさせる写真です。どんな場所でも、工夫次第で、活動は進められる。

今までの標準の木目細かさだけでは押さえ込むことが出来ない、ポカミスに近い事故を防止するために、泥臭くて現場に密着した危険予知活動を展開しているわけです。

重要なことは、今日行う仕事に潜む危険をみんなの知恵を出し合ってみて、各人の問題意識を高めると共に、安全に関する貴重な経験の伝承を行っていることでしょう。何せ、実際やる人が自ら考え、問題意識を持って、自覚しなければ、安全な作業の実行は不可能です。】

人材育成 教育に始まり教育に終わる

- 教育体系
 - ☒ 集合教育(基礎能力) vs OJT / 実践教育(対応力)
 - ☒ 資格取得支援(固有技術 / スキル)
- 活力を高める, フォーマル+インフォーマルな取組
- 全員参加の改善.....対応力を高める実践教育

人を育てる仕組みを改善でより良くし...
問題意識・解決能力が高く変化に強い人を育て...
そして, 活力ある人が企業の価値を高める!

NDP

No.21

【リソースマネジメント...人という側面】

リソースマネジメントとしての人材育成について。

人材育成は, 教育が重要になります。トップのコンセプトを実現するために, 人を育てる視点から大切なことは, 】

教育の思想を表した, 教育体系を持つこと。

その内容は, 基礎能力の向上を図る集合教育だけではなく, OJTや変化への対応力を向上する実践教育があります。さらに, 資格取得の支援も 大切でしょう。【】

活力という面では, フォーマルな仕組みも大切ですが, インフォーマルな人材育成の仕組みがどの位充実しているかも非常に大切です。【】

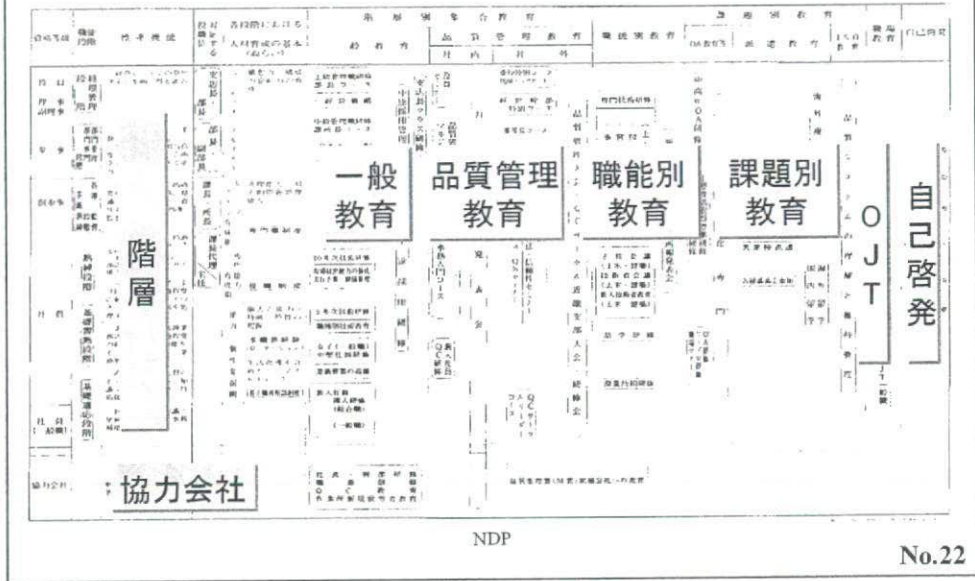
そして, 全員参加型の改善は, 変化への対応力を高めるための最上の実践教育の場でもあります。】

つまり, 人を育てる仕組みを改善でより良くし...

問題意識・解決能力が高く変化に強い人を育て...

そして, 活力ある人がいて初めて, 企業の価値を高めることができる, という考え方と施策が大切であります。】

教育体系図



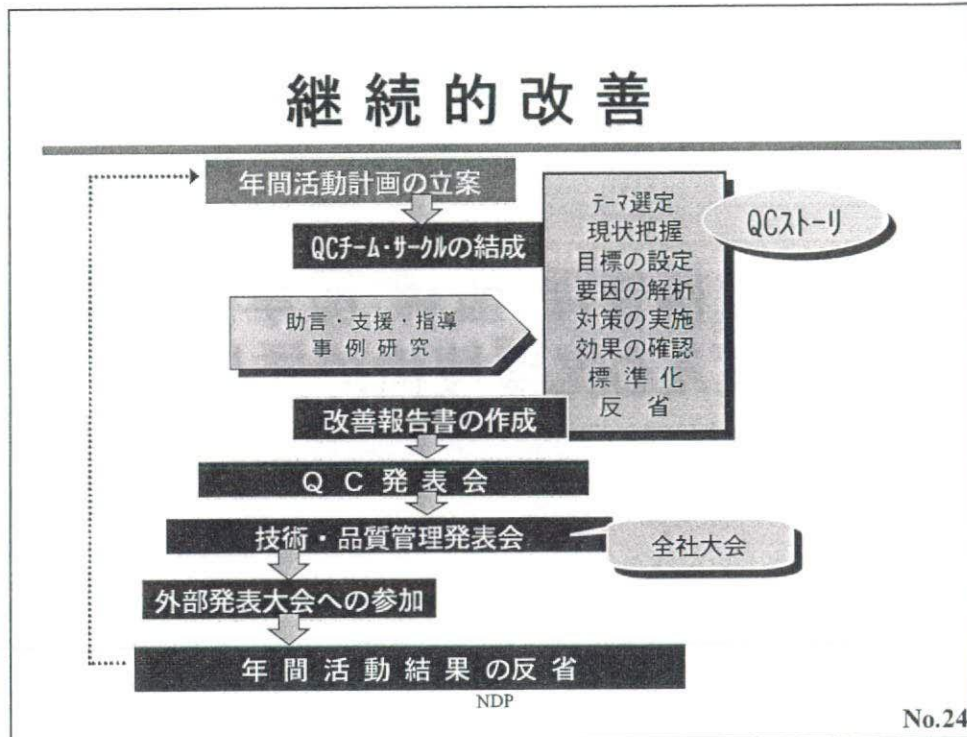
当社の教育の思想を表した、教育体系です。
 構造は縦軸が、階層、協力会社まで含んでいます。
 そして、横軸には ...などが示されています。【】

維持管理・改善・改革を
支える支援技術の活用

NDP

No.23

継続的改善



【科学的問題解決法…問題解決型のQCストーリーと改善の仕組み】

TQM推進のエンジンになるのは、改善活動です。

そこでTQM推進のキーとなる改善活動の概要をご紹介します。

まず、改善活動の仕組みを紹介します。この仕組みは、当社の原則であり、いろいろなバリエーションを許しています。

改善活動は、安全・品質・コスト・納期・売上・人材育成・環境保全などの、QCDSMEすべての分野に及びます。

改善活動の仕組みは、…

P. 年間活動を立案し、そのもとの

D. QCチーム・QCサークルを結成。QCチームとは解決すべき課題にあわせてメンバーを構成するプロジェクトチームを意味します。

そして、改善活動の実施。活動は、

- ・テーマ選定、現状把握、目標設定… という、QCストーリーを基本に、
- ・その過程で本店スタッフやインストラクターによる支援。

活動が完了した時点で報告書。

C. 支店別発表会、全社大会である技術・品質管理発表会、
クオリティマネジメント大会などの外部発表会

A. 年間活動結果の反省を経て、翌年度の計画立案へ反映と言うサイクル。

画一的ではなく、色々なバリエーションがありますが、格段突飛なことをしているわけではない。企業内で着実に実践されるシンプルさが必要と思われます。そういう改善活動の仕組みを工夫することが大切でしょう。

】

改善と標準化

不具合発生！！
標準に着目し...

■標準が

→あった→守った.....改善→標準改訂

→守らない...なぜ？(教育...)

→なかった.....改善→標準制定

NDP

No.25

さらに、一件毎の改善活動に絞り込み、前田建設の改善の進め方の視点を話します。】

それは、標準に着目すること。問題、不具合を顕在化する活動を進め、問題が発生したら、】

標準の良否・遵守状況を見る、すなわち、】

標準が.....(スライド)

】