

東芝のMI(Management Innovation)運動

本 脇 喜 博((株)東 芝)

東芝は”経営変革2001(略称MI2001または単にMI)”運動のメインドライバーとして1998年にシックスシグマを導入した。MI2001運動は東芝の企業文化・風土を変革するための運動であり、分社化や事業構造改革などの全ての改革の中心に位置付けた。2002年3月に3年間にわたる運動としてのMIは一旦終了し、新たなフェーズとして2002年4月よりMI-Phase2を開始した。MI-Phase2は“運動”とは呼ばず、日常業務がMIの思想・手法で行われる、所謂“MIの常態化”を目指した活動になっている。

1. MIの概要

MIの特徴はまず顧客第一であり、お客様の声(VOC)を事業活動の出発点とする。次にトップダウン・アプローチで全体最適を目指す。3点目に組織を超えたプロジェクト(MI-PJ)活動を通して成果を上げる。事業責任者(Champion)がVOCをもとに解決すべき事業課題(CTQ;Critical to Quality)を明確にし、部門長がこれをPJテーマまでブレイクダウンする。欠陥やCOPQ(Cost of Poor Quality)を削減するPJはDMAIC手法で、商品企画のような価値創造型のPJにはDFSS(Design for Six Sigma)の東芝版であるDFACE手法が適用される。4点目は強力な推進体制である。東芝社長直属の経営変革推進本部が新手法の開発と東芝グループ全体への展開を行う。グループ内の各社は通常の組織以外に経営変革推進責任者を代表として、経営変革上席エキスパート(略称SQE;マスター・ブラック・ベルト)と経営変革エキスパート(略称QE;ブラック・ベルトのこと)という変革を推進する専門家を擁するバーチャル組織を形成する。QEは部課長やPJを指導するための経営変革の知識とPJ指導能力、SQEはQEを指導できる知識・能力が必要である。製造部門のみならず開発、営業、スタッフ等の全部門のリーダー的存在で能力のある人がSQEまたはQEになるので従来の品質活動で品質部門が運動を推進したのとは大きく異なる。トップマネジャーを含む全てのマネジャーもMIの教育は必須である。つまり教育は投資であり、それに見合う成果を期待するのである。

2. MIの推進方法

MI思想・活動を日常業務として”常態化”するためにMI-Phase2では「MI-PJ遂行＝日

常業務」となること、「中期事業計画とMI2001運動の成果の連動」に注力している。

(1) 中期計画、予算との連動

MI2001運動のときから、次のような業務フローの定着を推進してきた結果、東芝グループ内のほとんどの会社で定常的に行われるようになった。中期事業計画の達成と直近の予算達成のために、VOCとベンチマークに基づいたCTQ設定を行い、そこからPJテーマまでのドリルダウンを徹底する。そしてスピード解決ならDMAIC-PJで、業務革新ならMega-PJ(関連の個別PJをまとめたものとイメージすると理解しやすい)で、また新製品、新サービス開発ならDFACE-PJが主流となる。ドリルダウンされたCTQは優先順位付けとリスク分析が行なわれ、PJが組織される。予算達成のための諸施策に対してMI-PJをどのように寄与させるのかを明確にし、随時PJを発進させて当期利益に寄与させる。

(2) 施策・結果の視覚化と、変革度合測定のための指標の設定

全社統一の「財務の軸」と「変革の軸」の指標を活用して、目標の設定と結果の反省を行う。財務評価ではレーダーチャート等により事業体質の時系列的改善を見て改善度の低い指標の分析を行い、必要に応じてMI-PJを発進する。Mega-PJはベンチマークを必ず行い、世界トップレベルを目指して目標設定を行い財務指標改善につなげる。一方「変革の軸」の評価にはMI常態化度数という指標を使う。この指標は3つの評価分野からなり、一点目はPJの成果金額による評価。二点目はMI展開度と呼ばれ、統計ツールを使える従業員比率やPJの終了期間等の評価。三点目はマネジャーの経営マインドの評価、つまりトップCTQからのドリルダウンツリーの優劣、ベンチマーキングや市場調査の仕組み、中期計画とMI-PJを連動させる仕組み等が点数で評価される。Phase2では上記の指標をさらに進化させた変革の度合を測る指標を導入している。

(3) 変革を起し続ける仕組み作り

PJを実行して成果が出たら終わりではなく、より高いレベルへ向けて変革を起し続ける仕組みが必要である。コーポレートレベル、各カンパニーレベルで様々な仕組みづくりを進めている。まず”東芝バリュー”を制定し東芝人として持つべき価値観を明確にした。MI教育、PJL、QE、SQEを経験することが昇進の条件になるという”No Belt, No Promotion”思想に基づき人事、資格制度との連動を行っている。PJ成果と個人評価との連動の仕組み作りも進んでいる。さらに東芝グループ内のベストプラクティスや、PJの進捗度

合が容易に把握できるITインフラを構築し、最新データや知識の共有を図っている。

3. MI2001運動の成果

Phase1としてのMI2001を総括する。まず顧客満足度を向上させることが全てのPJの最終目的であるという認識が根付いてきた。顧客が誰であるかを特定したり、VOCを収集・解析するツールを導入した効果は大きい。次にCOPQを見つけ出す強い意志とスキルが備わってきた。特に業務プロセス改善には組織の壁を越えて行うMI-PJが有効であることが認識できてきた。数値に基づく意思決定の風土もできてきた。製造も間接業務も欠陥を定義し数値で表現するため全ての業務が工程能力で表せる。その数値を見ればどのような業務分野であっても現状と、改善度が瞬時に把握できるためマネジャーの意思決定がスピーディで的確になる。4点目はシックスシグマ用語が東芝グループの共通言語となり相互理解が急速に進んでいる。例えば営業のQEが技術部のPJを理解できるし、技術部出身のQEが営業のPJを指導することさえ可能である。PJL、QE、SQEが組織やグループ内の会社を超えて活動することでリーダー育成にも役立つ。経営トップが共通言語で語ることで従業員はトップの意思を理解し、大きな求心力も生まれる。5点目はPJの成果金額が厳密に経理部門でチェックされ、真に利益に貢献する金額が把握されるため、PJ成果の積上げが利益増大につながる。運動開始以来、グループ全体で50,000以上のPJを開始しており、2001年度だけでも2000億円以上の成果を生み出した。

4. MI-Phase2への期待

MI2001の3年間でMI-PJの経験者や、SQE、QEの数が当初の計画数を大幅に上回り、今では、いつでもどこでもMI-PJがスタートできる体制が全世界でほぼ整った。このリソースを最大限に生かし、事業利益に直結させることがMI-Phase2の最大のテーマである。MIで東芝の企業文化が変わり、世界のエクセレントカンパニーとなることを期待したい。

5. 最後に

景気が上向き始めたとは言え、2002年度も厳しい事業環境が続く。その中でMI-PJが確実に利益に貢献することは間違いない。企業文化・風土は確実に変化してきており、これがさらに進めば今後のV字回復への期待が現実のものになると確信する。