

## 特集事例

# (株)日本能率協会コンサルティングにおける生産性向上支援

和 泉 高 雄\*

## Future-oriented Consulting by JMAC

Takao IZUMI

キーワード：コンサルティング，JMA，経営工学，Industrial Engineering，人材育成

### 1. はじめに

グローバル化と共にデジタル化・ネットワーク化が進み、人・もの・金・情報・技術がボーダレス、タイムレス、シームレスで動いており、VUCA（Volatility 変動性，Uncertainty 不確実性，Complexity 複雑性，Ambiguity 曖昧性）の時代が続いている。今まで以上に早い意思決定と実行が求められている現代経営である。

一般社団法人日本能率協会（以下，JMA）では1979年から企業経営者の方々を対象にアンケート調査を実施し、日本企業が直面している経営課題を明確化し、今後の経営の指針となるテーマや施策の方向性を提言している。

2018年度は3,800社の経営者を対象として458社から回答をいただいた。

主な調査内容は、①企業概要、②経営全般に関する課題認識、③イノベーションの実行に関する課題認識や取り組み状況、④その他企業経営にとって重要度が高まっている課題や施策についてであり、第39回当面する企業経営課題に関する調査「日本企業の経営課題2018」として2018年11月に報告書を上梓している（図1）。報告書のなかでは、現在の経営課題、3・5年後の課題、注目の経営課題、イ



図1 日本企業の経営課題

ノベーションの実行に向けての課題、経営機能別の課題についてまとめている。

これらを考慮しながら、日本能率協会グループではそれぞれの専門法人で、産業界への情報提供として、出版物や展示会、研究会、セミナー、社内教育、研究会、出版物、通信教育、審査認定、そしてコンサルティングのコンテンツを常に刷新し、日本産業の生産性向上の支援を行っている。

本稿では日本能率協会グループの生い立ちと使命ならびに筆者が所属している株式会社日本能率協会コンサルティング（以下，JMAC）の産業界への支援内容やコンサルタントの育成、さらに早稲田

\* 株式会社日本能率協会コンサルティング

受付：2019年10月20日

大学で講義させていただいている内容について紹介する。

## 2. 日本能率協会グループの沿革

19世紀末から20世紀初頭にかけて、アメリカの機械技師 F. W. テーラー氏らが生み出した「科学的管理法」が、企業や工場において仕事量や標準的な手順を合理的・科学的に設定し、生産性向上につなげた。日本においては第一次世界大戦時に軍需品の大量生産やアジア市場への進出が拡大し、増産のための能率向上および効率化の必要性が高まった。戦後の大不況により経営の合理化が求められ、科学的管理法がさらに注目された。

その際、通信能率研究会や農商務省能率課の新設、呉海軍工廠などで画期的な成果を生んだ。呉海軍工廠ではリミット・ゲージ・システムが導入され、規格統一、作業方法、工具・設備の標準化、作業工程、工事の計画的遂行のための生産技術をはじめ、組織化においても科学的管理法が実施された。これを推進したのが JMA の初代会長である海軍の伍堂卓雄である。そして近代化に伴い、科学的管理法が能率運動として盛んになっていく。能率とは人の能力、設備の性能、材料の機能をそれぞれ生かしきることであり、単に効率を求めるのではなく、無理や無駄もない状態を指す。全国各地の工場で能率運動の機運が高まり、1942年に時の商工大臣、後の内閣総理大臣・岸信介の斡旋により、日本能率協会が発足、会長に能率運動を牽引した海軍出身の伍堂卓雄、理事長には三菱商事の森川覺三が就任し、工場診断や能率大会を実施した。そして、日鉄釜石における4割増産のほか、多くの工場で増産を達成した。また第二次世界大戦後は、日本産業の復興再建のためコンサルティングの事業化や生産技術講習会（Pコースと称す）を実施し能率技法を拡めた。

1949年には生産性を高めるために時間管理が重要であると日本で初めて時間目盛りを採用した能率手帳を発行し、現代でも多くのビジネスマンが愛用している。さらに1960年、日本で最初のショー&カンファレンスとしてメンテナンスショーを皮切

りに、国際ホテルレストランショー、フーデックスジャパン、ジャパンホームショーなどの各業界の発展のための場の提供を行っている。

1966年には改善活動を日本全国の企業に展開すべく ZD 運動を展開し、日本の生産性向上に大きく貢献した。

今日まで様々なコンテンツやプログラムを実践のなかから提言実践してきた。代表的なものとして以下列挙する。仕事を定量化し、パフォーマンス向上プログラム PAC（Performance Analysis & Control）を開発した門田武治、TPS を強化したシングル段取りの新郷重雄、設備管理を経営に拡大した TPM（Total Productive Maintenance）の創始者である中嶋清一・高橋義一、バブル経済の真っ只中に経済至上主義に危機感を抱き現在の SDGs につながる企業の倫理から市民・社会の倫理へと市民主義経営を唱えた十時昌、昨今提唱されているティール組織的な方向づけを行ったホロニック経営の岡田潔や村上新八、管理・間接部門の効率化のための MIC（Management of Indirect Cost）計画を推奨した服部明、技術者・研究者・設計者を対象にした知的生産性の向上を実現するプログラム KI（Knowledge Intensive Staff Innovation Plan）などなど、先人達のコンサルティング技術が現在の色々な支援ツールの基盤になっている。これらを現代の経営に活用すべくさらに磨き上げ、リニューアルやリデザイン、新規開発、統合化で対応している。いわゆる温故創新という考え方で産業界の生産性向上を支援するためのコンサルティング技術を常に研ぎ澄ませ究めるように研鑽している。

また、日本の産業界も様々な側面でグローバル基準への対応が求められるようになり、1994年に国際標準規格 ISO の審査機関として活動を開始した。

さらにグローバル時代の日本の産業界を総合的に支援できるよう分社化を進め、領域ごとの専門性を高めることにした。現在、JMA グループは表1のように構成されている。JMA グループとは JMA と JMA から分離発展してきた法人の総称で、総勢 2,500 名に及ぶマネジメントの専門家集団が、国内のみならず世界各国で活動し、各法人の専門能力と

表1 日本能率協会グループ

<b>JMA</b>	一般社団法人日本能率協会(JMA) マネジメントに関する調査・研究、展示会、審査登録
<b>JIPM</b>	公益社団法人日本プラントメンテナンス協会(JIPM) TPM研究、教育、情報サービス
<b>JITI</b>	公益社団法人企業情報化協会 (JITI) 企業の情報化に関する情報交流、調査・研究
<b>JSTC</b>	公益社団法人日本工業英語協会(JSTC) 工業英語検定試験(文部科学省後援) 他
<b>JMAC</b>	株式会社日本能率協会コンサルティング (JMAC) 経営コンサルティング、TPMコンサルティング
<b>JMAS</b>	株式会社ジーエムエーシステムズ (JMAS) ITコンサルティング、ソフトウェア開発
<b>JMAR</b>	株式会社日本能率協会総合研究所 (JMAR) 受託調査、マーケティング情報サービス他
<b>JMAM</b>	株式会社日本能率協会マネジメントセンター (JMAM) 通信教育、eラーニング、研修、手帳、出版物
<b>JMAHLD</b>	株式会社JMAホールディングス (JMAHD) JMAホールディングスグループ全体の統括、事業推進

ナレッジ、ネットワークを駆使して、企業活動のほぼ全域で課題解決、経営革新を支援している。後述する JMAC ではクライアントの全領域での支援を総合一貫と称して、チーム力でのコンサルティングに重点を置いている。

### 3. (株)日本能率協会コンサルティング

#### 3.1 事業内容

JMA は前述のとおり、Industrial Engineering を用い、調査・診断・教育といったコンサルティングを中心に事業拡大を行ってきた。1980年にコンサルティング事業を分社独立し、(株)日本能率協会コンサルティング(以下、JMAC)が誕生した。東京本社、名古屋、大阪、富山、広島、福岡、イタリア、韓国、中国、タイ、ベトナムに拠点を置いており、社員構成は約300名のコンサルタントと約100名のスタッフ、加えて約100名の委託・提携コンサルタントとなっている。戦略、マーケティング&セールス、R&D、生産、TPM、サプライチェーン、組織・人事、BPR、ITビジネスなどクロスファンクショナルなコンサルティングサービスをグローバルレベルで提供している。年間のプロジェクト数は3,000案件、日本のトップ100社のうち71社から依頼をいただき、海外では58カ国の支援をしている。クライアントとの守秘義務や情報セキュリティを強化すべく ISO27001 (ISMS) の認証を

取得している。

図2、3に弊社のコンサルティングおよびプロジェクト支援業界ならびにコンテンツを記す。

セミナーや無料講演会、Web や出版物への投稿、各種大会での情報提供や企業との共同研究、経営者が集うエグゼクティブクラブなどにより先進企業との意見交換を通じ、産業界のニーズや課題形成、プログラム提案を行っている(図4)。

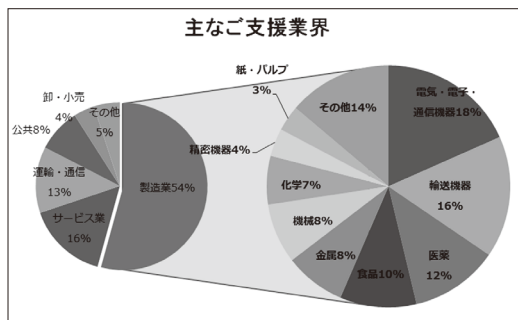


図2 JMACの主な支援業界

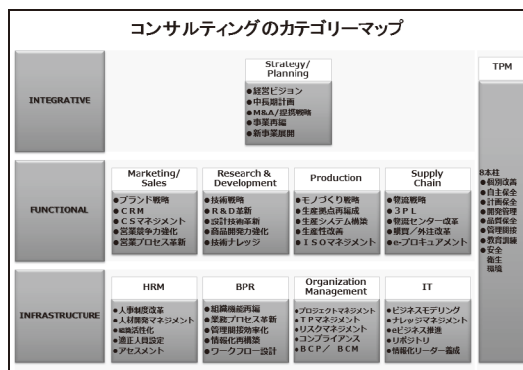


図3 コンサルティングのコンテンツ



図4 各種大会・イベント・交流会

### 3.2 コンサルティングスタイル

弊社のコンサルティングスタイルの特徴は、現場を見つめ、事実確認を通し課題を見極めることに徹している。クライアントの企業体質強化に向け自律的に改善・改革力を醸成することを狙い、早期に成果を出すことは当然として、長期的信頼関係で体質を変革する。そのために、製造業やサービス業など、現場をコンサルタント独自の視点で観察し、ともに考え、ともに動き、ともに改善していく。各クライアントが抱える顕在的な課題だけでなく、その根本にある課題を見極めることで、将来に亘り問題が発生しないよう、また時代に応じた課題形成ができるような企業体質の変革のために“Work with you”の精神のもと、成果を出し切るということに専念している。

### 3.3 採用と育成

コンサルタント、スタッフ、プランナー（営業ならびにプロデュース機能）の新卒ならびに中途採用を随時行っている。ES、筆記試験、適正テスト、面接を通じ採用となる。

新卒者に関しては、入社前内定者研究としてビジネスマナー、PC 講座、財務諸表の見方などの社会人として最低限必要なビジネスリテラシーを養う。

入社後はオリエンテーションを通じ、JMA グループやJMACのDNAや文化を学んでもらう。

また、コンサルタント倫理や役割、コンサルタントの視点や思考法、コンサルティング技術などを1年間かけて講義や演習で学び、さらに現場実践を行う「コンサルタントアカデミー」の参加が義務づけられている。

ここで経営工学の一端を学び基礎知識を得るとともに、先輩コンサルタントとの接点を強化することになる。

問題解決法、現状把握のためのデータマイニング、ロジカルシンキング、統計、品質管理、会社の組織と機能分析、マーケティング、業界分析、労務管理、財務原価管理、開発管理、設備管理、プロセス分析、デザインアプローチなどと併せ、提案書の書き方、ファシリテーション、ALSなどを学ぶ。そして、生

産、開発、CS・マーケティング、HRMなどの各領域での実践事例や各種ツールについての情報を取得し、半年単位で実プロジェクトに参加してコンサルティングアプローチに触れる。実践的な改善手法取得の機会や海外拠点に派遣する海外研修も教育の一環として入社1年目から実施している。

これらを通じてのレポートやプレゼンテーションを随時行うことにより、先輩や仲間、専門家からの助言を得る。また、技術会議と称する場で先輩コンサルタントによる成功事例におけるコンサルティング技術開発の体系化、すなわち仕事と技術の一体化を目指すコンサルタント達の真剣勝負の場での議論参加にも加わる。

またJMAグループは、職位、先輩後輩、キャリアなどを問わず自由平等であり、お互い「さん付け」で呼び合うことになっている。この習慣により仲間・同士・イコールパートナーとしての意識を持つことになり、コミュニケーションの重要な鍵となっている（常に熱い議論を交わすため、各部門担当者は会議室の確保に苦労している）。

規定の期間内でコンサルティングスキルと実績を得られない場合はドロップアウトを余儀なくされるが、コンサルティング領域内や領域間でのプロジェクト編成により、個々のスペシャリストとの融合で、広い視野と鋭い観察眼を持つプロ一人ひとりがチームとなることで有機的シナジーを発揮できるようにマネジメントし、「集団天才志向」という考え方のもと発想力を飛躍させ、あらゆる企業に最適解を提供できるよう工夫している。

## 4. 外部支援

「よい成果はよい技術が生み出し、よい技術は経営コンサルティングの真剣勝負の現場から生まれる」。常にこの考え方を大切にし、コンサルティングという方法で新しい“ものづくり”時代を支える。それは物質的な“モノ”だけでなく、付加価値を持った成果物を生み出し、ソフトやサービスの充実によって企業自体を変革させていく力のことである。その推進力を支えるのがJMACの使命と考える。

豊富な経験とユニークな発想でグローバルに活躍するコンサルタントが社会貢献するために、大学や各省庁での諮問委員会への参画や、学会・企業との共同研究も行っている。

また、早稲田大学の大学院創造理工学研究科で製品開発マネジメント概論を細矢、基幹・創造・先進理工学部で改善技術論を大塚・嘉指・和泉が担当し、学生に最先端の問題解決方法を伝えている。

## 5. 最 後 に

日々変化するクライアントへの早期対応が必須で、IoTやICT、スマートファクトリーへの支援を行うデジタルイノベーション事業本部、企業の人材育成のカリキュラム設計やトレーニングを抱え込むラーニングコンサルティング事業本部を設置し、産業界の要請に柔軟かつ迅速に対応すべくインフラ整備も行っている。

また、事務所も刷新し、伝統であるフラットな雰囲気への更なる醸成やいつでも議論できることを狙ったフリーアドレスのスタイル変更、リフレッシュした環境で仕事ができる檣（やぐら）エリアなどを設けている。また、身近にIoTを体験できるSandboxも設置し、各種センサーやデジタルガジェットの活用やプログラミング体験などを通し、発想力の向上や新たな活用方法を楽しみながら生み出している。（図5）



図5 JMAビルとJMACオフィス

JMA 設立当時からの運営方針である、①日本的性格の能率運動、②理論より実行、③重点主義を運営の標語とし、日々研鑽できる環境で業務遂行している。

## 参 考 文 献

- [1] KAIKA 研究所：「日本企業の経営課題2018」, 日本能率協会, pp.1-9 (2018)
- [2] 野口晴巳：「JMA グループの原点」, 日本能率協会, pp.4-78 (2010)
- [3] ジョブウェブコンサルティングファーム研究会：「コンサルティング業界大研究」第7版, 産学社, pp.184-187 (2019)

和泉 高 雄

1984年、(社)日本能率協会に入職、(社)日本プラントメンテナンス協会でTPMの普及、1986年よりTPMのコンサルティングに従事、2005年より(株)JIPMソリューションでTPM総研技術主幹、2013年より(株)日本能率協会コンサルティング取締役TPMカンパニー長、2019年より顧問。TPMコンサルティング・審査は100社以上。(公社)全日本能率連盟認定マスター・マネジメント・コンサルタント(J-MCMC16007)国際公認経営コンサルティング協会認定コンサルタント(CMC)、2006年より(公社)日本プラントメンテナンス協会TPM優秀賞審査員、2007年より早稲田大学理工学術院非常勤講師。主な著書：「TPM Q&A」(JIPM)、「PM分析の進め方」(JIPM)、「ポケット版 自主保全の活用ガイド」(JIPM)、「私たちのTPM」(JIPM)、「通信教育設備保全実践基礎コース」(JMAM)、「TPM展開プログラム・加工組立編」(JIPM)、「自主保全 Q&A」(JIPM)、「良品 100%のための品質保全」(JIPM)、「「チョコ停改善」はこうやれ!—現場の困りごと「お助けボックス」現場改善のプロが選んだ21事例」(JIPM)、「今さら聞けないTPM」(IT-media)、「Manufacturing Engineering Handbook」(McGrawHill)など。