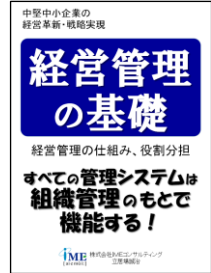


# 『管理の充実、団体戦の強化』

～ 不良、効率低下、5S不備、ヒューマンエラー … 管理の問題です ～

[公開研修、社内研修、ご希望の場所に出講します]



## ■会社は団体戦 … 組織の役割分担で機能している

会社は野球やサッカーと同様、団体で戦っています。勝てるチームを作るには、役割分担をして、組織として機能させることが必要です。

会社では、経営管理、生産管理、品質管理、在庫管理、人材管理…様々な管理活動を行っています。

これら総ての〇〇管理は、組織規程、業務分掌規程等に定める組織管理の仕組みの上で機能しています。

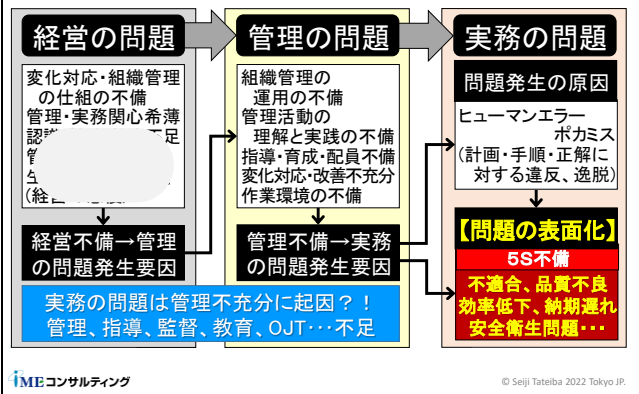
「管理とは、何をすること？」  
…答えられる人は、ほとんどいません (^~;;

経営管理、業績管理、営業管理、在庫管理、生産管理、原価管理、品質管理 …… etc

## すべての〇〇管理は 組織管理の仕組み のもとで、機能する！

計画・予定 → 指示、指導、監督 → 実行・報告 → 対応  
責任・権限・義務…？ 組織管理体系が、明確である事！  
IMEコンサルティング © Seiji Tateiba 2015 Tokyo.jp

## 実務の問題は、経営・管理体制による！



## ■不良、非効率、5S不備 … 管理の問題！

「現場で不良が発生する、ムダ・ロスが多く効率が悪い、5Sがなっていない…」 「うちの従業員は仕事が出来ない…」等と言われる事がよくあります。

受注の多品種小量短納期化、短命化が進んでおり、実務作業も異なるやり方が求められています。その為、管理職の管理指導が重要です。

しかし不良や5S不備等の問題が多い職場を調べると、管理指導が出来ていない事がほとんどです。

管理指導は、組織管理の規定等に従って行われます。その組織管理のルール整備・運用と管理職の育成は、上司である経営層の責任です。

## ■管理職が管理できていない会社が多い

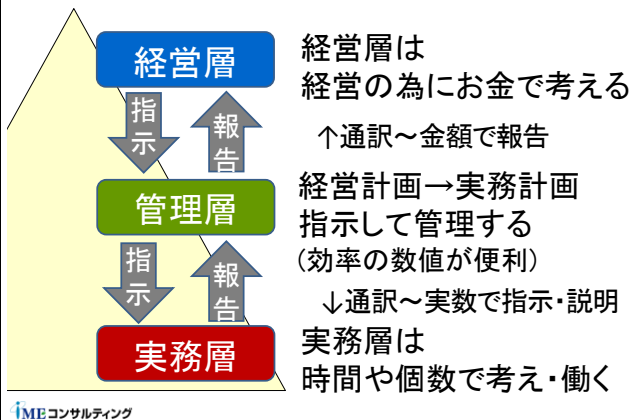
管理者は、担当課に与えられた経営資源の維持管理と効率的活用の計画・統制・調整が仕事です。その為、経営層へのフォローシップ、担当課内でのリーダーシップにより管理活動を行う事が必要です。

しかし、管理職が十分な管理活動をしていない会社が非常に多くみられます。

実務者から「課長は怒るだけだから報告や相談をしたくない」との声がよく聞かれます。…管理できる？

管理活動の考え方(管理とは何をすること?)や実務担当者の役割分担・三大義務などを理解し、指導・管理することが必要です。

## 管理職の役割…通訳の側面！



## 不良、非効率、5S不備…は、現場のせい??

実は、管理が機能していない事が原因…多くあります

## 管理活動の見直しが必要では？

■研修名と内容

[公開研修、社内研修、ご希望の場所に出講します]

「経営・組織管理の仕組み」(管理・改善体制再構築、技術と管理の人材育成システム)

会社の組織管理システムの考え方から、自社の管理体制等の見直しができる研修を用意しました。

主対象	主旨・概要	カリキュラム (例)	所要時間
<p>経営層 責任者層 (部長、工場長、 経営後継者等)</p> <p>管理層 生産管理</p>	<p>会社は、ライバル社と団体戦を戦っています。</p> <p>団体戦の戦略・計画・管理は、組織管理の仕組みの上で実行・実現します。</p> <p>生産管理・原価管理・人材管理・品質管理・・・すべての管理は組織管理の仕組みの上で機能します。</p> <p>最適な組織管理体制は、受注や法令等の外部内部環境で変わる為、変化に応じて組織管理の仕組みを整える事が重要です。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営と組織管理                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営の考え方</li> <li>・組織と役割分担</li> <li>・管理の基本手順</li> </ul> </li> <li>●経営管理システム                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営管理 (経営層)</li> <li>・部門管理 (管理層)</li> <li>・実務指示・実行の三条件</li> <li>・実務管理 (実務リーダー)</li> </ul> </li> <li>●経営管理のサブシステム                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理活動の基盤</li> <li>・組織能力向上、人材育成</li> <li>・従業員満足、モチベーション</li> <li>・経営システムの見直し</li> </ul> </li> </ul> <p>【演習】 管理システムの自社診断～改善考案</p>	<p>短縮版 2days 通常版 3days (通常版=公開研修)</p> <p>短縮版は、通常版のカリキュラムの項目、内容、演習をカットする等の処置をして短縮します (ご相談によります) (1day=6h)</p>

「管理活動の考え方」 (管理基盤 ~ 管理とは何をする事?)

失敗や不良の継続発生は、管理が機能していない可能性があるので、管理研修をご用意しました。

主対象	主旨・概要	カリキュラム (例)	所要時間
<p>管理層 生産管理 実務リーダー</p>	<p>作業者に仕様書や計画表、手順書などを渡せば製品は出来上がる・・・訳ではないので、管理活動が必要です。</p> <p>しかし、管理職が管理をしていない=機能していない会社が多く見られます。</p> <p>予定された成果をあげるためには必要な条件をそろえ、実行管理、結果の管理等を行う必要があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●組織と役割分担                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の考え方、組織管理の原則</li> <li>・各階層・部門別の役割</li> <li>・管理とは何をする事? 基本手順</li> </ul> </li> <li>●部門管理 (管理層の管理活動)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標・計画、管理指標と効率管理</li> <li>・実務指示・実行の三条件</li> <li>・モチベーション、風土作り</li> </ul> </li> <li>●実務管理 (実務リーダーの育成)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理指標と評価システム</li> <li>・実務の指導・監督</li> <li>・ルール遵守の徹底</li> </ul> </li> </ul> <p>【演習】 管理の自社診断～改善考案</p>	<p>短縮版 1day 通常版 2days (通常版=公開研修)</p> <p>短縮版は通常版から内容・演習等をカットします (1day=6h)</p>

「実務の指示・管理の要領」(管理者の指示・説明、実務者の役割分担、三大義務)


管理する側、受ける側(実務者)のやるべき事、理解すべき事についての確認・見直しを行う研修です。

主対象	主旨・概要	カリキュラム (例)	所要時間
<p>管理層 実務リーダー</p>	<p>実務リーダーは、実務者に役割と計画・手順の説明・指導を行う事。失敗・不良等防止の為にルール・計画遵守の管理が必要です。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織管理の考え方</li> <li>・実務者の三大義務 (実行、報告、努力)</li> <li>・実務の指示・説明・指導・OJTの要領</li> <li>・ルール遵守でルールに守られる</li> </ul> <p>【演習】 自社診断～改善考案</p>	<p>短縮版 3h 通常版 1day (通常版=公開研修)</p> <p>短縮版は通常版から内容等をカットします (1day=6h)</p>

■研修のご選択について

組織管理は、会社全体の事なので、基本的には三階層研修の受講をお勧めします。

ひとつを選択されるのであれば、経営層・管理層の「経営・組織管理の仕組み」の受講をお勧めします。

	<p><b>株式会社 IMEコンサルティング</b> 東京都大田区蒲田</p>	<p>HP : <a href="http://www.ime-net.com">http://www.ime-net.com</a> 活動情報 : 「<a href="#">Facebook</a>」 : 「<a href="#">X</a>」 <b>[お問合せ]</b></p>
---	---	---

『管理の充実、団体戦の強化』 Q&A解説

(お客様には渡さないでください)

Q 質問・設問	A 回答
<p>団体戦は出ていますか？</p> <p>団体戦？ うちは、各工程を一人で受け持っていて作業しているので、個人戦だと思うが…？</p>	<p>団体戦は複数の選手で団体＝チームを構成し、チーム同士で戦うものです 会社は一人生産～販売でない限りは、団体戦と言ってよいと考えられます ちなみに、団体戦は大別して2つのタイプがあります ①一つは、代表選手全員がコートに入り「同時に競技をするタイプ」です。 サッカーやバスケ、バレーなどがこのタイプです。 少品種大量生産のライン(同期)作業では同時に競技する①のタイプの団体戦でしょう ②もう一つは、複数の代表選手が時間、場所、競技内容やルール、階級などのどれかもしくは複数異なる状況で競技し結果の合計を競う「個人戦の集合体的なタイプ」です リレーや駅伝、柔道やテニス・卓球などの団体戦がこのタイプです 多品種少量のジョブショップ生産は②個人戦集合タイプの団体戦でしょう 野球は、守備は①、攻撃は②で、上記二つの中間タイプ③？ 大型製品の定置生産や一部ライン(同期)生産をとる場合は③中間タイプ？ いずれにせよ個人事業でない限り、会社は団体戦と言ってよいでしょう</p>
<p>団体戦やら組織やらの意識とか必要でしょうか？</p> <p>スキルの高い個人が責任をもって仕事してくれればよいと思うが？</p>	<p>会社もスポーツも団体戦は、個の働きだけでは、うまく行きません 組織の縦の分業で考えると、上司等の指示や説明、指導などにより、個々の能力向上とチームワークの醸成が必要です たとえば、サッカーや野球と同様に監督(上司)が戦術を説明し、適材適所で配員し、指導などをしてチームの最適化を図る事が必要です 横の連携では自分の職務を全うすると同時に「顧客満足、次工程はお客様」の考え方で行動することも求められます 特に連絡と整理整頓にはこの思考が重要と思われ サッカー等での選手間連携は、戦術を理解実行したうえで、味方がとりやすいようにパスを出すなどのフィールドでの連動性が求められます また、団体戦ならではの意識があります 私たちは「人の為の気遣い」「他人に迷惑をかけない」などを重んじる文化を持っています その為、自分のためならあきらめてしまう事も、誰かの為なら頑張れます スポーツでは、チームの為に、サポーターの為に頑張れるものです …病気の子供の為にホームラン(ベブルース)</p>
<p>生産の結果に満足していますか？</p> <p>QCDS、顧客満足は充分ですか？</p> <p>作業手順は守られていますか？</p> <p>組織は機能していますか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不良が多く、改善してもなかなか効果が持続しない…</li> <li>・作業の間違いやポカミスが多い、もう少し注意してくれないものか…</li> <li>・5S活動が定着せず整理整頓が、なかなかできない…</li> </ul> <p>…これらは、管理が出来ていない会社で発生する問題の典型です まず、実務者のルール遵守とモチベーションの為に、管理者が問題点を見つけて対処する管理活動の充実が重要です そのうえで正しく作業してもらう為に、「計画や手順書等の情報」「実務者の力量と適材適所」「管理者の説明・指導・OJT」の三種の条件をそろえる必要があります (多品種少量生産では説明・指導が重要です) その準備と実行のやり方を定めたものが、組織管理の規定類です (ISO9001,14001等のマネジメントシステムもこれを定めています)</p>
<p>不良、非効率、5S不備等は、当事者の責任でしょう…</p>	<p>やったのは当事者でも管理者の管理責任が大きいと考えられます 不良などの問題は正解と異なる行動により発生するので、そうならない様に適切な管理・指導をすれば発生は抑えられる可能性があります 野球やサッカーも敗戦の責任は監督にあると言われるのと同様かも？</p>

『管理の充実、団体戦の強化』 インタビュー シート

(お客様には渡さないでください)

インタビューは、シートを見ながら お客様に 設問内容をお聞きして ご回答結果を書き込んでください。

自社評価は、自社状態の五段階点数評価で設定しております、次の基準で点数化してください。

[5]極めてよい、誇れる [4]良い、優れている [3]可、不満ない、他社(世間)並み [2]困る、劣る [1]不可、危ない

お会社名	ご回答者名	年月日	質問者
------	-------	-----	-----

No	設問	回答内容	自社評価	備考・所管
1	品質・コスト・納期・安全・5S等に問題はありますか？ 計画・目標は達成していますか？			
2	実務の問題は改善していますか？ 成果の評価をしていますか？ 改善後に元に戻る事はないか？			
3	工場の管理状態は良好ですか？ 組織規程・業務分掌規程の浸透・ 役割分担の理解と実行は充分か？			
4	ルール遵守の意識・状況は良好か？ 規定・手順・決め事等は確実に守られているか？ 整理整頓などは？			
5	管理者の管理能力は充分か？ 管理活動は適切か？ 管理者の評価・教育は？			
6	管理者と実務者のコミュニケーションは充分か？ 実務者への指示・指導は適切か？			
7	文書化された手順 (標準・手順書・指示書等)の準備は問題ないか？ 使用状況や文書管理の問題は？			
8	実務者の力量の管理は出来ているか 適材適所の人員配置はできているか			
9	管理者の指示・説明・OJT・管理活動は充分か、文書や力量に応じた説明・指導は出来ているか？ 現場任せでは？			
10	モラル、モラール(やる気)は良いか？ 休憩時間等のルール遵守は？ 計画・手順・標準は守られているか？			

完璧である必要はありませんが、これらの内容が出来ていなければ「組織管理の問題あり」と考えられます。もし合計 30 点以下なら現在の組織管理対応は不十分…なのかもしれません。

このチェックの結果は組織管理研修受講の動機になり得ると思います。

先方に受講をお勧めいただくか、結果について IME にご相談いただければ、対応いたします。

『管理の充実、団体戦の強化』 インタビュー シート

(お客様には渡さないでください)

インタビューは、シートを見ながら お客様に 設問内容をお聞きして ご回答結果を書き込んでください。

自社評価は、自社状態の五段階点数評価で設定しております、次の基準で点数化してください。

[5]極めてよい、誇れる [4]良い、優れている [3]可、不満ない、他社(世間)並み [2]困る、劣る [1]不可、危ない

お会社名		ご回答者名		年月日	質問者
No	設問	解説	自社評価	備考・所管	
1	品質・コスト・納期・安全・5S等に問題はありますか？ 計画・目標は達成していますか？	現場で発生する問題は、管理の問題がほとんどで、管理の不備は不良や5S不備等として現れます			
2	実務の問題は改善していますか？ 成果の評価をしていますか？ 改善後に元に戻る事はないか？	改善は成果を確認し標準化して、管理で定着させなければ意味がありません 注) 改善まで現場任せの会社があります			
3	工場の管理状態は良好ですか？ 組織規程・業務分掌規程の浸透・ 役割分担の理解と実行は充分か？	実務者は人である以上間違いは避けられないので、管理で正しく導く事が必要 管理職は管理をする職なので、実務の結果は管理職の管理責任です			
4	ルール遵守の意識・状況は良好か？ 規定・手順・決め事等は確実に守られているか？ 整理整頓などは？	問題は正解からの違反・逸脱から発生し、会社での正解は各種ルールです 管理はルールを「知る」「理解」「状況把握」「実践」等の過程を検証します			
5	管理者の管理能力は充分か？ 管理活動は適切か？ 管理者の評価・教育は？	管理業務を標準化している会社はあまりなく、評価・教育・育成も不十分です そもそも「管理とは何をすること？」が分かっていない人がほとんどです			
6	管理者と実務者のコミュニケーションは充分か？ 実務者への指示・指導は適切か？	管理業務を理解実践できていない管理者は、何をすればよいかわからない為、時折パワハラ傾向が見られ、それが部下の報連相を妨げている事があります			
7	文書化された手順 (標準・手順書・指示書等)の準備は問題ないか？ 使用状況や文書管理の問題は？	実務者への指示情報の提供は、計画や守るべきルール、手順等を指示書・手順書・図面等の文書提供が第一条件です			
8	実務者の力量の管理は出来ているか 適材適所の人員配置はできているか	受注に応じた作業を確実にできる様に 実務者の知識・技術技能・資格・経験等を把握し、適材適所の配員をすること			
9	管理者の指示・説明・OJT・管理活動は充分か、文書や力量に応じた説明・指導は出来ているか？ 現場任せでは？	多品種小量生産では手順書等は細かく書けない、力量はあっても実行の不安やミスの懸念がある場合も存在する 必要に応じ説明・指導・OJT が必要です			
10	モラル、モラル(やる気)は良いか？ 休憩時間等のルール遵守は？ 計画・手順・標準は守られているか？	モラル(道徳、良識)、モラル(やる気、士気)やルール遵守は、QCDS 確保を支配する為、上司の重要な管理ポイントです			

完璧である必要はありませんが、これらの内容が出来ていなければ「組織管理の問題あり」と考えられます。もし合計 30 点以下なら現在の組織管理対応は不十分…なのかもしれません。

このチェックの結果は組織管理研修受講の動機になり得ると思います。

先方に受講をお勧めいただくか、結果について IME にご相談いただければ、対応いたします。

『管理の充実、団体戦の強化』 インタビュー シート

(お客様には渡さないでください)

インタビューは、シートを見ながら お客様に 設問内容をお聞きして ご回答結果を書き込んでください。

自社評価は、自社状態の五段階点数評価で設定しております、次の基準で点数化してください。

[5]極めてよい、誇れる [4]良い、優れている [3]可、不満ない、他社(世間)並み [2]困る、劣る [1]不可、危ない

お会社名 ABC 製造 株式会社		ご回答者名 生産課長 鈴木一郎様		年月日 2025.1.1	質問者 山田太郎
No	設問	回答例		自社評価	備考・所管
1	品質・コスト・納期・安全・5S等に問題はありますか？ 計画・目標は達成していますか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>問題は多くある</li> <li>作業ミスの不良が多く、整理整頓もできていない</li> </ul>		2	問題があるのに放置している可能性がある
2	実務の問題は改善していますか？ 成果の評価をしていますか？ 改善後に元に戻る事はないか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>改善の成果は特に評価していない</li> <li>改善により不良は減るが、いつのまにか、元に戻っている事はよくある</li> </ul>		1	改善しているなら、やりっぱなしの可能性あり
3	工場の管理状態は良好ですか？ 組織規程・業務分掌規程の浸透・役割分担の理解と実行は充分か？	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理はしていると思う(あやふや)</li> <li>規程類はあるが、確認や教育などは行っていないため、浸透・理解は不明</li> </ul>		2	組織活動の理解が出来ていないようである
4	ルール遵守の意識・状況は良好か？ 規定・手順・決め事等は確実に守られているか？ 整理整頓などは？	<ul style="list-style-type: none"> <li>意識は低く手順が守られない事がある</li> <li>5Sのルール等は時々無視されている</li> </ul>		2	ルール不遵守の常態化しているのは大問題
5	管理者の管理能力は充分か？ 管理活動は適切か？ 管理者の評価・教育は？	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理者は、たぶん管理をしている</li> <li>管理者の能力評価はしておらず管理を徹底しているかもよくわからない</li> </ul>		2	組織管理の重要性、管理職の管理活動の不理解
6	管理者と実務者のコミュニケーションは充分か？ 実務者への指示・指導は適切か？	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理者は事務所に居て意思疎通不十分で、指示や指導はしていない</li> <li>係員は課長を怖がっている</li> </ul>		1	管理職が管理を行っていないようである
7	文書化された手順(標準・手順書・指示書等)の準備は問題ないか？ 使用状況や文書管理の問題は？	<ul style="list-style-type: none"> <li>手順書はISOの為に作ったがあまり使わない、見直しもしていない</li> </ul>		3	問題ないと思っただけの可能性大
8	実務者の力量の管理、適材適所、力量に応じた指示等は出来ているか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISO9001の認証で審査されている</li> <li>実務者の力量はISOで管理しているが、配置や指示に直結していない</li> </ul>		3	ISOの活用に疑問がある
9	管理者の指示・説明・OJT・管理活動は充分に実施されているか？ 現場任せになっていないか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>指図書で指示しているが、説明OJTはしていない</li> <li>現場任せの傾向がある</li> </ul>		2	指示・説明・管理が不十分
10	モラル、モラール(やる気)は良いか？ 休憩時間等のルール遵守は？ 計画・手順・標準は守られているか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>休み時間前から休憩している</li> <li>ベテランは手順・標準を見ていない</li> <li>モラル・・・備品がなくなることがある</li> </ul>		1	モラル、モラールは、上司の対応・指導の問題

完璧である必要はありませんが、これらの内容が出来ていなければ「組織管理の問題あり」と考えられます。もし合計30点以下なら現在の組織管理対応は不十分・・・なのかもしれません。

このチェックの結果は組織管理研修受講の動機になり得ると思います。

先方に受講をお勧めいただくか、結果についてIMEにご相談いただければ、対応いたします。

## IMEコンサルティングについて

2024年11月作成  
株式会社IMEコンサルティング

## ■会社概要

株式会社IMEコンサルティングは、経営・管理の技術開発を行い、製造業を中心とした企業様に、コンサルティングや研修などを通じて経営支援をさせていただいております。

<p>業務開始 1991年3月1日 (日本能率協会を通じて)          創業年月日 1998年8月1日 (直接受注開始)          設立年月日 2001年7月3日 (株式会社登記)          設立会社名 株式会社IMEコンサルティング          所在地 東京都大田区蒲田          代表取締役 立居場誠治          資本金 1千万円</p>	<p>東京商工会議所会員          蒲田法人会会員          日本能率協会講師          中小企業大学校講師</p>
<p><b>業務内容</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修・講演</li> <li>・診断</li> <li>・コンサルティング</li> <li>・ツール開発</li> <li>・書籍、文書類</li> <li>・診断システム</li> <li>・eラーニングシステム開発</li> <li>・研修コンテンツ開発</li> </ul>	<p><b>技術テーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略、経営計画・管理、組織管理</li> <li>・成長戦略とMOT、新製品開発</li> <li>・マネジメントシステム構築 (経営、組織、原価、ISO)</li> <li>・生産管理、フレキシブル生産システム構築</li> <li>・機械化・自動化・スマート化</li> <li>・人材育成、技術技能伝承、OJT</li> <li>・ヒューマンエラー、ポカミス対策、リスク管理</li> <li>・現場改善管理 (IE、QC、5Sと目で見える管理)</li> <li>・実施効率管理 (工数設備効率、品質コスト)</li> </ul>



IMEコンサルティング

IMEでは、日本能率協会、中小企業大学校、各教育研修団体等に、カリキュラム、テキスト、資料等の提供、講師派遣・出講などを行っております。

## ■講師プロフィール

株式会社IMEコンサルティング

代表取締役 立居場 誠治 (たていば せいじ)

日本大学卒業後、大手建材メーカーで生産管理、コストダウン、品質管理、公害対策、研究開発等を担当。

1991年より日本能率協会、1997年よりタナベ経営にて経営コンサルティング、研修等の活動を行い、1998年に独立し、現在に至る。

製造業のコンサルティングを中心とし、経営戦略立案、新製品・新事業開拓、原価マネジメント、現場改善、ISO9001, 14001, OHSAS18001の認証取得支援等で、多くの企業の指導、教育研修の実績を持つ。

著書 『技術者のための原価企画』、『理想原価への挑戦』(日本能率協会)

『経営戦略立案』、『経営管理の仕組み』、『ヒューマンエラー、ポカミス防止』(コンテン堂) など



## ■研修実施の要領

弊社の各種プログラムを、御社ご指定の場所で研修いたします。

研修プログラムは、ある程度のカスタマイズは可能です。また、新規作成も可能です。

なお、社内研修は、外部研修と比べ、多くの人材が同時に同じ研修を受講し、学ぶことが可能なため、共通の認識・理解が得られ、以降の各種活動がスムーズになる効果があります。

## ※ 全国各地に出講いたします。(コンサルティング、研修出講した都道府県)

北海道、秋田、岩手、福島、宮城、山形、新潟、長野、群馬、栃木、埼玉、茨城、千葉、東京、神奈川、山梨、静岡、愛知、富山、石川、福井、京都、奈良、大阪、和歌山、兵庫、岡山、鳥取、広島、愛媛、福岡、佐賀、熊本

## ※ 出講の費用等

お問合せをいただき、実施の日数や実施要領等のご相談内容に応じて、お見積りいたします。

(適格請求書発行事業者 登録番号 T9010801000107)



株式会社IMEコンサルティング

東京都大田区蒲田

HP : <http://www.ime-net.com>

活動情報 : 「Facebook」 : 「X」

[お問合せ]

