

Title	北陸MOT改革セミナー 2005（予稿集）「東京と石川が連携しMOTでニーズを創造する」
Author(s)	
Citation	
Issue Date	2005-02-13
Type	Research Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/5147
Rights	
Description	北陸先端科学技術大学院大学 21世紀COE プログラム 「知識科学に基づく科学技術の創造と実践」

北陸 MOT セミナー 2005

— 東京と石川が連携し MOT でニーズを創造する —

予 稿 集

平成17年 2 月13日(日)
北陸先端科学技術大学院大学

主 催

北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科

共 催

株式会社石川県 IT 総合人材育成センター

講 演 「MOTの構築と新たな顧客ニーズ」

オムロン株式会社

業務本部 参与 今 井 雄 二

MOTの構築と顧客ニーズ (私の思い)

オムロン(株)業務改革本部
参与 今井 雄二

1

はじめに

JAIST様のMOTに対する取り組みに、感謝！！

近藤先生の熱き思い

「技術の分かる経営者、
経営の分かる技術者」育成

日本の産業競争力を最強化し、
日本を元気にする

世界の産業、経済の発展に
貢献し、よりよい世界を創り出す

「当社の社憲」

- ・我々の働きで、
- ・我々の生活を向上し、
- ・よりよい社会をつくりましょう。

目的が同じ⇒産学連携の基盤ができている

2

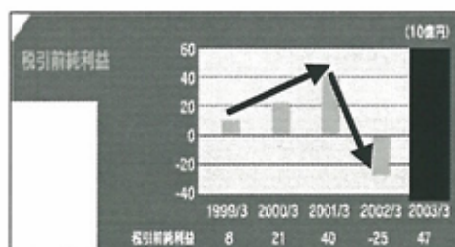
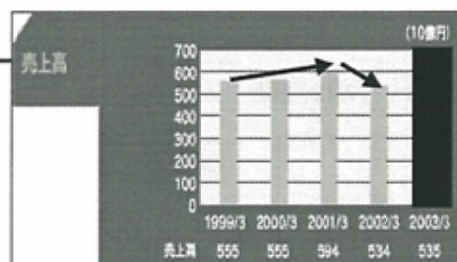
当社の今までを、一言で表現すると

- ★「技術の分かる、ごくわずかな経営者
× 経営の分からない大多数の技術者」による経営
- ★高度な専門技術者による、モデル・マネジメント体制
の構築を追求
- ★専門技術レベルを凡人レベルに低下させ、未成熟な
モデル・マネージャをつくり出してきた

人材育成の構造改革なくして、事業構造改革の成功なし

3

当社の業績の推移（'02年度）



4

6つの構造改革

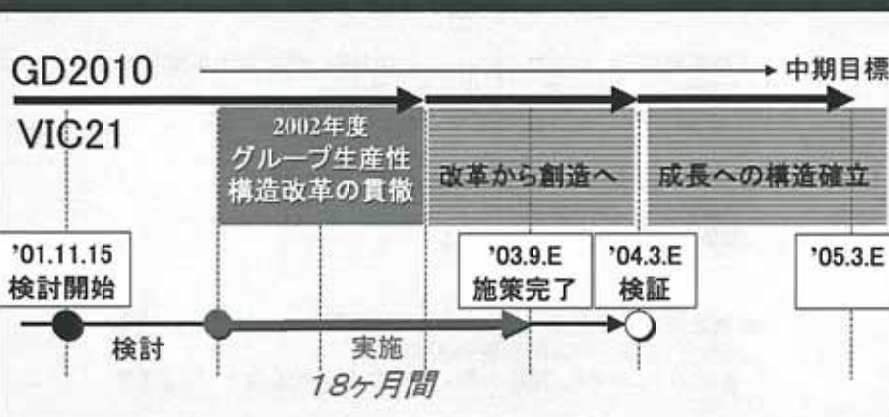
■施策実施期間：18ヶ月
2002年4月より2003年9月末

グループ生産性構造改革 (VIC21)

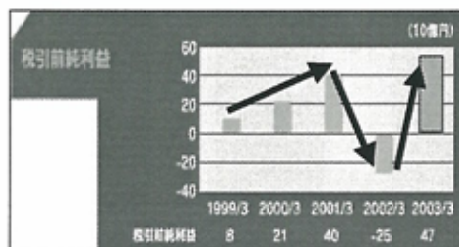
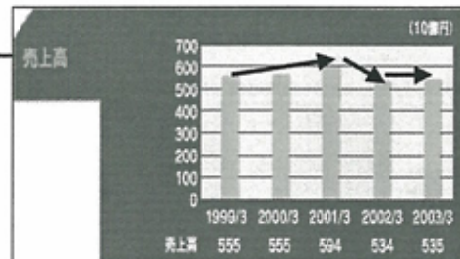


構造改革から成長へ

グループ生産性構造改革は2002年4月から18ヶ月で完遂
02年度は改革の貫徹、03年度はギアチェンジ、04年度で成長への構造確立



当社の業績の推移(03年度業績)



7

生産性構造改革により、業績は回復したが・・

☆国内オムロングループ全体で、2000名強の人員再配置
自然退職:約500名、早期退職者:約1450名
ベテラン社員を含む多くの知識・技術・技能の流出

☆事業最強化に向けて、カンパニーの分割、採算性の早期見極め
不採算・低採算事業、カンパニーの見極め
(M&A、機能分社化、事業会社化、事業売却、撤退)

☆ベストな事業運営のために「業界同化」の加速
ヘルスケアビジネスカンパニーの分社
車載電装事業のカンパニー化
..

☆固定費構造改革の一環として、本社改革(小さな本社)の推進
5%~10%/年の固定費削減の実行
各カンパニーでも、間接人材・スタッフの生産性向上・削減推進

8

根本的な課題は？

「顧客ニーズとテクノロジーのベスト・マッチングを実現することができるプロセス・マネジメントのプロ」の育成・確保

戦略づくりのプロ 財務のプロ 指示・命令のプロ 特定技術のプロ
人事制度のプロ 生産改善のプロ 購買のプロ 商品販売のプロ
〇〇のプロ

社内にはテクノロジーはある。しかし、そのテクノロジーの評価・選択権は、市場・顧客にある

9

当社は、「顧客から学ぶ経営」、「人を大切にする経営」のはずだったが..
◇市場・顧客はどこの誰？
◇①人②もの③金⇒①金②もの(③人が、入っているか怪しい)

100mを10秒以下で走れ

このシステムを使え

この財務成果を出せ

この管理手法を使え

このLサイズの服で働け

優秀な人材＝

- ・導入する側の人
- ・そのものを使える人
- ・そのことだけが得意な人

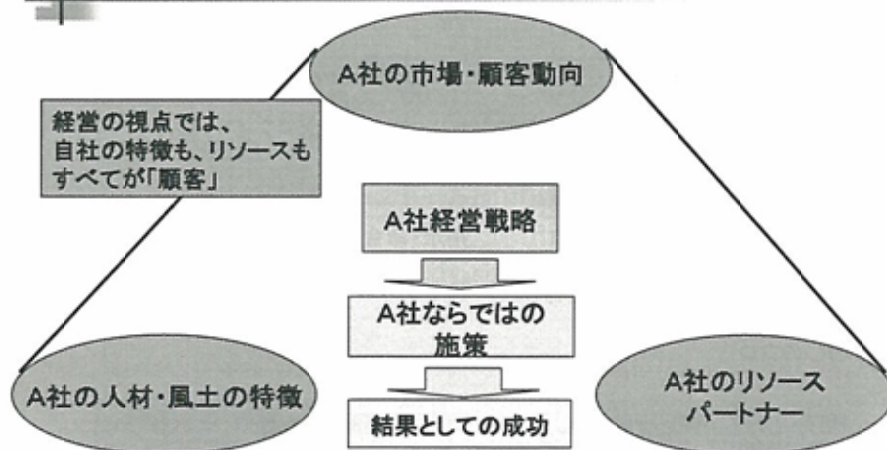
ダメな人材＝

- ・情報不足になっている人
 - ・その手法が苦手な人
 - ・サイズが合わない人
- など、一部の人以外は、ほとんどが踏み台、弱者に

人間力軽視のインサイト・マネジメント

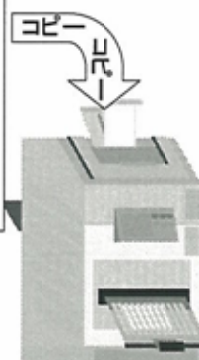
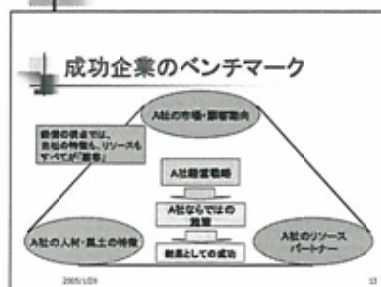
10

成功企業のベンチマーク



11

戦略・施策だけをコピーしても..



A社様とは、
★市場・顧客が違う
★人材・風土が違う
★リソース・パートナーも違う

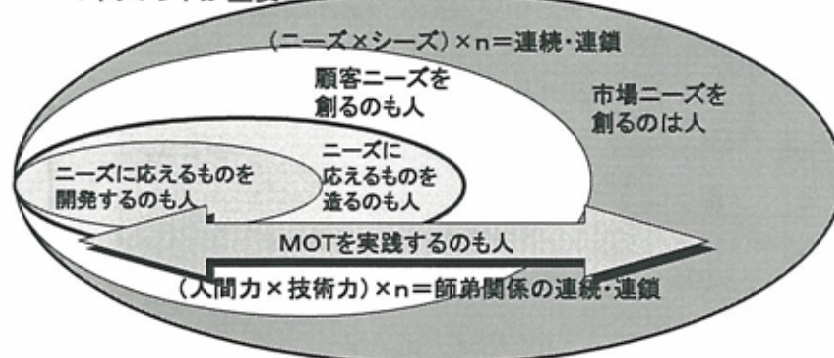


常識だが、特定のコンサルに丸投げすると、「施策や形」ありきから入る⇒失敗の原因が、人材・風土に転嫁される

12

◇MOT構築には、顧客ニーズが大事
◇MOTは、新たな顧客ニーズを創り出す

市場・顧客も、自社の人材も、パートナーも、すべて「顧客」とする
マネジメントが重要

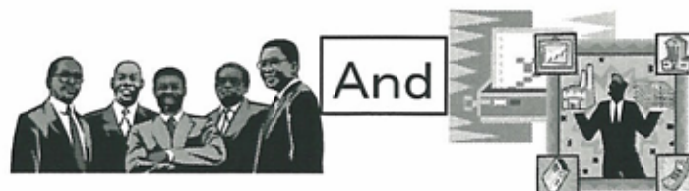


MOT: ◇顧客ニーズとシーズ技術のベスト・マッチングのマネジメント
◇人間力×技術力の成長・成功プロセス改革

13

経営にも技術にも、師弟関係がある。
「育つ心と育てる意思」のリンクであり、どちらにも共通的なのは、
「人間力の連鎖なくして、伝承はない」ということである。

何がニーズか、誰が師匠かは、長期的な視点で見ると、瞬間的な
事象にすぎない。
ニーズがシーズをよび、シーズがニーズを創り出す。
師弟関係も同じである。

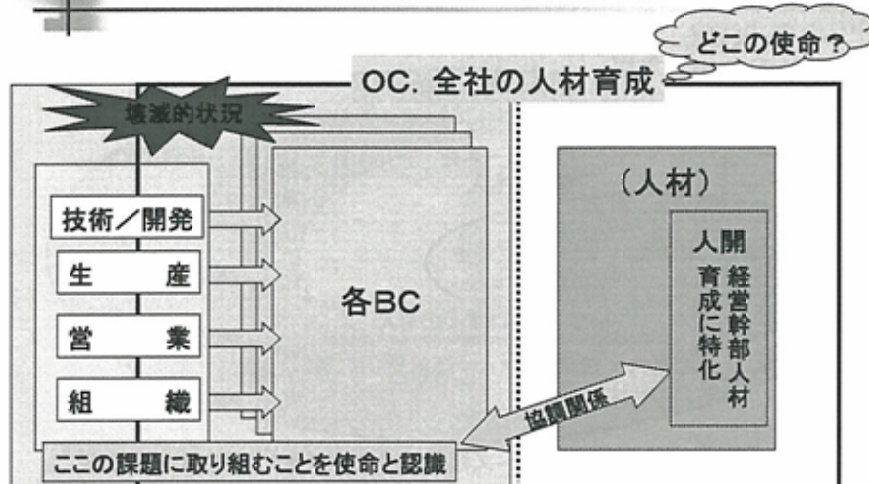


人間力と技術・技能のベスト・マッチングをマネジメントする

その組織ならではのMOTを構築し、双方をスパイラル・アップしていく
プロセスで、様々なものが創出できる。

14

構造改革以降、チャレンジブルな状況に



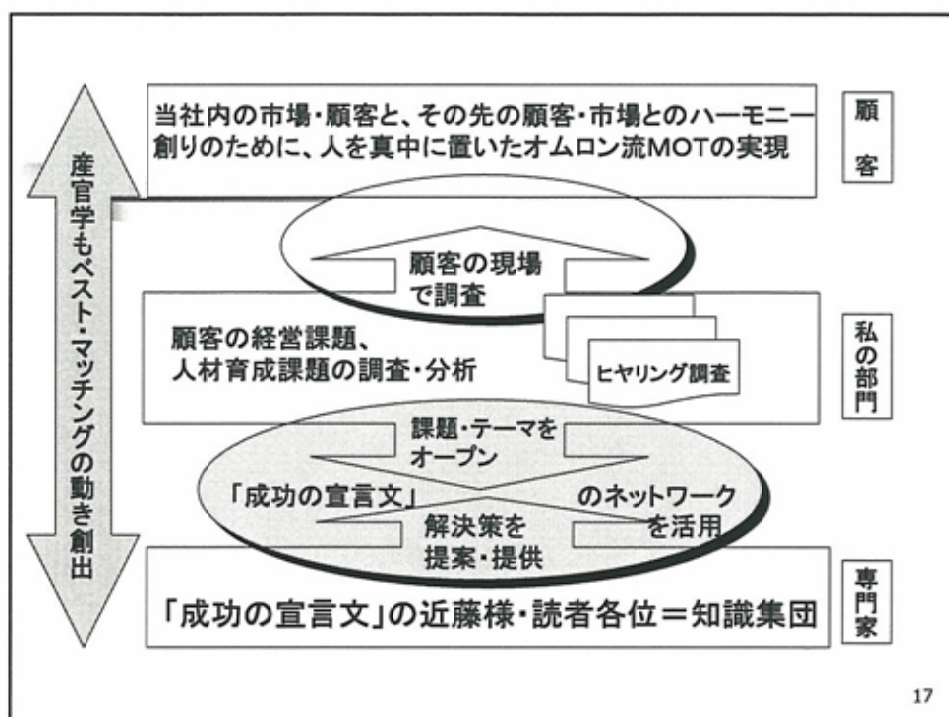
15

MOT構築にあたっての条件

- ★OJTに頼れない状況
OJTすべき技術・技能の流出
- ★OJTの実施は、事業の障害になりかねない
従来の考え方では、失敗の連鎖を招く
- ★「人材育成＜事業成果」のプライオリティの中で
人材を育成する時間が待てない、いきなり人材確保が求められる
- ★人材育成経験者が圧倒的に不足する状況下で
- ★真の顧客思考に立った外部の専門家が不足する状況下で

これほど「面白い事業環境」は、かつて経験がない

16



講演「進化する経営の実践」

株式会社関ヶ原製作所

代表取締役社長 矢 橋 昭 三 郎

21世紀型「学習企業」への挑戦

セキガハラが目指す「進化しつづける経営」

2005年2月13日

株式会社 関ヶ原製作所

SEKIGAHARA SEISHAKUSHO LTD 

目 次

1. 会社概要
2. 理念経営のあゆみと学習企業への挑戦
3. 「限りなく人間ひろばを求めて」－ ありたい姿 なりたい姿
4. セキガハラが目指す「21世紀企業」像
5. セキガハラ経営の原動力 … 人間力と技術力
6. セキガハラ経営の競争力 … 企業価値構想力・人財最大化力・
知創造力・経営進化力
7. ライフサイクルのない経営
8. ヒューマンリソースマネジメント(HRM)
 - 8-1. 21世紀型「学習企業」体系
 - 8-2. 全員育成・全社能力開発プログラム
 - 8-3. 職場経営
 - 8-4. 新人事制度
 - 8-5. 知創造マネジメント
 - 8-6. 基盤活動
9. 中期経営構想…「21世紀のセキガハラづくり」
 - 9-1. 具現化プログラム
10. まとめ…セキガハラ経営の特徴、進化の法則

補足資料：中期事業財務概況

SEKIGAHARA SEISHAKUSHO LTD 

1-1. 会社概要

- ◇社名：株式会社 関ヶ原製作所
SEKIGAHARA SEISHAKUSHO LTD
- ◇本社所在地：岐阜県不破郡関ヶ原町2067
- ◇営業所・製造所：東京営業所 広島営業所 福島製造所(精密石材)
- ◇設立：1945年(昭和20年)11月
- ◇資本金:5,200万円
- ◇代表者:矢橋 昭三郎
- ◇売上高:92億円(2004年5月)
- ◇社員数:300名
- ◇工場面積:敷地108,000m² 建物47,500m²

SEKIGAHARA SEISHAKUSHO LTD

1-2. 会社概要

事業内容

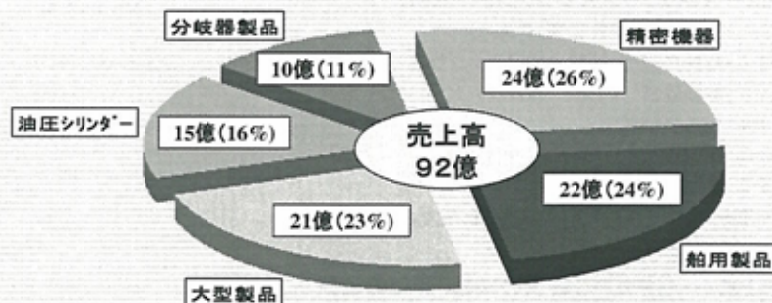
〔事業〕

- ・精密機器事業
- ・船用製品事業
- ・大型製品事業
- ・油圧シリンダー製品事業
- ・分岐器製品事業

〔主要製品〕

- ：精密石材定盤、工作機械
- ：救命艇設備、船舶用各種クレーン
- ：トンネル掘削機、車輛運搬装置
- ：鉱山機械用シリンダー
- ：鉄道用分岐器、シーサスクロッシング

〔売上高・構成比〕

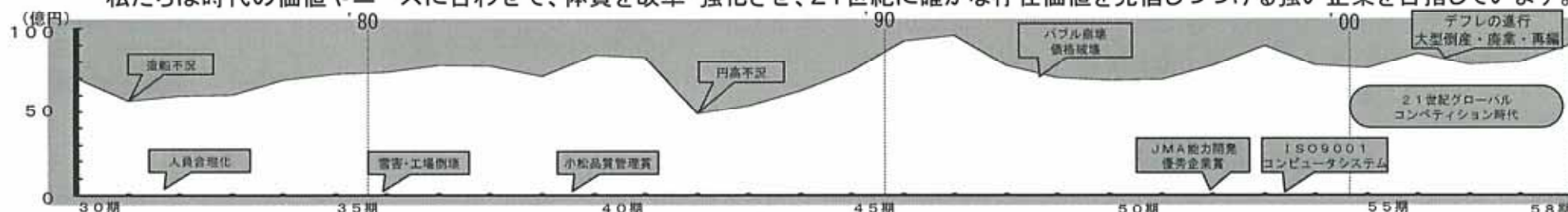


SEKIGAHARA SEISHAKUSHO LTD

2. 理念経営のあゆみと学習企業への挑戦

私たちは、過去の大きな経営危機の中で生き残りをかけて必死に生き抜く道を探してきました。そして判ったことは環境変化に合わせて適応する学習能力を持った「学習企業」の創造に挑戦しつづける以外に道はないと結論づけました。

私たちは時代の価値やニーズに合わせて、体質を改革・強化させ、21世紀に確かな存在価値を発信しつづける強い企業を目指しています。



活動とねらい	エコノミック・ルネッサンス			ヒューマン・ルネッサンス		テクノ・ルネッサンス	
	人員合理化の苦い経験から、以後人の犠牲を伴う経営再建を放棄。船用とコマツ向け建設機械製品を軸に事業再構築			円高により船用・輸出建機など仕事量が半減、鉄工以外の経営多角化を推進し人間ひろばづくりに着手。会社を人生空間（生涯学習のひろば）に見立て、学び舎づくりを始める		グローバル化に伴う価格破壊、低付加価値事業市場の崩壊、経営高付加価値化と学習企業づくりに取り組む	
理念	人員合理化の苦い経験から、以後人の犠牲を伴う経営再建を放棄。船用とコマツ向け建設機械製品を軸に事業再構築			円高により船用・輸出建機など仕事量が半減、鉄工以外の経営多角化を推進し人間ひろばづくりに着手。会社を人生空間（生涯学習のひろば）に見立て、学び舎づくりを始める		グローバル化に伴う価格破壊、低付加価値事業市場の崩壊、経営高付加価値化と学習企業づくりに取り組む	
	人員合理化の苦い経験から、以後人の犠牲を伴う経営再建を放棄。船用とコマツ向け建設機械製品を軸に事業再構築			円高により船用・輸出建機など仕事量が半減、鉄工以外の経営多角化を推進し人間ひろばづくりに着手。会社を人生空間（生涯学習のひろば）に見立て、学び舎づくりを始める		グローバル化に伴う価格破壊、低付加価値事業市場の崩壊、経営高付加価値化と学習企業づくりに取り組む	
製品事業	分岐器製品 船用製品 油圧シリンダ製品 大型アセンブリー製品			国鉄民営分割化――JR東海唯一の分岐器メーカー 最適生産をベースにしたエンジニアリング事業 非量産、大型シリンダへ特化 清浄度向上・特徴設備フル稼働 一品物、非量産間歇品のアウトソーシング事業（設計からサービスまで）		CS(技術・品質)最適生産モデルを追求 最適、最強の物づくりモデルを提供する総合メーカーに変革 専門メーカーとしての体制構築 既存事業に自社設計技術を生かした製品を加えた事業に変革	
	分岐器製品 船用製品 油圧シリンダ製品 大型アセンブリー製品			国鉄民営分割化――JR東海唯一の分岐器メーカー 最適生産をベースにしたエンジニアリング事業 非量産、大型シリンダへ特化 清浄度向上・特徴設備フル稼働 一品物、非量産間歇品のアウトソーシング事業（設計からサービスまで）		CS(技術・品質)最適生産モデルを追求 最適、最強の物づくりモデルを提供する総合メーカーに変革 専門メーカーとしての体制構築 既存事業に自社設計技術を生かした製品を加えた事業に変革	
学習企業づくり	高度成長下における総務部門主導の定型教育・QC教育に力を入れる OJT中心のスキル向上教育 地場人材が中心、一部外部人材による体制強化			裾野を広げる技術・技能教育 外部人材・コンサルによる経営指導		学習企業づくり→21世紀型「学習企業」づくり 全員主役の「職場経営」を展開し学習合衆国へ 事業創造による高度技術・匠の育成 外部人材を積極的に投入、最適混成組織を追求 異質の知(血)を結合した新しい「知創造企業」づくりを追求	
	高度成長下における総務部門主導の定型教育・QC教育に力を入れる OJT中心のスキル向上教育 地場人材が中心、一部外部人材による体制強化			裾野を広げる技術・技能教育 外部人材・コンサルによる経営指導		学習企業づくり→21世紀型「学習企業」づくり 全員主役の「職場経営」を展開し学習合衆国へ 事業創造による高度技術・匠の育成 外部人材を積極的に投入、最適混成組織を追求 異質の知(血)を結合した新しい「知創造企業」づくりを追求	

非常勤2名+常勤5名 ⇒ 常勤8名 ⇒ 常勤12名 ⇒ 常勤18名

3. 理念経営の追求 — 「限りなく人間ひろばを求めて」

変革・・・こんな言葉も当たり前のことになってしまった21世紀のグローバル社会。しかし日本ではデフレ進行が止まらず、政治も経済も新しい枠組みに向けた変革方向を見失ってしまいました。そんな中、この時代を確かに生き残るための方策として、私たちは「進化しつづける経営」を見つけだしました。今、私たちは20世紀の殻を脱ぎ捨てて、真の「21世紀企業」を目指します。

ありたい姿

「テクノ21」理念

■基本理念

限りなく人間ひろばを求めて

■企業理念



人が集う
人が語らう
人が理想に挑戦する

楽しいふれあいと確かな技術の限りない探求
ニューセキガハラ is Our Company

■経営理念

特徴ある物づくり技術の研鑽と伝承を通じて
常に新しい事業領域の創造に挑戦し
市場の要請に応え 社会に貢献する

■能力開発理念

学習企業であることが
革新企業でありつづけること

学習企業への 3つの指針

1. 生きることは学ぶこと 学ぶことは変わること
2. お客様が先生 仕事教材 現場が教室
3. 全員経営 オンリーワン・ナンバーワン

なりたい姿

この3つのゴールは、私たちがなりたい姿のイメージです。

- ・ 契りと絆の「人間ひろば」
- ・ キラリと光る「小さな大企業」
- ・ 日本一の「ニッチのデパート」

■経営基本方針

- ・ 市場が必要とする「特徴ある製品やサービス」を創造しつづけることを通じて社会に貢献します。
- ・ 常に「独自の技術と技能」を追求しつづけます。
- ・ 「社員の生きがいとやりがい」につながる経営を実践します。

4. セキガハラが目指す「21世紀企業」像 — 21世紀企業の3つのゴール

契りと絆の「人間ひろば」(CI)

■経営即ち学習の考えのもとに会社の核となる役割を自ら描き、各自がキャリアを形成して21世紀型「全員主役経営」を実現する。

- (1) 全員が主役たる人間力と技術力の基本能力習得に向けたキャリアパスプログラム(OFF.IT)の充実を図ると共に全人教育を積極的に展開し、21世紀型学習企業の実現を目指す。
- (2) 目標管理を経営実践と直結させ、全員主役の職場経営の基で自ら革新する職場と人材を創出する。
- (3) 「実学」をベースに知恵の蓄積と実践を図り、組織知・個人知のレベルを上げる。
- (4) ものづくり学校から基盤活動までをシステム化し、全員主役 オンリーワン・ナンバーワンの強いものづくり現場を構築する。
- (5) 快適な環境と安全な職場づくりを推進し、21世紀企業に相応しい工場を実現する。

キラリと光る「小さな大企業」(体制・しくみ)

■計画と執行とスタッフ部門を分掌したフラットで専門性の高い機能別組織を構築すると共にCI研究会を軸に知創造型次世代後継体制を確立する。

- (1) 拡大常務会を最高意思決定機関としたフラットな役割別組織体制のもと、すべての会議体を有効活用して事業革新とスピード経営を実践すると共に、CI研究会が先導して中期構想の具現化に向けた改革プログラムを確実に推進する。
- (2) マーケティング本部は事業創造にむけて技術開発と営業カンパニーに分掌し、新たな事業責任体制のもと管理マネジメントを強力に推進すると共に事業特性に適応した最強パートナーとの協業戦略(ビジネスモデル)を構築する。
- (3) 生産部門は、計画と執行とスタッフ部門を分掌したフラットで専門性の高い機能別組織を確立して「ものづくりの総合技術」を更に強化すると共に全てのものづくりプロセスで「問題点の見える化」を追求し、コストミニマムの生産システムを構築する。
- (4) 事業特性に対応した品質保証体制を構築し、事業毎の最適品質システムを創り上げる。

日本一の「ニッチのデパート」(事業)

■事業特性をベースにしたビジネスモデルを構築すると共にカンパニー制をベースに事業別責任体制を確立する。

- (1) 精密機器事業 (目標:売上高 30億円)
精密石材分野のものづくり技術に磨きをかけ、競合他社を遥かに凌駕する事業としてビジネスモデルを再構築するとともに、新素材加工や軸受、センタリングマシン分野のオンリーワン・ナンバーワン技術を確立し、ニッチな分野で精密機器市場の要請に応える事業に構築する。
- (2) 生産委託製品事業 (目標:売上高 40億円)
大型製品事業と油圧シリンダー事業は「ものづくりの総合技術」をベースに卓越したQCDレベルを有する「一品間歇製品と多品種小ロット品」のプロダクトミックスで事業を再構築する。合わせて一貫通貫技術を更に磨きをかけ、他社には真似の出来ない高付加価値一品物のものづくり技術を確立し新分野を開拓する。
- (3) 自社製品事業 (目標:売上高 30億円)
分岐器、舶用製品事業は競争優位な成熟事業との基本認識に立ち、エンジニアリング化を視点にビジネスモデルを抜本から見直す。そして既存製品分野では最適化と効率化を徹底的に推進するとともに、市場ニーズに対応した製品をタイムリーに開発し、新たなプロダクトミックスを実現して収益構造の改革を図る。

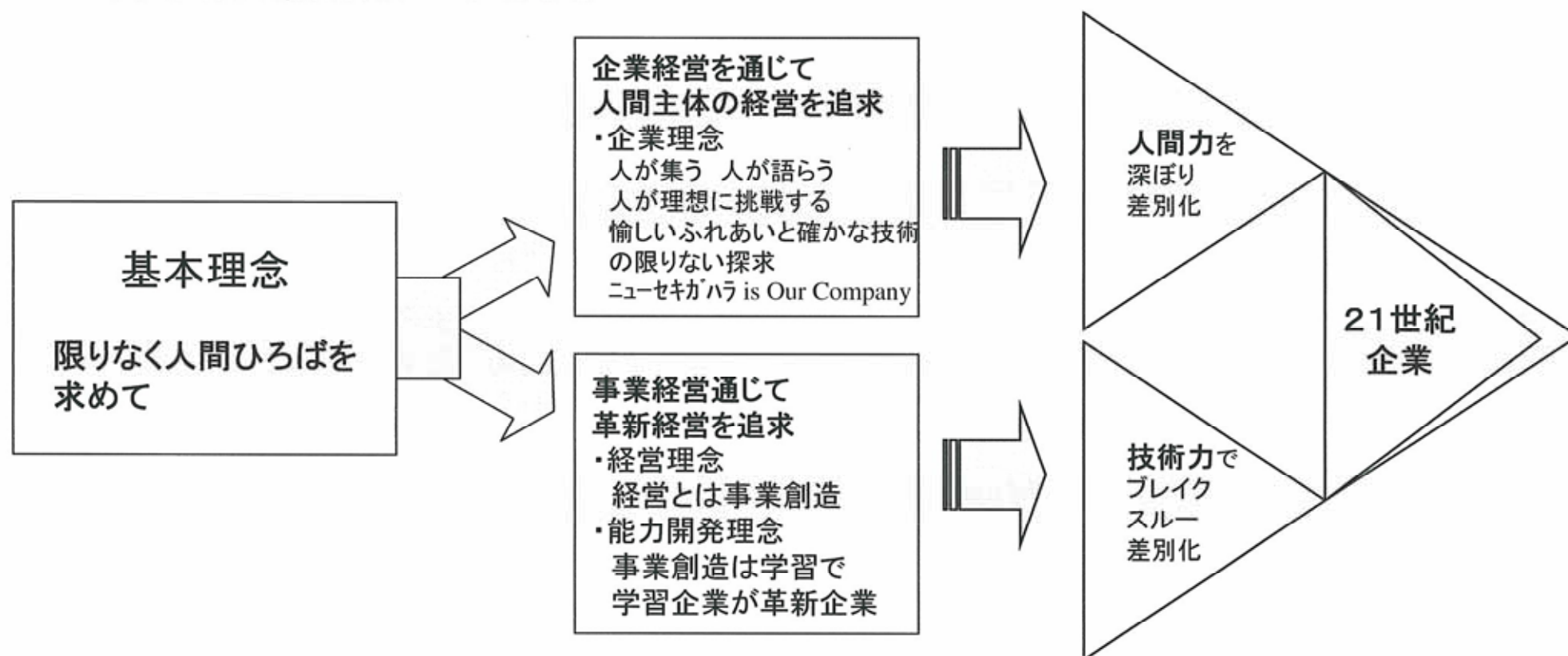
5. セキガハラ経営の原動力

◎ニューセキガハラ経営が目指すもの

- ・人間主義と経営合理主義が共存、共生するグローバル日本経営
(徹底した人間主義を土台にした合理的経営を理念経営で追求)

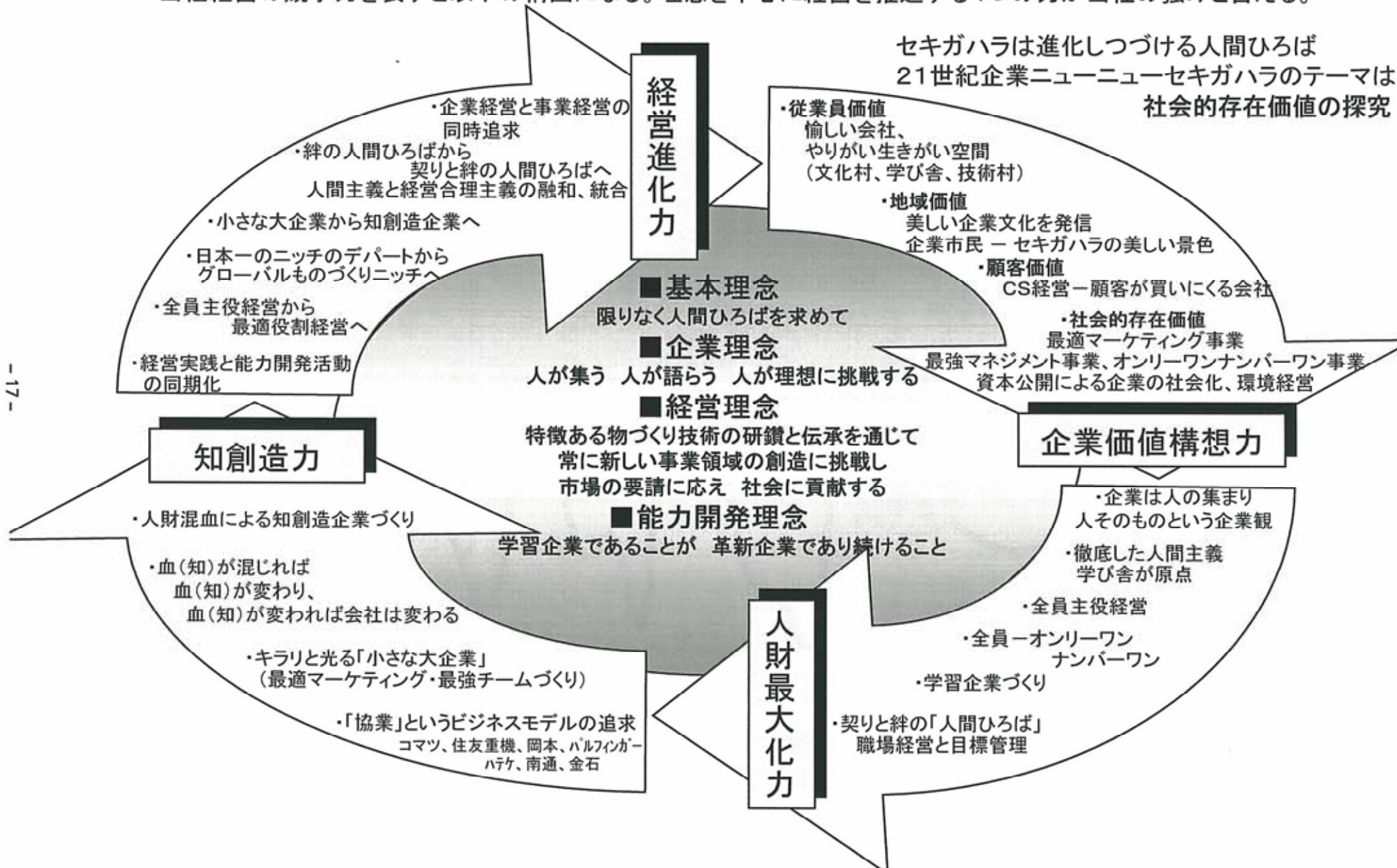
●人間力と技術力がコアとなる

- 16 -



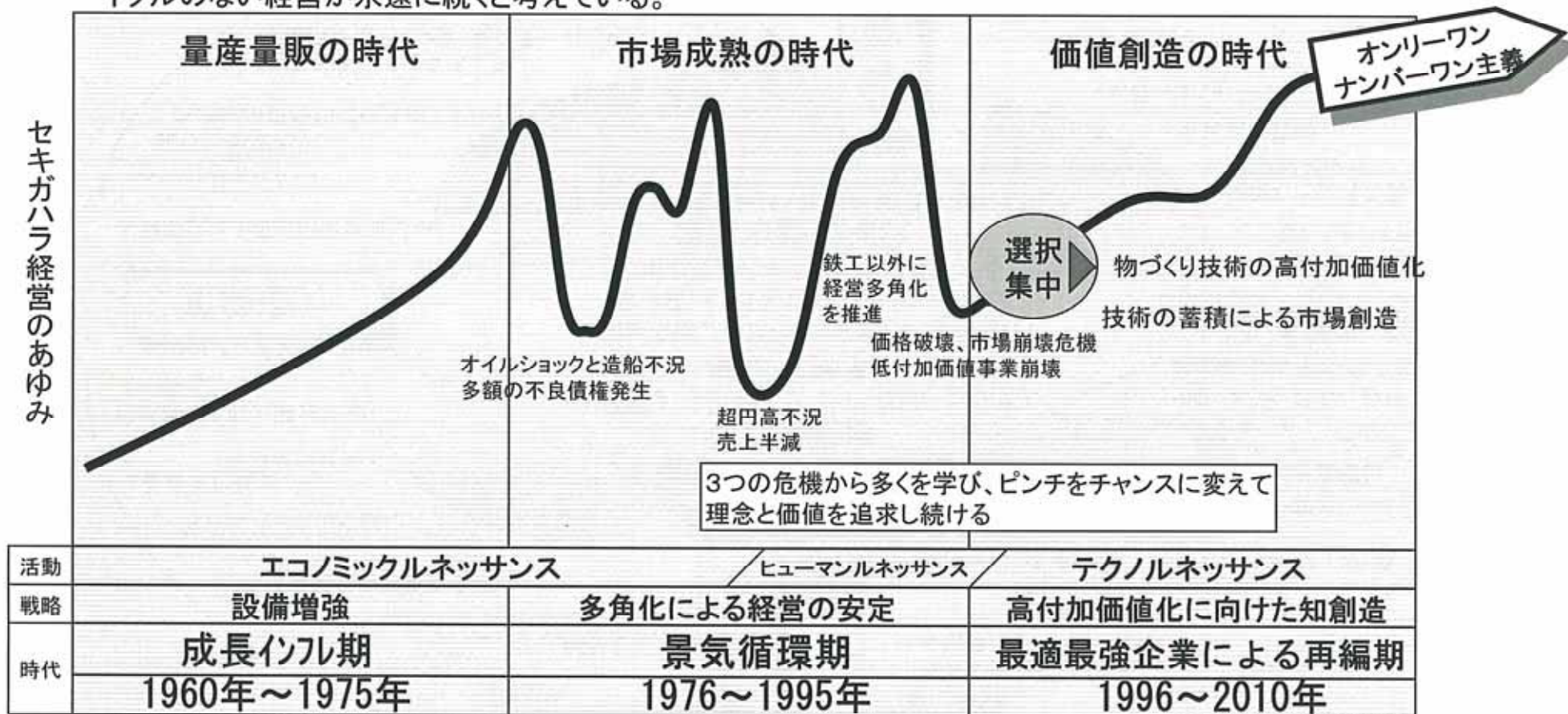
6. セキガハラ経営の競争力

当社経営の競争力を表すと以下の構図になる。理念を中心に経営を推進する4つの力が当社の強みと言える。



7. ライフサイクルのない経営

セキガハラ経営は「グローバルものづくりニッチ」を合い言葉に、常に時代のニーズに合わせてシーズを磨き、オンリーワン・ナンバーワンを目指す。製品にライフサイクルあれど技術、技能にライフサイクルなし。そこにはライフサイクルのない経営が永遠に続くと考えている。



・最適マーケティング・最強チームづくり

1. 他社ができない・やらないニッチ分野のマーケティング...大型一品物アッセンブリー、シーズを生かした超精密加工etc
2. セキガハラの強いシーズの特定...高度な物づくり能力、物づくりが大好き、全員主役経営
3. セキガハラの弱みの研究...企画計画力、技術力(事前検討、標準化、生産技術)、管理力、マネジメント力
4. 徹底した革新モデルの検討
5. 弱みを克服する新しい血(知)の導入による価値創造企業(キラリと光る「小さな大企業」)への挑戦

➡ 日本一の「ニッチのデパート」

8. ヒューマンリソースマネジメント(HRM)

創立60周年を前に、セキガハラは何を社会に発信できるのか、存在価値は何かなど経営の原点にかえる問いかけを繰返してきました。そしてわかったことは、血の繋がりでなく企業生活を通じて苦楽をともにした同じ志をもった人間、同じミッションをもった「人間ひろば」こそが理念経営を継承できると確信しました。

100年企業を目指して

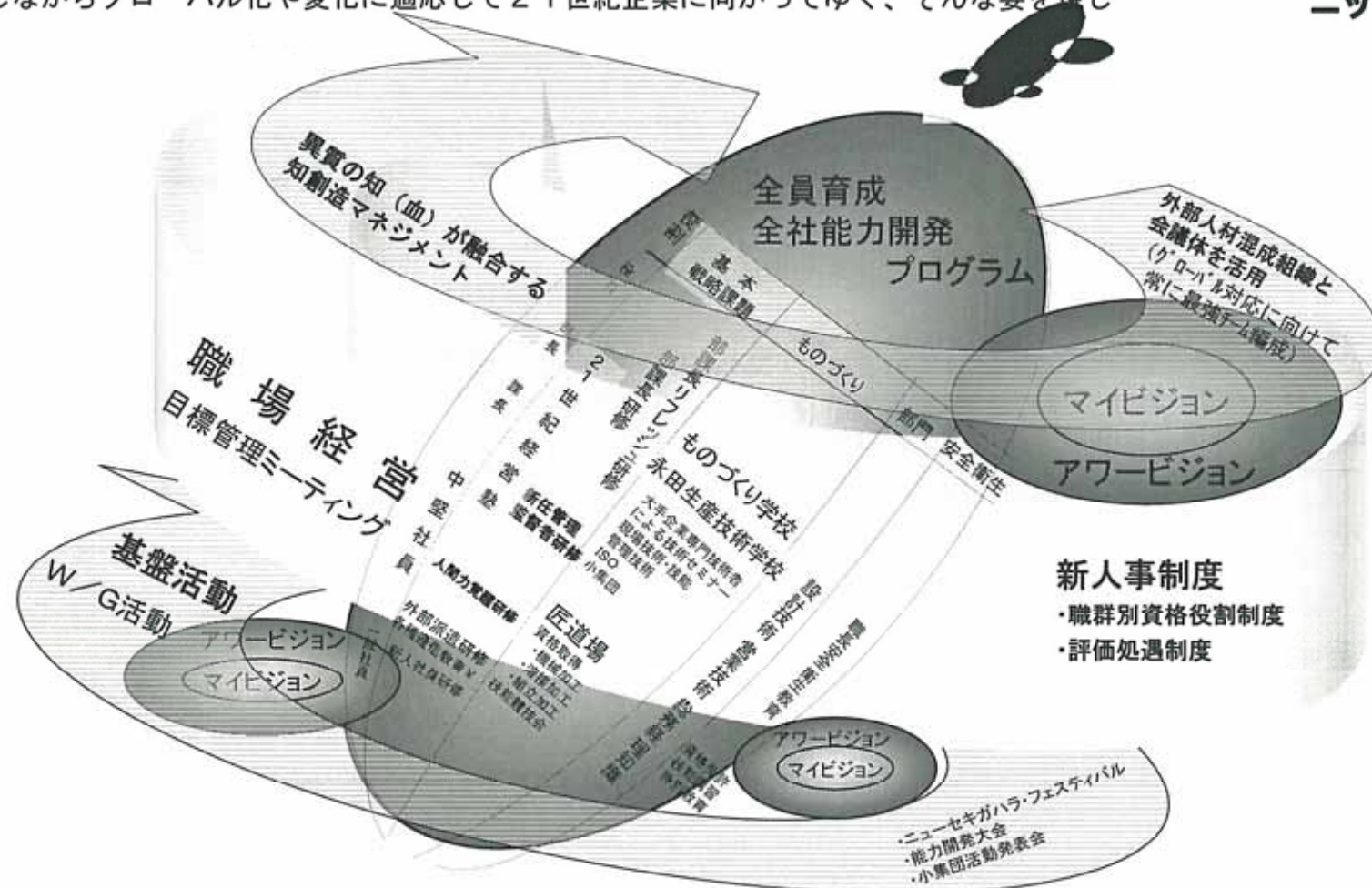
21世紀企業
アワービジョン
マイビジョン

契りと絆の
人間ひろば

小さな大企業
ニッチのデパート

8-1.21世紀型「学習企業」体系 <学習企業であることが革新企業であり続けること>

この体系は、基盤活動で学習風土を涵養しながら、全員育成・全社能力開発プログラムをベースに「職場経営」と「新人事制度」を推進力として、全員が自己研鑽と相互研鑽に励み、全員オンリーワン・ナンバーワンを達成する、そして外部の優れた異質の知(血)が融合して知創造マネジメントをくり返しながらグローバル化や変化に適応して21世紀企業に向かってゆく、そんな姿を現しています。

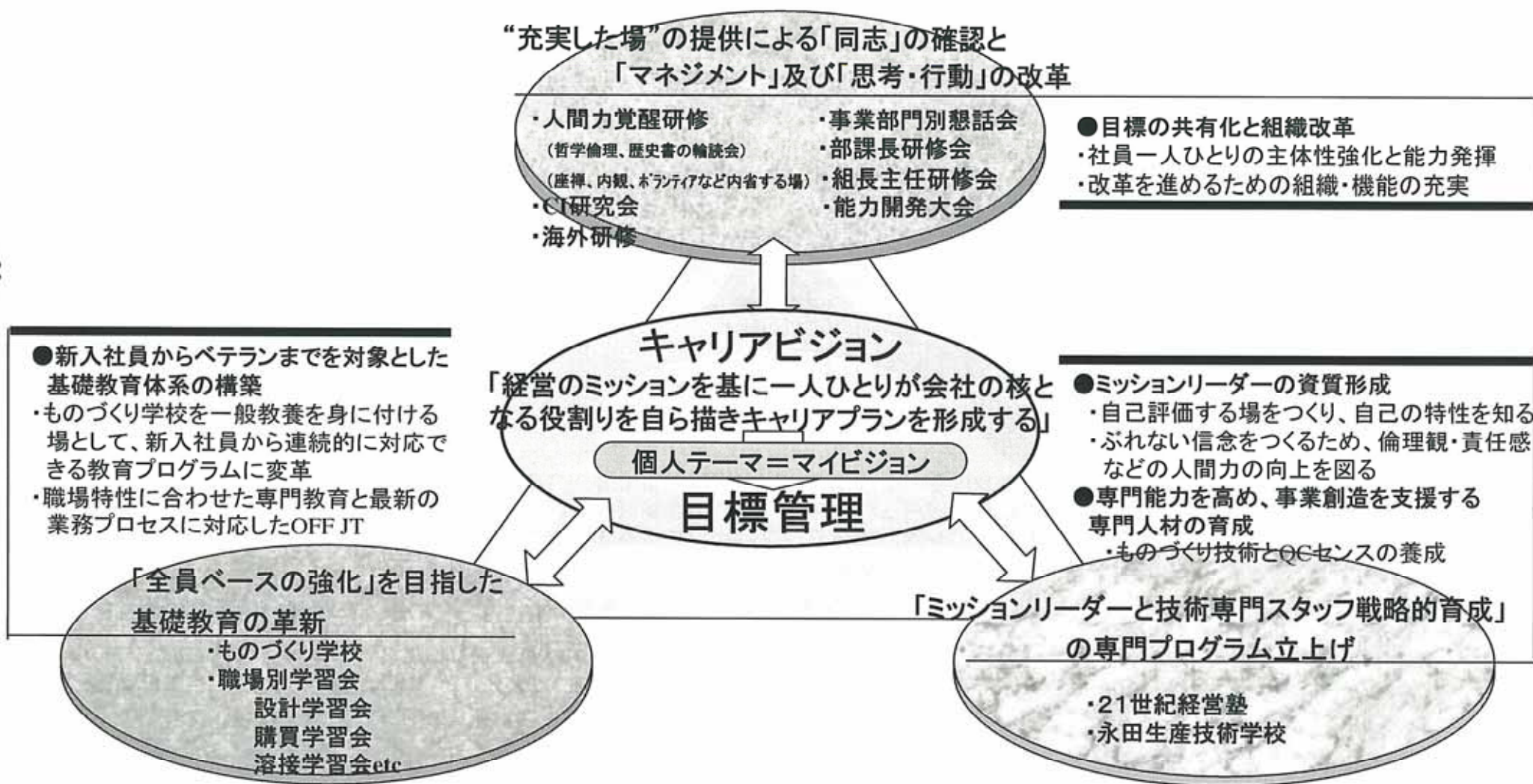


8. HRM

8-2. 全員育成・全社能力開発プログラム (OFF JTの充実)

...経営即ち、学習の考えのもと全員育成プログラムを再構築し、21世紀型「全員主役経営」を創り上げる

全員主役の経営は、同志としてのミッションをもった人達が最適な役割を演じる事によって、経営目標が達成されます。私たちは役割をミッションリーダー・エキスパート・ものづくりの匠に大別し、それぞれのキャリアビジョンにあわせて学習する3つの場を提供し、能力(思考力・行動力・専門スキル)の開発を行なっています。



8. HRM

8-3. 職場経営(OJTの推進)

私たちは今、21世紀型「学習企業」づくりのコアとなる「職場経営」を始めました。職場経営は、経営実践と能力開発が同期化されたプログラムであり、学習企業の3つの指針「お客様が先生・仕事が教材・現場が教室」を具現化した活動です。これは「全員主役経営」の集大成と考えており、21世紀の「人間ひろば」(学習合衆国)はここから始まります。

◆職場経営とは

■企業経営・事業経営が職場毎に分掌されている姿

■職場リーダーのミッション

- ・ 職場ビジョンを掲げ、組織風土を改革する
(絆の形成=ひろばづくり)
- ・ 会社方針を共有・分担し任せる
(契りの形成=方針展開)
- ・ 全員育成計画により人材価値の最大化をおこなう
(人間力・技術力づくり)

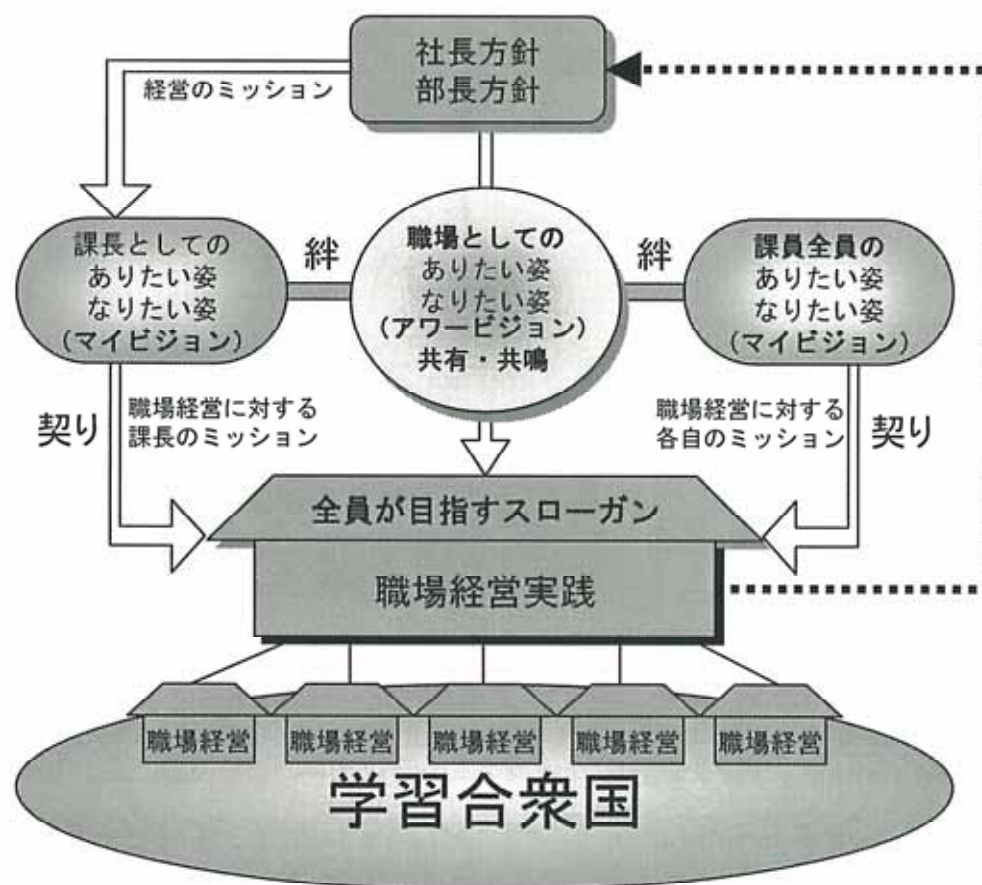
プロセス(計量ができる・質の継続)

3つのミッションに対し、「何を達成したいか、
その進捗を何で計るのかを考え抜く」

◆達成目標

- リーダーの革新
- オンリーワン・ナンバーワン人材の養成
- 業績の革新
- 次世代のビジネスリーダー輩出

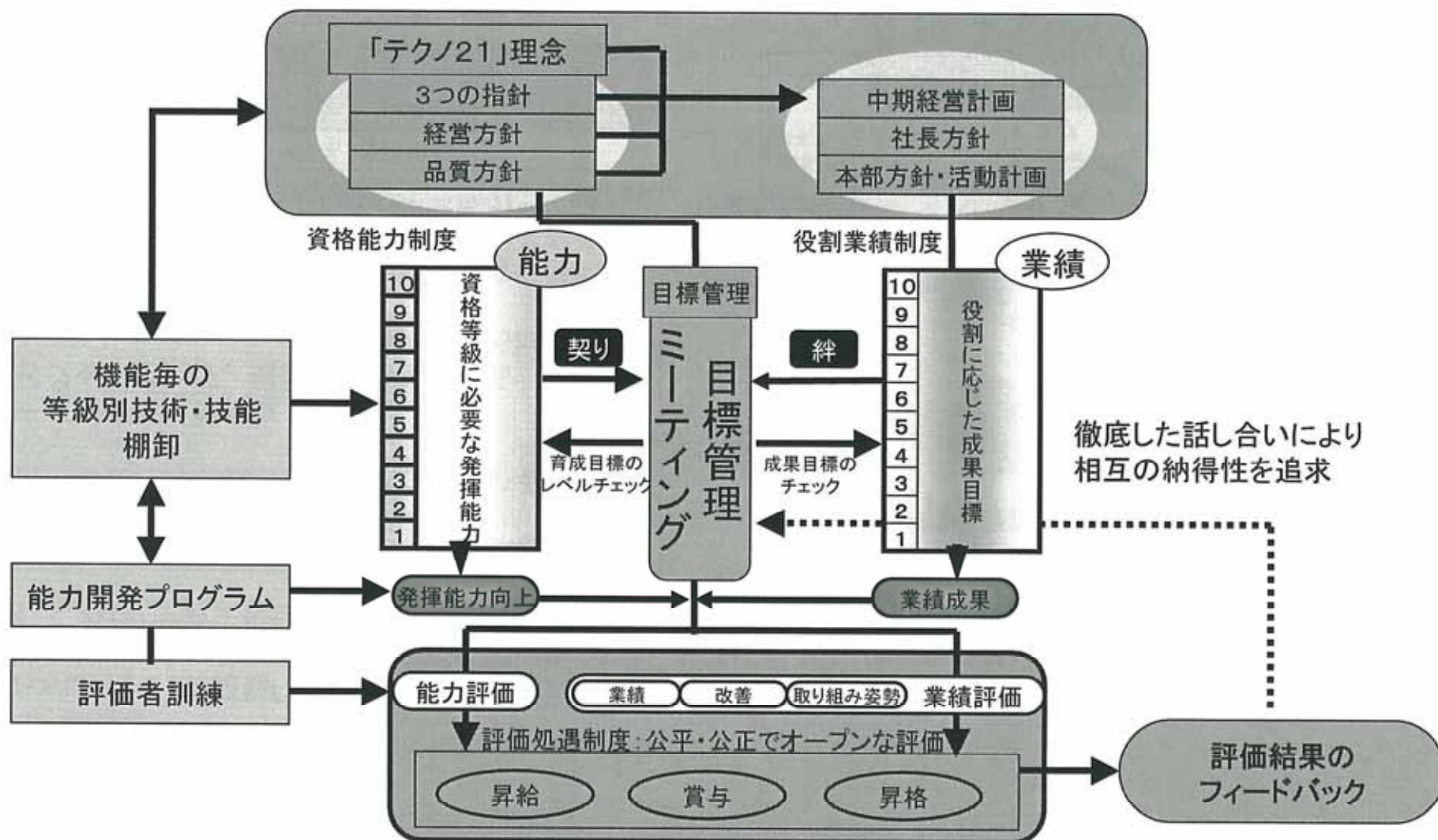
◆職場経営の展開概念図



8. HRM

8-4. 新人事制度 ■基本的な考え方：「契りと絆」に支えられた「人間ひろば」へ — 人材価値の最大化

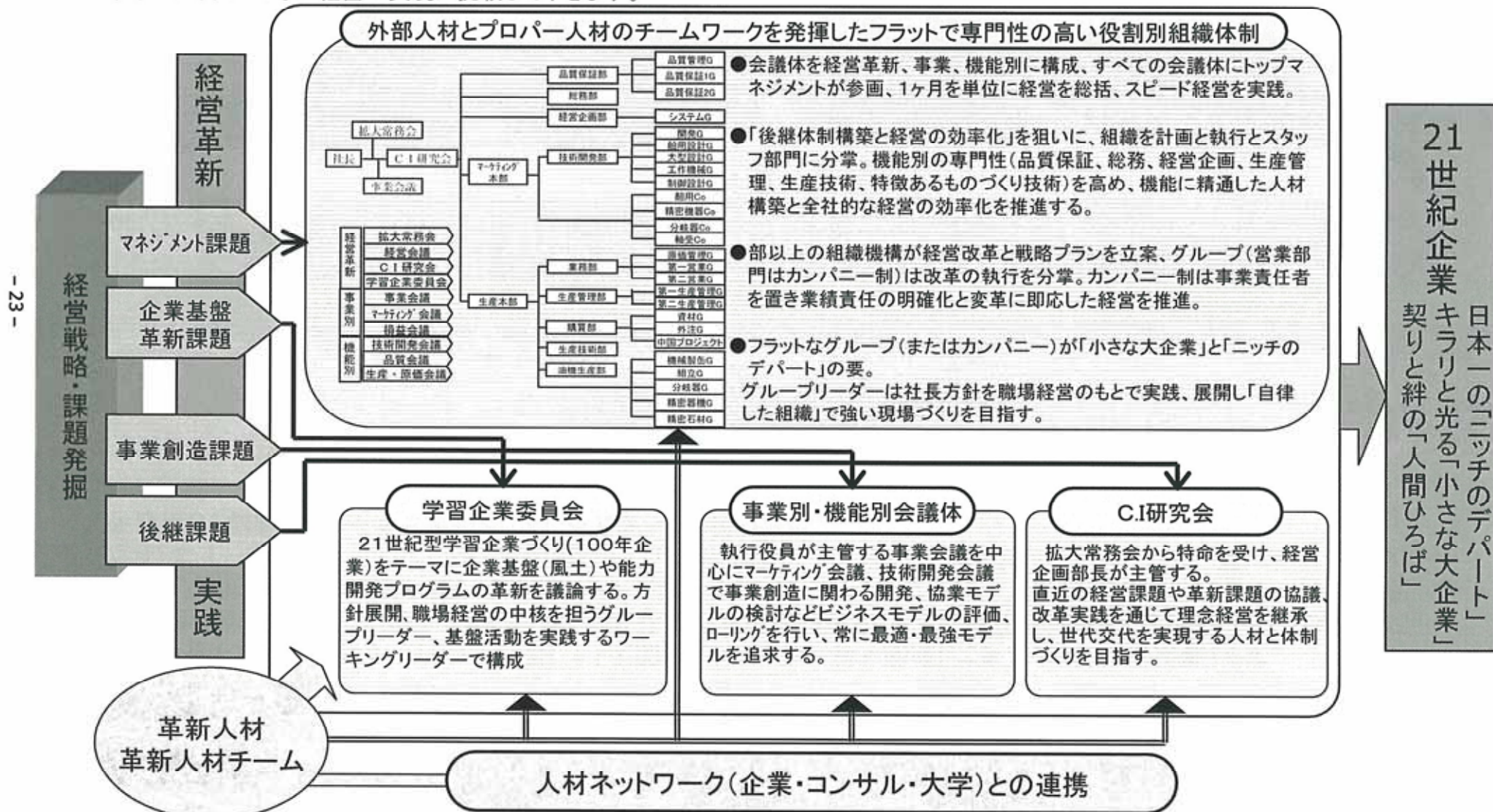
私たちが創り上げた人事制度の基本的な考え方は、全員の人材価値の最大化です。私たちは、一人ひとりがそれぞれの個性を持ち、自分の得意な能力を持っています。それをオンリーワン・ナンバーワンの域まで高め、自分の価値を最大限に発揮し適正に評価される、そんな姿をこの制度は求めています。そしてそのコアとなるのが「職群別資格役割制度」と「評価処遇制度」であり、「目標管理」がそれを支えています。即ち、各自の能力向上や成果評価が人材価値とコストの適正さについて、より公平で納得性がえられる様、目標管理ミーティングの充実に努めています。



8. HRM

8-5. 知創造マネジメントシステム

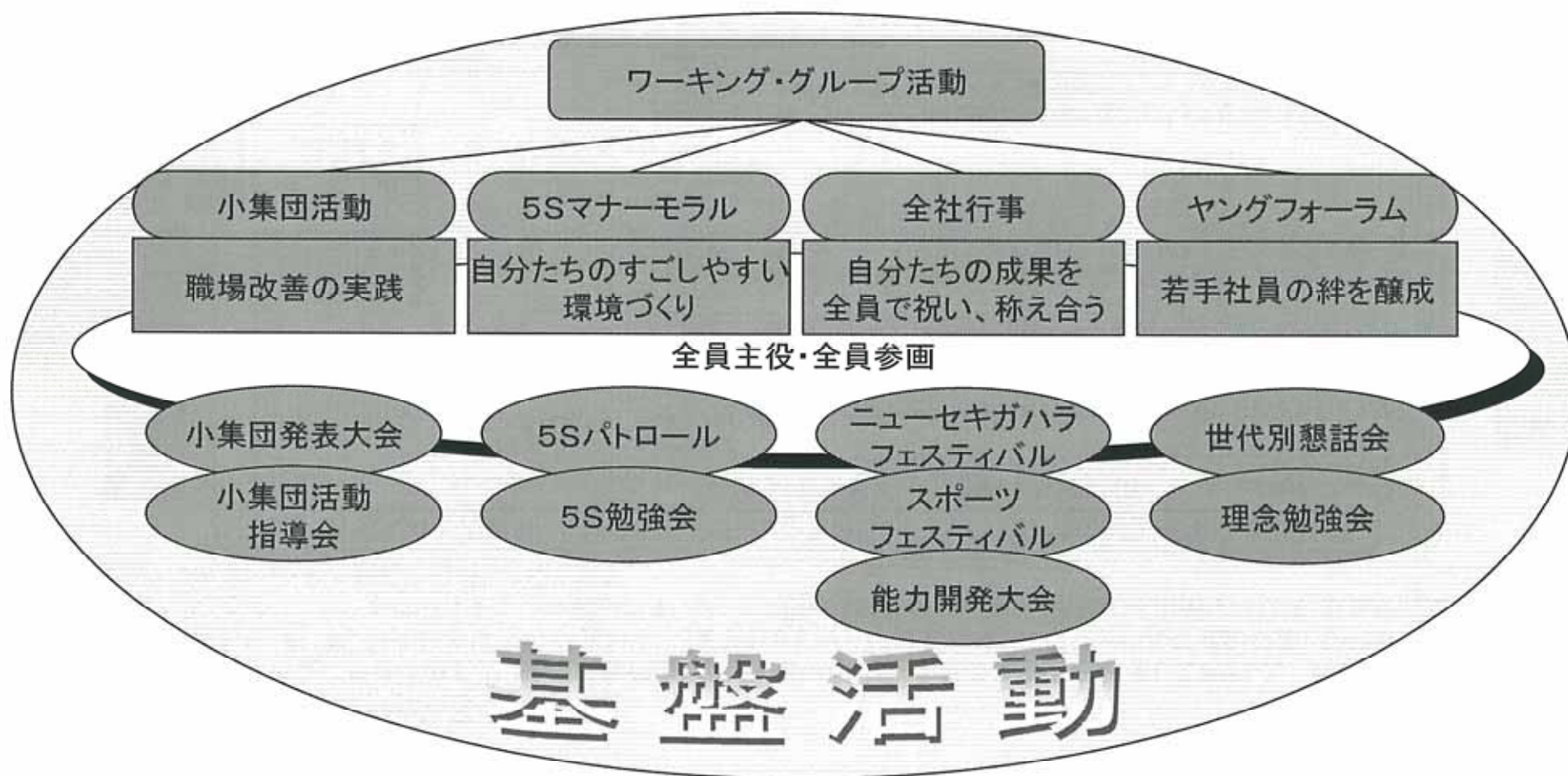
当社は長い歴史の中で常に外部人材を受入れ、内部の血(知)と外部の血(知)を融合し革新をリードしてきました。そして血(知)が混じれば血(知)が変わり、血(知)が変われば会社が変わることを学びました。21世紀はまさにグローバルで変化の激しい時代です。そんな時代を勝ち抜くために、私たちは常に新しい知創造マネジメントに励み、他社がやらない、他社では出来ない技術・技能を確立して、ライフサイクルのない経営の実現に挑戦してゆきます。



8. HRM

8-6. 基盤活動

ニューセキガハラ活動から15年、一貫して「人間ひろば」の強い絆を醸成してきたのが「基盤活動」です。社員自身が企業経営に直接参画し全員を巻き込んで実践展開する、そして相互の絆を確かめ合う、そんな場が今日の「人間ひろば」の基盤を築いてきたのです。以下の4つのワーキンググループ活動は当社の風土づくりのコアとなり、ニューセキガハラ発足以来、草の根活動として継続され、21世紀には自主活動をベースに、更に革新レベルを目指し、職制がリードする活動としてレベルアップを図ります。



9. 中期経営構想 (第59期～61期) — 「21世紀」のセキガハラづくり

企業は社会的存在価値や意義がなければ存在することができません。私たちは常に明日のセキガハラに向けて社会的存在価値を追求しつづけ、21世紀の社会になくてはならない会社を目指します。

2004年6月

2007年5月

21世紀に社会的存在価値のある企業への変革期

＜進化し続ける“セキガハラ”100年企業を目指して＞

確かな技術と社会的存在価値を発信しつづけることが、21世紀の「ものづくり企業」として最も重要な要素と認識し、「学習企業づくり」を通じて、その実現を目指す。

- ・21世紀を生き抜く経営体制の基盤づくり…資本公開による経営体質の抜本的改革と後継体制の創出(プロ経営者の招聘と次世代執行組織体制の構築)
- ・協業、産官学連携、グローバルコラボレーションなど最適、最強、オンリーワン・ナンバーワンに向けたビジネスモデルづくり
- ・異質の知(血)の結合による新しい知の創造と個人知から組織知への転換
- ・21世紀型全員主役経営づくり

事業特性をベースにしたビジネスモデルを構築すると共にカンパニー制をベースに事業別責任体制を確立する

精密機器事業			自社製品事業			生産委託事業			
精密石材		精密機器	軸受	分岐器	船用製品	トンネル機械	大型製品	油圧シリンダー	
事業責任者	T常務		K執行役員		H執行役員		K執行役員		N執行役員
	■執行役員以上の職位者が事業責任を担う体制に変え、事業創造に向けて営業カンパニーをリードする								
	■次期事業責任体制の構築 60期までに事業の全業務を移管する(T常務⇒N副本部長)		■営業管理マネジメントの再構築 ・船用:顧客別製品別戦略と利益5%に向けた事業体制の確立 ・分岐:受注計画精度を高め見越生産ゼロに向けた生産体制の確立			■トンネル機械・一品間製品・アクセスにKAシリンダーを加えた20億体制で利益が確保できる事業構造に創り変える。⇒一品間製品と量産製品のプラダットミックス			■担当執行役員で自らGLとなり新たな職場経営を構築し、コマツの基幹工場に相応しい事業体制を創り上げる
マーケティング本部	営業カンパニー								
	精密機器Co		軸受Co	分岐器Co	船用Co	生産本部 業務部			
	技術開発部								

精密機器事業 売上高:30億円 利益率:□%
液晶・半導体業界など最先端成長マーケットで環境変化と超精密化、大型化など市場ニーズに徹底した対応にて特徴技術(生産管理システム、ラフ技術、設計技術、特徴設備、中国を含む内外グローバル協業ネットワーク、顧客との共同開発を含む産官学連携など)を蓄積し、競合他社をはるかに凌駕するオン・オフ・ナバー・オン事業の地位を確立する

自社製品事業 売上高:30億円 利益率:□%
競争優位な成熟事業として、徹底した業務の効率化とものづくりの最適化並びに固定費の変動費化を図ると共に、高付加価値分野で市場ニーズに応えた新製品をタイムリーに開発し、新たなプロダクトミックスによる収益力のあるビジネスモデルに再構築する。

生産委託製品事業 売上高 40億円 利益率:□%
従来の大型製品事業と油圧シリンダー事業は、ものづくりの総合技術(品質・管理マネジメント及び現場技術・技能)であるトンネル機械の製造技術を水平展開し、卓越したQ・C・D・L・Lを有する「一品間製品と多品種小ロット品」のプロダクトミックスで事業を再構築する。
合わせて一気通貫技術に更に磨きをかけ、他社には真似の出来ない高付加価値な特徴あるものづくり技術を確立し、新分野を開拓する。

精密機器事業 売上高:30億円 利益率:□%
液晶・半導体業界など最先端成長マーケットで環境変化と超精密化、大型化など市場ニーズに徹底的に対応して特徴技術(生産管理システム、ラフ技術、設計技術、特徴設備、中国を含む内外グローバル協業ネットワーク、顧客との共同開発を含む産官学連携など)を蓄積し、競合他社をはるかに凌駕するオンリーワン・ナンバーワン事業の地位を確立する

自社製品事業 売上高:30億円 利益率:□%
競争優位な成熟事業として、徹底した業務の効率化とものづくりの最適化並びに固定費の変動費化を図ると共に、高付加価値分野で市場ニーズに応えた新製品をタイムリーに開発し、新たなプロダクトミックスによる収益力のあるビジネスモデルに再構築する。

生産委託製品事業 売上高 40億円 利益率:□%
従来の大型製品事業と油圧シリンダー事業は、ものづくりの総合技術(品質・管理マネジメント及び現場技術・技能)であるトンネル機械の製造技術を水平展開し、卓越したQ・C・Dレベルを有する「一品間数製品と多品種小ロット品」のプロダクトミックスで事業を再構築する。合わせて一貫通貫技術に更に磨きをかけ、他社には真似の出来ない高付加価値な特徴あるものづくり技術を確認し、新分野を開拓する。

計画と執行とスタッフ部門を分掌したフラットで専門性の高い機能別組織を確立すると共にCI研究会を軸に知創造型次世代後継体制を確立する

生産本部	計画部門	精密 石材 生産 G	精密機器生産G	生産管理部 & 購買部			油機生産部
	執行部門			分岐器生産G	機械・製缶G & 組立G		
品質保証	スタッフ部門		生産技術部				
			品質保証部	第一品質保証G & 第二品質保証G			

・計画部門・スタッフ部門が最適な形でものづくり全体を管理統合し、高付加価値の一品間製品、量産製品、超精密加工品など工業製品の宮大工をイメージした匠技術とものづくりを徹底追求して他社を差別化する

・セキガハラ・コマツの異質の知(血)を積極的に活用、最適役割分担とチームワークにより個々に自律した役割別組織体制を構築。

・計画部門・スタッフ部門が最適な形でものづくり全体を管理統合し、高付加価値の一品間数製品、量産製品、超精密加工品など工業製品の宮大工をイメージした匠技術とものづくりを徹底追求して他社を差別化する

・セキガハラ・コマツの異質の知(血)を積極的に活用、最適役割分担とチームワークにより個々に自律した役割別組織体制を構築。

経営即ち、学習の考えのもとに会社の核となる役割を自ら描き、各自がキャリアを形成して21世紀型「全員主役経営」を実現する

21世紀型学習企業づくり	21世紀型学習企業づくり
21世紀型学習企業＝経営活動そのもの ○「志とミッション」の確立と役割別オンリーワン・ナンバーワン育成 ・人間力覚醒プログラム・事業部門別懇話会・OJT ・ものづくり学校・永田生産技術学校・基盤活動 ○知創造力の向上 ・内省力と自己研鑽を涵養する人間力覚醒研修の開設 ・会議体によるOJT ・CI研究会による組織革新課題解決 ・能力開発大会	21世紀型学習企業の達成イメージ ○同志によるオンリーワン・ナンバーワンをベースとした全員主役のものづくり ・能力開発プログラムの充実と日常活動からミッションが継承され、新しい技術・技能が生まれて事業創造が継承される ○異質の知(血)が結合した新しい「知創造型マネジメント」づくり ・セキガハラ・コマツの匠と企業風土が大企業の技術力、管理能力と結合し、そこに組織知への転換と新しい知創造が生まれ最適最強のものづくり企業が出来上がる ○職場経営がもたらす学習合衆国 ・人間主義と経営合理主義の共生をテーマに目標管理と経営実践を直結させ、そこに革新する人材と職場が生まれ、人間ひろばが進化しつづけている

9-1. 中期経営構想具現化プログラム — 2005年学習企業セキガハラの四季

当社は今年創業60年を迎えます。そして21世紀に社会的存在価値を発信しつつける「グローバルものづくりニッチ」としての新しいステージに立ち、100年企業への新たなスタートの年として、このプログラムをセキガハラに集う仲間の力を結集して成し遂げます。

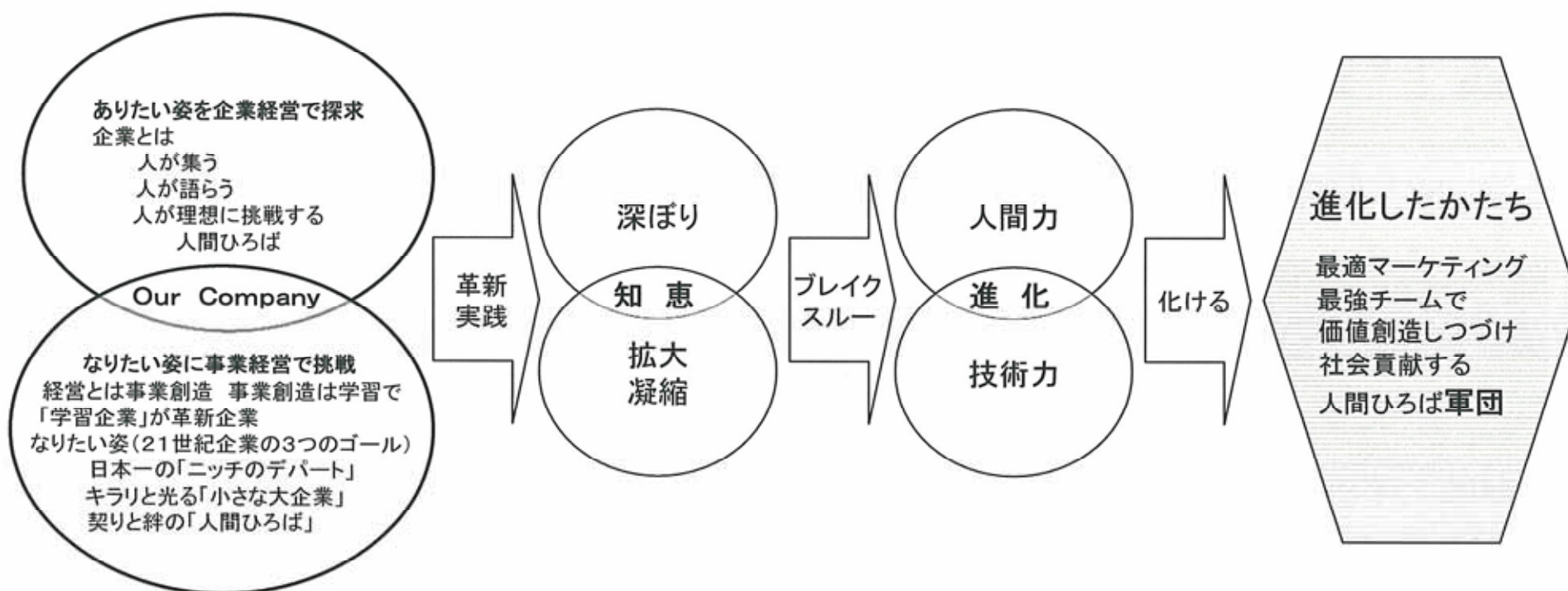
新春	「学習する組織」の門出 — 個人知経営から組織知経営への革新を目指して 1. 新組織の立ち上げ 2. 第1回海外CI研究会の開催 3. 各事業の中期ビジネスモデルの発表 4. 各事業のビジネスモデルを受けた機能別組織の活動計画発表
春	資本公開と21世紀を担う基幹人材育成 1. 第3者割当による増資 2. 「21世紀経営塾」の開設 3. CI研究会を軸に組織知による60期社長方針と組織体制の策定
夏	セキガハラ人間塾を核にした生活文化ゾーンの建設 — セキガハラ人間村の整備完成 1. 第60期スタート 2. 人間村の概要
秋	創業60周年記念行事「Expo2005セキガハラ人間博」の開催 1. 100年企業をテーマに北の大地北海道（生誕100年都市）への研修旅行 2. EXPO 2005人間博の概要
冬	そして2006年春へ向けて 1. 2005年能力開発大会の開催 2. 後継経営人材の招聘

10. まとめ

(1) ニューセキガハラ経営の特徴

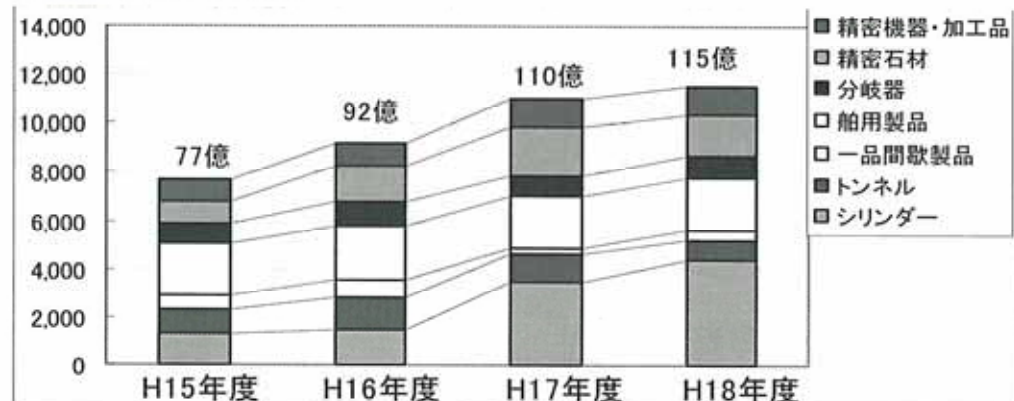
- ① 人間主体の経営 — 性善説のマネジメントをベースに学習企業に挑戦する
- ② 革新経営 — 知創造マネジメントを探究し、社会的存在価値のある企業を目指す
最適マーケティング・最強チームづくり
- ③ 理念経営 — 限りなく人間ひろばを求めて

(2) 進化の法則 — 「限りなく人間ひろばを求めて」



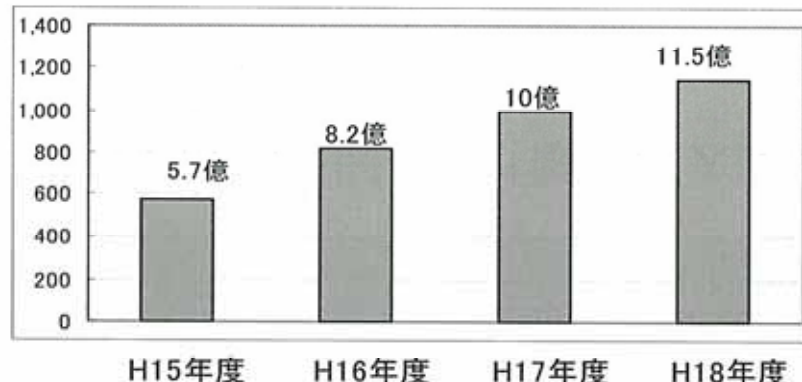
補足資料 中期事業財務概況

■製品別売上高推移



製品	H15年	H16年	H17年	H18年
シリンダー	1,322	1,518	3,500	4,400
トンネル	964	1,283	1,100	800
一品間歇製品	586	786	250	400
船用製品	2,206	2,214	2,210	2,210
分岐器	800	1,012	810	860
精密石材	889	1,475	2,020	1,680
精密機器・加工品	926	916	1,110	1,150
合 計	7,693	9,204	11,000	11,500

■経常利益推移



■増資完了後の貸借対照表

(単位百万円)	H17年度		H18年度		増減
	金額	比率	金額	比率	
流動資産	5,379	58%	5,920	59%	541
固定資産	3,933	42%	4,080	41%	147
その他					0
合 計	9,312	100%	10,000	100%	688
流動負債	4,850	52%	4,950	50%	100
固定負債	2,349	25%	2,305	23%	-44
自己資本	2,113	23%	2,745	27%	632
(内資本金)	(52)	0.5%	(202)	2%	(150)
(内剰余金)	(2,061)	22%	(2,543)	25%	(482)
合 計	9,312	100%	10,000	100%	688

■全 体

当社は57期（H15年度）より、各事業のビジネスモデルを顧客との協業の視点で再構築し、特にものづくり技術は工業製品の宮大工（他社にはできない特徴のある技術・技能）をテーマにお客様にとって魅力ある企業づくりを推進してきました。

その結果、技術・技能が評価され、お客様のものづくり工程には欠かせない存在となり「協業」のビジネスモデルによって今期59期（H17年度）は売上高は110億（前年度比20%増）、経常利益は10億（全年度比22%増）が見込まれる事となりました。迎える60期（H18年度）も、協業ビジネスモデルで築いた技術と信頼により売上高100億円台を確実に達成することが予測され、利益面では各事業の更なる体制強化により経常利益率10%を目指します。

今後はこの計画を確実に実践すべく、従来の個人知経営から組織経営への革新を目指して「学習する組織」をテーマに経営幹部の育成と基幹人材の能力開発に積極的に取り組み、協業ビジネスモデルをブラッシュアップして、セキガハラの存在価値を高めていきます。

資料 MOTの現状

**北陸先端科学技術大学院大学
知識科学研究科東京MOTコース**

野 元 伸 一 郎

日本企業のMOT改革力を向上させるための研究と提言

JMAC第7回開発設計技術革新に関する マネジメントレベル実態調査のご紹介

2005年2月

JMAC日本能率協会コンサルティング
技術・開発革新事業部

TEL:03-3434-7332

FAX:03-3434-6430

これまでの実態調査の歴史

JMAC

1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代		
ソニー・トリニオン カラーTV発売	アイワミニコンボ 成田空港開港	青函トンネル開通 日産シーマがヒット	アサヒスーパードライ ロケットキリトリール ワイバー ソニー・プレステ発売	アサヒ本生 発泡酒 キリン氷結果汁		
1968年 第1回：高度成長対応の設計技術業務 ↓ 世界で初めての体系的設計マネジメント	1978年 第2回：低成長対応の設計技術業務 ↓ 開発設計が次の成長を支えるから 投資せよ	1988年 第3回：技術環境変化に対応した設計技術業務 ↓ 複雑化した開発設計マネジメントを プロセス・チーム・技術の3つで同時革新せよ	1994年 第4回：事業環境変化に対応した開発設計業務革新 ↓ 商品開発力は「企画力」「遂行力」「技術力」「組織力」で とらえることができる	1997年 第5回：低成長・メガコンペティション変化に 対応した開発設計革新 ↓ 商品開発力レベル別に設計マネジメントの考察	2001年 第6回：価値創造に向けた開発設計マネジメント革新 ↓ 開発力レベルと価値創造力や開発効率の相関研究	2004年 第7回：MOT時代の技術・開発設計革新の新潮流を探る ↓ 開発力レベル、MOT視点と事業成果との相関研究(仮)

★当時のヒット商品が時代背景を表し、
実態調査実施時の環境動向が見える

©2005 JMA Consultants Inc.

- 2 -

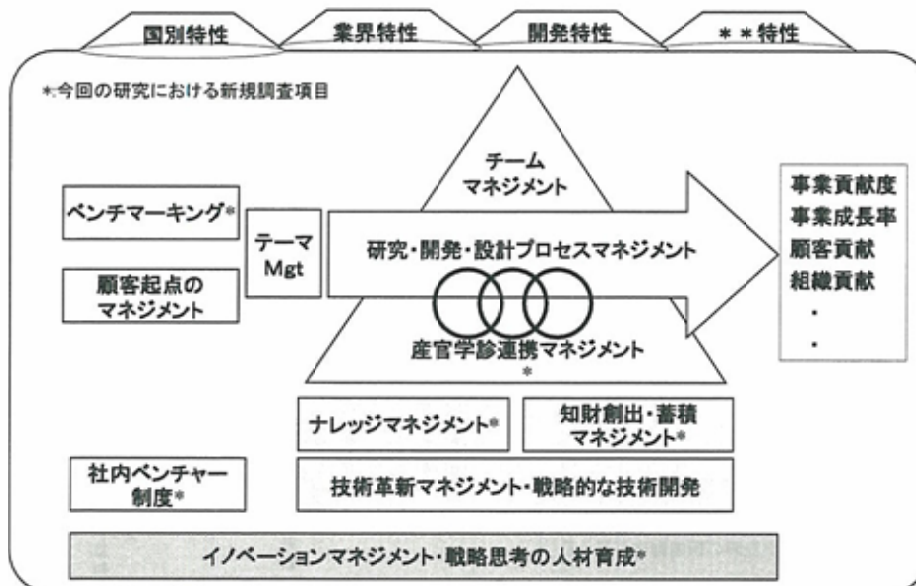
1. 研究タイトル

開発設計技術革新に関するマネジメントレベル実態調査
～MOT時代の技術・開発設計革新の新潮流を探る～

2. 研究の目的～リサーチクエスト～

- (1) 日本の研究・開発設計部門のマネジメント実態を調査により、業種・業態別等の特性をふまえ、MOT視点からの成功ポイントは何か？を探る
- (2) 上記の結果から考察される今後の研究・開発・設計マネジメントへフィードバックする点は何か？を探る
- (3) 海外と同様の調査にて比較を行い、国別の特徴と成功ポイントは何か？を探る～企画中

本実態調査のフレームワーク(MOT視点が事業成果と連動) JMAC



3. 研究の方法と計画

- (1)ダイヤモンド社が保有する1部、2部上場企業リスト及び、JMACの顧客データベースの企業の研究、開発、設計、生産技術、技術企画、経営企画部門にアンケートを郵送、回収した(3070件郵送、256件回収(回収率:8.3%))
- (2)業種別の差異を明確化するために、設問の始めで、業種別分類と研究開発系/開発設計系の分類を行う
- (3)設問は今後の課題以外は単純な選択式にせず、基本的に4レベルの設問とすることで、回答の簡素化、分析の簡素化につなげる
- (4)MOT視点の様々な関連性、相関を見るためにクロス分析を行う
- (5)海外での比較調査においては、設問を英語化し、実施

業種別アンケート回答件数と構成比率

回答企業の年間売上高

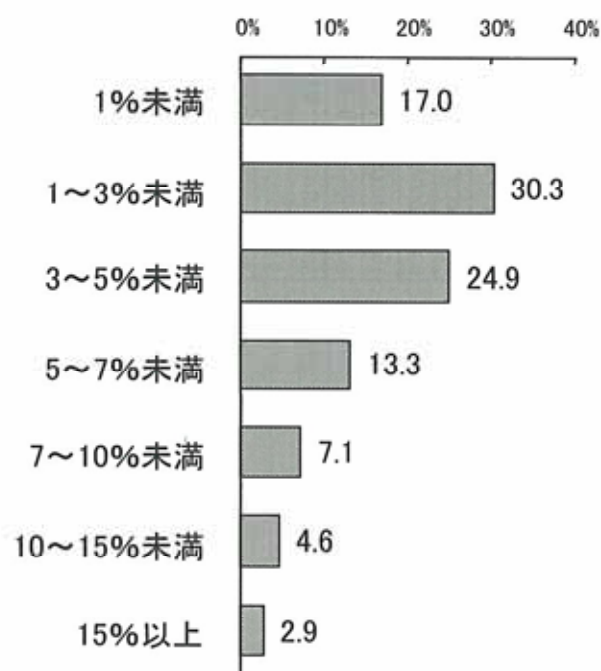
業種の分類	件数	比率
精密機械	12	4.7%
電子機器・部品	30	11.7%
電気機器	21	8.2%
機械	39	15.2%
自動車関係	35	13.7%
輸送機(除自動車関係)	7	2.7%
金属製品	6	2.3%
食・薬・化学	44	17.2%
素材	17	6.6%
建設土木	28	10.9%
通信・ソフト	5	2.0%
その他製造業	12	4.7%
合計	256	100.0%

全社年間売上高	件数	比率
10億円未満	1	0.4%
10～50億円未満	5	2.0%
50～100億円未満	7	2.9%
100～500億円未満	62	25.3%
500～1000億円未満	43	17.6%
1000～3000億円未満	56	22.9%
3000～5000億円未満	16	6.5%
5000億円～1兆円未満	25	10.2%
1兆円以上	30	12.2%
合計	245	100.0%

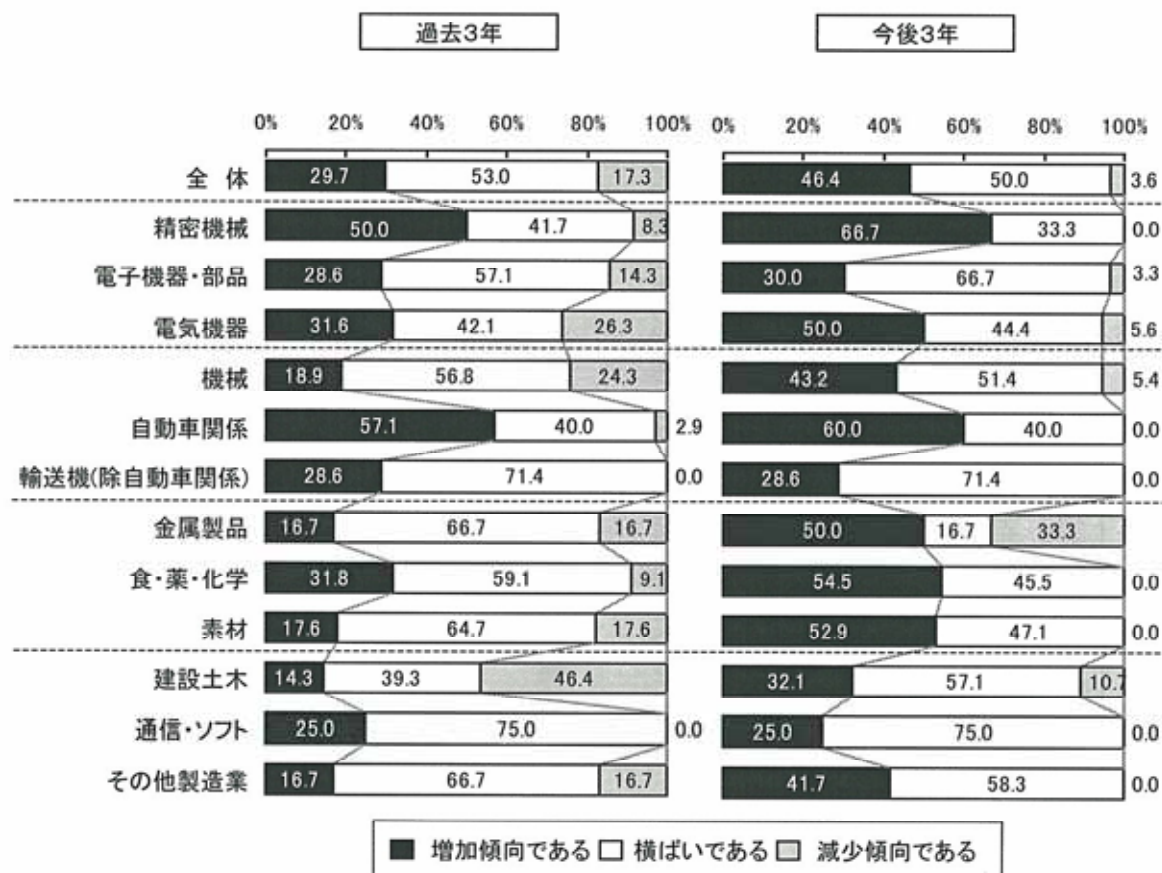
提言1 研究開発へ積極的に投資せよ

単純に目先の売上減に連動して研究開発投資費を削減するのではなく、中長期的展望に立って、計画的・継続的に研究開発投資を行なうことが重要

売上高研究開発費比率-全体 (N=241)



過去3年、今後3年間の研究開発投資規模-業種別(N=249,250)



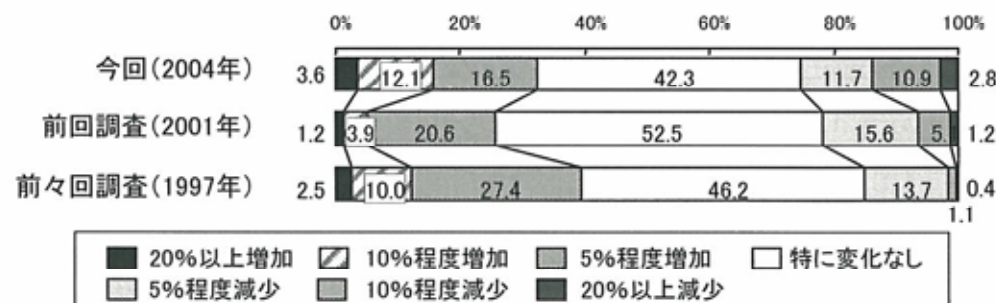
提言2 アライアンスを効果的に活用せよ

限られたリソースのなかで効果的・効率的な開発をすすめるためには、選択と集中が重要になる。そこで、自社のコアコンピタンスの明確化と価値業務への集中を踏まえ、アライアンスを志向したい

トップはもちろん将来を支えるミドルマネージャーを入れ、将来の市場・技術動向を見据えた議論からコアコンピタンスの検討と価値業務への重点化をぜひ実施したい。

アライアンス後は、現場の混乱を最低限に抑えるために、品質マネジメントシステムを融合・整合させることも重要

開発設計・技術部門人員の変化(N=248)



開発・設計テーマ件数の増減傾向(N=234)

(平均)

・3年前	・現在	・3年後(予想)
・98	・100	・111

開発設計のQCDが「うまくいっている」と認識している事業所の比率(N=238)

	第5回調査 (1997年)	第6回調査 (2001年)	第7回調査 (2004年)
品質(Q)	63%	73%	54%
コスト(C)	57%	54%	38%
納期(D)	36%	36%	42%

提言3 先行開発と開発設計の並行化マネジメントを強化せよ

先行開発における目標設定が最も重要なポイント

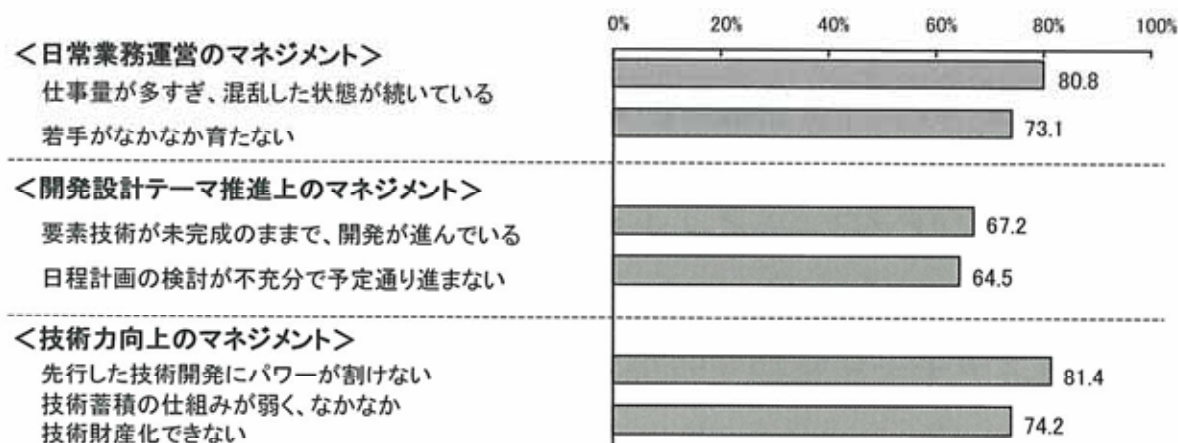
技術プラットフォームを先行開発立ち上げ時から検討しておく必要がある

先行開発立ち上げ時から、新3C(Concurrent, Collaborate, Commitment)を進める体制・運用構築が必要

開発設計テーマ、業務への工数配分(N=242)



開発設計マネジメントの現状実態の問題傾向(N=248)



提言4 技術者の企画力アップへの取り組みをせよ

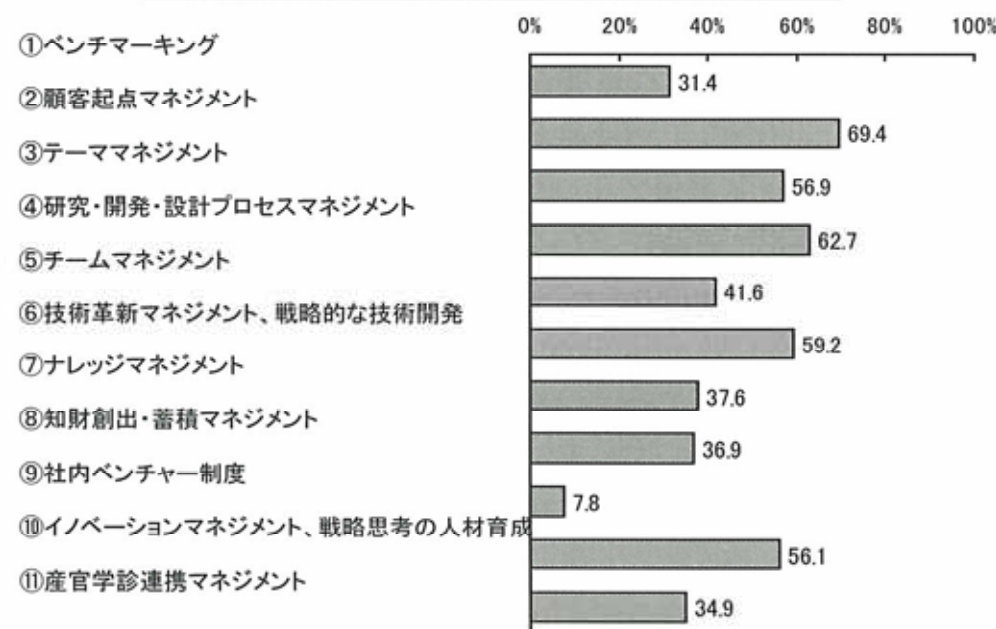
技術者の視点で顧客要求事項を満たすためのよりよい方法の仮説検証を企画段階で行い、同時に実現可能性も評価することが必要

「フォロー業務を削減し、先行段階への業務・工数のパワーシフト」を行い、本来業務へのパワー集中を図った上で、「自らの商品化ビジョンおよび構想案と実現方法を仮説として持つ」ことが必要

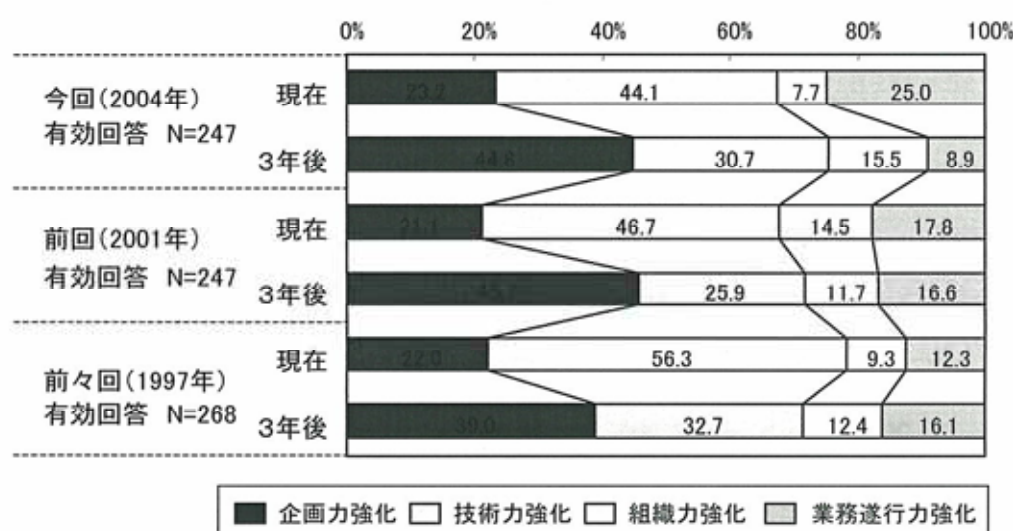
仮説を描く際に「経営的スタンスに立った中長期視点で発想する」こともこれからの技術者には求められる

技術者のマーケティング、商品企画のステップ、顧客分析の仕方等の教育、OJTという仕掛けが重要

将来の重要な取り組み領域・革新課題-全体(N=255)



現在と3年後の開発力強化点(N=244)



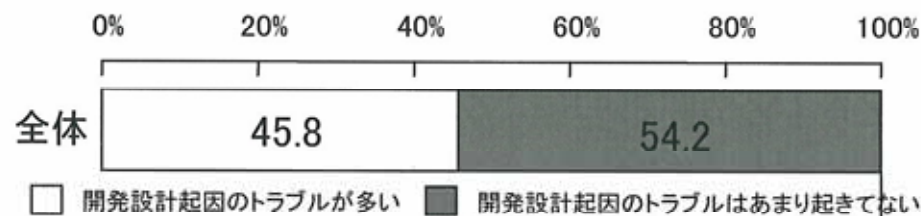
提言5 組織的に設計品質力強化を実践せよ

設計品質向上の為の取り組みを個人レベルの改善行動だけで進めていくには、もはや限界にきている
設計品質を強化するには自社の新技術対応も含めて考える必要があることから、組織全体での中長期ビジョンにもとづく活動展開が重要

組織的な設計品質向上活動を推進していくためには、以下のようなテーマに取り組む必要がある。

- ①改革ビジョン、改革シナリオの明確化と浸透
- ②設計品質の作り込みプロセスを変える
- ③設計品質を維持向上させる風土づくり
- ④ISO9001、CMMI等の品質システムを活用した設計品質向上

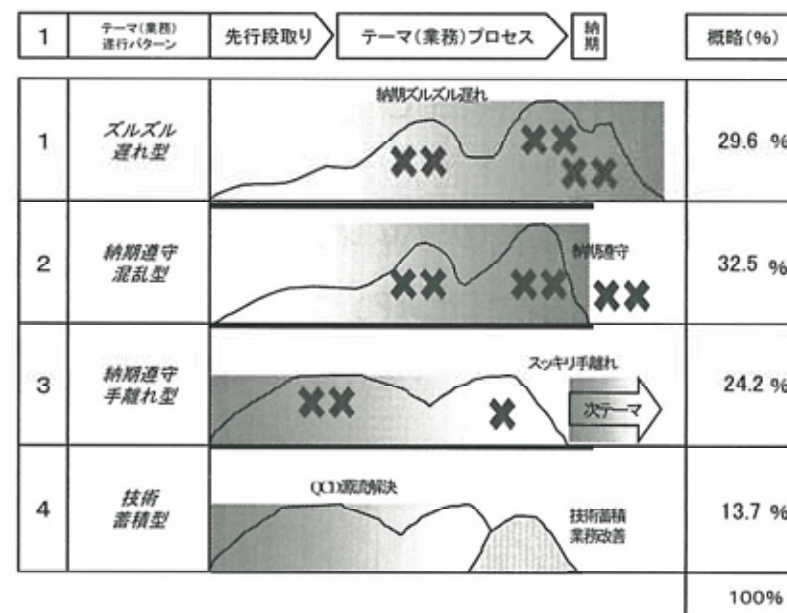
開発設計品質／完成度の現状について(N=238)



Off-JT教育の年間平均日数(N=206)

	新人層	中堅層	ベテラン層
今回調査 (2004年調査) (N=206)	17日 (N=206)	9日 (N=206)	6日 (N=204)
前回調査 (2001年調査)	23日	10日	6日
1997年調査	32日	8日	5日
1994年調査	41日	9日	5日

開発設計のプロセスパターン (N=240)



提言6 健全な危機感を技術部門全体で醸成せよ

商品・技術のパラダイムシフトが恒常的に起こる昨今の経営環境においては、過去・現在の成功体験にとらわれて現状に満足してしまい、健全な危機感による革新活動が生まれないことがある。

今後、事業を牽引することが求められる技術部門では、これまでの事業の成功・失敗にとらわれず、ありがたい姿・高い目標を設定し、現状とのギャップを埋めるべく部門一丸となって健全な危機感を持ち、革新し続けていくことができる組織づくりが求められる

組織的な革新活動に関する取り組みの水準と開発力の比較(N=250)

