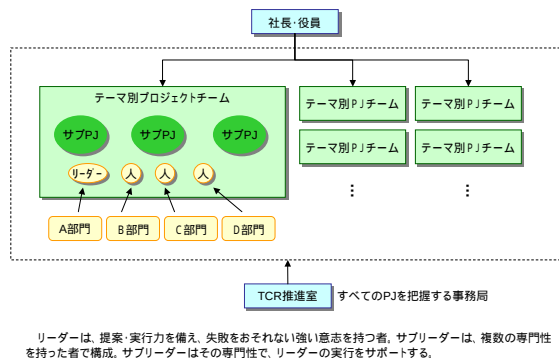


花王の紹介 & TCRとは？

- 1890年(明治23年)、日本ではじめて国産ブランドの高品質化粧石けんを発売
- 経営理念
 - 革新的な商品開発を行う
 - 利益ある成長を遂げる
 - 選択と集中の経営に徹する
 - “個”の力を結集する
 - 社会的責任を遂行する
- TCR = Total Cost Reduction, 後に Total Creative Revolution へ
 - 1986年に開始された業務革新活動であり、15年経過した今でも行われている
 - 当時の成長率は年率10%以上、しかし、欧米大手との競争に巻き込まれつつあった
 - そのような状況で、新しい時代の企業経営とそれに対応できる人材の活性化・活用、新規事業、海外事業への人材の集中投入をはかる
 - TCRで設定された課題に対して、部門横断的なプロジェクトチームを設定し、解決・改善に取り組む

TCRの体制



TCRの変遷 - 第1次TCR(1986年～)

- 特徴
 - トップダウンによる業務革新運動
- 目的
 - 製造レベルの原価だけでなく、間接費を含んだトータルの原価低減をはかる
 - 人材の多機能化
 - 業務の見直しによって優秀な人材を余剰資源化して、新規事業・国際展開に投入する
- 方法
 - 各事業部長が課題を出す
 - TCR推進室のメンバーが課題を分析
 - 専務が「花王」に欠けているテーマを整理、選択
- 結果
 - 大きな成果を上げる
 - 【例】原材料在庫額を半分に削減
 - 保管スペースを7000㎡→2100㎡に削減

TCRの変遷 - 第2次TCR、第3次TCR

第2次TCR(1990年～)

- 特徴
 - コストだけではなく、仕事や組織のあり方にも着目すべきである！
 - 創造的人材の育成が必要！
 - TCRは“Total Creative Revolution”へ
- 方法
 - 新たに創造したコンセプトを合い言葉として業務革新を推進する
 - 【例】PIS → 生産ラインの自動化・無人化
 - 直間一体化 → 直接・間接部門の距離を狭めて、業務の迅速化を図る

第3次TCR(1994年～)

- 特徴
 - 「守り」だけではない「攻め」の革新を：新TCR
- 方法
 - 基盤事業強化と4つのPJによって既存事業の強化
 - そこで削減した人材・資金を「新規展開」の2つのPJに投入する(PJは6つ)

プロジェクト推進例

コスト1/2・時間1/2プロジェクト

- 特徴
 - 1994年の第3次TCRより開始
 - 「イノベーションでコストを半分に」と「生産方法を今までの倍速に」
 - リーダー2名 + サブリーダー3名(CP部門)から構成される
- 方法
 - まずはコーポレート部門を動かす
 - 分科会を作成、各がコストダウンの提案を行う
- 結果
 - 成功体験を重ね、3年後、推進主体を事業部にシフト
 - 部門横断的なものへ
 - 「現場基点」「ブランド意識」を合い言葉に
 - ブランドイメージを活かして、そこから利益をいかに生み出すか、事業本部が真剣に考えないといけない

コメント

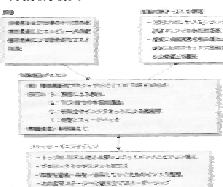
この手の分析は、経営者の視点からの物が多い

- あまり社員がどう動いたかの話が出てこないが、実際に動くのは社員でしょ？ トップのかけ声だけじゃ、当然、社員は動かない！「あ、そう」や「また言ってる」という他人事！

(仮説)社員を教育する部分に「肝」があるのではないかと（この章の中ではあまり触れられていない）

- 企業風土自体は、社員の変化によってのみ変わりうるのではないかと？
- もちろん成功要因は一つではないが、個人の関心としてここに注目したい
- 社員の教育(ある意味「洗脳」)体勢：pinpoint – measure – feedback – reinforcement

■本文分析事例より



情報共有などを実現するシステムの構築があったらしいが、その詳細に興味あり

- システムがあるだけでは社員は使わない
- どのようなコンテキストで社員はこのシステムを利用したのか？ 本気に利用されたのか？
- コンテキストの重要性

ナレッジネーブリング

情報デザイン的には「ノード」が重要？