

全社的なコストダウン・プロジェクトにおける ゼロベース・マネジメント・プロセスの適用

(学)産業能率大学

岸川 善光

I はじめに

「利益を確保する」ための「打つ手」は、(1)変動費を低減する、(2)固定費を低減する、(3)売上数量を増やす、(4)売価をあげる、の4つに大別することができる。

本論は、上述した「打つ手」の内、(1)変動費を低減する、(2)固定費を低減する、の2つを主目的とした「全社的」なコストダウン・プロジェクトにおいて、プロジェクトを効率よく推進し所期の目的を達成するために、ゼロベース・マネジメント・プロセスの適用を提案するものである。

全社的なコストダウン・プロジェクトにおいて、ゼロベース・マネジメント・プロセスをうまく適用すると、ドラスチックなコストダウン効果が期待できる。反面、適用上の失敗は、コストダウン・プロジェクトの所期の目的を達成できないのみならず、従業員モラールの低下など多くの弊害をもたらす。

そこで、本論では、ゼロベース・マネジメント・プロセスの適用による各種弊害を防止し、コストダウン効果を増大するために、適用上の利点および留意点を中心に論述する。（論述のスタイルは、読者の便を考慮し、図表を多用する。）

II ゼロベース・マネジメント・プロセス

ここでゼロベース・マネジメント・プロセスとは、ゼロベース予算（ZBB）、プロジェクト・マネジメント、VE、IE、特殊原価調査、目標管理などの諸概念／諸技法を援用・結合してつくりあげた筆者のマネジメント・プロセスをいう。

1. 定義

ゼロベース・マネジメント・プロセスとは、①機能・業務・活動を、組織体の使命・目的に照らしてゼロ（原点）から見直し、②優先度／重要度の高い機能・業務・活動から順に経営諸資源（人・モノ・カネ）を割付け、割付けた経営諸資源の最適活用を実現する、という一連の手順をいう。

2. ゼロベース・マネジメント・プロセスの概要

ゼロベース・マネジメント・プロセスの概要については、<図表1>ゼロベース・マネジメント・プロセス概要を参照していただきたい。なお、<図表1>において、■印は各プロセスの主たるネライ、※印は主たるポイントを意味する。

III ゼロベース・マネジメント・プロセスの適用を提案する理由

全社的なコストダウン・プロジェクトに、<図表1>で示したゼロベース・マネジメント・プロセスの適用を提案する根拠として、ゼロベース・マネジメント・プロセスの適用によって得られる主な利点を、以下列挙する。

(1) 合理的かつ体系的に、コストダウン目標額およびコストダウン対象領域を設定することができる。すなわち、ゼロベース・マネジメント・プロセスでは、①まず、ゼロベース（原点）に戻って「あるべき姿」を探策し、②「あるべき姿と現状とのギャップ」を「問題点」として認識し、③さらに、問題点を定量化することによって改善活動（ここではコストダウン活動）の優先順位を決める、という計画段階を重視する（（プロセス1）から（プロセス5）を参照されたい）。この計画段階に、コストダウン目標額およびコストダウン対象領域を合理的かつ体系的に設定するための仕組みがビルト・インされている。

(2) コストダウン・プロジェクトと全社的なマネジメント・システム（特に、予算システム）との結合が可能になる。すでに、コストダウンの重要性を認識し、コストダウン・プロジェクトを発足させ、コストダウンに真剣に取組んでいる企業は枚挙にいとまがない。しかし、コストダウン・プロジェクトの目標や効果を全社的なマネジメント・システム（特に、予算システム）の中に盛り込んでいる企業は、筆者の知る限りほとんどない。理由は、いろいろ考えられる。その1つに計算制度上の問題がある。現在の予算や原価計算の制度は財務会計中心に組み立てられており、その結果、期間計画には適していても、コストダウン・プロジェ

クトのようないわゆる個別計画にはなじまない。

ゼロベース・マネジメント・プロセスは、機能・業務・活動を「プロジェクト化」することをネライとしている。「プロジェクト化」するというのは、①機能・業務・活動に寿命をつける（“はじめ”があって“終り”がある）、②特定の個別目標を与える、③個別目標の達成度をシビアに評価する、ということに他ならない。その意味では、ゼロベース・マネジメント・プロセスは、個別計画達成のためのプロセスであるともいえる。

しかし、ゼロベース・マネジメント・プロセスの
〔プロセス5〕 デシジョン・パッケージ（改善契約書）の順位づけにおいて、カットオフ・ライン（足切線）内のデシジョン・パッケージ（改善契約書）の詳細コストを合計すると、自動的に部門別、勘定科目別予算となるように仕組まれているので、期間計画のためにも十分に役に立つ。<図表2>デシジョン・パッケージ（改善契約書）の「14. 詳細コスト」欄を参照されたい。この例では、発注業務に6,080（千円）を投入する計画であり、勘定科目別の内訳は、間接労務費4,000（千円）・旅費交通費240（千円）・通信費250（千円）・事務用消耗品費1,590（千円）ということがわかる。

(3) 機能・業務・活動の重要度の挙証責任（ここではコストダウンの重要度の挙証責任）が、トップからミドルへ、さらにミドルからロワーへと転嫁されるしきみであるので、コストダウン・プロジェクトの参画意欲は、「契約」概念に基づいた主体的なものとなる。

デシジョン・パッケージ（改善契約書）を作成することは、①デシジョン・パッケージ（改善契約書）に盛り込まれた内容を、管理者自らの責任・権限で必ず達成するという意思表示であり、②そのために必要な経営諸資源（人・モノ・カネ）を要求する意思表示でもある。つまり、コストダウン・プロジェクトに具体的に参画する意思のない人には、経営諸資源は一銭たりとも与えられないが、一方、やる気があれば経営諸資源と共に責任・権限はいくらでも与えられるということである。

(4) コストダウン・プロジェクトにおける責任・権限が明確になる。すなわち、業務「契約」に基づいてコストダウン・プロジェクト組織を編成するので、組織上の責任・権限に起因するトラブルを防止することができる。換言すれば、「契約した分だけやればよい」というクールな部門関係および人間関係を前提とする以上、トラブルは起りようがないともいえる。

(5) 各種管理手法の有効活用が図れる。理由は、ゼロベース・マネジメント・プロセス自体、当該組織が保有している各種管理手法（たとえば、目標管理、予算管理、VE、IE、QC、特殊原価調査、職務分析など）を、半ば強制的にでも活用せざるを得ないような

しくみである、ということによる。

IV ゼロベース・マネジメント・プロセスを適用する場合の条件整備

全社的なコストダウン・プロジェクトに、ゼロベース・マネジメント・プロセスを適用する場合、整備すべき条件がある。その条件を、以下列挙する。

(1) 「契約」概念と組織構成員全員に浸透させること。「契約」概念は、われわれ日本人にとって予想以上になじまない。「契約」概念を貫徹すれば、クールでドライな人間関係が生じるが、「甘えの構造」、「もたれあいの構造」を常態としている日本人にとって、クールさおよびドライさは「淋しさ」をもたらし、ひいてはモラールの低下をきたしてしまう。“できるだけ主義”ではなく“これだけ主義”に慣れた企業でないと、ゼロベース・マネジメント・プロセスの適用はおぼつかない。

(2) 結果でなく「プロセス」を重視する組織風土をつくること。とかく我々日本人は、結果を重視しがちである。もちろん、ビジネスは「結果」で勝負する世界にはちがいない。しかし、その結果はプロセスの積み重ねであることも事実である。VE-WS-S^(注1)、IE-WS-Sなどを通じて、プロセス重視によるコストダウン・プロジェクトの成功体験者を増やしていくことが大切である。

(3) 習熟するまでの反復をいとわないこと。ゼロベース・マネジメント・プロセスは、各プロセスにおいて、①分析、②総会、③評価・決定、④文書化の4ステップを繰り返す。又、文書の増大など各種障害要因を内在する。したがって、基本的な態度としては、“習うより慣れよ”的度が重要である。

以上列挙した3項目以外にも、トップのヤル気、推進スタッフの設置など数多くの整備すべき条件を考えられるが、ここではゼロベース・マネジメント・プロセス適用上、特に重視すべき条件のみにとどめる。

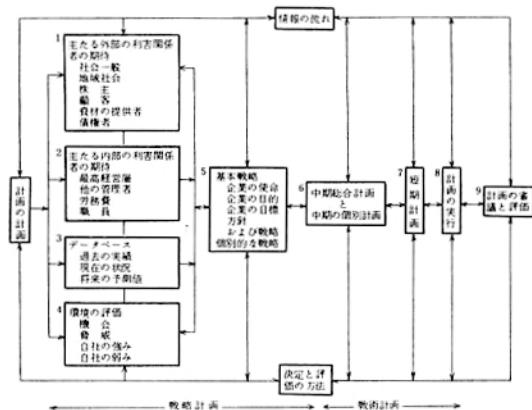
V ゼロベース・マネジメント・プロセスにおける各プロセス別の留意点

ゼロベース・マネジメント・プロセスは、15のプロセスによって構成されている。以下、各プロセス別に主たる留意点を列挙する。

〔プロセス1〕 使命、要求事項の定義／明確化

①ゼロベース・マネジメント・プロセスは、<図表3>全社的経営計画の構造と立案の過程^(注2)でいえば、主として「7.短期計画」、「8.計画の実行」、「9.計

<図表3> 全社的経営計画の構造と立案の過程



画の審議と評価」に相当する。すなわち、G.A.スタイルナーのいう戦術計画に該当する。したがって、ここでいう使命、要求事項は、<図表3>でいう戦略計画のアウトプットを受けたものでなければならない。

②戦略計画のために開発された手法（たとえば、PMS=プロダクト・マーケット・ストラテジー、PPM=プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントなど）をうまく活用してアウトプットされた要求事項であればさらに望ましい。

プロセス2 機能、アクティビティの定義／体系化

①プロセス2のアウトプットである「機能／アクティビティ系統図」上の各機能／アクティビティは、その達成度を個別に測定し定量化できるものでなければならない。

②上位の機能／アクティビティを達成するためのコストは、下位の機能／アクティビティを達成するためのコストの総和となるように論理的に体系化しなければならない。

プロセス3 現状把握

①問題点（るべき姿と現状とのギャップ）は、機能別／アクティビティ別に抽出しなければならない。

②現状の達成度を測定するための判断基準は、製品および市場を中心としたものであること。

プロセス4 デシジョン・パッケージ（業務契約書、改善契約書）

①How-to志向でなくWhy志向を徹底する。
②デシジョン・パッケージ様式の設計は念入りに行ない、デシジョン・パッケージの記入工数、順位づけ工数を減らす工夫をすること。

プロセス5 デシジョン・パッケージ（改善契約書）の順位づけ

①順位づけのための評価項目を合理的に設定しなければならない（<図表2>デシジョン・パッケージ（改善契約書）様式見本の帳票項目20～24を参照されたい）。

②各評価項目ごとに評価基準（評価尺度）を前もって準備し、全管理者の合意を得ておくこと。

プロセス6 組織・部門との対応

①組織は目的達成のための手段である、という考え方を浸透させる。

②マトリクス組織など新しい組織形態の長短を十分に検討する。

プロセス7 責任・権限の割付け

①デシジョン・パッケージの各機能／アクティビティ別に責任・権限を割付ける。

②その際、業績評価項目を明示すること。

③実施形態（機能部門で実施するかコストダウン・プロジェクトで実施するか）を決める際の基準をもつておきることが望ましい。

プロセス8 ワーク／アクティビティのブレークダウン

①「スイカの小割り」の原理を用いて、管理しやすい大きさになるまでワーク／アクティビティをブレークダウンする。

②テクニカル・リスク・アセスメント（技術的な達成可能性の事前評価）を行なう。

プロセス9 ネットワークの作成

①スケジュール・リスク・アセスメント（日程上の達成可能性の事前評価）を行なう。

プロセス10 スケジューリング

①スケジュールは、コストダウン・プロジェクト管理室のカペに貼り、進捗度を絶えずチェックする。

プロセス11 所要資源の詳細見積／配分

①コスト・リスク・アセスメント（予算上の達成可能性の事前評価）を行なう。

プロセス12 作業実施計画（含マニュアル）の作成・承認

①マニュアルの基本（ビギナリティおよびトレースアビリティ）に忠実であること。

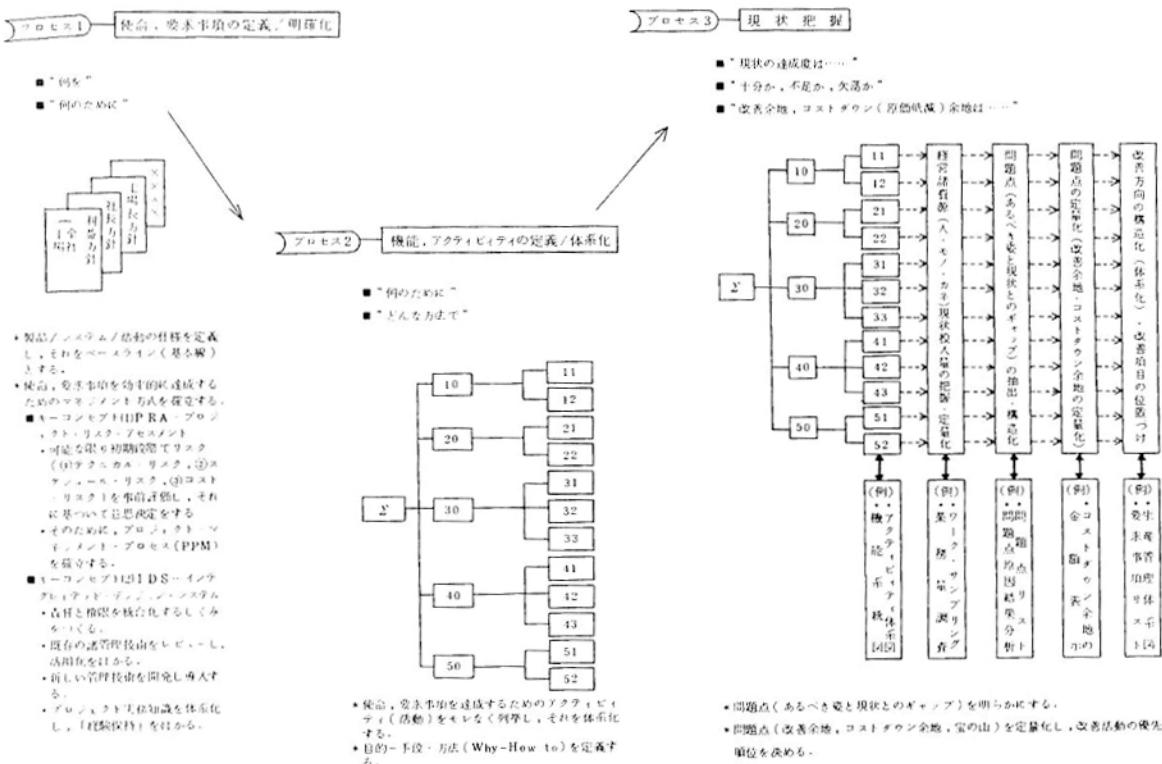
プロセス13 実施

①必らず達成するという意欲をもって、業務「契約」を確実に履行する。

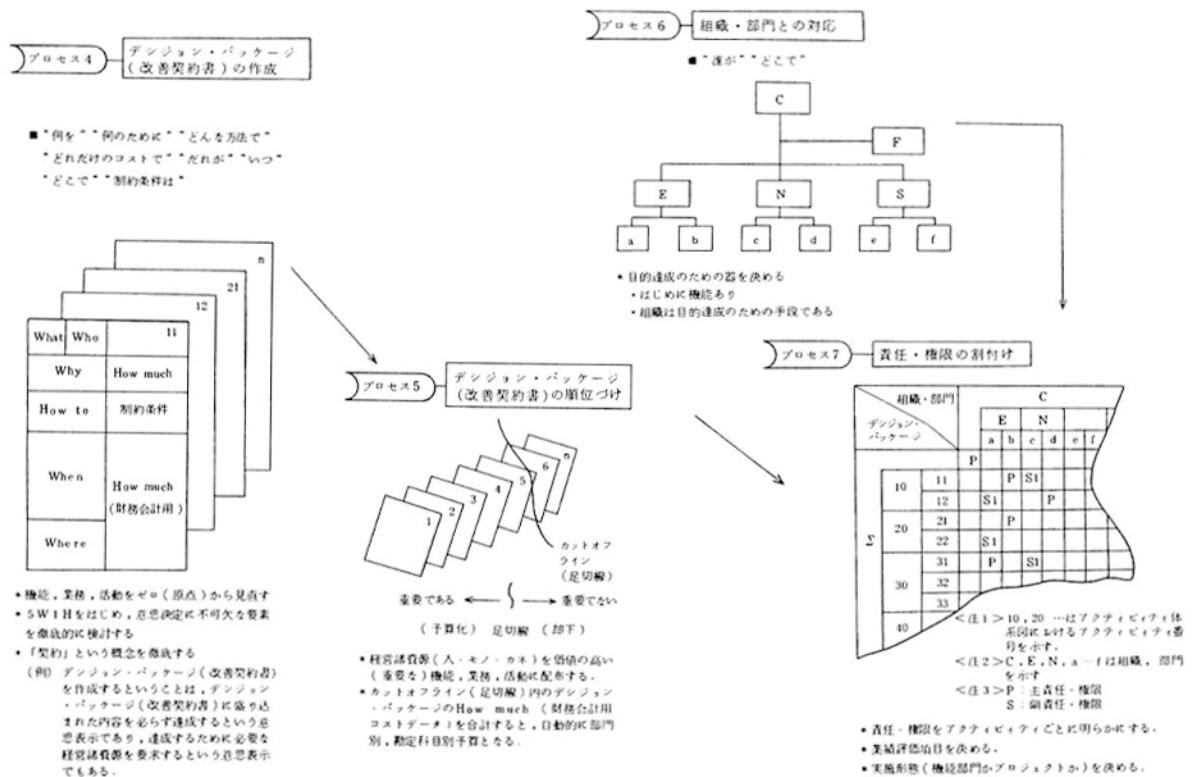
プロセス14 実施過程における管理（測定・伝達・評価）

①コード体系を整備する。

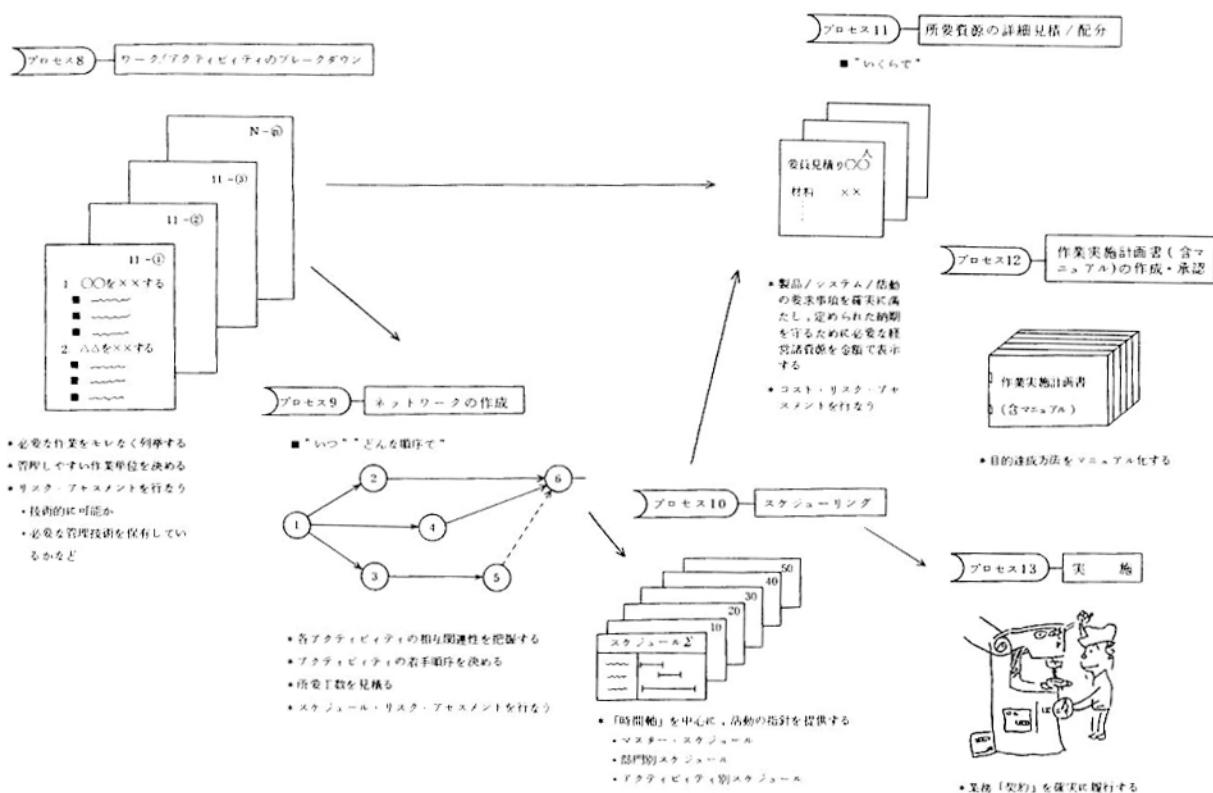
＜図表1＞ ゼロベース・マネジメント・プロセス概要 1 / 4



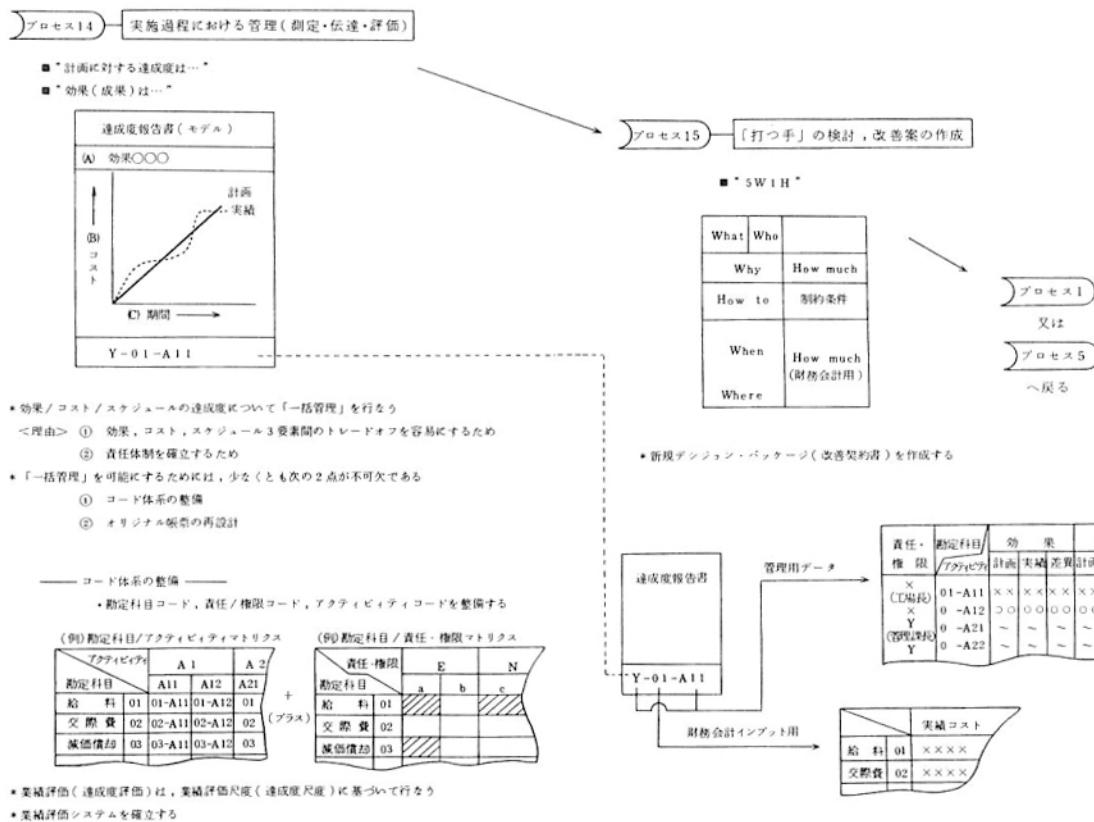
<図表1> ゼロベース・マネジメント・プロセス概要 2 / 4



<図表1> ゼロベース・マネジメント・プロセス概要 3 / 4



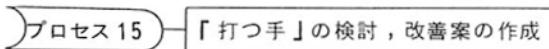
<図表1> ゼロベース・マネジメント・プロセス概要 4 / 4



<図表2> テーション・パッケージ(改善契約書)様式見本

| | | | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 1 独立した機能、業務、活動の不質をあらわすように表現する。 | | 2 上位の管理者と当該パッケージについて業務遂行「契約」を締結する責任者。 | | 3 機能、業務、活動の達成水準、換言すれば、当該パッケージにどれだけの経営諸資源をつき込むかの場合、努力水準の目安は現状に対して、5水準の場合、5の1(50%)、5の2(75%)、5の3(100%)、5の4(125%)、5の5(150%)、3水準の場合、3の1(75%)、3の2(100%)、3の3(125%)。 | | 4 コストとは経営諸資源を全額表示したもの、「10所要資源」の予算年度の数値を転記する人皆は当該パッケージの遂行に直接従事する人皆数。「10所要資源」の予算年度の数値を転記する。累計コスト、累計人皆は、テーションパッケージの「順位つけ」プロセスにおいて記入する(パッケージ作成時に記入不要)。 | |
| アクティビティ系 機能はアクティビティ系機能(機能系機能)による当該パッケージの位置づけを示す。アクティビティ系はアクティビティ系機能の表現をそのまま用いてよい。(○○を× ×する=名詞+動詞)用語については「用語表」を配布する。又現状アクティビティの程度(良好、不足、欠落)をチェック(○印)する。 | | | | | | | |
| 実施した場合の効果 品切れを防止することができる。 発注業務をルーラ化することができる。 受注・発注・在庫のつながりがよくなる | | | | | | 6 「順位つけ」プロセスにおいて記入する(パッケージ作成時に記入不要)。 | |
| 当該パッケージの目的を達成するための方法、手段 ゼロ(原点)に立ち戻って検討し最もよい方法(推奨案)を記入する。 | | | | | | 7. 実施した場合の効果 品切れを防止することができる。 発注業務をルーラ化することができる。 受注・発注・在庫のつながりがよくなる | |
| 13 「9実施の方法」の実施項目 着手順位、目標、担当者を記入する。 実施過程における監査管理をおき業績評価のための資料となる。 | | | | | | 8. 実施した場合の効果 品切れを防止することができる。 発注業務をルーラ化することができる。 受注・発注・在庫のつながりがよくなる | |
| 13. スケジュール目標 | | | | | | 9. 実施の方法 毎日、倉庫係から製品別在庫日報を受け取り、受注状況と照合して、品切れが生じそうな品目を工場又は他社に発注する。 ・発注数量は安全系数を設定し、若干多めとする。 ・リードタイムは過去の実績から概算的に設定する(発注量・発注点も同じ) ・人員は係長1名、係員男1名置く。 | |
| 14. 詳細コスト(単位:千円) | | | | | | 10. 所要資源 1977 1978 累計パーセント 1977 / 1977 コス ト 千円 9,160 6,080 人 員 人 3 2 | |
| 15. 部・上場 静岡支店 | | 16. 部・営業所 清水営業所 | | 17. 係 S53 1215 | | 18. 作成年月日 19. 承認印 | |
| 15~19 部門/作成年月日を記入 | | | | | | 20. 法的規制 21. 経済的効果 22. 技術的可能性 23. 実施可能性 24. 総合評価 有・無 (A) 中・小 (B) 高・中・低 (C) (6)-5-4-3-2-1 | |
| | | | | | | 20~24 「順位つけ」プロセスは、経営諸資源の再配分プロセスに他ならない。「順位つけ」のための評価項目、評価基準を設定する(評価基準については、別途資料を配布する)。 | |

②報告書類の帳票設計について再検討する。



- ①1ヶ月に1度の割合で、業績検討会議を開催する。
②不測事態対応策（コンティンジェンシー・プラン）
として、新規デシジョン・パッケージを作成する。

VII おわりに

全社的なコストダウン・プロジェクトにゼロベース・マネジメント・プロセスを適用することの利点／留意点は、論述した以外にも数多く考えられる。筆者の

経験からいっても、本論は、その一部にすぎない。

「低成長時代」といわれる昨今、コストダウンの要請は益々高まるであろう。そうした要請に対して、本論が幾分でも役にたつならば、これ筆者望外の喜びである。

（注1）WSSは、ワークショップ・セミナーの略語。

（注2）G.A.スタイル／河野豊弘訳「戦略経営計画」、ダイヤモンド社、P14.

（注3）岸川善光「ゼロベース・マネジメントにおける事務の効率化」、全能連第31回全国能率大会研究論文集、P323.