

# シックスシグマ活動の推進による トータルコストの削減

## 1 シックスシグマ(6 $\sigma$ )とは

シックスシグマ  
(6 $\sigma$ )

最近、書店で「シックスシグマ(6 $\sigma$ )」について紹介されている本をよく見かけますが、この活動は国内ではまだ新しい取り組みです。はじめに、このシックスシグマ活動について簡単に紹介します。

シックスシグマ活動

MBA賞

この活動は米国で研究され、モトローラ社がMBA賞(マルコム・ボルドビッチ・アワード)を受賞したことで脚光を浴びてきました。その後、同じ米国企業のGE(ゼネラルエレクトリック社)のジャック・ウェルチ氏がGE社の「経営品質改革」のために、このシックスシグマの考え方を導入するなど、「経営品質」向上を図る手法として紹介されてきました。現在、書店で多く見られる「シックスシグマ」について書かれている本は、J.ウェルチ流の「経営品質改革」の手法を紹介しているものと言えます。

経営品質改革

トヨタ生産方式

米国でこのような考え方が発達した背景には、日本の生産性が米国を抜いて世界一となったことがあります。その経営手法として注目されたのが「トヨタ生産方式」です。「トヨタ生産方式」を徹底的に分析し、米国流にモディファイし、企業の経営改革に導入する手法として開発されたのが「シックスシグマ」です。

では、その「シックスシグマ」とはどんな手法なのでしょう。まず経営品質とは何か?ということですが、一般的に「経営品質」が高い企業といえば、会社の収益性が高く、企業としての経営方針が立派で、従

業員の満足度が高く、株価が高い企業を指すと思われます。そのような企業に成長するには「何を・どうしたらよいか」を考え、改善する手法がシックスシグマと考えられます。

このように考えると、「シックスシグマ」の改善手法は、企業の「**ビジネスプロセス**」全体を見て、収益性を悪化させている「プロセス」を発見し、そこにメスを入れ、ムダを省き、生産性を向上させる活動と言えます。日本では過去から「QC活動」や「SCM＝サプライチェーンマネジメント」など、新しい取り組みを取り入れた「コストダウン活動」や「製品品質改善活動」に取り組んできましたが、これらはシックスシグマ活動のように会社全体を見る視点ではなく、個々のプロセスにおける最適化であったと言えます。

ビジネスプロセス

## 2 シックスシグマ・マネジメントの取り組み

Six Sigma Management (以下、SSM) の概要はおわかりいただけたいと思います。次に、では具体的にどんな取り組みをしているかを、簡単に紹介します。

SSM

SSMの基本は「**経営品質向上**」が最終の目標です。その目標を測定する数値指標としては、EVA金額が用いられている場合があります(会社によっては税引後利益を使う)。経営品質が高まれば、すなわち会社の収益性が向上し、利益を生み出して儲かる——という図式ですから、最終的には収益性の改善活動と考えられます。従って、経営者から一般社員まで、会社の収益向上のためには「現在何が問題であるか」という「現状分析」をし、その問題の中から「何がいちばん重要な問題か」を選び出し、その改善を「どのように」「いつまでに」「誰が担当」して改善するかを決めます。この改善サイクルを回すことで、会社全体の収益性を組織的に改善していきます。

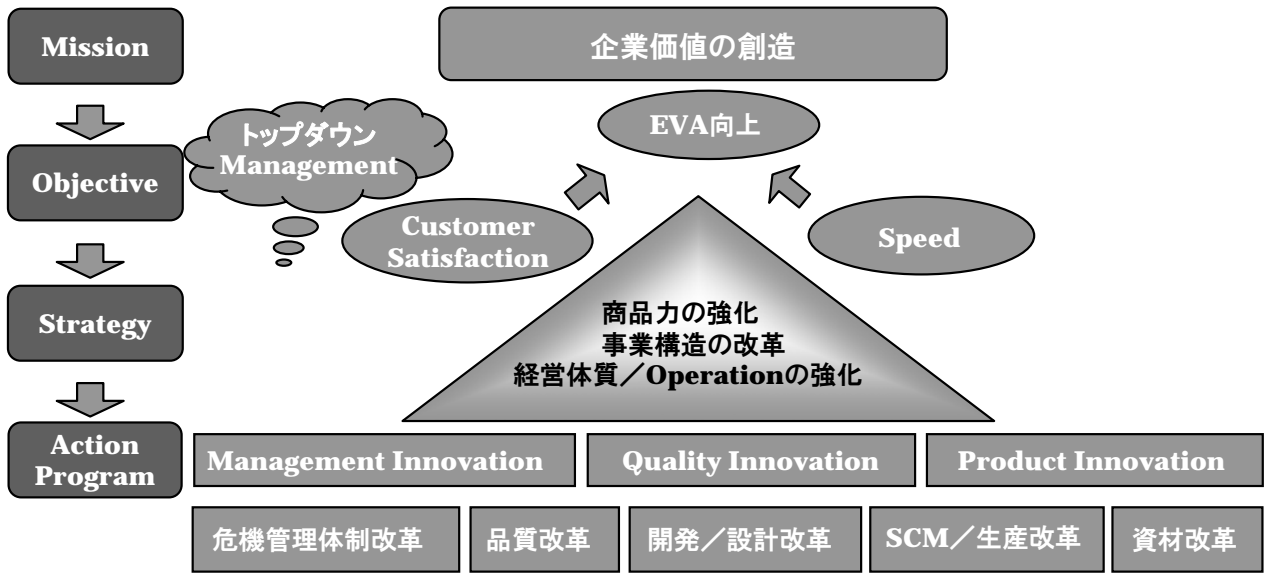
経営品質向上

よく考えると、そのやり方はQC活動で言われている「PDCAサイクル」に類似しています。SSMの場合にはPDCAの「P=Planning」に重点が置かれているとも言えます。

また、もう一つのSSMの特徴は、「会社のトップ」の意思を確認し、一般社員に至るまでその意思に沿う改善に取り組む、いわゆる「**トップ**

トップダウン

図表Ⅱ・44 シックスシグマ・マネジメント（SSM）



「**ダウン**」的な改善手法とも考えられます。会社トップのミッションがあり、そのミッションの実現のために戦略を考え、具体的な戦術として落とし込み、実践する——その場合、必ず達成目標を決め、その目標を必ずクリアすることが条件となります。したがって「**約束事=コミットメント (Commitment)**」になります。

約束事  
(コミットメント)

また、別の視点で会社経営を考えると、商品を販売して利益をあげるという経済活動を重視しなければなりません。その場合、市場や顧客を無視するわけにはいきません。最近では「**顧客満足=CS (Customer Satisfaction)**」という言葉が流行していますが、顧客が「何を望むか」「何がほしいか」を把握しないことには商売は成り立たないものです。これらの関係を整理して表したのが、**図表Ⅱ・44**です。

顧客満足  
(CS)

この図で大事なことは、コミットメントは約束ですから、「必ず達成する」という意欲です。また、市場や顧客が「何を望むか・顧客にどんな価値を与えられるか」を考えること、さらに自分は「何ができるか」という自分の実力・会社の実力をきちんと把握していなければならないことです。そうでなければ、約束事=コミットメントはできないこととなります。そのような周辺環境を把握して、約束事を決めた後、その約束事を達成するためには何がいちばん重要な課題（検討すべき・改善すべき事柄）かを選定するという手順となります。