

TMS 誕生までの経緯

1. (前職在籍時) 会社業績不振に伴い、人員を 30%削減するリストラが始まる。リストラに関係する業務が新たに発生したにも関わらず所属する総務部の人数も減らされたため、業務負荷が質・量共に過去経験したことのないレベルに上がる。
 - やってもやっても仕事が終わらず、早出・残業・休日出勤が慢性化する。
 - ついに上司がメンタル不全を発症し休職、そのため仕事量がさらに増える。
 - 心身共に疲労困憊の末、ある日突然呼吸困難になり救急車で運ばれる(1週間入院)。
2. 退院後、総務時代に KYT (危険予知訓練) を現場に定着させた実績を買われ、停滞していた QC サークル活動および改善提案活動を立て直すために、品質管理部門に異動となる。
3. 現場の実態を調査する内に、QC サークル以前にまず 5S (整理・整頓) 活動に取り組むべきであると気づく。
 - QC サークル活動を停止する。
 - 自ら作成した 5S マニュアルを元に現場を指導、5S 活動を推進する。
 - 複数の職場で作業者が自主的に 5S に取り組むようになり、成果を上げる。
4. 改善提案活動の実態を調査する内に、他人(上司・他部署)に改善実施を「依頼」する改善「提案」活動の在り様に疑問を抱くようになる。
 - 自ら改善を実施する改善「報告」活動に切り替え、現場・事務所共に指導する。
 - 問題を見つけ自力で解決する『自律型社員』が増える。
 - 派遣社員、シルバー人材の方も巻き込んで、改善活動が全社で活性化する。
5. ある現場作業者に「事務所に行ったら汚かったが、5S はやらないのか?」と言われる。
 - 改めて第三者の視点から見ると、確かに事務所が汚いことに気付く。
 - 事務所の 5S 活動推進のため、部署横断の組織『職場快適化サークル』を結成。
 - メンバーにアンケート調査を実施し、事務所の問題点を「見える化」「共有化」する。
 - 事務所の問題の発生原因として 5S 状況の悪さが挙げられる。
 - 5S を事務員の「やりたい」活動として、ボトムアップで推進する。

6. 社外講習会や本で事務所の 5S 方法について勉強、ファイルを減らすには仕事自体を減らさなければならないことを知る。
 - 不要な仕事を減らすために必要な①不要な仕事の定義②それを担当者に説明し納得してもらうことの困難さに直面し、一旦業務のムダ取りを断念する。

7. 「現状－ムダ＝あるべき姿」は間違いで「現状－あるべき姿＝ムダ」（差異分析）が正しいことに気付く。しかし肝心の「あるべき姿」がどこにあるのか分からず、上司ともども半年間にわたり悩む。

8. 日本 IE 協会総会の業務改革事例報告で聞いた（株）味の素九州殿の事例報告から、業務の本来「あるべき姿」は自分自身の頭の中にあることを教えられる。また、「あるべき姿」を明確化するツール（『業務目的体系表』）についてもご教示いただく。

9. 『業務目的体系表』で個々の業務の実施目的を明確にしたことにより、今現在行っている個別業務は業務目的達成のための一手段に過ぎず、より効率よく目的を達成するためには今までのやり方に固執してはダメだ、ということに気付く。
 - 業務改革の必要性に目覚め、当時部署横断（4 部署）で膨大な工数を要していた「製品含有化学物質含有量調査報告書作成業務」の業務改革を推進し、大幅な工数削減に成功する。

10. 事業所長（常務）より直々に「失敗学を当社で活用する方法を考えよ」との特命を受け、上司（部長）と共同で『失敗まんだら分析法』を開発する。
 - 製品不具合事例を 8 件分析したところ、全件とも「組織運営不良」「構成員不良」の 2 つが該当することが判明する。
 - 親会社出身の事業所長に対し「組織運営不良」の実態をどのように説明するかという問題が新たに発生し、上司ともども再び悩む。
 - 事務所（間接）業務の現状を「見える化」するツール『AIOS（オールインワンシート）』を開発する。

11. 上司（部長、ISO9001 管理責任者）より「QMS（品質マネジメントシステム）を社内に浸透させる方法を考えよ」との特命を受ける。

- 「ISO9001 は PC における OS であるべし」との持論に基づき、PDCA サイクルを特に意識せずに回すことができる書式『APIOS（オールプロジェクトインワンシート）』を開発する。
- 「経営品質計画書」として正式に採用され、全部門で運用するようになる。
- 品質目標の達成率が向上し、会社経営に寄与する。
- 誰も読もうとしない 50 ページ超の文書による「品質マニュアル」の概要をパワーポイントでまとめた『ビジュアル版』を作成する。
- 若手社員を対象に社内講習会を開催し、QMS の概要を理解させる。
- その後、主要な品質規格の『ビジュアル版』を次々に作成し、講習会を開く。

12. 上記 3～11 の各活動立上げやオリジナルメソッド（ツール）開発の過程で色々と勉強した際作成した①本のダイジェスト②講習会（講演会）のレジュメ③工場見学報等を上司に報告後、所属部署の書架に保管していた。

- このままの状態（死蔵）では他の社員に知識・ノウハウの横広めが出来ず、会社として大きな損失であることに気付く。
- 角川の「知的財産」の社内共有化を目的としたホームページを、社内ネット上に開設する。
- 角川以外の社員からもコンテンツが寄せられるようになる。
- 公開されたコンテンツを部下の教育に活用する上司が現れる。
- ホームページのアクセス数が増え、知的財産の共有化が実現する。

13. 上記 3～12 の個々の活動・メソッド・ツールを一本に体系化した『TMS（トータルマネジメントシステム）』を完成させる。