

확고한 물건 만들기의 힘을.

**JMS** Japan Management Standard

일본 경영 관리 표준

가

**CIC GLOBAL**  
Change & Innovation Consulting

JMS

일본의 물건 만들기 힘의 약체화를 우려하여  
2001년 일본을 대표하는  
중부의 물건 만들기 기업의 15사가 참가하고  
기획하여 만들어 낸 「표준」 JMS.  
이것이 물건 만들기로 살아가는  
모든 기업에 있어서 개혁의 지침. 이정표 입니다.

# 일본 경영 관리 표준 JMS

일본의 물건 만들기의 우위성, 신뢰성이 흔들리고, 재생이 주장되던 1998년 봄, 창립 50주년을 맞이한 중산련은 21세기를 향한 스스로의 새로운 역할에 대해서, 산업계·학회·문화인의 분들에게 의견을 구하여 물건 만들기 기업의 구조개혁 지침이라고도 하는 일본 경영관리 표준(Japan Management Standard)의 구축에 착수하였습니다. 그리고, 중부 지구에 기반을 두고 일본을 대표하는 물건 만들기 기업 15사가 「신세기를 이겨 나가기 위한 매니지먼트의 지침 만들기」 라고 하는 목표 아래에서 결속.1999년 8월에 심의위원회가 발족, 그 후로 1년 반의 세월을 걸쳐 구체적인 내용을 만들어 내 2001년 여름 세계를 향해 발신하였습니다. 여기에는 각 사의 매니지먼트 현장에서 실천되고 있는 구체적이고 상세한 예지가 나타내어져 해설서·어드바이스 시트·평가 기준서라고 하는 형태에 정리하고 있습니다. JMS는 산업계가 스스로의 손으로 만들어 낸 세계에 유례없는 새로운 「매니지먼트 모델 구축을 위한 관리 지표」 라고 해도 과언이 아니며, JMS의 유효한 활용에 의해 어려운 경쟁에 이겨 내는 파워를 몸에 익히는 것이 가능하리라고 확신하고 있습니다.



## JMS (JMS )

### ■ 이념

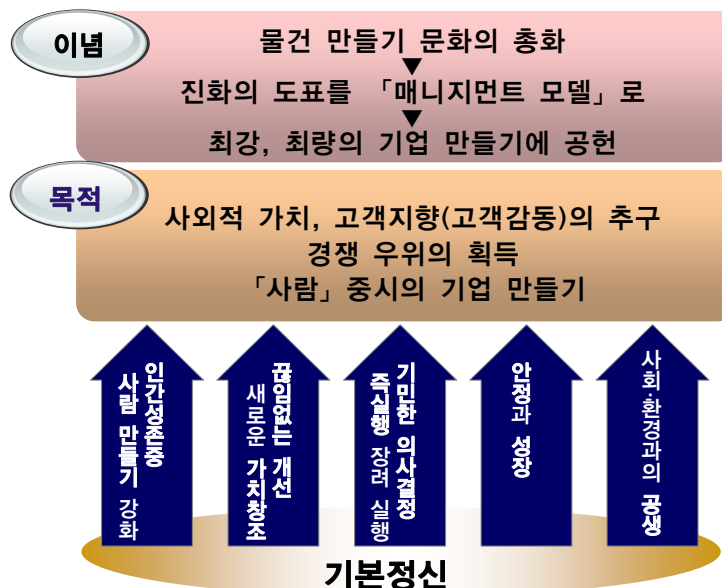
글로벌인 시장경쟁 속에서 「지혜와 땀」을 짜내어 열심히 구축해 온 중부 지구의 의미인 「물건 만들기 문화」(물건 만들기의 매니지먼트 문화)을 총괄하고, 더욱이 그 진화에 기여하는 도표(이정표)를 구체적인 「매니지먼트 모델」(새로운 매니지먼트의 견해·사고방식)로서 제창하여 그것을 가지고 최강의 우량 기업 만들기에 공헌한다.

### ■ 목적

사회적으로 가치가 있고, 고객 지향(고객 만족하게 머물지 않는 고객 감동의 추구)에 철저하고, 한편 경쟁 우위의 물건 만들기 기업 구축에 공헌함과 동시에, 「사람」을 소중히 하고, 사람을 살리는 활력 넘치는 「물건 만들기 기업」의 창조를 목표로 한다.

### ■ 기본정신

- 「인간성 존중」을 기축으로 사람이 가지고 있는 무한의 힘을 신뢰한 「사람 만들기」에 더욱더 강화 하도록 힘을 쏟는다.
- 현상에 타협하는 일 없이 매일 새롭게 「끊임 없는 개선」에 도전하고, 경쟁 우위로 향하는 새로운 「가치의 창조」에 노력한다.
- 「기민한 의사결정」이란, 우선 해 보는 「즉실행」의 의식을 격려한다.
- 「지속 가능한 경영의 안정」과 「사업의 창조와 성장」에 매진한다.
- 사회·환경과의 「공생」에 힘쓰고, 「글로벌」적인 시야로 물건 만들기에 철저히 한다.



「 가 」 .

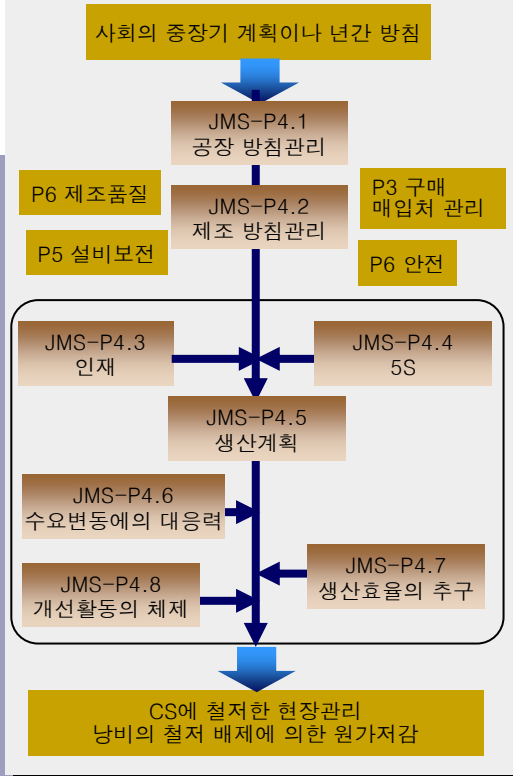
이제는 서양의 매니지먼트  
수법에 휘둘리는 일은 없다.  
일본의 제조업이 땀 흘려  
축적해 온 암묵지를 기반으로  
실천되고 있는  
매니지먼트의 요체를 정리한  
물건 만들기의 지표, JMS의 활용이  
내일을 개척하는 열쇠가 된다.

## JMS의 구조

■ 물건 만들기의 현장에 있어 「좋은 매니지먼트가 되어 있는 상태」란, 어떠한 것일까. 예를 들어 그것은 원활한 정보의 공유화가 현장에서 경영자 까지 쌍방향으로 이루어 지고 있는 것으로 혹은, 이상을 바로 「가시화」 하는 체제가 기능하고 있는 것입니다. JMS는 그러한 상태를 현장에서 실현하기 위한 지표이며, 아래와 같은 구조로 되어 있습니다.

■ JMS는, 물건 만들기 기업의 매니지먼트 활동을 ●경영관리 ●인재 ●품질보증 ●원가 ●환경 등 기능면(Function)의 7가지의 항목과 ●개발 ●생산기술 ●구매·매입처 관리 ●현장관리와 개선 ●설비보전 등의 7개의 프로세스 면(Process), 계 14항목에 대한 방침관리나 인재, 체제 등의 시점으로 구성된 97의 제 2분류, 이것을 구성하는 아래 항목으로 필요 불가결한 dythgkdhar을 열거한 제 3분류로의 세분화 되어 있습니다.

그림A JMS제 1분류 내의 구조~ JMS.P4 「현장관리와 개선」의 예



기능면 FUNCTION							프로세스 PROCESS						
경영관리	인재	품질보증	원가	환경	안전	재무·수익	개발	생산기술	구매·매입처관리	현장관리와 개선	설비보전	제조품질	영업력
8	5	5	8	7	6	6	7	8	8	8	5	7	9
방침관리 인재 체제·시스템													
35	21	16	36	29	17	29	27	34	29	41	21	31	29

제 2분류, 제 3분류로 추진됨에 따라 구체적으로 보다 상세하게

### 제 1분류에서 제 2분류로

JMS해설서에서는, 제 1분류마다 구성하는 제 2분류 항목의 프레임 워크가 나타내어져 있어(그림 A는 JMS.P4 「현장관리와 개선」의 예), 그 구조를 아래와 같이 해설하고 있습니다.

제조현장은, 「CS에 철저한 현장관리」와 「낭비의 철저배제에 의한 원가저감」을 베이스로 한 생산활동을 실천하는 것이 필요하다. 그러기 위해서는 일하는 사람들이 활발하게 부가가치를 낼 수 있는 알기 쉬운 체제와 풀이 있고, 사람·물건·설비와 함께 물을 준수하고 이상을 알리거나 도움을 구하는 것이 알기 쉽게 되어있거나, 계속적 개선이 추진되고 있거나 하는 것이 중요하다.

그 즈음 공장장(사업소장)에 의한 공장 전체의 운영과 제조현장의 관리·개선에 대해서 진단한다. 분야를 좁혀 개혁을 추진하는 방침관리 및 일상의 생산활동 전반의 유지·행사를 추진하는 일상관리, 이것의 추진을 담당하는 인재의 확보육성 상황에 대해서 진단한다. 또한 5S에 대해서는 현장의 관리력, 개선력을 진단하는 중요한 항목을 생각하여 진단의 대상으로 한다. 더욱이 제조 스테프(생산관리, 생산기술)와 제조현장이 연계하여 「만들기 쉬운 생산계획을 만들고 있는가」, 「유연한 생산변동대응이 가능하도록 되어 있는가」, 「생산효율의 추구·개선활동은 계속적으로 Spiral up하고 있는가」에 대해서 진단한다. 또한, 현장을 구성하는 종업원의 안전 위생, 설비의 준비·보전 및 제조품질, 구매는 타항목으로 진단한다.

### 제 2분류에서 제 3분류로

제 2분류 항목은, 제 3분류항목으로 더욱 세분화 되어 있습니다. 이것은 해당 제 2분류 항목을 유효하게 기능시키기 위해 필요한 관리 포인트를 나타내고 있고, 전체가 약 400항목에 달합니다. 제 3분류는 평가기준서에 의해 평가점을 부여 받을 수 있는 최소 단위로, JMS로 모든 분류항목을 일괄한 「JMS 분류항목 일람표」를 작성하였습니다.



### Process Box 와 Neck Process Box

제 1분류의 기능면 7항목과 프로세스면 7항목은, 기능별 관리로 대표되듯이, 항목 상호로 강한 관련을 가지고 있습니다. JMS에서는 기능적 시점으로 물건 만들기의 프로세스를 취하고, 항목 상호의 모든 관련을 프로세스 박스로 나타내어, 어디에 문제가 있는 것인가를 추궁하기 위한 네크 프로세스 박스를 형성하고 있습니다. 문제를 파악하면 네크 프로세스 박스를 열어 그 부분에 집중하여 철저하게 개선을 도모하고, 진정한 문제·과제를 해결해 나아갑니다. 각 프로세스를 기능하고 횡축을 통한 어프로치가 가능하게 됩니다.

JMS는 마법의 지팡이가 아닙니다.  
 「좋은 매니지먼트가 된 상태」로의  
 지름길이나 단순 명료한 정답이 아닌,  
 전사적인 시행착오의 반복이 요구되어  
 집니다. 전사최적으로의 논점의 공유,  
 문제의 「인식(알아챌)」 당사자 의식의  
 양성...  
 절대적으로 우직한 움직임입니다.

## JMS의 틀

■ 초기JMS는 「무엇을 어떻게 하면 좋을까, 무엇  
 을 하면 되는 것일까」의 답을 기대, 또는 「JMS  
 에는 당연한 것 밖에 쓰여져 있지 않다」라고 하  
 는 목소리도 있었습니다. 그래서 JMS는 제정에  
 관계한 기업을 중심으로 한 실무자 레벨의 기획위  
 원회로 이 문제를 검토하고 그 답으로서 「당연한  
 것을 당연히 하는 것이야 말로 어렵고도, 우리들  
 의 매니지먼트에 항상 그것을 우직하게 계속 해  
 나아가는 체제의 구축이다」라고하는 이구동성의  
 의미이었습니다.

■ JMS는 기본 구조와 함께 ●해설서 ●어드바이  
 스시트 ●평가기준서 3개의 틀로 구체화되어 있습  
 니다. 그 중에서 중요한 것이 JMS를 구성하는 각  
 항목에 대해 상술한 「해설서」, 그리고 자사의  
 매니지먼트의 실태를 3現으로 주시하여 고치기 위  
 한 「어드바이스 시트」입니다.

「어드바이스 시트」는, 당초 「체크 시트」라고  
 호칭 하였습디다만, JMS에 의해서 물건 만들기  
 기업의 매니지먼트 혁신에 이바지하는 「인식」을  
 재촉한다고 하는 취지로부터 어드바이스 「조언」  
 이 적합하다고 생각되어 개칭하였습니다.



**JMS의 활용과 Tool에 대해서**

■ 예를 들어, JMS를 활용하여 제조품질의 향상, 공정에서의 품질의 확보를 추구하는 매니지먼트를 철저히 한 경우, JMS의 구조·제 1분류로부터 관계 항목을 선택 합니다. 사례의 경우는 프로세스 면 제 6항목의 JMS-P6 제조품질이 주로 해당 됩니다. 상세는 JMS해설서·어드바이스 시트의 목차·해설로 소개되고 있어, 해당항목을 찾는 것이 가능합니다. 여기서는 「제조품질의」 매니지먼트 현상을 명확하게 하는 파고 들어가는 방법을 「작업표준서」에 이르기까지 표시합니다.

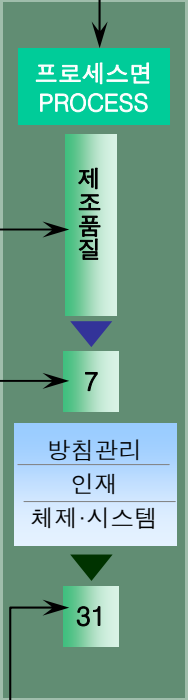
■ 제 1항목을 세분화 한 것이 제 2항목으로 JMS-P6제조품질은 아래의 7개 항목으로 세분화 되어 그 4번째에 JMSP6.4로서 「작업표준의 준수」가 있습니다.

- JMSP6.1 방침관리
- JMSP6.2 인재육성
- JMSP6.3 초기품 관리
- JMSP6.4 작업표준의 준수
- JMSP6.5 조건관리
- JMSP6.6 품질확인
- JMSP6.7 불합리대책/재발방지

■ 상기 7개의 과제를 클리어 하기 위해 7항목들이 다시 세분화 되어, 제 3분류가 됩니다. 예를 들어 제 2분류 JMSP6.4 「작업표준의 준수」에 대응하기 위해서는 제 3분류로서의 아래의 5개의 주력 사항이 있는 것입니다.

- P6.4.1 「QC공정표」
- P6.4.2 「작업표준서(작업요령서)」
- P6.4.3 「작업의 준수」
- P6.4.4 「변경시의 관리」
- P6.4.5 「표준류의 매인터넌스」

우측에 게재한 것이 제 3분류 「작업표준서(P6.4.2)」의 어드바이스 시트입니다. 작업표준서의 유무에서 그 내용, 재검토, 침투의 상태에 대해서 상세하게 나와 있습니다. 이것을 구체적으로 현지 현물로 확인 하는 것으로 문제·과제의 「인식(알아챈)」을 얻는 것이 가능하게 되어 있습니다. 또한, 「제조품질」이라고 하는 테마는 제 3분류의 7항목이 제 3분류로 31항목으로 세분화 되어 이것들을 체크하고, 대응책을 실시하는 것으로 전면적인 개선·개혁이 달성되는 것이 됩니다.



각 항목은 JMS에 따라 어드바이스시트에 의해 조연되어 개혁 실행안의 인식에 일조하게 된다.

**제 3분류: JMS-P6.4.2 「작업표준서(작업요령서)」**

작업표준서는, 단위 작업마다로 작업 순서, 작업의 요령, 주의사항 등을 써서 표현해 놓은 것으로서, 작업요령서, 작업지시서, 작업지도서 등으로 불리어지고 있다. 작업표준을 정비하는 것에 의해 작업의 표준화가 도모 되어 품질의 안정, 작업능률의 향상, 안전의 확보로 이어진다. 작업표준서는 미경험자라도 이해 되도록 써여져 있어, 제일선의 작업원의 의견이 반영되어있다. 그래서 그대로 작업을 하면 요구품질대로 만들어지는 것이 보증되어있어야만 한다. 그것에 대해서 현지·현물로 정착되어있는 가, 그 공정을 확인, 진단 한다.

	누구에게	무엇을 어떻게	체크항목	코멘트
<b>P6.4.2 작업표준서(작업요령서)</b>				
① 작업표준서의 유무	제조부서 책임자, 혹은 생산기술부서 책임자	사내규정, 작업표준서, 확인이력 등을 확인	<input type="checkbox"/> 작업표준서의 작성 대상에 대해서 규정이 있다. <input type="checkbox"/> 작업표준서가 작성되어 있다.	
② 기재내용	↑	↑	<input type="checkbox"/> 작업단위마다의 관리해야 하는 항목(제조·가공조건, 설비조건, 품질보증특성 등), 규격이 명확하고 기재 누락이 없다. <input type="checkbox"/> 작업단위마다의 관리방법(빈도, 개수, 측정구, 책임자 등)이 명확하고 기재 누락이 없다. <input type="checkbox"/> 중요특성과 일반특성을 식별하고, 관리방법을 차별화하고 있다.	
③ 내용의 재검토	↑	↑	<input type="checkbox"/> 작업자로부터 작업으로 알기 어려운 개소를 듣고, 급소나 핵심을 그림이나 컬러사진 등으로 알기 쉽게 하는 등의 작업표준서의 연구를 하고 있다 <input type="checkbox"/> 관리 책임자에 의한 정기적인 재검토, 경향성에 의한 리뷰를 하는 체제가 기능을 하고 있다	
④ 제일 선의 침투	공정 작업자 수명	관리 해야 하는 항목관리 방법을 알고 있는가, 구체사례를 확인, 히어링	<input type="checkbox"/> 공정의 작업자는 작업표준의 내용(수순)을, 표현은 다르게 되어있어도 같은 내용(수순)으로 전원 알고 있다	

**어드바이스시트에 대하여**

자사의 매니지먼트의 현상이 평가기준의 어느 레벨에 있는가를 파악하기 위해 제 3분류항목에는 1개 내에 4개의 지표가 있어 그것을 지표마다로 구체적이면서도 상세한 체크 항목이 표현되어 있다. 체크 항목은 제 3분류 항목 1개의 지표에 대하여 10개 정도를 기준으로 설정 되어있고, 이것들은 총수 3,565개에 달합니다. 체크 항목은 제정에 참획한 15사의 대표 멤버에 의해 워킹 그룹활동의 장에서 실시하고, 거듭되는 검토 끝에 선택된 항목들입니다. 이 작업에서 유의한 것은 멤버가 자사에서 매일 실천하고 있는 관리 포인트를 추출해 나가는 것이었습니다. 문장이나 이론에 의한 것이 아닌 우량기업의 매니지먼트의 최전선에 서서 고전 분투하고 있는 멤버의 「몸에 배어 있는」 암묵지로, 신세대의 매니지먼트 지표를 추구했다고 말할 수 있습니다.

( ) ,

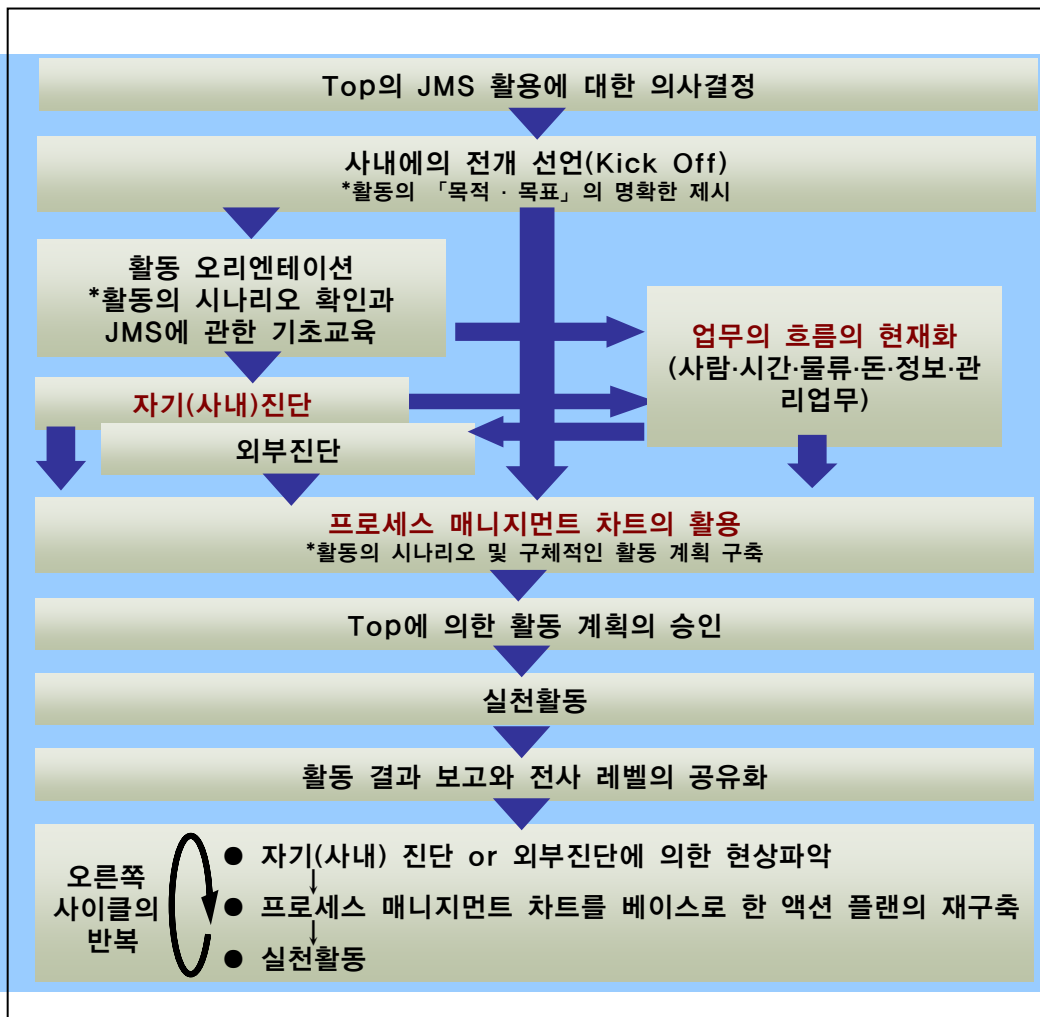
다시 살아난 일본의 물건 만들기.  
그러나 현실에는 우승열패의  
양상이 있고, 기업간의 격차가  
존재한다. 그 커다란 원인은  
당연한 것을 당연히 하는 것일까  
그렇지 않을까.  
JMS는 걱정하는 것,  
그 당연함에 대해서입니다.

## JMS의 활용

■ 당연한 것을 당연히 하기 위하여. 우리들은 그 근원적인 테마에 주력, 각 사 사례를 베이스로한 토론 속에서 하나의 결론에 도달했습니다. 그것은 당연히 하기 위해서 중요한 요소의 하나가 관리감독자와 현장, 스태프와의 공유, 즉 「커뮤니케이션」 이라는 것입니다.

■ JMS가 제정되어 수년, 매니지먼트를 포함하여 직장의 양호한 커뮤니케이션의 양성이 활용의 커다란 테마가 되어 있습니다. 그래서 JMS활용의 일반적인 스타일로서는 「진단→개선 사이클」의 반복입니다. 이 실천을 통해 매니지먼트 혁신 및 개선을 추진할 수 있는 인재의 육성을 도모해 가게 됩니다. 가장 중요한 포인트는 톱의 결단 및 실천 활동을 추진하기 위한 환경 만들기이며, JMS는 어디까지나 실천 활동을 진행시키는데 있어서의 수단이 아니면 안됩니다. 따라서, 활용의 전제가 되는 전개에 있어서의 기본적인 목적·목표로부터 실제 추진방식에 대해서 각각의 상황에 맞추어 독자의 스타일을 구축하는 것이 중요하게 됩니다.



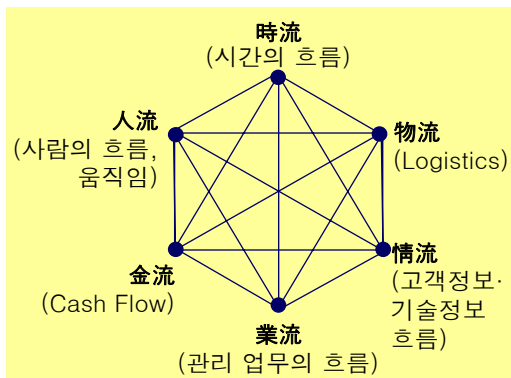


**업무의 흐름의 현재화(顯在化:표면화)**

JMS 어드바이스 시트에 의한 진단의 전후에 현상의 모습을 「물건 만들기」의 6개의 업무 흐름」을 현재화시킵니다. 현재화 시키는데 있어서는, 현상의 실태를 한 눈에 알 수 있도록 그림에 나타내는(표면화)것으로, 경영적 시점의 문제·과제를 이끌어냅니다.

⇒ 아울러, 「목표로 하는 모습(2~3년 후)」 다음 「겨냥하는 모습(반년 혹은 1년 후)」를 그려내는 것으로, 현상과의 갭으로부터 위에 기술한 문제·과제에 대한 우선 순위를 매깁니다.

현재의 프로세스(관리능력=공정능력)의 안 혹은 사이에 있는 다이내믹한 「6개의 흐름」



**자기(사내) 진단**

자사의 매니지먼트 현상의 「사실」에 대해 체크 결과와 추가 기입 「코멘트」 및 「메모」로부터, 「강점·약점」을 이끌어냅니다. 이 단계에서의 체크 기준은 활동의 목적·목표를 근거로 한 자사·자부문에 대한 「목표」를 하나의 기준으로 생각하는 것을 추천합니다. ⇒진단에 의한 아홉은 객관적인 시야를 가지면서, 자사의 「바람직한 모습」에 대한 확고한 「목표」와 현상과의 갭으로서의 목표와의 갭을 과제로서 부각시킨 것이 됩니다.

( ) ,

**현장력의 향상.**

**그것은, 관리 감독자와 현장,**

**스태프와의 가치 공유,**

**즉, 커뮤니케이션이 매우 중요한 것으로 되어있다.**

**JMS에 보고된 사항으로부터  
그 사례를 소개한다.**

## JMS의 성과

■아무리 돈과 시간을 들여서 만들어 낸 체제, 구조도 현장이 그것을 기능시키는 것의 의미를 모르고, 당연한 것으로 받아들이지 않는다면 당연히 실행되는 일은 없을 것이다. 비교적 순조로이 활동되고 있는 현장(매니지먼트 포함)에서는 양호한 커뮤니케이션을 취하기 위한 연구가 주야로 전개되고 있어, 그 연구는 매니지먼트의 체제를 기능시켜 보다 좋은 효과를 만들어 내는 추진력이었습니다. 그러한 현장은 구체적으로 어떤 활동이 행해지고 있는지 JMS에 보고된 내용을 바탕으로 그 사례를 소개합니다. 사례에서는 여러 가지 활동 중 보여진 커뮤니케이션에 대해 비중을 두고 있습니다. 공통된 것은 커뮤니케이션의 액션을 취했을 때부터 현장은 좋은 방향으로 움직이기 시작한다는 것, 그리고 나날이 쌓여간다는 것입니다.

**제조현장편 ①**

「 」

**작업자가 주역인 5S 활동**



**NEC 액세스 테크니카 주식회사**

- 사업내용  
퍼스널 액세스 네트워크 상품의 기획~생산~보수(保守)
- 사례의 직장  
각 제품용 판자 제조 라인
- 커뮤니케이션의 포인트  
경영레벨인 상위과제를 현장 매니저가 대처하기 용이한 액션 테마로 전환 하고, 침투하기 쉽도록 하고 있다.

**테마의 배경**  
프린트 기판 ASSY 직장에서는 품질항상이 가장 중요한 과제이지만 「일상업무중에서 무엇을 해야 할까」 현장 레벨에 대한 신호가 불충분했다.  
거기에서 품질에 영향을 주는 요인을 파고들어 그것을 제거하는 활동으로써 「바닥 정전기 대책」을 채용. 전문 청소업자에의 위탁에서 전 종업원에 의한 자주적인 청소로.

**목적**  
정규직 사원과 비정규직 사원, 베테랑과 신입을 불문 「자주(自主)바닥 청소」를 실시. 구체적으로는 「클린 매트릭스」라고 이를 붙여진 약 10㎡의 구획을 각 작업자에게 「지주(地主)」로서 분담시키고 라인-레이아웃 위에 게시. 각자가 매일 정기적, 자주적으로 점검 하고 왁스 칠 및 물걸레질 등을 한다.

**전개상의 연구**  
작업자의 아이디어로 도구 작성. 도구에 애칭을 붙인다.

**성과**  
더럽거나 쓰레기가 있어도 무관심했던 이전에 비해 몰라볼 정도로 달라진 바닥. 작업자의 자발적인 청소활동은 큰 성과이며 또한, 활동의 상태를 철저히 「가시화」하는 것으로 작업자에게 동기부여를 유지·증진 시키고 있다. 품질항상이라는 관리자의 테마를 그대로 밀어 붙이지 말고 「하루 중일 있어도 즐거운 직장」이라는 신념 하에 친근한 테마로 전환, 활동에 박차를 가한 성과라고 할 수 있다.

**제조현장편 ②**

**의욕·끈기·열기·기백을 진지하게 전달하는 「背中」 커뮤니케이션**

**야자키(失崎)계기 주식회사**

- 사업내용  
자동차용계기(計機)동일한 부품의 제조 및 판매 외
- 사례의 직장  
시마다제작소
- 커뮤니케이션의 포인트  
직장풍토의 변혁에까지 착수하는 톱(제작소장)의 조건을 강하게 내세운다. 현장에서 술선수법한 자세를 보여주는 것이 주위의 동기 부여로 연결 된다.



**테마의 배경**  
失崎総業의 자동차 기기 계기 본부의 중심이 되고 있는 중핵 공장인 失崎計器 시마다 제작소에서는 2003년부터 품질항상 활동을 전개. 그러나 어느 정도 수준에서 정체되는 상황이 계속되고, 현장은 철저한 재발방지가 이루어지지 않은 것에 대한 폐배감이 있었다. 그때 「자공정 불량제로」라는 공극의 목표를 내걸고 스스로 높은 목표에 도전하는 것을 제작소의 톱이 선언, 스타트 했다

**목적**  
불량에의 철저한 원인규명에 따른 「전문적인 육성」, 「빈틈없는 표준화」를 목적으로 모델라인을 설정하여 추진. 작업자교육을 철저히 하고 작업자의 자각을 촉진시킨다. 이를테면 「생각하는 것을 습관적으로 하는 기업풍토 만들기」를 목표로 했다.

**전개상의 연구**  
「현장에 들러붙는다」 「끈기가 강하다」를 기본 방침으로 프로젝트 멤버는 3현주의를 간파하고 필사적으로 불량제로에 힘쓰는 자세를 현장작업들에게 강한 인상을 남겼다. 말하자면 「등 뒤에서 전해져 오는 커뮤니케이션」에 도전.

**성과**  
「의욕, 끈기, 열기, 기백」을 육성의 슬로건으로 활동을 추진한 결과 전 24라인의 약 88%에 이르는 21라인이 자공정 불량제로를 6개월 이상 계속, 퇴직이 얼마 남지 않은 작업자에게 「남는 시간으로 자신이 할 수 있는 일을 가르치고 불량제로가 끊어지지 않도록 하고 싶다」고 말할 만큼 작업자의 의식도 향상하고 현장에 책임과 자신감이 뿌리 내렸다는 것을 실감했다고 한다.

**제조현장편 ②**

「 」 가 .

**현장의 저항감을 없애고 원인에 커뮤니케이션의 동기와 의식부여**

**주식회사 덴소**

- 사업내용  
자동차 부품 제조
- 사례의 직장  
다카타나 제작소
- 커뮤니케이션의 포인트  
부전(附箋)을 사용하여 간단한 방법으로 문제점을 걸음로 나타내어 정보를 공유하는 연구. 작업자의 자책사항을 들어 내게 함에 있어 「망설임」을 없애기 위한 「고마워」라고 하는 답례 활동.



**테마의 배경**  
수년 전부터 「챌린지 납입 클레임 0」 활동으로써 「방범을 바꾸자」나 자신을 변화시키자, 임무를 다하자」를 슬로건으로 전사가 품질개선 활동을 시작하게 했다. 특히, 활동의 초점을 납입불량의 진인 또는 잠재적 요인으로 되어 있는 「조립공정의 아차 사고 사상」에 두고 직제 및 라인리더가 작업자와 하나가 되어 모델라인을 구축하고 계속해서 직장 전체에 전개한다는 순서로 임해왔다.

**목적**  
납입불량 근절을 목표로 「아차 사고」를 줄이기 위해 아래의 4포인트로 실천  
●현장에서 발생하거나 작업자가 발견 하는 모든 사상을 들어 내는 연구 ●문제점에 대한 제직 또는 스템의 신속한 확인과 개선 액션 ●문제점의 개선 상황 등을 누구나 언제든지도 확인할 수 있는 도구 제반 ●활동효과와 성과의 정기적인 검증

**전개상의 연구**  
첫째, 무언가 발생하면 우선 안돈으로 라인리더에게 알리고 다시 현상의 키워드를 그 자리에서 바로 포스트 잇에 기재하여 게시진척관리판에 붙인다. 둘째, 직제나 라인리더의 打ち上げ 정보에 대한 마음을 담은 고맙다는 답례 행동.

**성과**  
「현장과 직제의 양방향 커뮤니케이션 활동과 신뢰로 전원 하나로 똘똘 뭉친 결과 조립불량「0」, 조립요인인 납입불량「0」를 달성. 작업자 한명 한명이 스스로를 주역이 여기고 문제점의 와 대책계획에 참여하게 되었다. 「고마워」이 한마디가 결정적인 역할을 하였다.

# JMS 추진기구 역대 이사장으로부터

## ■JMS 추진기구 초대 이사장

TOYOTA자동차 주식회사 사장

渡辺 捷昭 氏



고코스트 구조인 일본에 있어서 물건 만들기의 힘은 21세기에도 확고 부동해야 한다. 그를 위해서 우리 「물건 만들기 기업」은 개발에서부터 생산, 조달, 판매, 서비스까지 각종 기능의 우열을 제대로 평가할 필요가 있습니다.

항상 현장에서 시선을 떼지 않고 바뀌어야만 하는 것·바뀌어서는 안 되는 것을 확실하게 식별한 후 바뀌어야 하는 것에 대해 꾸준한 개선의 실행 또는 과감한 개혁을 단행하지 않으면 이 치열한 경쟁에서 살아남을 수 없을 것입니다.

이 일본경영관리표준은 우열의 평가와 개선·개혁을 추진하는 **실행안의 입안의 이정표입니다**. 기업의 체질강화에 도움이 될 것이라 확신합니다.

## ■JMS 추진기구 제 2대 이사장

TOYOTA자동차 주식회사 전무

若山 甫 氏



**현장 · 현물** 언제부턴가 지나치게 문서 작성 위주로만 되어가고 있는 건 아닐까요. 서류나 메일로 전달만 하는 게임은 그만두고 현장에 가서 현물 앞에 모두가 모여야 합니다. 더욱 더 현장을 활용하고 그러한 장소를 만들어 나가야 한다고 생각합니다.

**Respect** 물건 만들기의 현장에서 배려를 생각하면 작업 환경이 사람에게 적합한지 생각하는 경우가 많이 있습니다. 제조 현장 뿐만이 아니라 주위에서도 배려가 곁여 된 경우가 많습니다. 깊이 생각해보면 배려는 고객 우선 이라는 말로도 대처가 가능합니다.

**개선** 도요다는 마른 타올도 다시 짰다고 일컬어져 왔지만 더욱 더 중요한 것은 현상(現狀)에 안주하지 않는다는 사고방식입니다. 원가에서도 품질에서도 발상을 바꿔 접근해야만 「일본의 물건 만들기」라고 할 수 있을 것입니다.

**사람 만들기** 사람의 성장은 완만하게 올라가는 것이 아닌 계단형 이라고 생각합니다. 예를 들면 교육에 시달렸을 때나 무언가를 달성했을 때, 지독한 고생을 했을 때 등 계단의 높이는 제각각 다를지도 모르겠지만 그런 때가 비로소 계단을 한 걸음 더 올라가게 해주는 계기가 되는 것입니다. 따라서 아무것도 없이 10년을 힘들이지 않고 완만하게 보낸 사람과 3년 · 5년이라도 고생을 겪어 온 사람과는 도달점이 틀린 것입니다.

# JMS 설립에 연관 된 분들로부터

「일본의 독자적인 물건 만들기 정신의 원점으로 되돌아가서 경영체질을 지금 재점검하여 이후 장래에 지향하는 방향과 모습을 확실히 그려내고 기업으로서의 경쟁력을 계속 레벨 업 시켜 나가길 바란다.」 이것은 JMS 제정 시, 계획에 참여한 각 사 대표들의 생각입니다. 이 생각과 상통하는 JMS의 「뜻」 이라고도 할 수 있는 사고방식·생각·기업문화·풍토에 대하여 JMS 제정에 깊게 관여해 주셨던 기업 대표분들에 의한 강연록부터 소개 드리겠습니다.

## 일본의 물건 만들기의 숙명 (린나이 주식회사 内藤 明人)

앞으로 일본에 있어서 물건 만들기는 항상 미래를 예측한 부가가치가 높은 고도의 가공건국으로서 이 길을 걸어올 수 밖에 없는 숙명이다.



## 창업자인 川上에게 배운 물건 만들기의 세가지 가르침 (야마하발동기 주식회사 長谷川 武彦)

첫째. 「물건 만들기는 결코 흥내만 내는 가짜가 아닌, 진짜를 목표로 할 것」,  
둘째. 「뜻을 높게 갖고 어려움을 극복하는 도전정신」 이 세 가지가 지금 저의 핵심이 되고 있습니다.



## 부가가치와 낭비 (SONY MCS 주식회사 加藤 典孝)

부가가치를 부여한다는 것은 시간이 흘러가는 사이에 형상을 바꾸면서 그 이상으로 가치가 있는 물건으로 변화해 가는 것입니다. 낭비 중에서 가장 큰 것은 시간의 낭비입니다. 지나간 1분은 결코 되돌아오지 않습니다. 낭비의 발생원인은 연습부족·경험부족 등 개인의 재량에 의한 시간의 낭비와 또 하나는 영성한 체제에 의한 낭비입니다. 이것을 바로잡는 것이 「낭비제거」입니다.



## 히노(日野)자동차의 재건 (히노자동차 주식회사 蛇川 忠暉)

히노자동차의 재건에 대해 제가 갔을 당시, 이미 **대수술**이 실시되고 있어 제가 떠말게 된 것은 기력을 상실한 회사를 분할하게 하여 업적을 회복하는 것이었습니다. 도요다에서 40년간 가르침 받았던 것을 그저 우직히 해왔을 뿐입니다. 결과적으로 말하자면 트럭(Truck)의 상식을 깬다는 것입니다. 트럭사업에 신념을 다하고 판매회사나 해외사업체의 적자, 도요다로부터 수탁 받은 트럭사업 등, 발전성 없는 의식과 현상(現狀)을 변화시켜 가는 것입니다.



## 물건 만들기는 품질 만들기, 일 만들기, 사람 만들기 (브라더공업 주식회사 安井 義博)

품질 만들기란, 사람들은 물건을 원하는 것이 아닌 품질과 가치를 원한다는 것. 일 만들기란, 고객이 원하는 물건을 만들어 낸 후 그것을 어떻게 하면 인정받을 수 있을까 하는 것입니다. 마지막으로 모든 활동의 중심이 되는 것은 사람입니다. 21세기는 사람의 중요성이 다시금 주목 되는 시대이기도 하며, 사람의 창의, 연구, 열의, 노력을 살려 이것을 정당하게 평가할 수 있는 체제를 구축하는 것이 요구 되어 질거라고 생각합니다.



## 고객에게 배운 것 (이비덴 주식회사 岩田 義文)

고객에게서 여러 「재공」 「체제」 를 배울 수 있었습니다. 특히 대규모 반도체 회사에서는 상품기획부터 개발, 양산까지의 노하우를 습득할 수 있었고 「절대 고객중시」 로써 충실히 뒤따라 갔던 것이 결과적으로 오늘로 이어지고 있습니다. 그리고, 엄격한 고객의 요구를 클리어 하는 것에서 달성감을 맛 보고, 귀중한 인제가 양성되는 것이 아닐까 생각합니다.



## 「당연함」의 소중함 (주식회사 덴소 深谷 紘一)

「당연함」이란, 기업활동의 토대가 되는 것이며 인재육성, 커뮤니케이션, 직장풍토, 활성화 등이기도 합니다. 회사의 차이는 이 「당연함」의 정도에 의해 나옵니다. 또한, 품질은 경쟁력의 원천입니다. 저희들도 자만하지 않고 각 거래처의 니즈를 엄중히 받아들이고 응해 나아가 할것입니다. 그를 위한 대처가 ZERO CHALLENGE 활동입니다. 중요한 것은 전 사원이 센서(Sensor)가 되어おやっと思うことがあるなら発言できる会社にしておくことです. 이것이 당연한 것이 되지 않으면 마지막에 큰 문제가 생길 수도 있습니다.



# 이사장 및 임원 인사말

가

■ JMS추진기구 이사장  
TOYOTA 자동차 주식회사 전무  
新美 篤志 氏



「기업은 사람」, 「물건 만들기는 곧 사람 만들기」 라고는 하지만 기업에 있어서 요즘만큼 「사람 만들기」가 급선무로 여겨지는 때도 없을 것이다. 급속하고도 불연속적으로 급변하는 시대에 있어서 「현상(現狀)에 만족하지 못하여 보다 높은 뜻과 목표를 가지고 스스로를 계속적으로 고무해 가는 강인한 인재」야말로 기업의 모든 방면에서 원하는 인재라고 생각합니다.

JMS 추진 기구로서 회원 여러분과 함께 그러한 인재육성에 일조가 되는 「곤란 한 경우 기댈 수 있는 곳」 「바로 곁에서 구체적인 액션을 취할 수 있는 자」 그런 사실과 사례를 점점 전해 가는 활동을 해 나가고 싶습니다.

## JMS



■ JMS추진기구 전무이사  
사단법인 중부산업연맹 부회장 대우 전무이사  
竹内弘之 氏

일본 경영관리표준 JMS는 그 활동에 세 개의 기둥을 내세우고 있습니다. 첫 번째는 중부발로 세계 물건 만들기의 표준을 만들어 간다는 「글로벌한 시점」, 두 번째는 사람 사이에 존재하고 있는 생산이나 기술의 암묵지(暗黙知)를 그 사람과 함께 소멸되지 않게 하기 위해 가시화 하려고 하는 「암묵지(暗黙知)에서 형식지(形式知)로」. 그리고 세 번째는 무엇이 부족하지 않을까 뿐만 아니라 무엇이 어느 정도 부족하고 얼마만큼 노력하면 해결이 되는가 하는 관점으로 파악하기 위한 「정성적 전승이 아닌 정량적 전개」입니다.

이 세 개의 기둥의 토대가 되는 것은 사람을 육성하는 것과 사람을 기준으로 한 축적형 개선문화의 형성이라고 확신하고 있습니다. 일본경제를 이끌어가는 물건 만들기에 있어서 지금이야말로 「개선문화」의 중요함을 다시 한번 재점검 하고 매니지먼트의 혁신을 위해 적극 나서야 할 때입니다. JMS가 혁신을 위한 최대의 무기가 될 수 있도록 지원 해 드리겠습니다.



# JMS 추진 기구

JMS 추진 기구는 JMS를 널리 발전·보급되게 하기 위해 2002년 3월에 설립된 중산련의 부설기관입니다. 「연구개발」과 「계몽 계발」을 두 개의 큰 기둥으로서 아래와 같은 활동을 하고 있습니다.

- (1) JMS의 적용업종·업태를 확충하는 연구개발 활동
- (2) JMS의 적용기업규모를 확충하는 연구개발 활동
- (3) JMS의 글로벌 전개를 실시하기 위한 연구 개발 활동
- (4) JMS에 반영시키는 새로운 매니지먼트 기법의 개발활동
- (5) JMS의 진단·평가에 관한 기술을 향상시키는 연구활동
- (6) JMS의 내용을 진화·발전시키기 위한 개정활동
- (7) 물건 만들기의 흥미를 JMS를 통하여 대학생 등에 심화시키는 계몽계발활동
- (8) 그 외, 본 기구의 목적을 달성하기 위해 필요로 하는 활동

## JMS 추진 기구 임원 명단

	성명	소속	직급
理事長	新美 篤志	TOYOTA 자동차 주식회사	전무
副理事長	内藤 明人	린나이 주식회사	회장(중산련 명예회장)
理事	川本 隆一	주식회사 INAX	사장
理事	岩田 義文	이비덴 주식회사	회장
理事	中村 隆介	NEC 액세스 테크니카	사장
理事	両角 正幸	세이코 엡손 주식회사	전무
理事	深谷 紘一	주식회사 DENSO	사장
理事	柴田 昌治	일본가이시 주식회사	회장
理事	風早 清弘	일본차량제조 주식회사	수행이사
理事	朝香 聖一	일본정공 주식회사	대표수행이사장
理事	安井 義博	브라더공업 주식회사	회장
理事	澤木 淳	失崎總業주식회사	전무
理事	戸上 常司	야마하 발동기 주식회사	회장
専務理事	竹内 弘之	사단법인 중부산업연맹	전무이사