

# セミナーダイジェスト

## 「人と設備の効率を極大化する」

自社の競争力と優位性を高め、国際競争に打ち勝って行くために、現在の経営資源は効率的にフル活用できているでしょうか。このセミナーでは、人の効率的な働き方と設備の効率的な運用の双方を考慮して、「今居る人・今ある設備の総合的な能力を最大限発揮すること（極大化）」を考えてみたいと思います。

今日のものづくりにおいて、設備機械の効率的活用という側面では、適切なオペレーションやメンテナンス技術がまず求められますが、企業は「人の組織体」であり、その企業活動の中心である「人の能力発揮」についての主要なポイントとなる、

- (1) 組織全体、全従業員の総合力を発揮する、改善・改革活動の運営方法の確立、
- (2) 管理者・スタッフのリーダーシップ力とコミュニケーション能力の強化、
- (3) 世代交代を円滑に進める、技能伝承の基盤づくりと具体的な実践・推進、

これら3つの視点から、人と設備の総合的な効率化を考えて行きます。

### 1 ものづくり現場の現状

今、業界を問わずものづくりの現場では、「ものづくり基盤の脆弱化」が進行しています。日本の高度成長を支えてきた団塊の世代が職場を去りつつあり、世代交代による不安定要素の拡大、および年齢構成のアンバランス化が増大しており、世代間のコミュニケーションギャップがクローズアップされています。

ある程度の年齢層の方であれば、「怖いもの」といえば、親父、おまわりさん、学校の先生という連想が浮かぶのではないのでしょうか。ところが現在の若年層にとって、そのいずれもそれほど恐ろしい存在ではなくなって、最近では、家庭のお父さんも学校の先生も大変に弱い立場になっているようです。記憶に新しい角界の不祥事をはじめ、人々の考え方・行動の規範となる権威ある存在が次々と崩壊しており、社会の価値観も変わり、世代間の物の見方に大きな差異が現れてきています。（価値観の格差と相違）

これまでに訪問し拝見した幾多の企業・現場で発生している不具合現象の中に、背景的な要因として共通して存在していることとして、「組織、現場のタコツボ化現象」が多くみられます。まさに、「分断化の時代」という表現が適切かもしれません。

### 2 組織全体、全従業員の総合力を発揮する、改善・改革活動の運営方法の確立

元々、「価値観の異なる人々の集まり」である組織全体の効率を高めるには、一致した方向に向けて発揮して行くための「適切な目標設定」が欠かせません。この目標値は、企業・現場の個別状況により大きく分けて、次の2つになります：

- ケース1：「人の効率を優先し、人が生み出している生産スピードを最大化」する、
- ケース2：「設備の効率を優先し、設備が生み出している生産スピードを最大化」する、

詳細については、セミナーにて説明しており紙面では割愛いたしますが、ケース1、2それぞれの状況において、「人と

設備の総合的な効率（＝利益）の極大値」は、「現状制約条件における生産スピード最大」で生ずるのであり、「設備効率＝100%、でも人の効率＝100% のいずれでもない」ということです。通常は、人の生産性、または設備の稼働率などの単一の側面をとらえる活動が一般的ですが、「生産スピード最大」に着目するところがポイントになります。

これら、組織全体で取り組む指標の設定に続いて重要なことは、いかに「全員参加・全員分担・全員貢献」の活動展開を推進するのかがという「活動運営ノウハウ」が必要になります。その主な要点を整理しますと、下記の4期に分けて進めることになります：

- ①活動立上時期：活動の目的・目標の設定、全員への説明とコンセンサスの形成。
- ②全体動員時期：小集団を基軸とした、職場毎の身近な・日常問題解決活動の展開、問題のとりあげ方など、問題解決のスキルを実践し、問題解決力を強化してゆく。（自主・自律、協働、それぞれの活動を形成、強化）
- ③目標追求時期：具体的なテーマを設定して、原理・原則に基づいてシンプルで、誰もが実施可能な手順を実践しながら、新たな見方・考え方で「やり方」を変えてゆく。（課題達成力の強化）
- ④成果達成時期：人と設備の連動・連携のさせ方を、日々調整・調和させて、目標としていた姿を実現、維持して行きます。（改善効果を成果に実現）

### 3 管理者・スタッフのリーダーシップ力とコミュニケーション能力

職場で発生する失敗の約80%は、他人との意思疎通の不手際に起因するものだとされています。「あの一言をいっておけばよかった」「あの一点を注意しておけば事故は防げた」というケースが多いのです。

普段、部下から意見が上がって来ないというリーダーがいます。しかし、部下の側から見て、「いいたいことが言えない」という職場風土では問題です。「上司の持っている態度」が部下のコミュニケーション能力を抑えつける結果になっていないでしょうか。「態度によるメッセージ(55%)」は、言葉で伝えるメッセージ(17%)の3倍以上の効果で部下に伝わっているものです。

部下とのコミュニケーションを改善するには、傾聴という方法が実行しやすく効果的です。傾聴という言葉は、相手の話に意識を傾けて聴くということです。（たとえば、10分間・何も口をはさまず、相手の言うことを・うなづきながら・聞き続けるということです）

リーダーの重要な役割は、協働できる職場づくりに対する貢献です。そのためにはリーダー自らが活性化し、職場風土を変革してゆくことが求められます。

### 4 世代交代を円滑に進める、技能伝承の基盤づくりと具体的な実践・推進

団塊の世代が全員65歳になることが話題になっています。少子高齢化により、国内の労働者人口の減少が予測され、経済成長率の伸長にも限界が見えてきました。中国、東南アジア、インドなど、急成長する海外市場に対してグローバルに立ち向かう準備はできているでしょうか。

固有技術を中心とした技能・技術伝承は、いずれの業界・企業においても優先度の高い課題でありながら、試行錯誤で手探りの状況がみられます。その阻害要因は、「人材の多様化と流動化による定着率低下」、「働くことに関する意識の変化（技能・技術提供から労働力提供へ）」、「管理・監督者の人員減と育成・指導経験の低下」、などがあげられますが、「技能・技術伝承の時間を具体的に与えていない状況」があります。

これらの現状を打破するための実践的な推進ポイントとしては、

- ① 全員参加、コミュニケーションが疎通できる風土の醸成、  
(2. ①から④の活動)
- ② ムダ・ムリ・ムラの排除活動を先行させて、余力時間を生み出す、
- ③ 育成、教育・訓練の計画を立案し、これらの余力時間を活用して、実行する、
- ④ 「形式知の伝承」と「暗黙知の伝承」に層別して推進する、

以上のように、「人と設備の効率（利益）の極大化」を実現するためには、

「改善・改革活動の運営ノウハウの確立」、

「全員参加、コミュニケーション疎通風土の形成」、

「固有技術の技能・技術伝承」、

など、組織全体が取り組み、連動・連携して動かなければ達成できない課題ですが、人の行動（時間の使い方）・物の動かし方・設備の動かし方の中に潜在している改善余地に気づきそれらを排除しながら、全体最適の視点で思考し、改善・改革活動を立上げ・継続することで実現されて行きます。

株式会社テクノ経営総合研究所  
ブレンカンパニー  
ブレン国際本部  
本部長コンサルタント

あいざわ じゅんいち  
相澤 淳一



#### PROFILE

大手化学・セラミックスメーカー、および食品メーカーにおいて工場プロセス改善リーダーおよび工場長として、品質問題の削減、人手作業の省力化・少人化、など数々の「現場を変える」実践経験を経て現職に就く。

弊社セミナーについては、ダイジェスト版を動画でホームページからご覧頂けます。

