

# セミナーダイジェスト

## 「工場経営の進め方」

### ■ ■ ■ 工場経営の基本は意識改革から ■ ■ ■

「人の成長なくして企業成長なし」といわれます。人が変わらず業績が改善しても、それは単なる環境要因にすぎません。状況が変わればやがて業績も下がるものです。バブル崩壊後の教育費カットが高じて、今、人の活性化が各企業で重要課題となっています。

北欧のフィンランドは人口約520万人、九州と同程度の大きさの国土しかありません。もともと農業と林業が中心のどちらかという貧しい国でした。しかし、1980年以降の社会改革や国民に対する「考える力を養う」という教育方針の徹底により、皆さんもご存知のノキアのような優良企業を生み出す、ヨーロッパでも有数の経済大国になりました。

景気の回復傾向により、勝ち組・負け組という二極化が再燃しています。負け組企業の特徴は、挑戦意欲の欠如、自発性欠如、社員能力の潜在化、評論家の増加、組織の硬直化、議論がない、出る杭は打たれる、セクショナリズム、変化を嫌う、リーダーシップ不在、変化に対してのアクションが遅い、人の活性度が低いといったものです。

人の活性化に成功した企業だけが生き残っています。言われたことだけをやるのではなく自ら考えていける人をいかに育てるか。意識の変革によって行動を変えることが重要です。

以前、台湾で電子部品のモジュールを製造する企業を指導しましたが、工場にP社の最新鋭機器がずらりと並んでいて驚いた経験があります。しかし、もっと驚いたのは「不良を作らない機械を紹介してほしい」というトップからの要求。いくらハイグレードな設備を導入してもメンテナンスもろくにできない状態では使いこなすことはできません。

モノづくり改革には、人・材料・設備・製品という4つの切り口があります。例えば、材料ならジャストインタイム、設備ではTPM、製品にはTQCやVEなどの改善手法が有名です。しかし、これらの改善手法も意識改革が基本にあって効果を発揮します。テクノ経営では、人の意識改革をすべての活動の基本として位置づけています。

テクノ経営総合研究所  
関西カンパニー 副カンパニー長  
マネージメントコンサルタント

い はら しょう じ  
**井原 昌志**



#### PROFILE

大手電子部品メーカーにて、長年にわたって「モノづくり」に従事し、その間、生産設備の設計・開発、工場現場の管理者を経験し、「モノづくり」のノウハウを習得。その後、現職に就き、自主・自律体制を構築した継続的な改善活動を展開。

### ■ ■ ■ 意識改革・やる気の醸成はトップの役割 ■ ■ ■

メールやFAX、掲示物等、情報伝達の効率性を優先するあまり、最近、部下に対する内発的動機づけが弱くなっているようです。口頭で言えば済むことでもメールを送る。対話による部下のモチベーションアップの機会が少なくなっています。

また、「言いだしっぺは損をする」ということがあります。例えば、社内会議でコストダウンにつながる改善ネタを求める場合、発言した人に責任を持って進めるように決まることが多い。いいアイデアを出しても対策から何から何まで一人に業務を任せ、責任をかぶせられてしまうのではたまりません。こういう風土からは余計なことをいうと仕事が増えるという発想が生まれてきます。そのためには、問題点を指摘する人と改善する人を分けることが必要です。ついつい問題点を出したら、解決するのもその人。これでは良い改善提案は出ません。進んでいる企業では、改善提案の問題発見者、提案者、改善実施者の三者に分けているものです。

潜んでいる問題をどれだけ炙り出すかが会社として重要なことです。「言いだしっぺ」が損をするという風土からは真の問題は出てきません。いい問題が出てきたらチームを組んで改善していこう、どういうメンバーであればできるかを共に考えるのが上司の役割です。

社員を変化させる場面を設けていくのは経営者の役割です。改善を通じて共に喜び、評価につなげる。やる気の醸成はトップから。やる気は下から上へは伝わらないものです。課長がやる気でも部長がやる気がなく、活動の火が消えていくという例はよく見られます。日本電産の永守社長は「能力の差は2倍から5倍だが、やる気の差は百倍だ」と述べています。このやる気をどれだけ引っ張り上げるかが経営者にとっての課題です。

### ■ ■ ■ 改善を進める仕掛け ■ ■ ■

帝京大学の沖永学長は、着任早々、大学職員に「大学構内にある清涼飲料水の自動販売機の設置を見直してください」という指示を出しました。当初は「なぜ自販機なのか？ 何かが劇的に変化するものでもないのに」という反発がありましたが、ところがこの仕掛けが大きな効果を生んだのです。

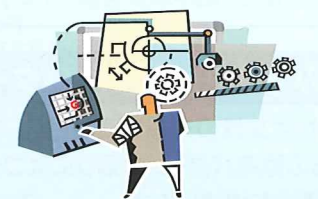
まず、機械の設置を見直すためには現状分析が必要です。具体的には、大学構内の自販機設置場所、売れ筋商品、売

上の徹底分析を行うことです。この徹底分析を通じて職員たちが大きく変化して、色々なことに気づくようになります。職員に気づきを促す、これが大きな仕掛けです。この大学には十数社の自販機業者が入っていましたが、これを一元化しよう。140台あった自販機を119台に削減しましょう。また電気を消費する古いタイプの機械を一斉に省エネ型に替えて、夜間自動消灯による電気消費量のムダ削減を実施。電気使用量だけで53%削減できたといいます。また、自販機に対する商品供給やゴミ回収を行う業者を一社に統一したことにより、搬入車台数が1600台から720台に減少、交通整理する警備員の作業軽減ができ、人件費や人員配置の見直しにつながりました。他にも、売れ筋商品の調査により売上が伸び、結果としてバックマージン収入が増えたという効果もでてきました。沖永学長によれば、これはあくまで結果であり、活動に関わった人の感性が鋭敏になり姿勢が変わったこと、日常の何気ないことにも工夫する、自ら行動しようとする意識が見られるようになったことが最大の効果とのことでした。

### ■ ■ ■ VPMで進める工場改革 ■ ■ ■

活動組織の体制づくりのポイントは、優秀な人員を専任リーダーに抜擢することです。手の空いた人を適度に事務局にすればよいという考え方では積極的な活動は望めません。このあたりはトップの判断が重要になってくることです。全員参加の改善推進は現場の仕事ですが、活動の方向性を決めるのはトップの役割です。また、数々の事例が物語るように、成功する工場改革の背景には、トップによる職場の環境整備や改革の仕掛けづくりなどのアクションが見られます。

最初に申しあげましたように、今、重要な経営課題は人の活性化となっています。意欲を持って自主的な改善ができる企業・工場であることは、グローバルな競争に打ち勝つ基本条件であると申せます。VPMは、社員に気づきを与え、職場の意識改革を進める経営手法なのです。



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。

