

経営の中心にこそ、現場改善を

～現場の知恵を活かす“原点回帰”と経営手法VPM～

テクノ経営総合研究所 橋間 伸介

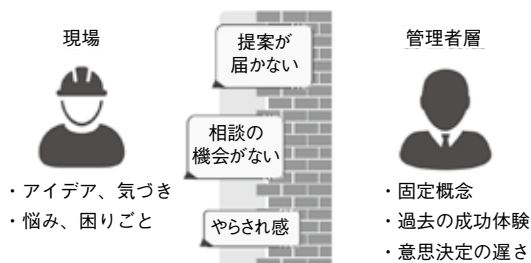
改善が進まない現場に共通する問題点

日本オリジナルの経営管理技術である「改善」。製造業だけにとどまらず、サービス業をはじめ、今や世界中で「KAIZEN」として知られている。製造現場では長年にわたり、この「改善」の重要性が叫ばれてきた。しかし実際には、日々の業務に追われ、改善活動に取り組む余裕がないという現場は少なくない。また、「やらされ感」が蔓延し、多くの活動が形骸化している。こうした改善が進まない現場には共通した問題点がある。

1つは、現場と管理者層の構造的な断絶だ(図1)。若手をはじめ、現場では柔軟な発想をもとにさまざまなアイデアが生み出される。一方で、中間管理者層の「これまで自分たちがやってきた」という自負や固定概念が障壁となり、その意欲やアイデアが潰されてしまう。そもそも、提案や相談の機会がないといったケースもある。次第に現場から声は出なくなり、目の前の業務が優先され、改善活動自体が停滞、あるいは消滅してしまうのだ。

もう1つは、「改善」という言葉だけが独り歩きしている点だ。本来であれば、動作のムダや動線の乱れ、目・手・体の動きがどれだけ負荷になっているか、ラインのバランスは整っているかなど、要素を具体的に細かく分解すべきだが、「改善」と

図1 改善が進まない現場に潜む“断絶構造”



いう大きな言葉に押し込めてしまっているように見受けられる。さらには、すぐに自動化、システム化といった大きな話へと飛躍しやすい。その結果、改善を「大規模な改革」や「特別な活動」ととらえてしまい、動きが止まってしまう。

改善とは本来、小さな気づきを反映し、自分たちの作業を少しでも楽にするためのものだ。しかし、そのシンプルな原点が、いつの間にか現場から抜け落ちているのである。

経営から切り離される改善活動

改善が進まない背景には、本当の目的が理解されていないといった問題も考えられる。たとえば、段取り短縮では、方法はわかっているけど、それがいかに重要なのかといった考えには至っていない。単に作業時間を縮めるだけではなく、小ロット化を可能にし、設備稼働率の向上、ひいては外注費削減、売上増加、粗利・利益増加にまでつながっていく。実は経営へ直結する非常に重要な可能性を秘めているのだが、果たしてそこまで見通して取り組んでいる現場がどれほどあるのだろうか。

5Sや多能工化にしても、中間管理者層がきちんと理解し、現場へ落とし込めればよいのだが、ただ単に「やらなければいけない」といった使命感だけで進めてしまう。その目的や本質、さらには「改善が経営へつながる」という部分が説明できていないため、結果として「面倒な作業」になり、現場はさらに改善から遠ざかっていくのである。

また、現在はさまざまな制度や手続きが改善活動を停滞させている。ISO、FSSC、GMPといった規格、あるいはコンプライアンス上の制約などが足かせとなり、「どうせすぐにはできない」「手続きが面倒」という諦めの空気が蔓延している状況だ。

現場の知恵が企業の成長を促す

では、どうすれば改善活動が意味のあるものとなり、本来の目的を達成できるのだろうか。そのためには、まずは管理者・経営層がしっかりと活動を支援することだ。方針を出すだけでなく、たとえば、「毎日15分、時間をとってよいから」など、現場へ任せきりにせず、主導していくべきである。

次に、現場の困りごとや改善すべき点の解像度を、現場と管理者・経営層でお互いに高めていくことだ。管理者・経営層は、情報や数字は把握していても、問題点が鮮明ではない。逆に、現場は最も状況を理解しているが、言語化や数値化はできておらず、上層部へ伝わっていかない。そのため、改善活動は単なる活動にとどまり、経営に影響を及ぼすほどの効果は発揮されないのだ。

問題を解決していくためには、現場の知恵を借りなければならず、その働きかけこそが健全な協力関係を構築し、お互いの解像度を高めていく。そうすれば、改善活動に経営との接点生まれ、さらには経営の中心を担うまで昇華していくのではないだろうか。

不変の価値を持つ現場改善

製造業を取り巻く環境は大きく変化している。メイド・イン・ジャパンの製品を見かける機会は減少し、製造拠点は海外へ移っている。一方、国内では人手不足に直面し、外国人労働者の比率が高まり、製造業が就職先として上位にならないといった状況もある。

こうした外部環境の変化は避けられないが、現場で求められる力、すなわち改善の価値は揺るがない。なぜなら、現場の人間が最も作業の問題点を理解しているという事実は、どれだけ時代が変わっても不変だからである。日本の改善がなぜ欧米で受け入れられ、成功したかといえば、現場の知恵を尊重し、改善を根づかせ、そこから生産性を向上させ、結果として経営そのものを変えていったからにはかならない。

改善が秘める、企業を変革させる力

改善活動を再び現場の力として機能させるためには、原点となる“現場の気づき”を正しくとらえる必要があり、QCやIEといった基礎理論へ立ち返ることが求められる。ただし、誤解してはいけないのが、QCやIEは「改善を魔法のように進めてくれる手法」ではないという点だ。これらは、現状を正しく認識するための道具にすぎない。

ではなぜ、これらを学び直す必要があるのか。その理由は、現状を見る目が鋭くなり、これまで以上に気づきやアイデアを生み出すことができるからだ。動作のムダや動線の乱れ、負荷の偏りといった問題は、感覚だけではとらえきれない。QCやIEはそれらを可視化し、使いこなすほど、改善の質とスピードは確実に高まっていくのである。

そして何より重要なことは、「改善は経営の中心である」という認識を持つことだ。現場の負担軽減、生産性向上、コスト削減、品質安定化などは、いずれも経営の根幹に関わる指標であり、改善には企業の利益構造そのものを変えていく力がある。改善が経営と切り離されている限り、こうした力は発揮されない。逆に、経営の中心として位置づけられれば、企業そのものを変革していくだろう。

現場の知恵を尊重し、経営へ結びつけ、未来へつなぐ。その営みこそ、「現場の潜在的価値を付加価値へと転換し、企業価値の最大化に貢献する」という当社提唱の経営手法「VPM(Value Producing Management)」における核心であり、これからの製造業に必要な改善の姿ではないだろうか。

3つの視座

- ①自分たちの仕事を楽にするという原点回帰
- ②現場と管理者・経営層の断絶をなくす
- ③改善を経営の中心に

筆者：はしま のぶよし
専務執行役員
URL：<https://www.tnng.co.jp>