

「カイゼン活動」支援から(1)

カイゼン活動支援から見たものづくりの課題について

安倍政権の誕生から、いわゆるアベノミクス効果によって、「デパートの高額商品が良く売れている」、「大企業の業績が急回復している」などの好景気感が出始めています。しかし、秋田県ではその影響が中小企業にまで及んでいるとは言えないのが現状ではないでしょうか。

景気の回復は勿論望ましいことですが、中小企業が勝ち続けていく為には自らの経営力で業績をあげていくことが重要です。

(公財)あきた企業活性化センターの専門家として、ここ数年県内企業のカイゼン活動のお手伝いをさせていただいている経験から見たものづくりの課題や今後のあり方について、今月から2回にわたって考察します。

工場経営 ものづくりのポイント

1. 工場が一番大事なことは何か

2. 出来ないという壁を作っていないか

3. 現状がオモテ化されているか

4. Q D C と教育訓練について

5. 身の丈組織について

1. 工場が一番大事なことは何か

これはずばり、「工場のムード・雰囲気」であると実感しています。

- ・活力ある工場
- ・何でも意見が言える工場
- ・規律が守られている工場
- ・上司と部下の信頼関係が良好な工場

理想を並べるのはそれ程難しくありませんが、これがうまくいってない工場が多いのが実情です。

うちの社員はきちんと仕事をしていない、仕事が不真面目だ、能力が無いから不良を出す、規則を守らない、と責任者は嘆きます。

一方でうちの責任者は意見を取り上げてくれない、ワンマンでエコひいきをする、自分から規則を破っている、と社員は愚痴をこぼします。

ここで問題なのは「問題があるということを責任者が把握していない」ことです。特にトップが把握していないケースがその多くです。

良い雰囲気の工場にするには何が大切か、それは目線ではないでしょうか。上司が部下の目線で物事を見ているか！

大人が子供の目線に合わせる様に、上司は目線を下げなければ部下と同じ目線にはなりません。部下は目線を上げることは出来ないのです。

2. 出来ないという壁を作っていないか

プロスキーヤーの三浦雄一郎さんがエベレスト登頂に成功したというニュースが話題になりました。病気や怪我などの困難もありましたが、やり遂げたいという信念が登頂を成功させたのではないのでしょうか。

私はよく工場で「出来ないのとやらないのはまったく違う」と言います。「出来る・出来ない」は条件に左右されることがあるため、これが整わないと出来ないことはあり得ます。

しかし、「やる・やらない」は本人の意思です。この意思が不足していないのでしょうか。やりもしないで出来ないと言っていないのでしょうか。カイゼン支援でテーマを決めて取り組んだが出来なかったという報告を受けますが、大方の場合はやらなかったのです。その一番の理由は忙しいからなのですが、本当に忙しいのでしょうか？定時で帰っていても出来るものも出来ないのは当然です。つまりやろうとする意思が足りないのです！それを見過ごしている上司も問題なのです。

出来ないという壁を簡単に作っていないのでしょうか？やり遂げるという信念が重要なのです。それを出来るような環境を会社が作るのは当然のことなのです。

やり遂げる環境を作るのは会社

3. 現状がオモテ化されているか。

カイゼン活動をする上では経営資料を見たり、工場の状況を詳しく聞いたりします。そこで感じるのは工場の実態を経営者や管理者が正確に掴んでいないことです。特に製品の原価を掴んでいないというケースが多くあります。

経営指標としての原価は掴んでいますが、これは結果としてこれだけかかったという原価であって個々の製品の原価を把握している訳ではありません。理由は面倒だからというのが主因の様です。原価がわからないと売価が決められないはずですが。

例えば多数の部品加工だからという理由もありますが、それならばリピート品や高額品を優先した原価管理はできるはずです。生産管理ソフトが導入されていれば原価管理は難しくありません。原価管理から改善のテーマを具体的に見つけ、対策することが出来ます。改善は改善のポイントを見つける目を養うことが極めて重要で、課題が具体的に見つければ半分は達成した様なものなのです。

実態を正確に掴むことはカイゼン活動の大きなファクターであり、ものづくりの重要な課題でもあります。

実態を正確に把握する

秋田県企画振興部 学術国際局
学術振興課科学振興・産学官連携班 医工連携コーディネーター
伊藤 公治

【略歴】

秋田県出身

1965 年、株式会社谷田製作所入社

1975 年からは株式会社タニタ秋田にて生産管理・工場経営を担当

2002 年から中国・東莞百利達健康器材有限公司 総経理を担当

2005 年には社長直属の戦略室長として健康管理商品、医療機器などの次期開発商品及び量産化商品の決定にかかる業務を担当 / 開発部門へ優先開発商品の指示と開発進捗を管理し事業化を推進 / タニタのビジョン・経営理念・経営方針や経営計画の策定、将来の事業の方向性を検討する業務を担当

2012 年、あきた企業活性化センターの専門家として工程管理・生産管理を指導

【指導実績】

秋田県の光通信部品製造業における工程管理および品質管理指導 / 秋田県のフォーム印刷機製造業における生産管理指導

岩手県の半導体製造装置の部品加工における工程管理指導 ほかに 10 社



社員は上司を選べない、雰囲気を壊すのは責任者・管理者

上司と社員が対立する

社員の不満

上司が意見を
取り上げてくれない！

上司の視点

社員が仕事に
不真面目!!

上司と社員が同じ視点で問題を把握する

社員の不満

上司が意見を
取り上げてくれない！

上司の視点

不満の原因は何だろう？
問題を把握しよう。

第2回（来月9月号）は・・・

カイゼン活動支援から見たものづくりの課題と今後のあり方について、5つのポイントを示しましたが、残りの2つについてご紹介します。

- ・Q D C と教育訓練について
- ・身の丈組織について