

「カイゼン活動」 支援から(2)

カイゼン活動支援から見た ものづくりの課題について

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、前回8月号で次の5つを挙げました。

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. QDCと教育訓練について
5. 身の丈組織について

本稿ではこのうちの4～5について考察します。

4. QDCと教育訓練について

Q.D.C.+教育訓練

工場の使命はQDCとされます。

私はそれに教育訓練を付け加えます。Q(Quality)：品質、D(Delivery/Time)：納期、C(Cost)：コスト、そして教育訓練
ここではQDCについて簡単に触れ、教育訓練の説明にウェートを置きたいと思います。

Q: 品質

顧客クレームや社内品質トラブルの対策は物理的である必要があり、行動ベースで対応しないといけません。「注意します」、「次から確認します」の類いの精神論による対策は対策ではありません。例えばトヨタの様になぜなぜ5回で真因を掴むことが必要なのです。

D: 納期

納期調整は顧客も納得したことになりがちですが、果たしてそれで良いのでしょうか。顧客にも何らかの作業が発生します。頻繁な納期調整は顧客の信用を失い、仕事を逃すことになり兼ねません。

C: コスト

生産性を上げるには生産の効率と能率を上げることに他なりません。私の言う効率とは「付加価値を生む仕事」の比率を増やすことです。製造現場の人員やその比率を上げ、間接人員や間接作業をこちらに振り分けることです。

製造現場ではいわゆる改善活動を通じて作業性(能率)を上げる工夫も必要です。一日の生産数や生産タイムを向上させるのが能率です。

小さな改善を積み重ね、効率と能率を最適な状態にし、品質を落とさずに更に上を目指します。自社に合った方法や進め方を構築し、競合に負けない現場の構築が重要です。

教育訓練

「企業は人なり」と言われる様に工場のリソースの中で人材は極めて重要なファクターです。しかし中小企業ではなかなか優秀な人材が集まらない場合も多く、そのために教育訓練が重要となるのです。セミナーや資格取得を思う方が多いでしょうが、これらとは少し異なります。

まずは工場に何が足りないかをきちんと把握し、早急に必要な技能や資格などをピックアップしてその教育訓練を社内で行います。社内には同じ様な教育を外部機関で受けた社員がいるはずで、その人を講師にするのです。

また、例えば技能士の資格が必要な場合には社内の先輩技能士を講師にして勉強会や実施訓練を行います。つまり必要な技能を身につけることが目的なのであり、あえてお金を払って外部機関を使う必要はありません。

年々顧客のニーズは高度化します。経験のある作業員でなければ受注に応じられないという話を良く聞きます。従って社員の技能レベルの底上げを図る必要があり、全社員がワンランク技能レベルを上げることが出来れば競合に負けない技能集団になる可能性が高まるのです。新規取引先開拓や受注確保のために、理論だけでなくものを作る技能の向上が求められているのです。

5. 身の丈組織について

50人規模の工場で管理者は何人必要でしょうか?管理者1人につき20人程度の管理が限度であるため、多くとも3人程度が適正です。

しかし多くの県内企業の工場には、現場兼任があるとしても必要以上の管理者が見受けられます。

必要以上に責任者が多いということは、組織が分かれているということであり、組織間に壁が出来るということなのです。「あの部署は私の範囲外」と関心を示さないケースが発生してしまいます。クレームの様な重要事項は全管理者の共通情報であるべきなのです。各責任者が自部署の最適化のみを求めている様では会社に利益をもたらしません。

大企業なみの組織を作っても何ら意味がなく、他人に見せる組織よりもスムーズに仕事が進み利益を追求しやすい組織を作るべきです。

多すぎる責任者・増える壁…



責任者は多すぎないか

まとめ ～カイゼン活動支援を通じて～

前回8月号よりカイゼン活動支援を通じたものづくりの課題をお伝えしました。

繰り返しになりますが、雰囲気が良い工場には活力があります。責任者・上司が率先してこの雰囲気づくりに努めましょう。また、「出来ない」という壁については実はやっていないケースが多いことを認識してください。そして現状を正確に把握して課題を明確にし、基本的なQDCプラス社内教育のレベル向上に努めましょう。最後に、できるだけ組織間の壁ができないように会社の規模にあった組織作りに努めましょう。

2回にわたってお伝えしたものづくりの課題が、少しでも皆様のお役に立つことを望んでおります。

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10社

