

改善戦略が必要な時代！

アステックコンサルティング
岩室 宏

1. 現在の製造環境

昨年は数年来の円高基調から一気に円安に傾くなど、経済環境が大きく変化して来たが、輸出型産業の中には数年来続いた円高環境の中ですでに生産の主力を海外に移した企業も多いのではないだろうか。その結果国内工場はそれら海外工場との競争を余儀なくされている訳だが、多少円安になったとしても現在発生している抜本的なコスト差を埋めなければ勝つことはできない状況に変わりはない。また内需を中心とした企業においても、輸入原材料が高騰する中で販売価格が上げられない状況が続いていくものと思われるため、収益確保のためには大きな改善が必要となるのは間違いないだろう。以上は現在の状況についての話であるが、為替がどちらに振れたとしても基本的に高コスト体質である日本企業は抜本的にコストを下げる必要性に迫られており、改善・改革を行って行かなければ生き残れない状況であるのは間違いない事実である。

2. 改善成果が出にくい時代

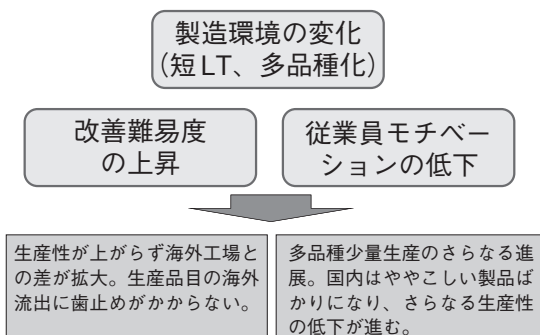
前段の状況に対応するために日本企業はこれまで改善活動を一生懸命行って来たが、最近は努力の割に改善成果が出にくくなっている企業が増えている。つまり従来と同じように改善を行っても得られる成果が非常に小さくなったり、成果自体がほとんど現れなかったりする場合があるのだ。これらの現象が発生する原因として考えられるのは以下の3点である(図1)。

- ①製造環境の変化(多品種少量生産、短リードタイム対応など)
- ②改善難易度のアップ
- ③従業員モチベーションの低下

①の製造環境の変化としてまず挙げられるのは、多品種少量生産による生産ロットの縮小と製品ライフサイクルの短期化である。多品種少量生産が進展すると一生懸命改善を行っても改善対象商品の生産量(生産ロット)が過去に比べて少ないため、出てくる成果自体も少なくなってしまう。また商品のライフサイクルの短期化は改善成果が早く無くなってしまうことを示しており、改善にかかる労力は同じでも出てくる改善成果を得られる期間が非常に短くなってしまうのである。

また次に挙げられるのは生産準備作業の増大による実作業時間の減少である。多品種化が進展すると必然的に段取り時間など生産準備時間が増えることになり、実作業時間は相対的に減少することになる。当然ながら段取り改善などを行っていくことになるが、改善が実作業時間の低下に追いつかず生産性が低下し始めると、今までの改善とは逆に生産性向上を図るために「まとめ生産」を

図1 生産性が上がらなくなった理由



行い、在庫や仕掛りが増加する危険があるので注意が必要である。

②の改善難易度のアップも、一生懸命改善活動を行っても成果が上がらない原因の大きな要素の1つである。従来の改善活動は基本的に「個」(1つの作業や設備など)を対象にした現場改善が主であったと思うが、先に述べたように多品種環境下では単独作業や単独設備などを対象とした改善では成果が上がりにくくなっているため、複数部門が協力して行う改善や業務フロー全体を見た上で問題点を見つけ改善していくというスタイルが必要になってくる。言わばこれが改善難易度が上がってきているということであり、従来の小集団型活動やQC的な活動では解決できない課題が増えてきているということである。この改善対象が大きく変わってきているということが現代の改善での特徴的な傾向なのだが、残念ながら一般的な改善手法(IE手法、QC手法など)は過去の量産時代に生み出された改善手法であり、現代の多品種環境に適合した手法とは言えないのである(抜本的な改革にはつながらない)。これが改善難易度が上がっている原因であり、先に述べた複数部門が協力して改善に当たらなければ成果が出ない点、加えて生産部門以外の部門に起因する問題(生産計画変更、出図遅れ、営業情報精度の低さ)が複雑に絡み合っているために「努力の割には成果が出ない」

とすることになるのである。

③従業員モチベーションの低下も、改善成果が上がりにくくなっている要素の1つである。従業員のモチベーションは基本的に会社に対する帰属意識(雇用の継続性や私たちの会社と言う思い)がベースになっているが、最近は工場作業者に占める正社員比率が大きく低下していることに加え、社員の転職のハードルが下がってきているため従来ほど会社に対して強い帰属意識を持つことが少なくなっているのだ。また従業員モチベーションが上がりにくくなっている原因として「教育の不足」も挙げられる。日本では過去に何度となく不況を経験してきたが、その中でも最も影響が大きかったのがバブル崩壊であり、このバブル崩壊後に現れた現象として特徴的なのが「教育投資の削減」と言える。つまりバブル崩壊以降に入社された人に対する教育は、それ以前と比べて明らかに教育量が不足しており、工場内のムダを見つける視点などが十分に育成されていない企業が多いため、改善活動に対して積極的になれない傾向があるのだ。

3. 改善戦略を持っているか

現代の製造環境では従来型の改善を行っても大きな成果は出ないと言う指摘をしてきたが、それでも大きな改善成果を出している企業があるのも

図2 目標到達のための手段



※改革に「失敗する会社」は明確な戦略、戦術を描かずにいきなり戦闘行動に入っている場合が多い