

3. やる気を生み出す 仕掛けづくり

製造現場の「見える化」、 「気づきの吸い上げ」による人材活性化事例

ものづくりテラス 林 芳樹

どの企業も、さまざまな問題・課題を抱えている。発生事象や原因がわかっている場合、解決に向けてかかる時間の長短はあれ、対策を進めていきやすい。しかし問題を問題として認識しえず、作業者の気づきも活かさきれないと、作業の非効率化、作業者のモチベーション低下を招きかねない。

上司と部下のコミュニケーション不足、社員間の葛藤、モチベーションの低下。その原因は社員の資質にあると考えている経営者、管理職は少な

くない。

しかしその背景には、社員が持っている問題意識や気づきの価値を認識せず、吸い上げる取組みを行っていない企業体質にあることが少なくない。

本稿では、製造現場の雰囲気沈滞化し、作業者の不満が充満していた企業が、人の「気づき」の重要性を改めて認識し、大きく変貌した事例を紹介する。

表1 ヒアリング内容

項目	主なヒアリング結果
人間関係	上司と部下 ・上司と部下のコミュニケーションがうまくとれていない。 上司はローテーションで頻繁に変わるが、課員はほぼ固定。 このため、課員の方が当該工程の知識を有しており、相談を持ちかけることも少ない。
	社員間の葛藤 ・正社員からの問題提起 派遣社員のレベル差による負荷のしわ寄せを受けている。同じ派遣社員の人でも小遣い稼ぎで来ている人や生活がかかっている人などまちまちで、仕事への取組み姿勢にも大きな差がある。会社はそのレベル差に関係なく必要な人数が揃っていれば対応条件を満たしていると判断しているが、製造現場ではそのレベル差の調整、補完にたいへん苦慮している。 ・派遣社員からの問題提起 給与が異なるにもかかわらず正社員と同じ仕事を押し付けられてくるという不満がうっ積。 ・その他(女性社員より) 女性に関して「出る杭は打たれる」という組織風土があるのではないかとの問題提起があった。
作業者意識	・頑張っても、頑張っても次々に目標数値が上げられ、達成感がない。評価されない。 ・製造能力を超えた製造指示が恒常化している。 製造指示後の組換え(結果的には製造指示のミスを現場がカバーしている)や追加で製造を急かしておきながら部材がない等の状況が頻繁に発生している。 とにかくみんな疲れている。毎日の生産をこなすのに精いっぱい。 ・管理職にいろいろなことをいくら言っても聞いてくれないので、言わなくなってきている。 ・「組織」でなく「人」で回っていると感じている。その人にしかわからないことが多すぎる。 ・現場に緊張感がない。
ルール違反の常態化	・本来、作業指示は「作業指示書」で行うのをルールとしているが、口頭での指示がまかり通っている。人によって指示のやり方が異なっているため、作業ミスが発生することもある。また伝票貼付なしでの出材など、本来ルール違反とされている運用が常態化してしまっている。誰も歯止めをかけようともせず、ラインが後追い管理にあたふたとしている。
提案制度	・製造コストダウンや製造品質不良を防止する提案を投げかけているが、1年以上回答がない。 設計部門にも提案を行っているが、現場へ確認したり、問い合わせたりしたこともない。

●企業概要●

ここで示す企業は電機機器の部品ならびに完成品を製造しており、工場の人員は約250名。その企業が抱えていた課題は以下の通りである。

- ①製造リードタイムが長い(10日～12日)
- ②仕掛り、在庫量が多い
- ③製造現場の士気が上がらない、暗い。
- ④品質不良率が高い。製造直行率が60～70%にとどまっている。

●調査・現場の状況●

実態を把握するため、製造現場の調査および現場担当者からのヒアリングを行った。

ヒアリング作業は各部門よりリーダークラスを選抜し、行った。選抜した人は当該部門においてはいわゆる「うるさ型」と言われている人であり、さまざまな不満や愚痴のオンパレードになるかもしれないと言われていた。しかし結果的には愚痴どころか、自部門の問題点をしっかりと把握して


おり、かつその対策について自分自身の案までしっかりと有していたのである。

ある担当者は3カ月前に当該部門に異動してきたという。今までの所属部門とは雰囲気や製造の仕組みなどが異なっていることから、新鮮な眼で自部門を見ることができ、気づいた問題点をびっしりと書き込んだノートを私に示してくれた。驚いた私は、これは上司や部門内に提示しているのかと聞くと、最初は気づくたびに提示していたが、上司が忙しくまともに取り扱ってくれないため、そのうち出さなくなったという。各リーダーからヒアリングした主な内容を表1に示す。

●具体的な取組みの概要●

本工場では問題が山積していたため、「ライン改造」と「仕組みづくり」とを分け、それぞれ課題を整理した上で、同時進行することとした。図1に取組みの概要を示す。リードタイム短縮などに向けたライン改造も並行して推進したが、本稿では仕組みづくりに焦点を当て、記載する。

図1 取組みの概要

ライン改造	ラインの整流化・ライン結合	従来	作業工程が1つの「島」。島と島の間を仕掛品が大きな固まりで移動	
		取組み	(1)工程の流れ化を実施。 小ロット化しごまめに引き渡していく方式に変更 (2)工程タクトバランスの調整 (3)ライン結合(複数の工程を1工程に統合し、流れ化を実現) (4)外注作業のインライン化	
セル生産ラインの組込み		従来	作業内容、製造時間が異なる製品を、固定化した人数の製造工程でこなす	
		取組み	コンベア方式での流れ生産方式とセル生産方式を組み合わせた。 【ラインイメージ】	
仕組みづくり	コミュニケーションの活性化	取組み	(1)見える化の推進 (2)提案制度の見直し (3)情報共有	本稿での記載部分
	源流管理・ルール順守化	取組み	(1)組織の役割分担、責任分担、牽制機能の明確化 (2)各部門の業務目標値の数値化 (3)従来の慣習の打破	
	原価意識の高揚	取組み	(1)ショップ・フロー・マネージメントシステムの導入	