



教育の仕組みの作成



あるべき水準の設定

読者の方の現場にあるべき水準は設定されているだろうか。今日・明日やることははっきりしていると思うが、3年先に現場のメンバーたちがどういう状態になっているか示したものはあるだろうか。

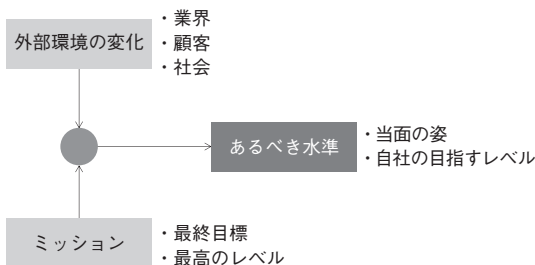
仕事を教える際に、目の前のわからないこと・疑問に対して回答をするということはもちろん重要であるが、あるべき水準から教えなければいけないことを設定して、教育していくことも同様に重要である。しかし、実態はあるべき水準が描き切れていないケースがとても多い。工場として、どのような現場になってほしいかと漠然と聞かれても答えにくいと感じる方も多いだろう。解説1ではあるべき姿の書き方から教育計画に落とし込むところまでを解説する。

あるべき水準を具体的に描くには、以下の手順で進めていく必要がある(図1)。

- ①外部環境の変化を捉える
- ②工場のミッションを明確にする
- ③そこから、現場のメンバー達のあるべき水準を設定する

業界再編・顧客の変化・法規制の変化・社会的要望の強化など、外部環境は刻々と変化している。まずは、この変化を想定する必要がある。また、同様にあるはずの工場のミッションとの2つを掛

図1 あるべき水準の考え方



け合わせたものから、工場のあるべき水準を描いていく。

あるべき水準を描くときのポイントとしては、外部環境とミッションをマトリクスで整理し、その交点に当たる部分を、目指す水準として文章にすることだ。文章化というと難しく感じるが、以下の3つの要素で整理するとよい(図2)。

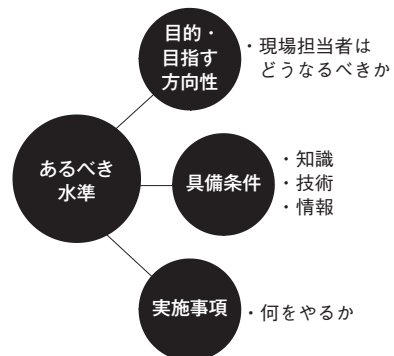
- ①目的・目指す方向性
- ②具備条件
- ③実施事項

「①目的・目指す方向性」は、ミッションと外部環境の変化を受けて、工場としてどういうことを試すかということである。「品質問題の未然防止」「コスト削減」などが例として挙げられる。

「②具備条件」は、目的・目指す方向を達成するうえでの必要な知識や技術・情報である。先に挙げた、品質問題の未然防止の場合、一般的なQCの知識や自社の品質規格の理解、ISOなどの知識も必要になるであろう。また、自社の品質不具合情報など、整理・強化すべき情報も整理しておくとうい。

最後に「③実施事項」である。目的・目指す方向に向けて具備条件を持って作業者は何をするか、という点を具体化していく。たとえば、着実な生産活動の遂行、工程内の品質リスクのつぶし込み、後輩・低スキル者の指導などが例として挙げられ

図2 あるべき水準の3つの要件



る。これら3つの視点で整理したものを文章化するとあるべき水準を描きやすくなる(図3)。

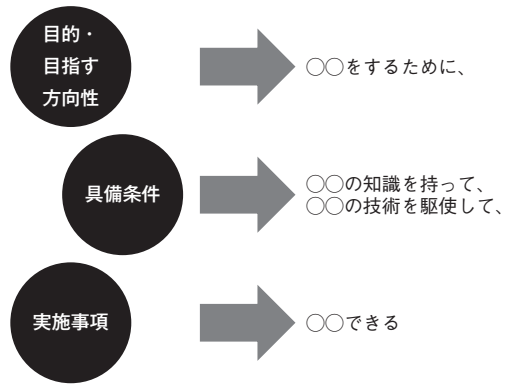
最後にあるべき姿の例を示す。ある会社で検討したものを少し改変したものであるが、製造現場全体で18個の目指す水準が設定された。各内容に優先度はあるが、これくらいのレベルであるべき姿が設定されるとよい(図4)。

“見える化”の推進

最近、各企業で「見える化」が盛んに取り入れられている。会社全体では、経営の見える化として会社方針、中期経営計画や年度予算、損益状況などの見える化をしている。生産現場に置き換えると、工場方針や職場目標などの計画や、生産性や品質状況などの管理指標がある。また見える化は、単に方針や計画、経営指標、管理指標だけでなく、そのプロセスを明確にすることが重要となる。上位方針や指標を達成するためには、日常の業務がきちんと見える化され、計画通り、標準通り、推進されていることが求められる。

小さなことで言えば、1つひとつの工具置場が見える化されていれば、工具の有無や使用状況がわかる。結果としてムダに探すことがなく、すぐに取り、作業することができる。つまり効率的に業務を遂行できる。

図3 3つの要件の考え方



また、備品の目で見える管理ができていれば、在庫状況が見える化され、発注のタイミングが明確化できたり、基準在庫が適正か判断したりすることも可能になる。このように業務に関わるすべてのことを「見える化」することで、問題が明確化され、改善・改革を促進することが可能になる。

みなさんの現場では、どうだろうか。見える化の仕組みはあるだろうか。問題が見えた後、迅速に行動できているだろうか。1人ひとりが問題に気づき理解して、問題解決していくことが強い現場につながり、良い会社を作っていくことになる。まずは自分の現場の見える化を推進することから始めてみると隠れていたさまざまな問題に気づくことができるだろう(図5)。

図4 求められる水準の事例

18項目の求められる水準を整理	求められる水準	1.目的・目指す方向	2.具備条件 (知識、技術、情報)	3.実施事項
	生産性を向上するために、IE、機械工学、ベテランの経験値をもとに継続的な改善活動ができる	生産性の向上	IEの知識 機械工学の知識 ベテランの経験値	改善の継続的実施
生産性を向上するために、IE、VE、製品知識を持ち設計・生技・購買と連携した改善活動ができる	生産性の向上	製品知識 IEの知識 VEの知識	設計・生技・購買との連携	
コンプライアンスを徹底するために、国別の関係法令・社内ルールを理解し、それに従った業務遂行ができ、自主監査と是正処置の指導ができる	コンプライアンスの徹底	国別の関係法令 社内ルール	遵守した業務遂行 自主監査の実施 是正処置の指導	