

VMによる工場まるごと革新で 人手・人財不足に備えよ!

1. モノづくり企業を取り巻く経営環境

2016年、年明けの株式市場や為替の状況は、中国経済の減速、原油安、アメリカの経済成長見通しの不確かさなどにより、マイナス方向の流れである。

目先の景況感は、不透明かつ厳しさが漂うが、わが国の有効求人倍率の推移は、2009年0.47%から年々上昇し、2014年1.09%と右肩上がりに上昇している。生産年齢(15～64歳)人口は1990年代、総人口は2007年からマイナスに転じ、現在も年々減少している。

特にモノづくり企業がひしめく中部地方の企業では、募集しても人が集まりにくい、期待する優秀な人材がなかなかとれないといった状況が続いている。

今後の有効求人倍率は、景気変動で低下に転じる時期もあるだろうが、5年、10年先を見越すと生産年齢人口の減少から高水準で推移し、企業からすれば、人手・人材(人財)不足感は年々高まるのが容易に推察できる。

2. 10年先を見通した重点課題

「企業は人なり」人の成長なくして企業の発展なしと言われる通り、成長戦略を描くにも、足下の人手不足に対し、根本的な手を打ち、人員を含めた生産能力の確保がままならなくては、維持どころか縮小の道を歩まざるを得なくなる。

10年先を見通す前に、モノづくり企業の過去10年(2006～2015)について、特にリーマンショック以降を中心に振り返ってみる。

- ・ 為替の変動(円高80円～円安125円/ドル)

- ・ 極限までのコストカット(人材育成投資含む)による熟練工や技能習熟者の減少
- ・ 海外生産による国内空洞化(生産現場の減少)
- ・ 雇用形態の多様化
- ・ 現場が弱くなった?

深刻なのは、日本の製造業の強みである現場力が、生産現場の減少、IT化によるコミュニケーション不足、技術・技能の継承不十分などにより、総じて低下していることだ。

現場力低下の一例として、海外生産拠点の営業運転が始まり半年経っても品質・設備の問題に解決のめどが立たないどころか、納入先から納期面で信用を失ってしまうため、急遽、日本からの輸出で対処することによりコストアップの問題が発生する。こうした現場の問題解決能力の低下に代表されるように現場力の低下は、短期的かつ長期的な重点課題である。

日本のモノづくり企業が経営環境変化に柔軟に対応し、これらの重点課題を解決しながら、成長していくために10年先を見通して、今から取り組むことは、以下の3つに集約される。

(1) 人手・人財の確保

総人口、生産年齢人口が減少する中、従来、十分に活用してこなかった、女性、若年層、高齢者を戦力としていくための環境を整備し、育成する仕組みをつくりながら確保していく必要がある。

(2) 海外も含めた現場力の向上

生産拠点が複数ある企業では、マザー工場はもとより、すべての工場で協力しながら、それぞれの現場力を高め、相互補完ができる体制を構築しながら事務現場も含めた総合力を向上させる必要がある。現地工場の日本人管理者が第1に挙げる課題は、現地の管理者、監督者との意志疎通である。日本人の考えていることがうまく伝わらない、

その結果が高い離職率や業績不振の一因となっている。

(3)革新の開始、継続 (キープ・イノベーション)

イノベーションとは、物事の「新結合」「新機軸」「新しい切り口」「新しいとらえ方」のことであるが、一般的には新しい技術の発明のことであると誤解されている。ひと昔前は企業の寿命は30年と言われていたが、変化の激しい今日では10

年が節目となっている。これから成長していく企業は、理念などの譲ってほならない部分と日常的に構えずありとあらゆる分野において、自然にイノベーションが沸き起こる組織風土を構築していくことが、10年先に勝ち残る企業の要件となる。

中部産業連盟ではイノベーションの分野を次の5類型に区分し、数年前から「VMで実現するマネジメント・イノベーション」を提唱し、支援を進めて多くの企業で成果を上げている。

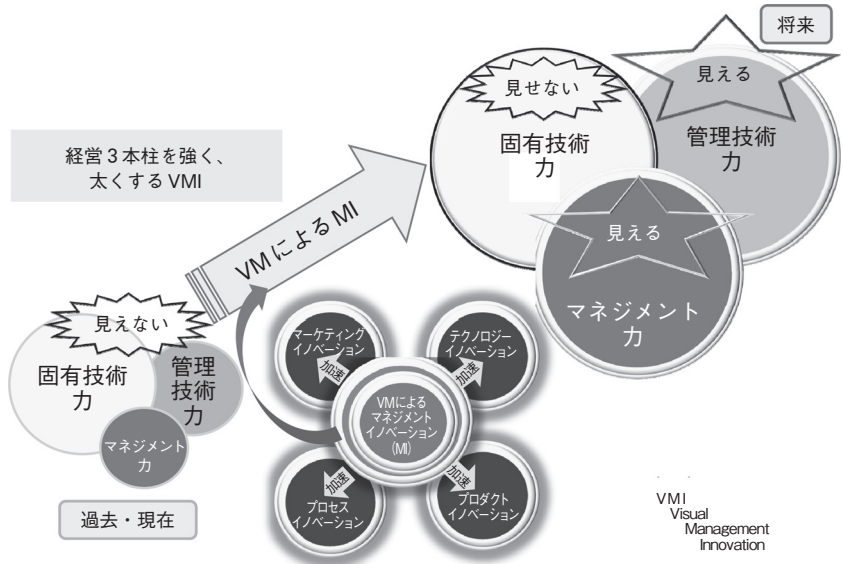
- ①プロダクト・イノベーション(製品革新)
- ②プロセス・イノベーション(工程業務革新)
- ③テクノロジー・イノベーション(技術革新)
- ④マーケティング・イノベーション(販売革新)
- ⑤マネジメント・イノベーション(経営革新)

(4)10年先を見越した経営3本柱の強化

10年先を見越した革新のねらいは、経営3本柱の強化である。モノづくり企業における経営の3本柱とは、固有技術力、管理技術力、マネジメント力である。特にモノづくり企業においては、固有技術を持っていなければ今日までの存続はできなかったし、逆に言えば、固有技術を持っていたから存続できている。これから10年先も存続し、成長していくためには管理技術力とマネジメント力を高め、固有技術力を加速して高めることが、最も重要である。

管理技術力とマネジメント力を向上させ、固有

図1 経営3本柱を強く、太くするVM



技術力を高めるためには、どのように企業経営、工場運営を行っていったらよいのであろうか。

いろいろなアプローチがある中で、最も効果的なのが、全部門・全員参加でVMによるマネジメント・イノベーションを推進することによって、マネジメント力を飛躍的に向上させるとともに、管理技術力を強固にし、卓越希な固有技術力を加速度的に高めていくことが可能となる(図1)。

VMはVisual Managementの略であり、見える経営のことである。そして、過去の経営3本柱は、多くの場合、見えないマネジメントのため、管理技術力とマネジメント力は細い柱に過ぎない。固有技術力に頼りがちの現状から、マネジメントと管理のやり方を見えるマネジメントに変え、テクノロジー、マーケティング、プロダクト、プロセスの各分野にイノベーションを沸き興していくことによって、マネジメント力が高まる。それとともに管理技術力、固有技術力を向上させることで、経営3本柱を太く強固なものにしていくことができる。

人手・人財不足といった課題を解決し、工場まるごと革新を実現する手段・手法としてVMを紹介する。VMを特色を活かした展開を図る成長エンジンとして、そして武器に工場まるごと革新していくことで人手・人財不足の課題を解決し、10年先を見越した経営3本柱の強化が実現できる。