

ミドルによる品質改善活動の 中小企業への導入事例

～ミドルの成長が会社を変える～

中小企業診断士 佐藤 俊一

《Point》

- 心** 改善は恐れずにまずやってみる。小さなことでも成功が自信と成長につながる
- 技** 現場の声を汲み上げて、できることからすぐ実施。それが改善の原動力となる
- 体** 「技」から「体」へ。「仕組みづくり」で改善の後退を防ぎ、定着を図る

「人が足りない」と製造現場から窮状を訴えられて現場の状況だけで簡単に承諾する経営トップはまずいないだろう。

- ①製造現場を希望する人材の減少と高齢化
- ②海外進出、事業開発といった戦略要員の捻出
- ③多品種少量や短納期などの顧客ニーズ増加

このように今の製造現場はまさに三重苦である。

国内企業は、職場での一体感、帰属意識や責任感の醸成といった「心」の面、もう1つはすりあわせ・あうんの呼吸といった組織独自のスキル、ノウハウという「技」の面に重点を置いた日本の経営により成長を続けてきた。

そのような企業の製造現場では、顧客の要望であれば「深夜までの残業も厭わず、多少無理な納期でも皆で頑張っってやってしまう」ことで乗り切ってきた。だが、作業者の負担が限度を超えると、たとえば注意力が低下して品質不良を起こしやすくなり、生産性の低下を招く。

政府が推進する「働き方改革」でも長時間労働は必ずしも成長には結びつかないとして残業時間の改善を求めている。「今までと同じやり方では今後いよいよ現場が回らなくなっていく」との危機感をお持ちの読者も少なくないだろう。

経営団連の調査結果によれば、多くの経営トップは、ミドルに「環境の変化を踏まえた新しい仕組

みを自ら立案、推進していく」ことを期待しているようだ。^{*1}「人が足りない」といった泣き言をいう前に今までとは異なる仕組みを考え提案し部下を指揮して解決して欲しいということだろう。

しかし中小企業について見た場合、そのようなミドルがどれだけいるだろうか。大企業に比べて問題解決やマネジメントの手法についてミドルが学べる機会が多いとは言えない。「問題は感じているが取り組み方に自信がないので踏み出せない」のではないだろうか。

事例として紹介する(株)北村鉄工所は、今まで経営トップが「心」「技」を経営の中心に据えて、職人が多くを占める従業員のやる気や責任感をうまく引き出し、女性や高齢者の職人の能力も活用することで変化に対応してきた。^{*2}

しかし、当社でも新事業への人材の投入と職人の高齢化により、日々「人が足りない」状況が進行している。これを同社のトップはミドルの成長の機会としてとらえ、ミドルはそのトップの意を汲んで、品質を切り口に工場内の仕組み改善に取り組み、生産性を向上させて乗り切ろうとしている。

事例は同社のミドルが取り組んだ内容をほぼ時系列で記述している。また、プロジェクトを進めるうえで注意した点や具体的なアクションについても本文中で紹介する。「今のやり方を変えない

写真1 LPガス多機能調理カート/真空溶接部品



と」と思うが「どう取り組めばよいか自信がない」というトップやミドルの方々には当社の取組みは参考にしていただけたらと思う。

北村鉄工所の会社概要

1916年創業。所在地は京都市南区。従業員37名。

気密溶接・真空溶接を得意とし、主な事業は

- ・検査装置、省力化・真空関連機器設計製作
- ・精密板金加工部品、切削加工部品の製作

上場企業を中心に50社以上の顧客を持ち、災害救援に役立つLPガス多機能調理カートなど食品関連機器の製造販売へ事業を拡大している(写真1)。

品質改善への取組み

同社は従来から品質を重視し「職人の腕は財産」として技能教育に注力してきた^{*2}。営業部長である雙上取締役から筆者に「今後、事業拡大を考えると品質はますます重要になる。どのように取り組めばよいだろうか」と相談があった。

まず、北村社長に品質保証に関する想いを伺うことにした。「品質を重視しており、お客様に迷惑をおかけすることは少ないが、熟練職人や検査担当の仕事がうまく回っていない」「このような課題に対し、当社のミドルがもっと積極的に指導力を発揮して成長してもらいたい」とのことであった。

経営トップの運営方針もあり従業員のモチベーションは総じて高い。同社のミドルに必要なのは問題解決の手法を活用して恐れずに取り組み、その成功体験で自信をつけることだろう。

雙上部長、大嶋工場長、原野食品第二工場長、辻副主任(溶接リーダー)、古館さん(検査担当)の

写真2 北村社長とプロジェクトメンバー
左から原野食品第二工場長、大嶋工場長、北村社長、雙上部長、辻副主任、古館さん



5名にコーディネータとして筆者が加わり、「工程の品質改善」を課題としてミドル^{*3}を中心とした品質改善プロジェクトをスタートさせた。

現状把握と分析から始める

現場の問題解決もそのほかの問題と同様に概ね、問題設定→現状把握と分析→対策立案と選択→対策の実施→効果の検証と定着化のステップを進めていくが、現場にプロジェクト活動を受け入れる素地がなければ成果をもたらすことは難しい。

そのために、現場にこの活動について知ってもらい「現場に変化を受け入れる環境をつくる」こととした。そのためにも現状把握の段階において現場の声を直接聴くことは有効である。

(1)現場の声を聴く(現状把握・分析①)

品質の現状についてメンバーの認識を深めた後、メンバーが職人全員に品質問題について聞き取りをして、得た意見や情報から問題点をまとめた。

- ・役割分担に明確でない部分がある
- ・資材設備が使いたいときに使えない
- ・作業品質が職人の技量に任されている
- ・職場のルールに浸透していないものがある

業務の役割とコミュニケーションの仕組みが現状に合わなくなり、人、モノの管理に影響が出て品質にも影響が出始めている。

現場のマネジメントが現状に合わなくなってきたのではないかとということであった。