

# 3. 日本ガイシの現場力強化とものづくり道場



人事部 奥村 清志

## 現場力強化活動のスタート

当社は、2000年以降、団塊世代が大量に退職していくいわゆる「2007年問題」が製造業としての基盤を揺るがしかねないとして、若年層を積極的に育てる人材育成改革に着手した。その頃の現場の実情は、労働災害の発生件数が減らず、むしろ増える状況にあった。外部人材が増え、現場リーダーの業務負担は激増、会話が不足し、じっくり指導する機会も減っていた。加えてあと10年もすると製造のベテランが大量に退職し、経験の浅い人たちだけになってしまう。こうした現場の揺らぎと危機感を背景に、「変化に自ら気づき、素直に1つひとつ改善していく人たちを増やしていこう」との考えで、ものづくりの体感や現場力そのものを見直しからスタートした。これが日本ガイシの現場力強化活動の端緒であり、ものづくり道場開設の動機である。

## ものづくり道場の進展

ものづくり道場は、製造業の原点に戻って安全・環境・品質・納期・コストを確保するため、現場リーダーを育成することを狙いに05年に始まった(図1)。改善の取組みを通してリーダーシップを身につける実践的な研修(リーダー研修)であり、ロンド・アプリウエアサービスの中崎勝氏を講師として招き、ロスコストマネジメントの手法で効果を上げる指導を受けた。当時、一般的な原価の研修はすでに導入していたが、さらに現場に落とし込んで具体的な行動に結びつける必要があった。改善の進め方をステップで示した現場力ツールは、すぐに取り組んで効果も上がるすばらしい武器である。

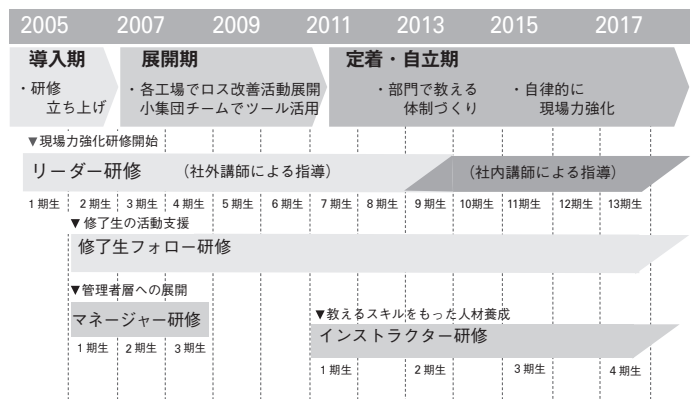
2年目には、リーダー研修を修了した道場生の改善活動支援を目的に修了生フォローを開始、同時に、その管理

層を対象に現場リーダーをサポートして活動を推進するマネージャー研修や工場長研修も開始した。現場力強化の活動は、こうしてもものづくり道場の導入によって実質動き始めた。

3年日以降も道場を継続する一方、現場では小集団活動への現場力ツールの展開が本格化し始めた。ロス削減の改善活動が道場生を主体に各工場が始まり、小集団チームは経営効果を生み出す集団へとレベルアップしていった。これと並行して全社の研修は、製造部門の作業長を対象に、現場力ツールを6日間で学ぶ短期リーダー研修も追加開催した。

11年にはインストラクター研修を開始した。この研修は、各工場現場力ツールを教えて活動を牽引するキーマンの育成を狙ったものである。将来の工場を担う人材として道場生の中から選ばれたリーダーが対象で、修了者は、現場力ツールに関する圧倒的な知識と実践力を身につけ、教えるスキルはもちろん、現場リーダーとしての魅力も備えている。インストラクターとして認定された後も、毎年、指導スキルをブラッシュアップする研修を開催し、実践をベースに他社に学ぶ異業種交流や事例集の改定など続けている。14年からはインストラクターがものづくり道場の社内講師に立ち自主的な運営を進めている。

図1 ものづくり道場の経緯



## ものづくり道場の成果

ものづくり道場は13年継続してきた。その成果は、単なるリーダー個人の育成に留まらず、個人の力量を伸ばすことで生まれたそれぞれの現場での主体的な活動と人材育成の広がりがある。成果を総括的に表すと以下の通りである。

### 1. 各工場のロス改善活動の進展

ロスを削減し原価低減を目指す改善活動が、小集団活動とリンクする形で進むようになった。問題に気づくためのロスの定義や、解決のための現場カツールが社内の共通言語として通じるようになってきた。

### 2. インストラクターによる後輩の育成

現場改善の指導者として養成したインストラクターが、各工場の後輩の育成にあたっている。工場独自のものづくり道場をインストラクター主体で立ち上げて継続している事例や、自職場の製品の技術・技能伝承教育を作業長対象に開催し、技術の深掘りに貢献している事例もある。

### 3. インストラクターによるものづくり道場の自律的な運営

各工場のインストラクターが全社のものづくり道場の社内講師として指導し始めた。準備会を立ち上げ、道場の毎回の指導内容を議論し、人材育成のPDCAを回す仕組みが主体的な活動でできあがってきた。

### 4. グループ会社との人材育成の連携

グループとしての総合力を高めたい今、国内グ

ループ会社からの道場参加が増え、学びの相乗効果を生むとともに、活動を通じたグループ会社間の交流も進み始めた。

## 5. インストラクターによる海外での人材育成チャレンジ

海外工場ではインストラクターが現場カツールを活用して現地メンバーを巻き込みながら改善活動を始めている。文化の異なる海外でどう理解を深めるか、独自に工夫する新たな人材育成の挑戦が始まっている。

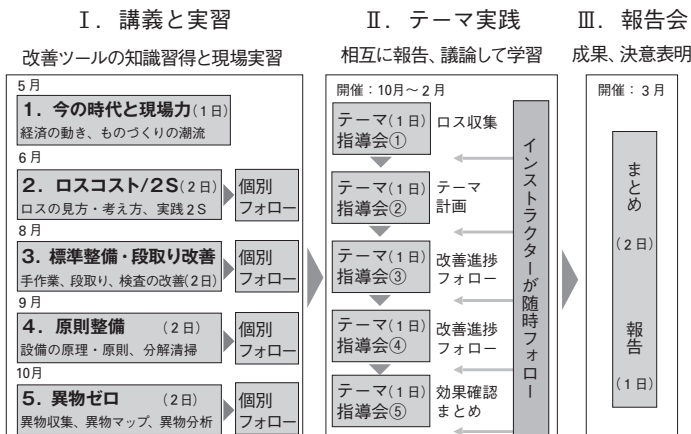
本特集では、かつて道場を修了した現在の工場長や社内講師を務めているインストラクターを中心に、これまでの活動の振り返りと自らの成長、社内講師として研修を準備、指導する苦労やこれからの決意を記録したものである。新たな挑戦への思いを述べた中に、これからの時代に求められる人材の片鱗が浮かび上がっていることを読み取っていただきたい。

## ものづくり道場の概要

リーダー研修はものづくり道場の中でも重点的に継続実施してきた中心となる研修である。その目標は2つある。1つ目は、現場力強化を推進できるリーダー人材の育成。2つ目は、“同じ釜の飯”による連帯感の醸成である。現場リーダーたちが各工場から集って一緒に実習し、合宿式で顔を突き合わせて議論することで相互研鑽する相乗効果を狙っている。

リーダー研修のカリキュラムは、基本を身につける講義と実習、自職場の改善に取り組むテーマ実践、その成果を共有する報告会からなる(図2)。

図2 ものづくり道場リーダー研修のカリキュラム



## インストラクターが指導する講義と実習

講義と実習は、①今の時代と現場力、②ロスコスト/実践2S、③標準整備と段取り改善、④原則整備、⑤異物ゼロの5単位からなる。基本となる考え方と知識に加え、改善の進め方の定石として現場カツールを学ぶ。座学だけでなく、実際に工場に入って実習を行い、