

# 変化対応力の基本的要件

## 1. 変化対応力の基本的要件とは

工場が、多様化する消費者ニーズに応えながら収益性を高めるためには、業務の効率化、スリム化を進めることが重要である。そのため、付加価値を生まない「ムダ」な活動を排除していく必要がある。トヨタ生産方式は、「つくりすぎのムダ」「手待ちのムダ」「運搬のムダ」「加工そのもののムダ」「在庫のムダ」「動作のムダ」「不良をつくるムダ」を7つのムダとして、これらを現場から徹底的に排除するというものである。

この「ムダ」を見つける方法は、まず「生産現場を目に見えるようにする」ことである。この「目に見える」ようにする具体的な取組みが、「VM（目で見る管理）」である。たとえば、原料倉庫にあるすべての原料に納入日を記入した札を貼っておくと、使用されない「ムダ」な原料がどれくらいあるか、ひと目でわかる。

変化対応力を向上させるには、前述したムダを徹底して排除することが必要であるが、このために、整備しなければならない要件としては、以下の4つを挙げることができる。

- ① 5Sによるムダの排除
- ② 組織横断活動で生販一体化
- ③ 見える人的資源管理(多能工&多能社員化)

図1 事務現場の5S



### ④ 小ロット生産の推進

これらの項目について、以下に記述していく。

## 2. 5Sによるムダの排除

まず、製造現場の5Sによるムダの排除について述べて見る。5Sはムダ取りの基本であり、5Sが中途半端な現場では、ムダの排除はできない。まず、5Sを徹底的に実施して、探すムダをなくすことである。

製造現場の主な“探すムダ”には以下がある。

- ① 治工具を探すムダ
- ② 材料・部品・仕掛品・製品を探すムダ
- ③ 備品・消耗品を探すムダ
- ④ 置場・収納保管場を探すムダ
- ⑤ 生産関連の書類を探すムダ

これらのムダを排除するには、徹底した表示や定置化を進めるとよい。新入社員が初めて生産現場に入っても、モノを早く探すことができるように整頓の徹底を図っていく。これらができる、初めて“物的システムの変化対応力”のベースができる。

次に、事務現場の5Sによるムダの排除について述べる。生産管理、生産技術、購買や品質管理などの管理・間接部門は、一般に製造現場における不良や生産性低下要因の約50%の責任を占めていると言われている。事務現場の5Sはムダ取りの基本であり、5Sが中途半端な事務現場では、ムダの排除はできない。まず、5Sを徹底的に実施して、探すムダをなくすことである。

事務現場の主な“探すムダ”には以下がある。

- ① 事務用品、什器を探すムダ
- ② 備品・消耗品を探すムダ
- ③ 置場・収納保管場を探すムダ
- ④ 書類・紙ファイルを探すムダ

⑤電子ファイルを探すムダ

これらのムダを排除するには、事務所における徹底した表示や定置化を図ることである。新入社員が初めて事務所に入っても、モノや書類を探すことができるように整頓の徹底を図っていく(図1)。これらができて初めて“管理システムの変化対応力”のベースができる。

### 3. 組織横断活動で生販一体化

企業における変化対応において、1部門で解決できることは少なく、部門間にまたがる場合がほとんどである。そのため、該当部門が協力して対策をとらなければならないが、多くの企業はセクショナリズムによって、組織横断プロジェクトをつくるということもせずに、自部門だけで解決しようとする。

特に営業部門と工場とのコミュニケーションが悪いと、納期・数量や仕様に関する顧客情報が営業からリアルタイムに流れてこなくなり、工場での設計のムダ、生産計画のムダ、在庫のムダにつながり、大きなロスが発生する。顧客の要求による変化対応力をつけるには、組織横断活動による生販一体化を図っていく必要がある。

また、関連部門からメンバーを選任した委員会やプロジェクトチームを編成して、経営課題の解決を図っていたとしても、メンバーの実際の活動は、自部門内での課題解決のための活動と定期的で開催されるプロジェクト会議での実施報告が主体となっており、会議での報告用の資料づくりに多くの時間を費やしている。

生販一体化を図るための組織横断活動は、以下の手順で実施すると効果的である。

**【手順1】組織横断活動のテーマの選定**

生販一体化による変化対応の課題は数多くある。しかし、すべてを組織横断活動のテーマとして設定するには大きな推進エネルギーが必要になる。従来の会議から、情報を見える化した「VMボード」の前で行う打ち合わせへやり方を変え、スペースの確保と進め方の訓練をしながら推進する。そのために、まずはテーマを絞り込んだ方がよい。具体的なテーマ例は次の通り。

①新規受注開拓、新製品開発

②納期遅れの撲滅

③在庫削減とリードタイム短縮 など

**【手順2】各部門の役割・分担の明確化**

上記課題は営業部門と設計・開発部門、生産部門にまたがる原因から発生することが多い。そのために、各部門が何をすべきかを明確にしておく、他部門への責任転嫁が防げる。また、それぞれの対策の取りまとめや実施状況のチェックを担当する主管部門と、課題解決を図る関係協力部門との体制を明確にすることが必要である。

**【手順3】道具立ての設計、製作、設置**

組織横断活動によって経営課題を解決するためには、どこにVMボードを設置し、どのような管理資料により、PDCAサイクルを回して運用するかを決めることが必要である。VMボードは、各部門の関係者が集まりやすい場所に設置し、部門間でいつでも打合せができる環境にするとよい。

次に、現在使用している管理資料をVMボードに貼って、PDCAサイクルが回るかどうか検証し、不備な点や不足する管理項目や情報があった場合には、現在の管理資料を修正するか、新規の資料を作成する。

**【手順4】運用ルール設計**

組織横断VMボードを設置したものの、単なる掲示板に終わってしまっているのは、成果は上がらない。そのため、次のような事項を明確にして、それに従って実行する。

①組織横断テーマの目的と目標

②主管部門と管理責任者

③管理する資料

④PDCAサイクルを回すメンバー、頻度、機会

⑤異常、問題点が発生した場合の対処方法

**【手順5】VMによる管理業務の実施**

運用ルールに沿って、組織横断VMボードの前で各部門責任者が話し合い、その場で決めたことを記述していく。各部門責任者は課題を持ち帰り、次の会合までに対策を実施する。

次に、生販一体化の組織横断活動の例として、営業部門、設計・開発部門と購買部門が一体となった、「新商品企画」の事例を示す(図2)。