

第 I 部

導 入 編

プロジェクトチームを発足させる

■最初にどうする？ BOM構築への最初のステップ

どんな未来を迎えるにしろ、『いつでも・どこでも・誰とでも』モノづくりができる組織になつていれば、中小企業は未来永劫、継続して生きながらえることができます。『いつでも・どこでも・誰とでも』は英語に直すと“Anytime and Anywhere with Anybody”で、名づけられて3Aモノづくりです。

この3Aモノづくりが可能な組織にするために、その一つの手段として私が提案するのが設計部門のBOM構築なのです。

BOMとは流用化・標準化設計から生み出される設計成果物です。これまでは設計部門の合



会社全体が筋肉質に

理化策という面がクローズアップされており、人材育成面など経営改革の有効な手段としてのBOMの有効性が知られていませんでした。私はBOMで設計部門の改革を通じて会社全体を筋肉質に変えたいと考えています。

では、実際のBOM構築のために最初に何をすべきなのか。PART1では、その改革の根幹であるプロジェクトチームについて具体的に説明しましょう。すでにBOM構築が進んでいる企業では具体事例のPART2から読み始めて下さい。このPART1では、真っ先に立ち上げるべきプロジェクトチームの発足と会議のコツを手がかりに、私が考える「BOMの有効性」を解説しています。最初に「へえ、BOMって何だか良さそうだな。やってみようかな」

と思ってくれたら大成功です。

■プロジェクトチームは全社横断の組織にすべし

最初に重要なのは「BOMは設計部門だけでつくりあげるとは不可能」という点を認識していただくことです。設計部門を突破口にした「全社改革」ですから、プロジェクトチームは設計担当者だけでなく、生産部門、資材、営業、経理、総務まで横断的に集める必要があります。

読者のみなさんは、もうこの段階で「うちじゃ無理だ」と感じられてしまうかもしれませんね。私にもよくわかります。中小製造業でこうした会議やチームを発足させるのは大企業以上に難しい。ギリギリの人員で仕事をしている中、チームをつくって、集まるだけでも大変な作業です。特に納期に追いまくられている設計担当者や現場責任者は「何でこの忙しいときに：」と文句も言いたくなるでしょう。

そうした現状は私もよく理解できますが、しかし、あなた自身は今のままの状態で定年まであと何十年間も仕事を続けても良いと思えますか？

毎日残業続きで家に帰るのは10時すぎ。やってもやっても終わらない単純作業。時間に追われ、お客様に頭を下げるだけの何のやり甲斐もない仕事。

モノづくりが大好きで入った会社なのに、実際の仕事はモノづくりとは遠い仕事ばかりではありませんか？

特に設計担当のあなた、図面を描き、描いたものが形になる喜びを、最近感じていますか？設計本来の仕事をしていますか？

このままの状態を続けていたら、仕事をしていて良かったと思える人生でしょうか？ 先の話ですが、退職して自分の仕事人生を振り返り、「よかったなあ」と言えますか？

仕事を通じて喜びを感じ、人生を豊かに生きることができる職場に今変えなければ、あなたはただ漫然と仕事を続けるだけでなく、会社の存続そのものも危ういのです。

変化の速度を高めた社会環境に追いつくのが精一杯でしょう。すでに改革を終え、新たな環境で仕事を進めている会社と戦っていけるでしょうか？

経営者のみなさんは口々に言いますよ、「昔はよかったんだけどなあ」と。それはつまり、昔は対応できたけれど今は対応できていない証拠です。「昔は」よかった、でも、「今は」よくない。つまり、昔から今に変わった段階で悪くなった、すなわち変化に対応できない会社である。



BOM でがけっぶちからの脱出

ると自ら認めた発言です。

特に売上が伸びている会社ほどがけっぶちと言えるでしょう。社内に危機感がないから、次に来る変化やダメージに堪えられないかもしれないかもしれません。

そこで、BOMの登場なのです。BOMで今、会社を変えなければ10年後には仕事そのものが高くなってしまいかもしれない。そうなる前に、今は少々つらくとも社内横断的にメンバーを集めてプロジェクトを立ち上げる。生き延びるための第一歩が、このBOMチームの発足なのです。

■トップは必ずプロジェクトに参加すべし

BOMがなぜ必要か理解してもらうためにも、プロジェクトには組織のトップである経営者の存在が必須です。参加が大前提と言ってもよいです。

なぜかという点、これは設計部門という会社の心臓部の新しい設計ルールを決めること、すなわち収益を上げるために組織を変えることだからです。

私はここで厳しいことを言いますが、経営者の理解と参加がなければBOM構築はどんなにやっても成功しません。これは絶対です。大企業では経営者がBOMまで考えなくても設計部門が先導してやり遂げてしまえますが、人数が少なく、経営者の意向を強く反映する中小企業では不可能です。

私自身、コンサルタントをしてきて経営者のプロジェクトチームへの参加は必須だと考えています。その点で意志疎通ができなければ、BOM構築は難しいとハッキリ最初から申し上げて、コンサルティングを断ることもあります（めったにありませんが）。