

# 第6講 工場の運営部門

## ポイント

- ①モノづくりのスタッフは専門的知識を活かしライン(基幹部門)部門を支援する
- ②スタッフ部門とライン部門は良好な協力関係と信頼関係が重要である
- ③経営者・管理者・監督者にはそれぞれ役割があり、責任・権限も異なる

## キーワード

基幹部門 / ライン部門 / 製品企画 / 開発・設計 / 販売部門 /  
スタッフ部門 / 研究開発 / 設計管理 / 生産技術 / 販売管理 / 品質保証 / 経理・財務 / 人事・労務 /  
情報 / 管理階層 / 経営者層 / 管理者層 / 監督者層 / 人間性 / 経営者の資質 / 人間課題 / 人間関係 /  
リーダーの資質 / QWL / 責任 / 権限

## 経営組織

モノづくり工場はどんな組織を編制(部門組織)し、仕事(業務)をしているかを改めて振り返る。

### 1. モノづくり工場の基幹部門

工場では企画—開発—生産—販売が基幹部門である。基幹という言葉は樹木なら「幹」に相当する。工場では骨格をなす部門である。「製品を開発する」「開発した製品を生産する」「生産した製品を販売する」という流れになる。ライン部門ともいう。

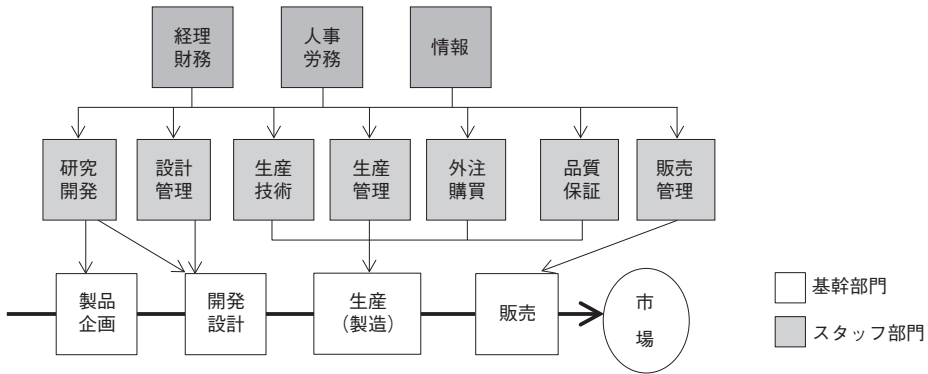
図1に製造業の基幹部門とスタッフ部門の相互関連を示す。製品企画部門は市場で他社製品に勝てるような製品を企画/計画する業務を担う。他社製品との競争に勝つには競争優位になるような魅力ある製品をつくらなければならない。差別化による優位性の確保である。そのために、市場や顧客調査・販売員の意見や専門家の意見を聞く。クレーム対応も新製品開発には重要な要素である。

たとえば「1,500CCのガソリン車で35km/l走行できるエコカーを開発し、価格200万円で販売する。月2万台、年間約24万台販売を見込み、5年間モデルチェンジを行わないものとする。売上高利益率を10%にし、営業利益を年間480億円達成する」という製品企画をすとしてしよう。

開発/設計部門は企画された製品構想を具現化して実際に製品をつくれるように設計し、図面化する部門である。重要なことは製品企画内容を遵守すべきことである。「ガソリン車で35km/l走行可能な車にする」「価格を200万円にする」「売上高利益率を10%にする」などの条件をクリアするには卓越した技術力と努力・不退転の決意が必要である。製品企画段階で構想されたものは到底無理なことはないが、容易に達成できる内容でもない。

生産(製造)部門は設計通りの製品をつくる部門である。開発/設計部門で開発された製品は35km/lで走行、コストを170万円、などの企画条件を満足するように開発/設計しているので、設計通りにつくることが重要な使命である。しかし、

図1 製造部門の基幹部門とスタッフ部門の連携



実際はモノづくりの過程で規格通りにつくれなかったりすると35km/l走行できないこともある。また不良品をつくれれば170万円のコストで車ができない場合もでてくる。

一方、モノづくりの現場から安い材料の代替品が提案されたり、作業時間の短縮が行われると170万円よりも少ないコストで車ができてことになる。生産部門は設計通りのものを、計画された日程通りに完成することが第1であるが、加えて、日常の生産活動を通じて作業改善を絶えず繰り返している。

販売部門はつくった製品を売ることは当然であるが、顧客や市場との関係から顧客のニーズ、市場の傾向(トレンド)を素早く製品企画に反映させる義務がある。どれだけ売れるかを知るための販売予測の仕事も重要である。また、売る前のサービスや売った後のサービスも重要である。顧客からの疑問に答える、使い方の指導をする、製品教育を行うなどは売る前のサービスであるが売った後もクレーム対応と故障修理・操作指導など重要な任務がある。つくれば売れる時代は終わった。販売員はいかにして顧客との信頼関係を高め、顧客が満足する製品やサービスの提供を行うかが重要な役割になる。

## 2. 基幹部門を支援するスタッフ部門

図1のスタッフ部門は基幹部門をサポートする部門である、スタッフ部門である。研究開発部門は新製品を開発する段階で製品企画や開発/設計部門の支援を行うだけでなく、日常的に新技術の発見や既存技術の応用研究に努めている。培われ

た研究成果が自社の技術力になる。

設計管理部門は設計業務がスムーズに行われるように、設計部門のQCD管理や図面管理、設計規格の維持管理(規定の追加や廃止・改訂など)の支援を行う。近年CAD/CAM/CAEの普及によりコンピュータによる図面作成や製造データ作成などの業務が増えたためCAD/CAM/CAEソフトの維持管理も期待される。

生産技術部門はモノづくりの生産システム(生産ライン・生産工程)の準備・導入と設備能力の改善・設備保全などを通じて生産部門の支援を行う。

生産管理部門は「いつまで何を何個生産するか」という生産計画を立てる、計画通りに進捗しているかのチェック、実際に完成した製品の把握などの日程管理を行う。同時に品質についても、コストについても計画通りに達成するように管理を行う。製品の在庫管理もこの部門の仕事になる。

外注/購買部門は製品をつくる時に必要な資材/部品を外注に製作依頼して調達する。あるいは外部から購入して調達するなどの調達管理を行う。経営基盤が安定し、品質と納期・コストも安定し、自社に協力的な外注や購入先を選別することも大切な業務になる。

品質保証部門は顧客に品質を保証するため、製品開発から顧客への出荷段階まで品質規格を決めて不良品を出さないように指導を行う。また、顧客からのクレームへの対応やISO国際標準に基づき、社内における品質保証活動を推進することも品質保証部門の仕事である。

販売管理部門は販売員が売りやすい環境づくり