

# 第1章

## 魅せる工場づくりの重要性

人手不足が深刻化する製造業では、少ない人数で仕事の効率を高めていくことが求められている。その働く拠点となる工場は、従業員が働きやすい、働きがいのある環境でなくてはならない。つまり魅力のある工場“魅せる工場”になることが必要である。

魅せる工場になることは、従業員が充実感を覚えながら効率良く働く組織となり、5Sの行き届いた工場を披露する(見せる)ことで顧客の信頼を得る。顧客から高い評価を得ることで、学校などの近隣の関係者の方々(社会)にそこで働きたいと思わせ人材採用を促進する、つまり“三方良し”の意義がある。

これからのモノづくり企業の工場は、三方(従業員・顧客・社会)を魅了することが、付加価値の高い製品・サービスを提供し、発展できる工場となる。

第1章では、魅せる工場づくりの必要性、その定義と実現へのステップについて説明する。

### 1 従業員・顧客・社会を目的対象にした「魅せる工場」の必要性

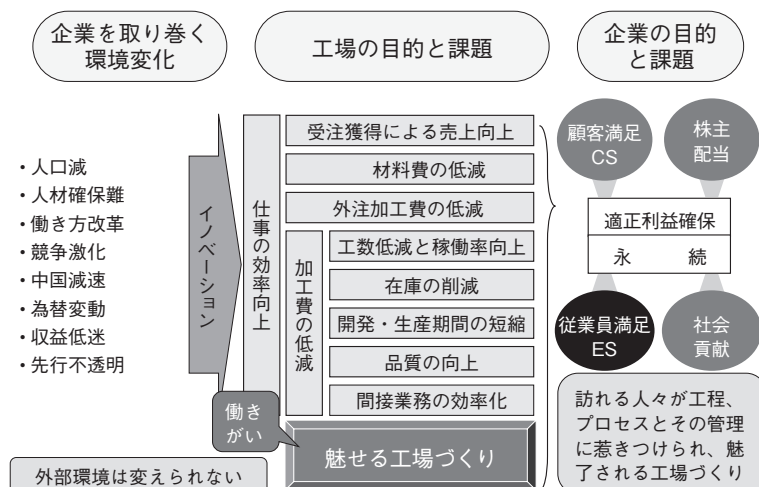
#### (1) 製造業を取り巻く経営環境と課題から問う魅せる工場づくりの意義

モノづくり企業を取り巻く経営環境と課題を踏まえ、まず、誰に対して魅せるかを考える。従業員・顧客・社会(取引先、近隣の関係者など)が対象である。魅せる工場とは簡単に捉えたと訪れた人々に「驚きと感動を与える」工場である。工場として“あるべき”+“ありたい”姿と荒廃(ダメな)した工場との比較を含めて、魅せる工場づくりの必要性について解説する。

製造業を取り巻く外部環境は、米中の貿易摩擦、中国経済の減速、混迷する中東情勢で原油価格の高騰、フランスの暴動に代表されるEU主要国の政情不安定など、先行きの不透明さが増している(図1)。

日本を代表する産業である自動車業界では、「100年に1度」と言われる大変革が進んでおり、

図1 製造業を取り巻く経営環境と課題



その方向性はCASE + AI(C<sub>onnectivity</sub>：接続性、A<sub>utomatic</sub>：自動運転、S<sub>hared</sub>：共有、E<sub>lectric</sub>：電動)として、系列だけでなく、外部の企業や研究機関との連携でしごきを削っている。これを受けて部品メーカーは、スタートアップ企業との連携や研究開発部門の海外移管による情報収集、人材確保を図り、自動車メーカーの厳しい要求に対応するために、今まで以上にスピード感を持った対応が求められている。

国内の工場ではアベノミクス効果で受注増に伴う急激な増産対応の中、人材確保がままならない状況が続いている。せっかく採用し、指導してもすぐに辞めてしまい、管理・監督者が現場作業にとらわれ、管理・監督者として本来の役割である「仕事の管理」「仕事の改善」、職場の「コミュニケーション」と「部下指導」が十分できていないことから、従業員の働きがいに悪い影響をきたしている。

月額賃金水準を世界の工場が集まる中国・深圳市周辺と国内で比較すると、その差は5倍に満たなくなってきた。生産コストはおおまかに賃金と生産性によって決まる。新興国との賃金格差の縮小は、相対的に日本のモノづくりにおける競争力が再び向上してきていることを示している。すなわち、現場での創意工夫とたゆまぬ改善活動で引き上げてきた日本の生産性が海外との競争も視野に入れて判断する価値が出てきている。さらに魅せる工場づくりを実現できれば、国内生産拠点として優位に立つことができる。

## (2)魅せる工場づくりの対象と視点

魅せる工場づくりの必要性として、目的対象別である従業員・顧客・社会の観点からその必要性をまとめる。

### ①従業員の視点

人材不足が深刻化する中、管理・監督者、指導員は、操業中は欠員や増産対応に忙殺され、現場作業に明け暮れている工場、職場を見かける。このような状況では、魅せる工場づくりどころか、士気が低下し、負担感が続く職場の雰囲気には、供給使命を全うすることだけで良いといった考え方が蔓延する。

管理・監督者の下、メンバーである社員、非正

規雇用の方々も、作業指導を中心とする作業管理まで手が回らなくなり、日々の作業計画指示、実施、確認、処置・対策の管理がおろそかになる。すると達成感どころか、張り合いもない、やりがいのない職場、工場に陥ってしまう。魅せる工場づくり以前に働き方改革にも逆行することになるので、負のスパイラルを断ち切る必要がある。

働き方改革の2大目的は「働きやすさ」と「働きがい」にある。働き方改革に成功している会社は、働きやすさの一環として昼食の無料提供を試みたが、離職率への影響は限定的であったという。むしろ、働く中で幸せを感じるかどうかを働きがいとして捉え、働きがいを感じている社員はそうでない社員と比較すると業務効率が21%、営業では1.6倍とそれぞれ高く、会社への貢献度は平均で1.5倍それぞれ高いとの調査結果が示されている(中部産業連盟機関誌『プロGRESS』2019年3月1日発行)。

すなわち、働きがいのある従業員が4割以上の工場は業績も従業員満足度も上がり、離職率も下がるといったように、いかに働きがいを高めるかが魅せる工場づくりの成功要因となる。

働きがいが見出せない工場では、何より改善活動は滞り、職場のコミュニケーションも不十分となり、自身の成長も見込めないことから、優秀な従業員から見切りをつけて退職してしまう。さらに人材不足に拍車をかける悪循環サイクルに陥り、荒廃した工場になっていく。

### ②顧客の視点

荒廃した工場を見た顧客は、事故や納期遅延・欠品を恐れ、継続取引の縮小、最悪な事態は取引停止に至る。

新規候補の顧客は必ずと言ってよいほど、取引開始前に工場を視察し、品質(Q)・コスト(C)・納期(D)について評価する。評価の中心はリスク評価だ。工場を見てもライン・工程・設備が良くわからない、品質管理ポイントすらわからず、検査現場を見ても、これから検査するモノ、検査中のモノ、検査後の合格、不合格が区画・識別されずにわからない工場では、「不合格品の出荷の恐れあり」と不安になり、評価も低くなる。

昨今の検査の不正、データの改ざんの要因はい