

次世代工場をつくる体制

活用対象者別の重要度		
着工中	検討中	改善中
△	◎	○

正しいプロジェクト化を推進

次世代を生き抜く強い工場をつくるには、いったん工場のあり方についてゼロベースで考えることが必要になる。そこで、新工場計画のあるなしに関わらず、これからの時代に必要な、ゼロベースで次世代工場を考える際の体制づくりについて解説する。

ゼロベースで「工場づくり」を考えるときに留意しなければならないのは、特定の個人に依存するのではなく、さまざまな立場の人の意見やアイデアを取り入れるべきであるということだ。当然、現状だけでなくこれからの可能性や、起こりうるリスクについても検討し、それらに対応できる工場をつくる必要がある(図1)。

そのためには、通常業務の延長で次世代工場を検討するのではなく、プロジェクト化して期日を決めた検討を進めるべきである。プロジェクトとは、「明確に定義された目標を達成するため、臨時組織体制のもと、有限期間内に新規または特定の課題を機能的に解決する活動」をいうが、実際には、課内での活動や明確な目標や期日が定まっていないものをプロジェクトと呼んでいることが多く、プロジェクトの定義から外れているものにもこの名称が使われている。

新工場は組織横断型での検討が必要

次世代の工場を検討する際には、図1のプロジェクト体制例のように、組織横断型で検討することが望まれる。工場の付帯エリア(間接部門や製造事務所、さらには従業員の休憩場所、お客様の立ち寄り場所など)についても併せて検討する必要がある。製造部が製造現場のことを組織的に考える

だけでは、決して斬新なアイデアは生まれないのだ。

たとえば、工場内の設計・レイアウトについてゼロベースで考える場合、

- ①設計部門は現状では別棟にあるが、製造現場に近いところで、現場・現物をよく見ながら設計すべき
- ②工場の中に、設備の改良や修理をするエリアの設置が必要
- ③お客様が工場見学をする通路が必要

など、さまざまな立場の人が、さまざまな場面を想像して意見を出すべきである。

言うまでもないが、プロジェクト目標は「新工場をつくること」ではなく、第3章で解説したように、「利益計画ができていないこと」が前提である。つまり、目標設定は利益高あるいは利益率という具体的な数字で示されることが必要となる。

失敗しないプロジェクトをつくる

プロジェクトを成功させるためには、図1のように体制や役割を明確にし、プロジェクトオーナーにより社内で広く理解される必要がある。プロジェクトを運営する際は、愛着の持てるプロジェクト名称を付けたり、関係者全体への進捗報告会を定期的に設けるなどして、全体の協力を得やすくすることも大切だ。

そのために必要なルールを図2にまとめたので参考にしていただきたい。これらに、それぞれの企業ならではのルールを盛り込んで、図3のような失敗や手戻りのない運営を目指したい。

図1 新工場づくりに必要なプロジェクト体制

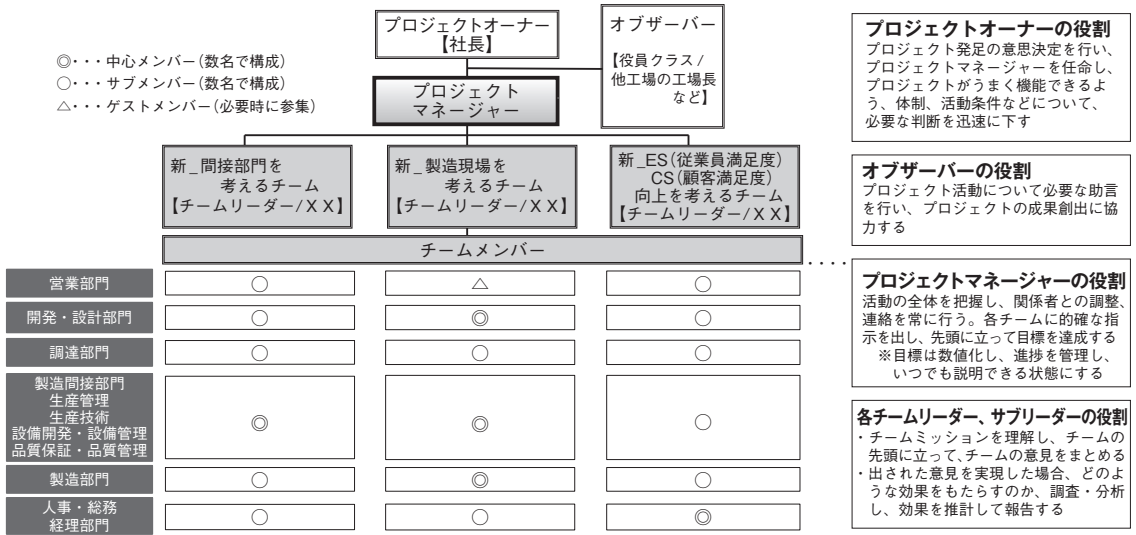
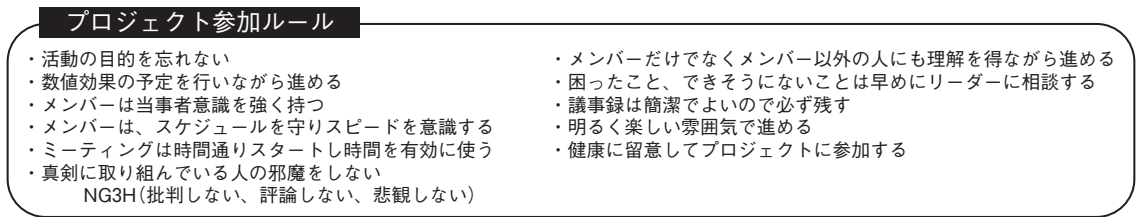


図2 プロジェクトスタート時の参加ルール



※プロジェクトルームなどに常時掲示

図3 成功するプロジェクトと失敗するプロジェクト

