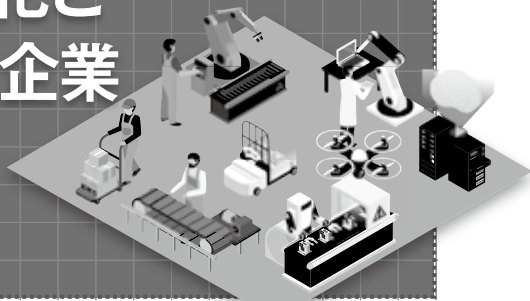


現場力を磨き、生産性強化と品質改善に挑戦する中小企業



MO プランニング 大前 駿二

グローバル化、人材不足、事業継承・人材育成、製品・加工・サービスの差別化など、中小企業に要求されるマネジメントレベルのハードルはますます高まる傾向にある。これらの問題解決に当たっては、事業に関与するあらゆる部門に求められる「現場力」を強化することが肝要である。管理・間接部門の役割は縮小・簡素化されているという組織的な特徴を持つ中小企業では、経営者の傘下には工場管理者、現場リーダー、作業員(技能者)たちが配置され、極めてフラットな階層構成となっている。工場運営上で要求されるのは、生産技術力(設備投資、レイアウト改善、生産管理・品質管理に関わる経営上の問題点解決)、生産管理力(必要資材のタイムリーな供給、リードタイムの短縮・生産性の向上、顧客納期の遵守)、品質管理力(顧客要求品質の達成、品質改善目標達成への分析・チーム活動)であり、工場運営者である工場長、現場リーダーやナレッジワーカー(知識や経験を活

かして新しい価値を創造する人材)たちに求められる知識、応用力やマインドセット力(気づき、自己責任、忠誠心、全体最適視点などの精神面での力量)へのハードルはかなり高い。

本稿では、現場力の定義と中小企業での実態分析、ならびに技能をコアとしてモノづくりに邁進する現場での生産技術、生産管理、品質管理の側面・状況と分析を含める事例紹介・説明を行うとともに、具体的な対応策を示唆したい。

現場力の定義と実態分析 「現場力とは何か？」

製造・加工業、所謂モノづくりに邁進する中小企業を対象に現場力を分析すると、表1の分類になる。

M型(現状維持スタイル)からI型(改善スタイル)に変身しようとする企業にフォーカスして事例として取り上げながら、中小企業の実態分析と、あるべき姿を提案したい。

1. モノづくり現場での「現場力」の定義・再点検、ならびに経営者たちの本音

本テーマでは、企業の力量を示す場合に質を重視の上、現場力、省人化・自動化、多能工化、ナレッジワーカーや階層別人材育成策などの言葉で表現をしている。現場力とも表現できるが、本稿は生産技術力の強化策と生産性向上の実現を主題としているため、モノづくり現場での関係者たちが発揮する力量を極力、生産技術・生産管理・品質管理力にフォーカスしつつ、これらの現場力醸成に影響を与える人材育成の重要性についても言及したい。

筆者がサポートしている中小企業では、5S・

表1 現場力の定義とカテゴリー化

現場力・型	現場力の内容	ポジション
M型 (現状維持型)	現場力 [生産技術・生産管理・品質管理力] 省人化力 [自動化投資力] 人材育成力 [ナレッジワーカー育成含む階層別人材育成・多能工化力] 以上のマネジメント維持型	大部分の中小企業
I型 (改善志向型)	現場力 [改善方針] 省人化力 [単一プロセス内自動化方針] 人材育成力 [階層別人材育成策を実施、多能工化推進]	事業存続・拡大の可能性、大幅アップ
P型 (完全自動化志向型)	現場力 [実践・確立] 省人化力 [全プロセス自動化方針] 人材育成力 [階層別人材育成策を実施し幹部候補生誕生、多能工化拡充]	業界のリーダーポジション確保



3M、品質管理や各種改善活動など、もっとインフラ的な側面を重視して競争力を強化中である。組織実態として、大部分の企業では多品種少量生産が製造・加工の側面で主流となっており、ロボットや自動化機械の導入検討に際しては回収メリットが見出せないケースが多い。したがって、企業競争力を強化し生き残っていくには、各現場での標準化・マニュアル化を徹底し生産性向上と顧客に提供する製品・サービスの付加価値創造活動が重要である。さらなる生産・業務効率アップにはナレッジワーカーたちの知識・知恵・工夫力を駆使した各種改善活動や多能工化の実現がカギとなる。

以上の活動の延長上には、素材成形や機械加工分野などの単一プロセス内での機械化や自動化によるさらなる生産性向上の可能性が潜在的にあり、この実現には経営者の価値観と現場リーダーやナレッジワーカーたちの協同作業が必須となる。

この非凡な、たくましい現場力の醸成・強化に、どのような対応策が考えられるのだろうか。以下に現場力醸成に向けた17件の条件・要件を整理しておく。皆さんの職場においてどのレベルまで達成できているのか、確認してみよう。

〈現場力の再点検〉自職場を見直しチェック！

- ① 非凡な現場とは、自律神経が張り巡らされている
- ② 日本企業は、むしろ質を重視した現場力を鍛えよ
- ③ 顧客に対しての価値創造の主体は各現場、納得心と継続し定着できる仕掛け(制度・組織)も必要
- ④ 現場とは、業務遂行と人材育成の両ミッションを持つべきもの、意識して実践せよ
- ⑤ 付加価値は、標準化された反復作業・精緻さで創造されていく、地道だが基本・基礎である
- ⑥ 一方、異常処理・再発防止策ができる現場は強い
- ⑦ ナレッジワーカーとは知識を知恵に転換し、付加価値を創造できる技能者を意味する
- ⑧ ナレッジワーカーの改善活動の集積が組織能力
- ⑨ パフォーマンスの格差誕生とは、組織能力格差でもあり、個人の成長が組織力にリンクする
- ⑩ 現場力は維持力→改善力→創造力と展開が可能であるのに、現実はどうか？
- ⑪ 多能工化の推進は、問題解決へのキーワード
- ⑫ 規律という土台の上に、創意工夫が高まる
- ⑬ マインドセット力を重視し、現場での思考・判断・行動力をほめる文化・風土づくりを目指せ
- ⑭ 5S/QC/ISO管理マネジメントなど実施するのは当たり前、活動する場・仕掛けを通してトコトンやり抜く信条と愚直さは存在しているか？

- ⑮ 粘り強く思考能力を求めるには、組織的かつ持続的な鍛錬と時間が必要(階層別人材育成制度)
- ⑯ 現場力が優れる組織では、「標準→気づき→知恵→改善」という循環が回り続けている。経営者や管理者のミッションは「改善ができる人間を育てること(ナレッジワーカーの誕生)」
- ⑰ 非凡な現場とは、経営者・管理者・ナレッジワーカーが会社ビジョンを共有し一体となること。実践プロセスやOJTを通して共有は共感・共振へ変化する

2. 現場力を向上させる中小企業での実態分析へのアプローチ“中小企業3社の選択理由”

今回調査した会社については、上記で述べた、M型からI型現場力に変身しようとしている3社を取り上げ、分析した。自動化による省人化や生産効率を上げ競争力を強化しようとの構想力は経営者に観察されるが、売上規模、多品種少量生産、生産技術力の偏在や投資回収効率の悪さなどより思いきった投資は抑制され、むしろ5S、3M、各種改善活動に注力し、いかに業界で生き残るために競争力を維持・拡大するかの視点のほうが、経営上より評価されていると判断した。

したがって、上記のような企業マネジメントのインフラ側面に注視し、現場力を構成する「生産技術力」「生産管理力」「品質管理力」や、これらの現場力を支える「人材育成力(階層別教育プログラム)」に関して幅広く分析し、あるべき姿(マネジメント上の改善点)を提案してみたい(表2)。

3. 現場力を向上させる中小企業での実態分析“中小企業3社の分析は三者三様！”

筆者としてマネジメント実態が把握可能な中小企業3社を対象に具体的な現場力の分析を実施した。各社とも、創業者の経営と歴史と文化を背負いながら、生産技術力、生産管理力、品質管理力の強化の必要性を認識し、立ち向かってはいるが各社のパフォーマンスにはバラツキが生じている。読者には、生々しい実態として把握の上、所属組織との比較を行い、今後の改善策を提案していただきたい。

(1)表面処理(めっき)会社の事例

まず、表面処理(めっき)作業の特性・特徴の側面を説明しておく。めっき作業は、脱脂→水洗→酸洗→水洗→亜鉛めっき→検査・出荷(自動車部品への亜鉛めっきのケース)の工程をとるが、品質・