



モノづくり現場の 訪問から見えてきた、 現場の見せる化の意義と効果

筆者は週1件を目標として、製造現場への訪問を長らく継続している。目標の現場訪問を行うと、月に5、6件、年間で60～70件になる。これらの活動をすでに20年近く継続しているので延べ1,000件を超える現場訪問を実施したこととなる。当初は大企業の現場訪問が多かったが、最近では中小企業への訪問も増えている。もちろん、中には同じ企業も含まれる。

現場訪問を通じて見えてきたのは、まず、どの現場の方々も顧客との約束であるQCDを守るために一生懸命モノづくりに励んでいる、ということだ。暑さ・寒さ・騒音・振動・においなど、過酷な現場もあるが、とにかく一生懸命モノづくりに励んでいる姿にいつも頭が下がる。そして、その現場から生み出される製品は、われわれの生活のさまざまな場面で活躍している。モノづくりのやりがいだといえる。

次に、インダストリアル・エンジニアリング (IE)、経営工学を専門とする立場としては、現場のさまざまなムダも見える。ちょっとしたレイアウトの不具合、作業順序のまずさ、そして工程の負荷のアンバランスによる手待ち、仕掛りなどがその具体的な内容である。まだまだ管理技術の果たすべき役割があると確信する。それとともに、その学問の認知が十分にされていない、活動を推進する人材育成ができていないなど、自身の責任も感じる。だから現場を訪問し、ともにそれらのことを考える取組みを進めている。

“現場、現物、現実”を重視した三現主義の観点から見ても、まずは現場に行くことがスタートであるとすれば、現場を見ることなく現場を語ることはできない。現場を訪ね、その現場のにおいを

かぐことが重要である。一方、訪ねた現場を見れば、そこで生産されるモノづくりの結果も見えてくる。本来、できた製品こそがQCDの塊であり結果であるわけだが、モノづくり現場を見ることで、どのようにその結果がつくり出されているかというプロセスを見ることができる。最終的な製品のQCDはこれらの要因の結果であるとするれば、そのプロセスに着目することで、その因果関係がわかる。さらにはプロセスを見ることにより、最終製品のQCDを予測することも可能であろう。

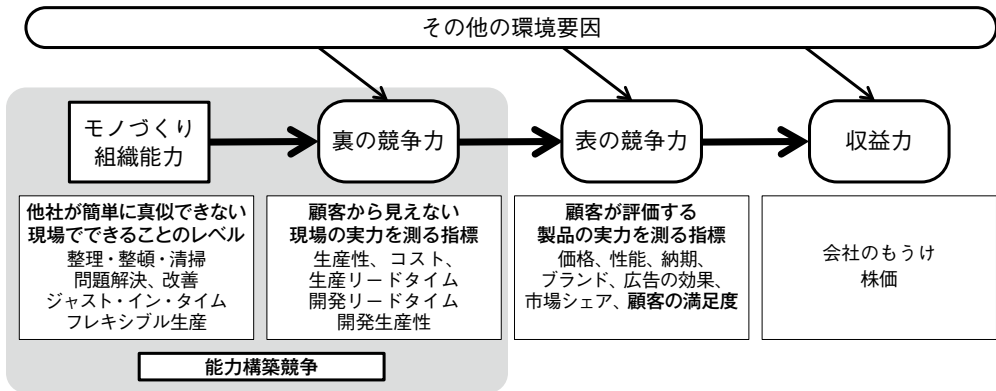
たとえば精密加工を生業としている現場で、測定器具が無造作に置かれていたとする。そのような測定器具で本当に精度の高い測定はできるであろうか。ある工程で大量の仕掛品があった。このような工程で、作業者は指示通りに生産できるであろうか。検査工程で、座り作業で前かがみになり、さらに凝視しながら目視検査をしていた。このような現場で本当に見逃しは起きないであろうか。これらはいずれも現場を見ればすぐにわかることである。そして、そのような着眼で自社の現場を見ることにより、新たな気づきも生まれる。自社のモノづくり現場をオープンにする、つまり工場見学を受け入れることは、現場が自らセールスマンになるとともに、現場の改善への手がかりを得る機会にもなると考えることができる。以上の見地より、本稿では工場見学、すなわち「モノづくり現場の見せる化」の意義と効果について、説明する。

工場見学を実施する意義

製造業は、かつて“六重苦”といわれた厳しい



図1 モノづくりの組織能力とパフォーマンス



状況を乗り越え、わが国のGDPの約2割をコンスタントに稼いでいる。さらに、このGDPを稼ぐための現場での就労者数は、徐々に減少している。このことは、現場における生産性をコツコツと向上しつつ、競争力をつけているといえる。厳しい状況に直面しながらも、その問題解決に取り組んだ結果が、現場力を着実に向上させていることにつながっている。

しかしながら、こうした現場力は顧客からは見えない競争力である。早稲田大学の藤本隆宏教授は著書『ものづくり経営学』（光文社新書、2007）の中で、組織の競争力を4つの側面で表している。4つの側面とは、「収益力」「表の競争力」「裏の競争力」「組織能力」のことである(図1)。収益力は表の競争力が、表の競争力は裏の競争力が、そして、裏の競争力は組織能力が支えている。藤本教授は「『組織能力なき収益』は脆弱であり、『収益なき組織能力』は宝の持ち腐れである」と述べている。

表の競争力につくられた製品から、裏の競争力は上場企業であれば公開されている有価証券報告書などから、それぞれ把握することは可能であるが、裏の競争力は実際に現場を見なければなかなか把握できない。さらに組織能力は現場に行かなければ見えてこないし、現場に行っても必ずしも見えるとは限らない。つまり現場に行けばよいという問題ではないが、しかるべき着眼をもって現場に行くことにより、その状況を確認することができる。そして、取引先との約束であるQCDをより高いレベルで確保することが可能となる。

一方、取引を受ける企業としては、上記の点を理解すれば、取引先にモノづくり現場を見せることはモノづくり組織能力、そして裏の競争力をアピールする機会にもなるといえる。そして、そのことは製品の機能的価値に付加価値をつけることにもつながる。しかしながら、こちらも単に見せればよいという問題ではない。どのように見せるかということも、併せて検討が必要である。

以上より、工場見学などで現場を見える化する意義は、見る側と見せる側の双方にとって存在することが理解いただけるであろう。

工場見学の効果

工場見学を実施することの効果は、どの範囲まで考慮するかで異なる。ここでは主に自社への直接的な効果として、筆者のこれまでの経験に基づき、その内容を以下にまとめる。

1. 製品競争力の強化

品質の差別化が困難なコモディティ化の激しい分野では、価格や納期での差別化が競争力につながる。しかしながら、価格競争に巻き込まれると企業は体力を奪われていく。そのような状況下で実際のモノづくり現場を見せることができれば、そのモノに込められたコンセプトやストーリー、そして現場での雰囲気など、モノの背後にあって普段は見えないものを見せることができる。

従業員がていねいに金型やワークを扱っている姿、ムダな動きなく、リズムカルに組立を行っている姿、きれいに整理整頓され、ゴミなども落ち