

「ここが変だよ！」から診断する 伸びる現場と伸びない現場の差とは



日本能率協会コンサルティング 石田 秀夫

総括と確認事項

伸びる現場と伸びない現場、その差は

▶伸びる現場と伸びない現場の特性

われわれは職業柄、さまざまな製造業の現場を見る機会が多いことから、伸びる現場と伸びない現場の差を比較してしまうことが多い。その根本にあるのは、1人ひとりの思考が深いか、組織として「考える組織」「学習する組織」になっているかということに帰結するのではないかと考える。わかりやすく言えば、本特集のテーマである「ここが変だよ！」と1人ひとり、そして組織が思うか思わないかから始まるのである。これらは、組織の習慣として行動として、組織内に宿っているように思える。これらを変えるのは、管理職・監督職のリーダーの率先的な行動から始まる。

また、組織の習慣や思考を変えることは容易いことではないので、ここにはリーダーとしての執念やしつこさが大切になってくる。

具体的に、これまでの章を振り返って、“ここが変だよ！”と診つつ、伸びる現場の要素を考えていき、ポイントを以下に総括していきたい。

▶伸びる現場の「現場の役割」

ここが変だよ！ 監督者の役割を放棄し、
作業に忙しい監督者

「現場の役割」という側面では、監督者は将来を見据えてありたい姿を考え抜き、その姿に向けてメンバーを動かし改善・育成を行っていく役割を実践していることで、一作業員として作業に入ることが本当の役割ではないことを認識しなくてはならない。野球の監督が勝つための指示を出さな

いようなものである。伸びる現場にするためには、監督者の役割とその発揮が重要である。

「監督者 役割発揮で 良い職場」

ここが変だよ！ ほぼ労務提供だけの作業員の役割

作業員の役割では、一般に標準作業で決められた生産作業だけができるという一人前ということになるが、伸びる現場は生産作業だけでなく改善や自主保全も重要な仕事として捉える。作業だけでなく、考える力と改善実践の力をつけ続けていることが、現場の伸びる力を決めるのである。

「現場の一人前とは、作業半分 改善半分」

▶伸びる現場の「現場管理」

ここが変だよ！ 司法解剖的な現場管理

現場管理は日常管理と現場改善管理(方針管理)の2つあるが、今現在をどうするかに目が向き、「将来に向けて現場をどのようにしていきたいのか？」を考えていない人が多いと思える。日々の計画達成に向けて、不具合やトラブル処理を応急的に行うことは必要である。ただし、その場限りの処置だけでなく、発生した事象の再発防止まで考えること。これが足元では重要である。伸びる現場になるためには、現場の問題をしっかりと改善した上で、あるべき姿を描き、他部門と共有・合意し推進していくことが将来を創る意味でも大切である。

「強い現場管理、日常と方針、合わせ技」

ここが変だよ！ 目的不明な生産進捗管理ボード

現場では生産の進み具合を共有する管理ボード



がよく使われているが、実績値を記入するだけで、目標値との乖離があっても、誰かから指摘を受けないと動かないというような受動的な対応となっており、本来の「現場全員で遅延情報を共有化し、遅れを取り戻す対策を打つ」まで行えていない現場が散見される。この差こそ改善対象であることを認識しなくてはならず、伸びる現場との差である。

「管理板、記録だけでは、ただの板」

ここが変だよ！ もったいない作業日報

日々の実績を記録する作業日報はこの現場でも作成している。しかし出来高のみの記入で進捗管理しか使用していないケースが散見。出来高だけでなく、作業時間や設備故障や材料待ち・作業指示などの手待ち、手直しなどを記入し、俯瞰的に稼働状況を把握でき、現場の問題(=ロス)を明確にし、改善につなげていくことが重要であり、伸びる現場に必要な要素である。

「日報に 見えるぞ 現場の新課題」

▶伸びる現場の「現場改善」

ここが変だよ！ 改善の順番がわかっていない 改善活動

現場改善という観点では、改善は重点を決めて、整流化を行うところから始めることが大切である。まず現場がトラブルのない状態(チョコ停含む)にし、ワークがスラスラ流れる職場やラインにしないとトラブル対応に工数を使うことになり、人員も多くかかるのである。製造現場のレベルによるが、整流化するための改善を行い、定常的にワークが流れるようになったあとに、工数が多い作業項目や工程について、工数の多い作業などから優先順位を決めて、改善を進める。この順番を実務的な側面から理解して、日々の問題解決に取り組んでいる現場は伸びる。

「整流化 いの一番の 改善課題」

ここが変だよ！ 改善したらずっと「改善後」の 現場意識

改善が終わっても追加改善を行う継続的改善の

発想がある現場は伸びる。たとえば、からくり改善などでも、台車の「〇〇君」1号→2号→3号とバージョンアップさせる知恵出しの活動が重要なのである。「もう少し使いやすく」「もう少し楽に作業できるように」など、現状で満足しないことであり、考えること・発見することを楽しむぐらいで活動できるようになっていく。この習慣こそが、良い思考習慣を生み、継続的改善を当たり前のごとく進められる個人と組織になるのである。

この思考習慣や活動習慣を身につけるには、しつこさを監督者が持っていることが重要に思える。伸びる現場は、しつこい活動を行うことで、習慣化し、当たり前化していくのである。

「監督者のしつこさで得る『改善後は改善前』」

ここが変だよ！ 「モノ目」と「カネ目」が つながらない改善活動

改善した結果が現場の体質向上に加え、改善した原単位がコストなど管理会計につながっていると、経営に貢献する職場となり、やりがいや現場の位置づけ向上にも結実する。一方で活動の活性は大切であることから、経営的成果も賞賛しつつも、活動の質や努力・苦勞に対しても、しっかりと見つめて見守ること、そして賞賛することが大切である。当然ながら、活動の内容面と結果面どちらもレベルが高いこと。そして経営的指標に結びついていることが最良である。活動がこのようになるよう、そして「モノ目」と「カネ目」がつながるような「仕組みと仕掛け」を構築しておくことが管理面では重要である。このような経営貢献が見える現場ほど伸びるのである。言い方を変えると現場が経営管理単位になるのである。その場合、監督者は「社長」といってもよいのである。

「『モノ目』と『カネ目』、つなげて見える 経営貢献」

ここが変だよ！ 本当の範囲を知らない多能工

多能工という視点でも、製造工程のいろいろな工程ができる多能工もラインの柔軟性を保つ上で重要であるが、製造部門の将来を考えると、改善・自主保全・工作など技能拡大できれば、人も