

## 解説3

# 管理・間接部門の多能工化 ～コストダウンだけではない 効果とメリット～

ワークデザイン研究所 太期 健三郎

多品種少量生産への対応、顧客ニーズの高度化・複雑化、国際競争の激化など製造業を取り巻く環境は厳しさを増している。製造現場でのコスト削減など短期的・短所的な生産性向上だけでは生き抜いていけない状況となって久しい。少子高齢化、若者の製造業離れ、新型コロナも深刻な問題だ。今後は、直接部門だけでなく管理・間接部門の改善としての「多能工化」が、製造業で勝ち残るためのカギとなる。

### 管理・間接部門の多能工化とは

#### 1. 多能工化の定義

多能工化とは、「1人の作業者が複数の工程の作業を行えるようにトレーニングすること」である。業務量の平準化、工数の省力化などを目的に行われるが、直接部門では馴染みの言葉だろう。

直接部門、特に製造ラインでは“一人前のレベル”で複数の工程を担える作業者を多能工と呼ぶ。ただ、本稿の「管理・間接部門の多能工」では、援助があれば業務を遂行できる“準多能工”も含めることとする。その理由は2つある。1つは、管

理・間接部門の非定型業務は高度な専門性が求められる、一人前レベルでの習得には時間を要するからである。もう1つの理由は、準多能工レベルでも部門内・工場内への効果はきわめて大きいからである。

多能工化の説明に欠かせない「標準化」についても簡単に述べておきたい。標準化とは、「誰がやっても、同じ方法、同じ時間で、同じ成果を出せるように業務を定型化すること」である。詳しくは後述する。

管理・間接部門の多能工化をイメージしやすいように、工場の直接部門と管理・間接部門の連携の一例を図1に示す。

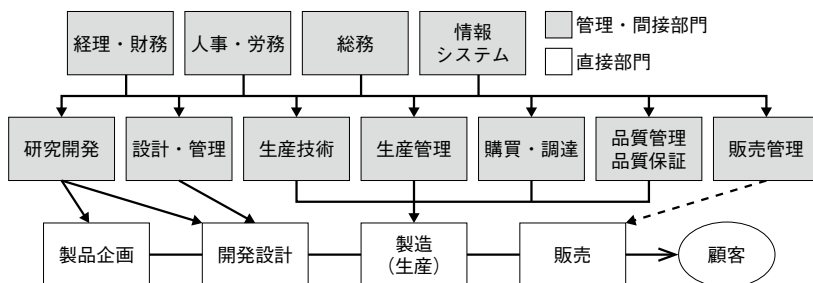
#### 2. 管理・間接部門の多能工のパターン

管理・間接部門の多能工のパターンを区分すると、以下ようになる。

##### (1) 同一部門内での多能工

同一部門内での多能工が管理・間接部門内の多能工では最も一般的なものであろう。考え方としては、製造部門の多能工と同じだが、製造部門では複数の「工程」を担うのに対して、管理・間接部門では複数の「業務または機能」を担うという

図1 工場の直接部門と管理・間接部門の連携



『工場管理』Vol.65(2019/04)p.68の図表に加筆、変更



図2 生産部門と管理・間接部門の業務特性比較

	生産部門の業務	管理・間接部門の業務
①業務の種類	・比較的少ない	・多種多様
②業務の性質	・定型業務、単純業務	・非定型業務、判断業務
③業務のプロセス	・標準化されている ・見えやすい	・進め方は本人に委ねられている ・見えにくい(属人的)
④進捗、成果の測定	・進捗、成果(質・量)の測定が比較的容易 ・測定、評価が客観的に行いやすい	・進捗、成果(質・量)の測定が難しい ・測定、評価は主観的なものになりがち
⑤業務の発生	・計画的しやすい	・突発的業務もあり計画しにくい
⑥業務量の変動	・業務の平準化が容易→安定している	・安定していない→平準化が難しい
⑦仕事の完結性	・部門内で完結するものが多い	・他部門、社外と関わりが多く、部門内で完結するものは少ない

点で仕事の範囲が広く、求められるスキルは高い。

(2)部門をまたいだ多能工

部門の壁を越えて複数の業務を担当する多能工は、同一部門内での多能工以上にさまざまな効果を持つ。部門をまたいだ多能工には以下の2つの種類がある。

①複数の管理・間接部門での多能工

生産管理部と品質管理部、生産管理部と購買・調達部といったように複数の管理・間接部門の業務を行う多能工である。例として、生産管理部の従業員が品質管理部の業務を新たに行えるようになったとしよう。品質トラブルの原因分析を自ら行い、生産管理部として現場に製造指示を行えるとしたら、その効果は両部門、工場全体として大きいだろう。

以前、支援したクライアント企業では、購買部門の責任者と生産管理部の責任者が入れ替わるたすき掛け人事異動が行われた。部門間の業務連携の強化、情報共有の促進、組織全体への揺さぶりなどさまざまな狙いがあったが、2部門の業務の知識とスキル、マネジメント経験を持った“究極の多能工”と捉えることもできる。

②管理・間接部門と直接部門での多能工

複数の管理・間接部門をまたいだ多能工化を「ヨコの多能工化」と捉えるならば、管理・間接部門と直接部門の多能工化は「タテの多能工化」と考えることができる(念のため断っておくが、どちらが上の立場、下の立場ということではない)。

管理・間接部門の役割は直接部門をリード・支援することだ。管理・間接部門と直接部門は「リード・支援する側」と「リード・支援される側」という関係にある。両者の役割が正しく機能すれば、工場全体はスムーズに運営される。逆に、相

手の要望を理解せず連携ができないと、十分には機能せず、時には反目する関係になってしまうことさえある。相互の期待が合わないミスマッチの関係である。

製造現場が管理・間接部門に対して「余計な報告書作成などの指示が多く、本来の業務ができな」と不信感を持ち、逆に、管理・間接部門が製造現場に対して「決められた計画やルール通りに仕事をせず、ミスやトラブルが多い」と不満を持つという状況は、読者の皆さんも見聞きすることがあるのではないだろうか。

このように考えると、管理・間接部門と直接部門をまたいだ多能工が双方のニーズを正しく十分に汲み取って業務を行えば、生産性の高い工場運営が行われるだろう。また、この多能工は両部門の橋渡し・潤滑油のような存在になると思われる。

なお、部門をまたいだ多能工について、1つ注意しておこう。多能工の“本籍地”である部門の責任者は、多能工従業員の業務状況を十分に把握して、本人に過大な負担がかからないように正しく管理・調整しなければならない。それが行われないと片方、もしくは両方の業務が中途半端になり、それに関わる業務、部門に悪影響を与えてしまう。

**管理・間接部門の業務特性**

管理・間接部門の多能工化について説明する前に、管理・間接部門の業務特性を理解していただきたい。製造部門と比べると、管理・間接部門の業務には図2で示すような特性がある。両者は真逆といえるくらい異なることがわかるだろう。こ