



### 【事例 1:老舗菓子メーカーの品質・生産性向上を目指した現場コンサルティング】

P社は、明治45年創業の菓子製造販売の老舗。最中、羊羹といった伝統的な和菓子だけでなく、新作洋菓子の分野にも幅広く展開しています。1年前には、大手菓子メーカーで修業していた現社長の長男を呼び戻して、工場長として現場の管理にあたらせてきました。現在、都内に3つの工場を構え、菓子のタイプごとにラインを設置し、直営店での販売も行っています。

10年ほど前から従来の定番の和洋菓子づくりに限界を感じ、さまざまな製品を試作・開発してきました。直営店では、主力の伝統和菓子に加えて洋菓子コーナーを設け、ブームを先取りするような新しい感覚の製品を次々と投入してきました。結果、売上は好調で、伝統和菓子の売上の減少分を補うに足る状況になっています。

しかしその一方で、急速な多品種少量生産を行った結果、工場の人員は膨れ上がり、効率の良い生産体制とはいえない状況になっていました。また1年前に入社した長男からは、再三にわたり工場の合理化の必要性が指摘されていました。

そんな問題点を相談していた商工中金の紹介で商工研（以下弊社）の工場簡易診断（活性化支援コンサルティング [ステップⅠ：弊社会員無料]）を受けることになったのです（注）。

#### ◆簡易診断で明らかになったムリ、ムダ

弊社では食品工場専門のコンサルタントを指名、社長、生産部長、工場長（長男）そして営業部長の参加の下、3工場すべてを対象に診断を実施しました。

診断は、衛生管理から品質管理、材料の歩留まり、生産効率と多岐にわたって行われ、これまで手付かずだったムリ、ムダが、浮き彫りになってきました。

P社では創業以来、第三者の目で工場の診断を受けたことがありませんでした。診断の結果判明したのは、すべての作業が先輩から後輩への徒弟的な技能伝承によって成り立っていたことです。「勘」と「見よう見まね」を中心とし、マニュアルもありません。しかもその前任者がいる間は、遠慮もあって作業改善ができない状態でした。

また5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰〔しつけ〕）、についても、場当たりの管理が行われていました。

このような状況下で、新作洋菓子の製造を拡大するなか、使いこなせない新機種の機械の導入や、材料の歩留まりをまったく考慮しない製品づくりが横行していました。

自社の製造実態を知った社長は、「おいしければいい」「売ればいい」と生産部門の効率をあまり考えず放置してきたことを改めて反省するとともに、その重要性を強く認識し、早速弊社の生産現場のコンサルティング（活性化支援コンサルティング [ステップⅡ:有料]）を受けることになりました。

#### ◆衛生管理の見直しから始めた改善への意識改革

ほぼ100年も続く老舗菓子店の生産方法、意識を変えるため、まずは従業員全員が参画できるテーマとして衛生管理の見直しから改善活動が着手されました。

衛生は、食品製造業として、最も重要な喫緊のテーマです。衛生つまり清掃・清潔を含んだ5Sから、事務部門も加えた全従業員に対して改善を促しました。幸いパートを含め主婦層の作業員が多かったこともあり、清掃への理解の浸透は早く、また、各部署の分担を分け隔てなく行った結果、参画意識も迅速に高まってきました。

中には、これまでの衛生管理に不安を抱いていた従業員もいたようです。意見や提案を積極的に発言する風潮も生まれ、改善活動は一気に加速したのです。

#### ◆毎日の作業時間を記入するだけで効果が出る

身近な衛生管理の見直しを通じて改善への意識改革が進んでいることを見届け、次に手掛けたのは生産の時間管理です。

あくまでも簡単で、誰もが分かる効率化向上を目指しました。作業チームのリーダーには、主力菓子の製造を対象に、開始時間と終了予定時間だけを現場に掲示していただき、そこで実際にかかった時間を作業終了時に毎日記入してもらいました。こうした単純な行為だけで、これまで、漫然と行っていた作業の効率が改善し、作業時間が急速に縮まっていったのです。

また終了時間が予定より30分以上遅れた場合には、コンサルタントがリーダーとともにその原因を探ってきました。その結果、単純なミスや段取りの悪さが改めてクローズアップされ、その点を改善することでさらに生産効率がアップしました。

#### ◆徒弟的技能伝承から「教育」を重視したスキル管理へ

また、それぞれ同じ作業を行っていても、人によって遅い、速いの差が出ていることもわかってきました。

これまで課題であった、先輩から後輩への徒弟的な技能伝承も同時に見直すべく、スキル管理の徹底を行いました。具体的には表で示したようなスキル・マップ（次ページ）を作製し、各人ができる作業を増やすと同時に、マニュアルの整備や人に教える「教育」を目標管理の重点に置くようにしました。

「自動機械の洗浄時間短縮」、「材料歩留まりアップ作戦」など、次々に生産効率改善に効果的な策が、具体的な目標を掲げて推進されました。現在では工場の改善活動の強化に加え、3工場の人員の互換体制確立を目標に、全社を挙げた改善活動が進められています。

（注）「活性化支援コンサルティング」は、2段階に分かれている点に特徴があります。

第1段階の「ステップⅠ」では、工業現場などを簡易診断します（弊社会員は無料）。そして第2段階の「ステップⅡ」では、簡易診断で判明した改善必要項目に対し、有料にてコンサルティングを実施いたします。

いきなり依頼するのではなく、「ステップⅠ」で担当コンサルタントの力量や相性を見極め、その方針や内容に納得していただいた上で、お受けいただける「お試しコース付きのコンサルティング」といえます。

## スキル・マップ

作成日 2012年×月×日

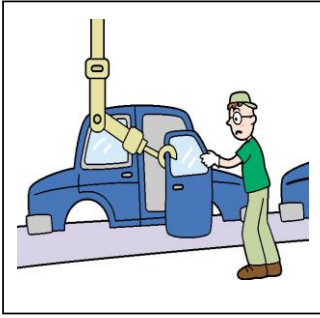
【スキル度】 ●指導できる(1.2) ○1人でできる(1.0) △援助があればできる(0.5) ×できない(0)

／ 必要ない業務  訓練させたいもの

マルチスキル比率 =  $\sum$  各人の習熟業務数 ÷  $\sum$  (各人の業務数 × 1.2)

NO	業務名	マニュアルの有無	従業員名					合計	教育	
			山口	丸田	佐藤				優先度	担当者
1	充填機の準備	無	●	○	△			2.7	優先	佐藤
2	充填機の操作	有	●	○	○			3.2		
3	充填機の洗浄	△	●	○	△			2.7	優先	佐藤
4	最中の皮被せ	無	●	○	○			3.2		
5	包装機の準備	無	●	○	○			3.2		
6	包装機の操作	有	●	○	△			2.7	優先	丸田
7	包装機の洗浄	△	●	●	○			3.4		
8	印字機の準備	無	○	○	△			2.5	優先	山口
9	印字機の操作	有	●	○	△			2.7		
10	印字確認	無	●	●	○			3.4		
11	……	△	○	△	△			2.0	優先	丸田

出所: 一般社団法人中部産業連盟



## 【事例 2:さらなる品質向上を目指し FMS 構築を支援（機械部品製造業）】

I 社は、昭和 29 年設立の機械部品製造業。自動車エンジン向け部品メーカーとして早くから全自動の製造ラインを備え、自動車業界の多種多様なニーズに応えてきました。屈指の品質を誇る工場を擁する同社ですが、激しい国際競争時代にさらなる効率化を追求するため、新任の工場長を中心とした生産現場の見直しを打ち出しました。

まずは工場の実態を明らかにしたいと依頼したのが「商工研企業活性化支援コンサルティング STEP I」（工場簡易診断）でした。「企業活性化支援コンサルティング」は、商工研が生産現場改善で定評のある(社)中部産業連盟と提携して行うサービスです。半日で行われた工場簡易診断は、同社の生産品質レベルを評価しながらも、生産ラインのムリ、ムダに切り込んだ有意義な診断となりました。

そして結果を受けて提案されたのが、FMS（フレキシブル生産システム）です。こうして FMS の構築を目指す「企業活性化支援コンサルティング STEP II」（改善の実行支援）がスタートしました。

FMS は中部産業連盟が開発した、取引先ニーズの変化により柔軟かつスピーディーに対応できる生産手法です。その基礎となる 5S 活動は、I 社ではすでに実践できていたので、物的システムと管理システムの改善活動を開始しました。

### ◆改善活動の実際

物的システムでは「作業方法」と「段取作業」の改善を、また管理システムでは「品質管理」と「生産計画」の改善を優先課題としました。

#### 【物的システムの改善】

##### ①作業時間の標準化

作業方法の改善では、それぞれの品目の作業時間を測定しました。また測定した作業時間は、1 時間当たりの加工数量として表示し、作業者の認識を高めるようにしました。

##### ②準備作業時間の標準化

準備作業時間は、これまで各作業者が経験的に把握している状況でしたので、これを文書化し、誰でも同じ計画時間を設定できるように改善しました。また、余力のあるときの準備作業の計画が甘くなる傾向にありましたので、作業員の意見を聞きながら、パターン別の作業内容と標準時間を議論しました。

##### ③作業時間の短縮

作業時間・準備作業時間の標準化を終えたところで、次に時間の短縮目標を掲げ、それぞれ、週単位、日単位で改善を行いました。これにより、作業時間は大幅に改善され、ラインによっては、1 カ月生産量で 15% の生産増加が見られました。

##### ④段取作業方法の改善

段取作業（金型の交換等）の改善については、さらに踏み込んで、段取工程分析を行いました。工具の置き場、目印付けの改善で各 5 分の改善ができました。また、時間と人員を多くかけている工程を割り出し、作業方法、作業時間、適正人員数の検討に着手しました。

## 【管理システムの改善】

### ①製造起因不良の発生原因究明

同社製品は非常に高い精度を保持していましたが、生産工程で発生する不良品については、踏み込んだ改善ができていませんでした。そこで、毎日の不良発生を作業現場ごとに記録することから始め、ライン別不良率分析表を活用し、発生の原因を項目に分けて究明しました。

一番多い表面塗装時の異物混入については、現場の意見を取り入れ、金型の洗浄頻度を2日に1回から、1日2回に増やしたところ、80%強の改善が見られました。またラインの機械障害による短時間の停止（チョコ停）時に、不良が多く発生していることを突き止め、作業マニュアルを標準化するとともに、チョコ停自体の原因究明と不良の削減を行いました。

### ②製造手配の一元化

生産工程管理では、生産部門と営業部門からの情報伝達が輻輳し、特急品等の作業着手順の変更や出荷期限の未伝達が発生していました。そこで問題点对策管理表を活用し、発生原因を究明。製造手配については、営業担当→生産管理部門→生産部門という流れを徹底し、営業担当から生産部門への直接手配を完全に排除しました。

### ③ライン工程の作業計画・

#### 進捗管理

作業時間の標準化、準備作業時間の標準化をもとに「作業データシート」を作成し、作業時間の計画と実績が対比して見えるようにしました。

「準備作業+稼働」時間>1時間を「異常」と定義し、「異常」の発生原因を究明しました。ただし、作業には異常が多いほど健全であることを理解してもらうよう周知し、より真相の究明を図りました。「異常」分析を通じて、発生原因の多いものから排除すべく、生産工程の見直しを行いました。

改善チームのプロジェクトミーティングにおいて、繁忙時の応援態勢、人員配置状況を再考し、ラインを超えた生産計画改善に着手しました。検査工程でも作業計画が見えるようにし、生産部門との進捗調整管理を行いました。

## ◆VMと成果指標の設定

生産性向上活動の成果指標として、各部門の達成度指標を設定し、各ラインのみならず、他のライン、部署にも一目で見えるような掲示を行いました。毎日の朝礼は各掲示板の前で行い、前日の計画に対する実績状況を発表。差異がある場合は、その理由と改善策をラインの責任者が報告し、それに対して、ラインリーダーから改善アドバイスを出すよう徹底しました。

部門を超えたミーティングも、各ラインのボード前で行い、着席打ち合わせを排除しました。

生産管理の改善と並行して、各部署の多能工化を計画的に実施し、各ラインボードに、成果指標の一環として掲示しました。

## ◆今後の方向性と今までの成果

生産現場のFMS構築が進み、各ラインとも改善目標に到達するにつれて、従業員の意識が一変しました。また営業、管理、総務も巻き込んだ全社的な改革の推進が、新たな課題として浮き彫りになってきました。その対策として、生産現場の改善を、VM（Visual Management：目で見える管理）体制に整え、他の部署にも革新の状況、工夫、苦勞が一目でわかるようにすることで、全社を挙げてさらなる向上を目指すことになりました。

今後、「I社生産管理方式」の確立を目指し、取引先のニーズにより強力に、より迅速に、より丁寧に応える企業を目標に、高度化に邁進しています。





### 【事例 3:中国工場の診断を通じて「5S」「品質管理の改善」

#### 「現地管理職の意識改革」を実施（機械部品製造業）】

〇社は、1970年設立、年商35億円、従業員50名の各種機械部品の製造を行う企業です。90年に中国上海に独資の中国現地法人を設立、機械部品を、主に中国に進出している日系企業に納入しています。なお、〇社の中国工場は、董事長、総経理、工場長の日本人3名と、中国人の管理職クラス5名、中国人一般ワーカー90名で運営されています。

近年、中国における受注増に対応するため、中国工場の拡張を計画、長らく生産体制の見直しを行ってこなかったことから、抜本的な見直しを併せて行い、「より一層儲かる工場」を目指すこととしました。これを機に、現在の中国工場を第三者の目で診断してもらい、新工場運営の参考にしたい旨の依頼が商工研（以下弊社）にありました。弊社では、大手自動車メーカーで中国工場を立ち上げた経験のあるコンサルタントを指名し、中国工場の現地診断（正味3日間）に臨みました。

#### ◆海外工場現地診断（課題の抽出）

中国現地ですぐ、総経理、工場長とのヒアリングを実施した後、ともに工場内を巡回、各工程での現場従業員に対する質問等を通し、課題・問題点を探っていきました。

工場診断の結果、いくつかの課題が浮かびあがりましたが、主要なものは以下の通りです。

##### ①「5S」への取り組み

〇社の中国工場では、「5S」について、設立以来取り組んできました。しかしながら、例えば散在した仕掛品が至る所で目に付く、また工場内清掃は気の向いた時に行われているにすぎず、切り屑などが飛散していても気にしない作業員が多いなど、まだまだ「5S」に対する意識付けが不十分でした。

##### ②品質管理の見直し

検査方法・検査基準が確立されていない工程があり、また工程内に検査標準が掲示してあっても積極的に活用されておらず、品質に対する意識の低さを感じました。

##### ③生産管理の改善

現在の生産管理は、納期に間に合わせることに重点を置いた仕組みがとられ、「納期管理」主体の生産管理となっていました。生産性を画的に向上させるためには一歩踏み込んで、「製造現場にかかる負荷の平準化」の考えを織り込んだ管理体制の構築が必要となります。

##### ④人事・労務

現在は、「中国人従業員が、指示されたことを忠実にやっていく」といった雰囲気が高く、これからは職場で発生した課題・問題を自律的に解決していく風土を築き、職場を活性化していくことが不可欠で、特に中間管理職の意識改革を積極的に推し進めていく必要があると感じました。

また一人一人の一層の能力向上を図るためにも教育・訓練の場の提供、会社としてのコミュニケーションの活性化が、まだ十分とはいえませんでした。

#### ◆国内報告会での課題の絞り込み

こうした工場診断から浮かび上がった課題に関して日本本社で報告会を実施しました。〇社経営陣、一時帰国していた中国現法総経理を交えて討議・検討した結果、今回は「中間管理職の意識改革」「5S」「品質管理」に関して特に重点的に改善を実施していくこととなり、コンサルタントが月1回2~3日のペースで中国工場の現場で従業員とともに以下の「改善活動」に取り組んでいきました。

#### ◆「プロジェクトチーム」の立ち上げ

工場内にプロジェクトチームを立ち上げ、総経理、工場長、各セクションの課長・係長クラス（全員中国人）にメンバーとして参加してもらいました。

まず、プロジェクトメンバーの意識を統一させるため、活動の目的・目標を十分説明するところから着手し、垣根を取り外して、メンバー間相互のコミュニケーションが活発にとれるよう極力配慮しました。

1回目は戸惑いもあり、必ずしも活発な議論がなされたとはいえませんでした。2回目以降回を重ねるごとにメンバー間での議論が活発化、参画意欲が高まってきました。

#### ◆「5S」への取り組み

中国においては、街中でのゴミのポイ捨て、レストランでの食後のテーブルの周辺に食べかすが散らかっていてもお構いなしといったような生活習慣の相違もあり、「5S」の取り組みはなかなか難しいテーマであることは容易に想像できます。しかし、「5S」は企業活動においてどうしても外せない基本です。

O社では、長い間「5S」運動に取り組んでいるとのことでしたが、再度「5S」の重要性を説明し、理解を深めるとともに、定期的に総経理が工場内を巡視して、トップの本気度を示しました。巡視の際、「5S」の合格基準に合致しない場所は、その場で指摘し、処置することを励行しました。

#### ◆「品質管理」の改善

品質管理に関しては、「QC工程表」「作業手順書」「品質チェック標準」を実際に作成しました。作成に当たっては、自分たちが納得できるシステムを自分たちでつくり上げていく過程を実習・体感する手法を極力取り入れました。

この作業の過程から「帳票の統一」等改善の提案がなされ、また「高品質」「短納期」といった言葉が議論の中で頻繁に出るようになり、「自分たちが何をしなければならないか」に対しての理解が深まっていきました。今後、品質管理に関しては、体得した「QC工程表」「作業手順書」「品質チェック標準」の作成手法を他製品にも横展開して、作業の標準化を推進していくことが期待されます。

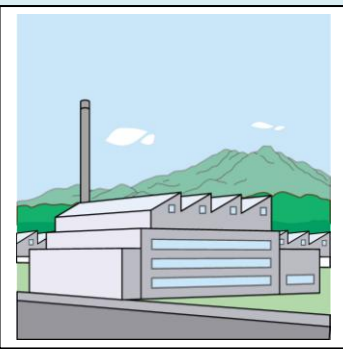
#### ◆中国人中間管理職の育成

中国現地法人の管理職層には、その役割、コミュニケーションの重要性、リーダーシップの発揮等、基本項目の習得を徹底しました。

当初は、現在の仕事と指導内容との違いに戸惑う場面もありましたが、事例を挙げるなど具体的に説明することを繰り返すことで、意識改革を実施。また、品質管理に関しては、「作業手順書」の作成等、実習を多く取り入れることにより、他事例にも水平展開できるノウハウを習得させ、「実行できる、教えることができるリーダーの育成」を目指したのです。

このような現場実習を多く取り入れることにより、中国人の参画意欲は日増しに高まり、受講の姿勢が目に見えて変わっていくのが実感できました。

現在O社中国現地法人では、この1年間の「改善活動」を通じて体得した価値観・ノウハウを実践で活かしながら、プロジェクトメンバーが中心となって引き続き「改善活動」に取り組んでおり「より一層儲かる工場」の実現に邁進しています。



#### 【事例 4:「経営総合診断」により原価管理のシステムを構築（建築資材製造業）】

F社は、1965年設立、年商20億円、従業員150名（パート等含む）の建築資材製造業者。会社設立以来、地域に密着した生産体制を構築し、順調に業績を伸ばしてこられました。しかし、近年の公共工事の削減、材料費の高騰に加え、2008年秋のリーマンショックなどの影響を受け、従来のぬるま湯的な組織風土から、収益マインドに重点を置いた意識改革の必要性を痛感されるようになりました。

#### ◆簡易診断で問題点を抽出

このような経営者の問題意識を受けて、商工中金の営業担当は、商工研の「経営総合診断」を紹介しました。商工研の「経営総合診断」とは、経営者の問題意識に焦点を当てた「簡易診断〈ステップⅠ〉」（商工研会員：3万円）として、半日をかけ、社長はじめ経営幹部へのヒアリング、課題関連の資料分析などを行い、数週間後に診断結果についての報告を行うというもの。いわば人間ドックの企業版といえます。

また、報告書では課題解決に向けての支援プログラムも提案されており、ご要望があれば「有料コンサルティング〈ステップⅡ〉」に移行します。

「経営総合診断」のメリットは前回の「企業活性化支援コンサルティング」と同様に、①自社の問題点やその原因を第三者の目で検証できること、②コンサルタントの力量や自社との相性を〈ステップⅠ〉で判断できること、③〈ステップⅡ〉に移行した際に、実際にコンサルティングを受ける関係者の納得を得た上での実施となるため、コンサルティングの効果も出やすいこと——が挙げられます。

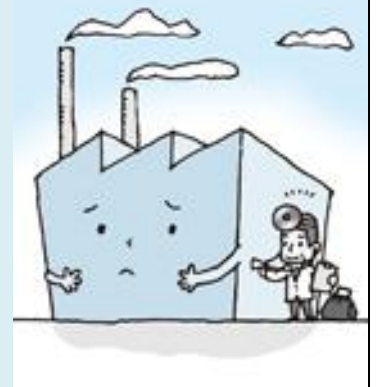
「企業活性化支援コンサルティング」と当「経営総合診断」の相違点をたとえますと、前者は陸上のリレー競技で〇〇秒記録を縮めるために、走り方、バトンの受け渡しなどを診断し、改善点をアドバイスするというものであり、具体的な目標が初期から明確になっています。一方、後者は、食欲がなく、なんとなく元気が出ない。胃腸に問題があるように思うが、一度、人間ドックで体全体を診断してもらい、原因（改善点）から調べるというものです。

F社で行った「簡易診断」で明らかになった同社の問題点は、

- ①価格決定権が乏しく収益性が悪い
  - ②差別化可能な加工技術が活かされていない
  - ③企業風土は温和であるが、危機感に欠け、危機に弱い
- というものでした。

これらの課題に対し、

- ①各部門の部門長をメンバーとする改革プロジェクトチームの発足
  - ②部門別の収益改善アクションプランの策定と実行支援
  - ③部門別改善活動を反映させた事業計画の策定支援
- というコンサルティングメニューの提案を行い、〈ステップⅡ〉の有料コンサルティングへ移行することになりました。



#### ◆患部は原価管理に

プロジェクトチームを編成し、コンサルタントの指導の下、まず部門別収益の実態をつかむ作業を行いました。それにより以下のことが判明しました。

①製品別目標粗利を設定しているが、現実には粗利を把握できていない（過去の経験から「この製品には、この程度は『あるだろう』」という思い込みの粗利のみ存在）



②同社も問題意識は持ちながら、結局製造原価のシステム構築がなされていない（収益改善に向け、特に製造現場にチームリーダーの育成が必要となるが、収益意識〔数値管理ができる〕を持っている人材がどの程度いるのかは不明）——そこで原価管理のシステム構築に取り組むため、コンサルタントは以下の指導を行い、部門ごとの収益改善アクションプランの策定およびそれを反映させた事業計画の策定を支援。社内の収益マインドの醸成を図りながら意識改革を導き出しました。

#### ◆原価管理の構築のための対策

原価管理のシステムの構築は、以下の6点に着目して行いました。

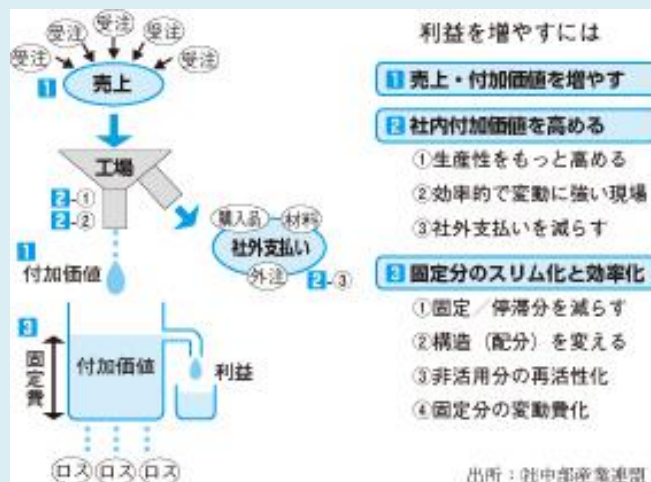
- ①製造部門を作業工程別に10区分とする
- ②区分ごとに製造原価（材料費、労務費、外注費、経費）を分解・検討
- ③分解に必要なデータ収集（区分ごとの投下人員の労働時間等）
- ④データがないものは、新たにシステム構築のルールを作成（経費伝票による区分、分類）
- ⑤材料費のような、いくつかの製造部門を経由（加工が加わって）して完成する製品の売上高、材料費の区分別価値の検討
- ⑥共通経費の区分別比率（貢献度比率）の検討

——当初はこのようなデータ管理について作業の煩雑化など、現場には強い抵抗感がありました。しかし、ルール化するに当たり、その意義、目的を繰り返し周知徹底することにより、時間や費用の管理が徐々に普段の作業の一部として身に付いてきました。

#### ◆現場社員の育成

さらに製造現場の社員に原価マインドを持ってもらうため、コンサルタントは現場向け財務の基礎知識として、例えば「製造現場における固定費と変動費の関係」（図）などをテーマに研修を行い、間接部門と数字で議論できる環境を整えました。

今では、意識改革が進み、今期決算は、営業努力の積み上げで売上が計画目標を大きく上回り、増収増益が見込まれています。





### 【事例 5: 商工研の「企業活性化支援コンサルティング」を通じて生産現場の効率化および次期幹部候補生の育成を支援(金属加工製品製造業)】

E社は、1980年設立、年商35億円、従業員80名の金属加工製品製造業です。地元の工業団地内に2カ所の大型工場を有し、リーマンショック前まで順調に業績を伸ばし、大手家電メーカーとの太いパイプも構築されてきました。

2008年秋のリーマンショックにより、売上の的にも大きな打撃を受けることとなりましたが、そんな不景気の中から立ち直ろうとした矢先、創業者の社長が急逝されました。60代半ばでの急逝だったため、次期後継者の選定も、バトンタッチに向けた承継ステップもありませんでした。急遽、他社(商社)に勤務している長男が、後を継ぎ代表者に就任することになりました。

創業当時から支援をいただいている株主の強いバックアップのもと、取引先の大手メーカーとのパイプの維持や、取引金融機関との関係維持にもこぎ着け、会社存続の危機は、なんとか回避することができました。

#### ◆生産現場との軋轢

金属加工部品の受注が、徐々にではありましたが回復・増加する中で、後継者となった新社長は、一つの不安を抱えていました。創業当時から、金属加工作業現場の叩き上げでやってきた先代社長と違い、自分は現場作業の知識が浅い。就任以来、生産に関しては、工場長や事業ごとの管理者に任せていましたが、そのため生産現場の従業員とのコミュニケーションや意思疎通がうまくいっていない不安が払拭できずにいました。

そんな折、主力取引先の一つである大手メーカーが、企業再編の波の中で、事業縮小計画を打ち出すことになりました。

地元にあったメーカーの工場の閉鎖、または事業縮小の計画もあり、取引数量の大幅削減の事態が、近い将来に予測されます。同社としては、競合他社との競争に打ち勝ってシェアを拡大し売上を維持するか、または、取引数量の減少に見合う従業員の削減により対処する必要があります。

この危機に対応するため、工場長以下生産部門の管理者と何度も打ち合わせを重ねましたが、一向に回答の見えない日々が続きました。

#### ◆新社長の英断と工場長の納得

目前に迫った危機に対し、抜け出す回答が見えないまま、新社長は、もっと生産現場を知ろうと努力を重ねました。自社現場を回っては、さまざまな生産管理体制の書籍に当たったり、工場管理の講習には欠かさず参加して、自社工場の実態を知ろうと自己研鑽を重ねました。

その結果、見えてきたものは、自社の生産現場の多くのムダと従業員のモチベーションの低さでした。

リーマンショック前のフル稼働状況とは異なり、生産数量がかなり減った現状では、生産体制に余裕があるように見えます。教科書的に得た知識でしかありませんが、改善の余地はいくらでもあるように映ります。ただ、それをどう改善するのか、どうやって改善に向かわせればいいのか分かりません。一番つらかったのは、自己の見解を、工場長や生産現場の管理者に相談したところ、さまざまな理由を楯に、一向に耳を傾けてもらえず状況になかったことです。

そんな折、取引金融機関である商工中金の担当者から紹介された、商工中金経済研究所(商工研)の「企業活性化支援コンサルティング」の導入を決断されました。

「企業活性化支援コンサルティング」は、約半日掛けた現場簡易診断(〈ステップI〉):商工研会員、無料)をコンサルティングのトライアルとして受けることができます。自社工場の現状を、生産現場に精通したプロの目で診てもらえるのです。

## ◆現場簡易診断

(商工研「企業活性化支援コンサルティング」〈ステップⅠ〉)

診断日当日は、コンサルタントがまず社長以下幹部のヒアリングを行い、診断対象、課題などの把握を行った後、工場長の案内で工場現場の診断を実施し、その2週間後、診断結果の報告会を開催しました。診断内容は先代社長の下、我流で現場を仕切ってきた工場長のプライドを尊重した上での、改革実施可能性の高い実践的な指摘であったことから、新社長はもちろん、工場長からも高い評価と納得性を得られました。この結果、同コンサルタントによる「活性化支援コンサルティング」〈ステップⅡ〉に移行することとなりました。

## ◆本格コンサルティング

(商工研「企業活性化支援コンサルティング」〈ステップⅡ〉)

まず、新社長がコンサルタントと相談したことは、新社長を支える現場改善活動の各チームリーダーの選定です。現場改善活動を中核となって推進し、各チームの従業員にも活動参加を促していくリーダーには、新社長の右腕となる次世代の管理者候補生を抜擢することにしました。

5年、10年後の自社のあるべき姿を思い描いた際、新社長の周りを固める管理者を育てる。その思惑と、現場改善活動のプロジェクトリーダーの抜擢は、完全に一致しました。

もちろん、工場長や、従来の生産管理者にも、各プロジェクトリーダーの責任者の立場で参加してもらいます。新社長は、その改善活動の総責任者として、活動全般の推移を見守ることになりました。

活動内容は、喫緊のテーマと、従業員の誰もが参加できるという簡易性を考慮し、①各作業の標準化シートの作成、②5S活動、③生産管理体制の確立——という、3大テーマに絞って行うことになりました。

3週間に1度というコンサルティングサイクルですが、抜擢された若手チームリーダーは、見違えるばかりにいきいきと改善活動を推進しています。これまで、ムリムダ排除の提案を行っても採用されず、安穏とした雰囲気しかなかった生産現場に、自分たちの活動が反映されていくことで、責任感とやる気を醸成することにつながりました。



まず、要らないものを整理する。その意識を高めるため、不要在庫、不要機械、不要消耗品を合わせ、1万5千点以上の廃棄を実行しました。

その姿勢が、従業員にも浸透し、改善へ向けた参加意識も急速に高まりました。従業員とチームリーダーのタッグにより、競うように作業標準化シートも完備され、次はその作業時間短縮をどう目指すかのテーマ選定に移りつつあります。同時にチームリーダーが中心になって、生産管理体制の構築に向け、各作業域の要望や効率化実現のための意見のすり合わせが行われています。

当初は、先代社長から急遽交代した新社長の仕事のやり方になじめなかった従業員も、改善活動の効果が表れる工場を目の当たりにして、新体制に向け意識の変革を行うようになりました。現在、新社長の下、「新規取引先の獲得のために、工場現場PRを一番のセールスツールにしよう」を合言葉に、次のステップに向けた改善活動を展開中で、新体制が着実に整いつつあります。

