

生産の現場を支える本社の役割

Headquarters' role to support "The Actual Place"

新保 利弘

Toshihiro SHINBO

要 旨: 企業を取り巻く経営環境がどんなに変化しようとも、工場の生産現場における技術の伝承、人材育成、意識の高揚は重要である。企業は「現場」という足元の競争力を高める努力を継続していかなければ競争には勝てない。

本稿では、現場の能力を最大限に引き出して、競争力へと高めるために必要な本社の役割と行動について、一企業で行われた試みを元に報告する。

Abstract : No matter how significantly corporate business environment changes, technology transfer, human resources development and motivation increasing at "The Actual Place" of Plant are important. The company won't be able to win the competition without continuing effort to enhance the competitiveness of "The Actual Place".

In this paper, I report the role and doing of headquarters based on the actual attempt of a company that bring out capability of "The Actual Place" to enhance its competitiveness.

キーワード : 現場、本社、能力、自律性、支援

Keywords : The Actual Place, Headquarter, Capability, Autonomy, Support

新保 利弘 三菱ガス化学株式会社 生産技術部
〒100-8324 東京都千代田区丸の内 2-5-2 三菱ビル toshihiro-shinbo@mgc.co.jp
2014.12.12 受付, 2015.6.11 受理
社会技術革新学会第8回学術総会(2014.9.26)にて発表

1. はじめに

化学会社の競争力の源泉は「強い生産現場」にあることは言うまでもない。A化学会社の生産技術は、現場の独自の風土と文化のもとに発展してきた。私も工場時代には「現場」を自らの力で強化していく「自律性」が最も大切であると考えてきた。本社の管理が強く現場の「自律性」が低い状況では、会社全体の可能性や潜在能力を發揮することができないのではないかと、というのが私の問題提議である。

A化学会社はもともと生産工場そのものが競争力を持つ会社であった。工場の「自律性」も高く、権限も工場にあり、工場からの改善提案も多かった。

ところがコンプライアンスや内部統制などの管理強化の波にのまれ、次第に工場は事業部長のもとで決められたモノを作るだけの現場に変化してきた。利益に責任を持つ「プロフィットセンター」から費用のみに責任を持つ「コストセンター」に変わって行き、「自律性」が低下してきた。さらに、工場の「自律性」が低下していくと、「モノづくりの会社」としての能力が弱まっていくことが懸念された。

会社では工場の「現場力強化」について議論が重ねられた。「現場力強化」のためには工場で何らかの活動が必要である。そのためにも工場の活動を側面から支える本社組織の設置が有効と判断され、4年前に本社に「生産技術部」が新設された。私はそれまでの工場経験を買われ、その一員となった。

それ以来、私は「現場を強くするにはどうすればよいのか」、「そのために本社は何をすればよいのか」についてずっと考えてきた。

その確たる答えはいまだ見出せていないが、今回、4年間の経験をもとに、生産の現場を支える本社の役割について私の考えを報告する。

なお、本報において「本社」は生産技術部を、「現場」ないし「工場」は生産の現場を指す。

2. 問題点

2.1. 本社と現場の対立

新設当初の本社の役割は「工場の取り組みの統

括と推進」および「工場の課題解決の支援」であった。本社に対する標準化業務と工場の活動の支援業務と解釈できた。それまで各現場に任されていたが、本社に統括部門が置かれ、各現場の管理強化の方向性への変化と考えられた。したがって、本社に生産技術部を新設することは工場からの反対意見もあった。

図1に相反する企業の2つのマネジメントスタイルを示す。欧米系企業には図1の「管理型」のように、本社主導で業務の標準化が進み、本社が現場に指示を与え現場を引っ張っていく会社も多い。しかし、A化学会社はそのような風土ではなかった。

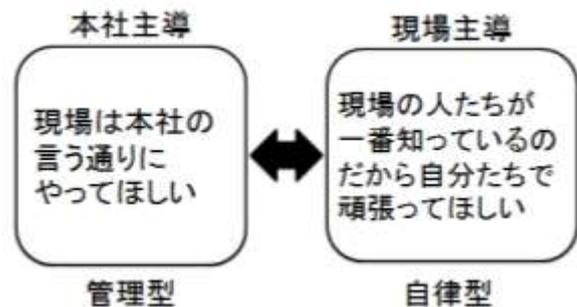


図1 2つのマネジメントスタイル

そんな中、本社は工場の「現場力強化」に焦点を当てて活動を開始した。「現場は保守的だ。理論武装しないと動かせない」や「本社の存在感を向上させ、あたかも本社に指揮命令系統があるように行動したい」との意向が本社上層部より示された。そのためには本社から現場に何らかの合理性を持った提案が必要であった。一方、現場からは「本社に何をやらされるのか」と「本社は何をやってくれるのか」という両極端の二つの意見が聞こえてきた。

本社は現場力強化のために現場に実行してもらいたい「具体的な業務」を検討した。「今、世の中で一番良い改善施策は何なのか」、「他社の成功事例は何か」といった最適解を調査し、現場に提案した。

現場では日々、目先のモノづくりの業務が中心である。基本的に目の前のことに日々忙しい。そして時としてちょっとしたトラブルなどの異常が存在する。異常が起きれば、現場は復旧や善処のために行動し、解決されれば達成感を得る。本社が「未来を心配している」のに対して現場は「今

のことで精いっぱい」という傾向がある。現場には現場なりの刹那的な達成感が存在する。

そういう現場に、本社が「ビジョンでその気にさせたい」や「上に立って引っ張っていきたい」と行動しても、簡単には上手くいかなかった。本社の改善提案に対しても「お前来てやってみろ」という意識が感じられた。そのプライドも大切であるが、それは「変えたくない」という意思表示とも感じられた。

2.2. 現場から本社への要望

そのような状況の中で、ある工場より「本社への要望」として提案があった。「本社がやろうとしていることは重要と思うが、やり方に問題があるのではないか」、「工場がやれる判断をしないまま、本社主導で決まっているようだ」、「工場内で議論し、工場としてどうすべきかを考え、判断する時間が欲しい」、「決定は工場にさせて欲しい」、「そのために本社は工場に出向き、よく議論して欲しい」、「このままでは現場にはやらされ感が強い」、「繁忙期に仕事を押し込まれることは工場としても非常に問題である」、「工場はぎりぎりのところで業務を行っており、これ以上本社から指示が来て業務をこなさなければならないことは現場にとってかなりの負担だ」などの意見が寄せられた。さらに、「工場により課題は違うはずだ。工場の自由度、意思を反映して欲しい」、「自分たちで考えて行動したい」などと「自律性」を感じさせる意見も強かった。

工場の人々の切実な訴えを聞き、私は自分が工場時代のことを思い出し、「現場」について深く考えるようになった。そして結局、私は現場のことを何も分かっていない自分に気がついた。現場に身を置き、現場基点で考えることが何より大切であると改めて気づいた。

3. 問題点からの気づき

3.1. 本社の意識改革

現場は明らかに不満を持っていた。現場が本社に持っていた不満は「現場の話を聞いてもらえなかったこと」と「現場が納得しないまま本社主導で決まったこと」、そして現場の本音は「やらされ感」と「自分たちで考えて行動したい」というこ

とであった。

その不満を解消するためには、本社が「至近距離で話し合うこと」や「現場の話をよく聞くこと」、「本社主導から現場主導へ変えること」といった意識改革が必要であった。その上で、現場の「やらされている感覚」をどのようにして「自発的、自律的な行動」に変えられるかをよく考えた。さらに、現場力が弱ってきた問題を生み出した背景には、人員を減らしながら工場にぎりぎりのことを求めてきた本社にも責任の一端がある。そういうぎりぎりの現場に対し「現場力強化」を求めるのならば、本社が変わらなくてはならない。

現場の潜在能力を最大限に引き出し競争力へと高めるためにはどうしたらよいか。本社の在り方や役割を再考することから始めた。

3.2. 本社の役割

本社の在り方や役割を再考するために、本社と現場の役割をそれぞれ考えてみた。図2に本社力と現場力のつながりを示す。基本的な本社の役割は「大方針を伝えること」と「実現のための仕組みづくり」であり、現場の役割は「決められたことを確実に実行すること」である。これに加え、現場の潜在能力を競争力へと高めるためには、現場の「自律的、自発的、継続的な取り組み」が必要である。

そして現場の「自律性」を引き出すことが何より重要な本社の役割であることに改めて気づいた。そのためには「本社の支援」がとても大切である。

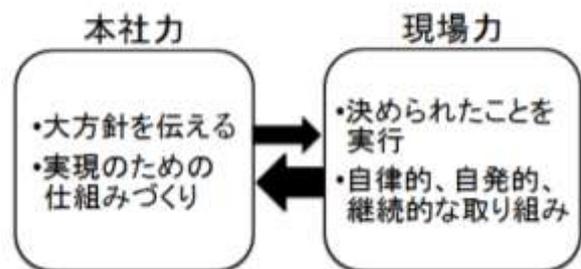


図2 本社力と現場力
出所：遠藤功「最強の現場力」（青春出版社、2012）

4. 実行（本社の支援）

本社の役割は「現場の自律性を引き出す」とともに、「現場の競争力を高める」ように支援するこ

とである。そのために本社は現場のレベル、内容に合わせて「業務改善」、「技術の伝承」、「安定運転」の視点から支援を行った。具体的にはコンサルティング予算を取り、現場を訪問して面談を行い、問題の発見と解決を現場と一緒にいき、現場の組織能力向上や意識改革を支援した。

4.1. 業務改善への支援

エレクトロニクスやファインケミカルの分野は、現場の歴史も浅い。ここ数年で急に生産量が伸びる、品種が変わるなど変化が激しい環境下にある。そのために、目の前のことや製造することだけでも多忙であり、なかなか業務改善まで意識が及んでいなかった。多忙の一因として「個人にしか分からない業務」が多く、業務が属人化していることが挙げられた。そこで本社は現場の人たちに「業務の見える化」と「業務内容の共有化」の重要性を伝えた。組織の中では、再現性を生み出すことはとても大切なことである。本社は現場の人たちと一緒に「業務の見える化」と「業務内容の共有化」を進め、効果のありそうなところにIT（情報システム）を導入した。

4.2. 技術伝承への支援

化学品や樹脂は長い歴史の中で他社との競争にさらされてきており、今、成熟製品が多い。こうした製品に関わる長期間運転しているプラントは定常化しているがゆえに、「なぜこの条件に決まったのか」が分からないところもある。このことが時として「大問題」に発展しかねない。ゆえに、「なぜ、この条件なのか」を含めて理解して技術伝承していくことはとても重要である。

技術伝承を進めるために、本社は現場の人に「全員で運転の棚卸を行う」ことと、「WHY思考（なぜなぜ分析）で問題を発見し、解決していく」ことを伝えた。さらに現場と本社と一緒に打ち合わせの場に参加することにより、全員参加による改善を推進した。皆で知識を出しあって何度もそのやり方で問題ないことを確認し、どういう理由でその設定値を使うのかを理解しながら運転の標準化を推進した。

4.3. 安定運転への支援

マニュアルに記載されていない操作については、

人により違いがあり、管理範囲を外れることがあった。本社は全員参加による操作の標準化を提案し、検討を開始した。検討していくと、標準化の前に根本的な「制御性の改善」が必要なことに現場が気づいた。現場の人たちは改善のための専門性を身につけたいと本社に支援を求めた。専門家を現場に派遣し、現場の人が改善手法を学び、実践することにより「制御性の改善」が達成できた。その後、標準化を行うことができ、それによって自動化も可能となった。

5. 実行の結果

支援を実行した結果、本社は以下のことを振り返った。

5.1. 業務改善

ITについては売り込み段階から「ITが現場を変える」と言われ、レストランのメニューのようにいろんなシステムを紹介されることが多い。本当はよく分からないのだけど、やたらとありがたいようで効果がありそうな気にさせられるものも多い。しかし、あくまでも現場を変えるのは「人」である。ITだけでは現場は変えられない。ITを入れるためには「業務の見える化」と「属人化している業務の共有化」が重要である。そしてIT化云々とは別に「業務の見える化」と「属人化している業務の共有化」だけでも「業務改善」につながった。

5.2. 技術伝承

運転を標準化したところは「運転支援システム」へ落とし込み、それにより自動化も可能となった。単なる自動化に目標を設定すると特定の人達のみで進み、ノウハウがブラックボックスになるという懸念がある。重要なのは自動化のソフトをつくる技術ではなく、「技術伝承」のために皆で知識を出し合い、一つの道筋を見つける「過程」にある。それが「現場力強化」へとつながる「技術伝承」の方法であることを、支援を通じて学んだ。

5.3. 安定運転

設備投資をすることなく、現場の人たちによる制御性の改善のみで、自動化一歩手前まで「やり

きる」ことができた。

この改善そのものは小さな改善かもしれないが、現場が「自律的」に進めた成果は、現場力強化の意味でとても大きな成果であった。

6. 考察

6.1. 本社が変わることから

現場を変えようと思う前に、本社が変わらなければならなかった。現場を動かすために本社に何が足りなかったのか。本社のマインド、本社の姿勢を変える必要があった。現場の本社に対する気持ちは「お前来てやってみろ」に表れており、それを本社がどう受け止めるかであった。

現場とは何があっても逃げられない場所である。品質問題、納期遅れなどが起きないように必死に責任を果たそうとするのが現場の人たちである。だから、むやみに仕事が増えていくことにはとても敏感なのである。トラブルに対しても、必死になって責任をとるのは現場の人たちであり、現場に対して本社が尊敬の気持ちを持つことこそが大切である。現場の人たちが、どうやったらもっと「やる気」を出して持てる力を発揮できるのか。そのために変わらなければならないのは本社であった。

6.2. 意味のある本社の支援のために

本社はどうやって支援をしていくのか。最初は「飛び道具」ととびつき、それを現場に導入するだけで上手くいくと考えていたが、問題が発生した。しかし、本社が現場の支援をするようになると、現場はやらざるを得ない状況になり、火がついていった。

本社は現場の人たちをどうしたら当事者にできるのか。現場の人たちにどういう言葉をかけたらいいのか。実行の過程で、本社は現場にいろいろな意見を求めた。現場の人たちに考えてもらうことによって、次第に当事者意識が芽生え、前向きになっていった。つまり、図1の「現場の人たちが一番知っているのだから自分たちで頑張っしてほしい」と背中を押し、いい意味で現場を追い込んでいくことが本社の役割と言える。

このように現場を強くしようと思ったら「仕掛け」が必要である。それまでの風土、文化が続い

ている現場が、急に勝手に強くなることはない。その現場を見て、どうやったら強くなるのか。仕組みや仕掛けを考えながら強くしていく。その過程では、「何のためにこの改善をするのか」、「自分たちはどこに向かうのか」を現場の人と話し合いながら、現場の「共感」を得ていく。「本社も現場と一緒に考えている」という支援、つまり実行支援が大切である。

6.3. 競争力のある現場に向かって

かつて、優秀な現場の職長が若手を指導していた時代は現場が強かった。現場で発生する課題に対しても、現場の主観や思いが中心にあり、そこに本社の客観的な考えが注入され、強化されてきた。ところが、その後の時代の流行や経済情勢などから、ギリギリまで現場の人は減らされ、業務の外注化も進んでしまった。

先で述べたように、現場には刹那的な達成感が存在する。その刹那的な達成感から一歩進んで「自律的」にものごとを変えていこうと動き出したときに、現場はとても大きなエネルギーを生む。一つ一つの改善は小さくても、その積み重ねが能力として蓄積され競争力となっていく。つまり、現場起点で帰納的に生み出された「小さな改善」の積み重ねが競争力を高めることにつながるのである。

そのためには本社が変わらないと現場は変わらなかった。「本社が現場のバックアップになった」ことによって現場は変わっていった。

6.4. 現場の多様性を認識して

現場を見ると全ての現場が高い能力を持っているわけではなかった。いろいろな工場を見て回ると実にさまざまな特徴があった。歴史もあり、一人一人が役割を理解して仕事をしている工場、規模は小さいけれどまとまりが良く安全意識も高い工場、新しい製品が多く目の前のことに忙しい発展途上の工場、など一つひとつ違っていた。

ある現場は、本社から何をやったらいいのかを提案され理解すると、自分たちで「どうやって進めたら良いか」を考えて自分たちにやりやすい方法で実行した。つまり、実行に対する応用力が高かった。この現場には「やりきること」や「継続すること」の大切さを伝え、実行プロセスはまか

せた。

別の現場は何をやったらいいのかを提案されても、「何のためにその仕事をやるのか」にこだわった。腑に落ちてやり方のきっかけをつかむと、実行は自分たちにまかせて欲しいと希望した。この現場に対しては、自律性のスイッチが入るまで粘り強く待った。気づきが生まれ自走するまで丁寧に対話した。

このように現場のまとめ方、最適なやり方は場所により違った。そうした現場のやり方は本当に「特殊解」であり、一般的なやり方はない。手探りで試行錯誤しながらその現場の中で作っていくべきものである。現場は本当に千差万別であり、現場間の多様性を理解することが大切である。

7. 結論

現場と向き合う中で現場の「自律性」が発揮され「ツボにはまったら水を得た魚のように現場の成果が出た」という嬉しい経験もあった。

企業を取り巻く経営環境がどんなに変化しようとも、工場の生産現場における技術の伝承、人材育成、意識の高揚は重要である。企業は、現場という足元の競争力を高める努力を継続していかなければ競争には勝てない。そのためには、「その現場の人が最も自分らしく能力を発揮できる支援」が競争力を高めていくために重要であり、それが本社の役割である。

参考文献

- 1) 遠藤功「現場論」(東洋経済新報社、2014)