

ものづくりシニアインストラクター養成スクールに参加して

電機連合西奥羽地方協議会 事務局長 井上正則

1 はじめに

経済産業省が2015年度から展開する「ものづくりカイゼン国民運動」は、各地域に、ものづくり企業OBなどを、カイゼン活動の指導者（カイゼンインストラクター）として養成する「カイゼンスクール」を設置し、地元の中小企業などに「カイゼンインストラクター」を派遣して、現場の生産性向上を

図ろうという取り組みです。現在は山形県米沢市、新潟県長岡市、群馬県、滋賀県野洲市に地域スクールが設置されています。

この程、山形大学が主催するものづくりシニアインストラクター養成スクールに参加いたしましたので、その内容報告と労働組合活動での活用意義について考察いたします。

2 ものづくりシニアインストラクター養成スクールについて

①シニアインストラクター養成スクール目的

シニアインストラクター養成スクールでは、ものづくり企業のOB人材やベテラン人材を対象に、経営視点での「顧客に向けた価値の流れづくり」を身につけて、他企業や他業種の経営革新・生産革新を指導出来る専門家（ものづくりシニアインストラクター）として養成します。山形大学の実践的な人材育成・活用で培ったノウハウ（山

形大学メソッド）を元に、東京大学ものづくり経営研究センターなどの多彩な講師陣を加えて、講義と現場改善実習により、ものづくりインストラクターとして必要な基礎知識と実践力を学

びます。

②地域における

シニアインストラクターの役割
シニアインストラクターは地方自治体、関係機関、金融機関及び地域中小企業

井上正則事務局長



図1 カリキュラム体系

| | 講義項目 | 研修内容 | |
|-----------------|------|--------------------|--|
| ものづくり 概論 | 1 | ものづくりの基礎概念 | ものづくりインストラクターとしての基本姿勢とものづくりの基礎概念とは何かを理解する。 |
| | 2 | 競争力と企業パフォーマンス | 現場でのものづくり組織能力の大切さと収益力、インストラクターの仕事領域、パフォーマンスの計り方を理解する。 |
| | 3 | 良い設計良い流れのものづくり | 固有技術をつなぎ「設計情報の良い流れ」を作る「ものづくり技術」を理解する。 |
| | 4 | 経営戦略論、マーケティング論 | 会社経営に必要な戦略、マーケティング論を理解する。 |
| | 5 | アメンバー経営による経営改革 | 全員参加経営で現場力を生かすアメンバー経営による経営改革について理解する。 |
| | 6 | 品質管理の基本 | 「ものづくり」で取り上げる品質の範囲と定義、品質管理のアプローチ、現場での兆候の発見方法などを理解する。 |
| 現場改善 (理論・演習) | 7 | ものと情報の流れ図 | ものと情報の流れ図を使い現場の見方を理解する。 |
| | 8 | 生産革新理論、Jコスト論 | トヨタ生産方式の基本的な考え方を現場の見学や議論や講義を通して経営革新(生産革新)の考え方、Jコストを理解する。 |
| | 9 | 中小企業経営に役立つ管理会計 | 管理会計の基礎を習得し、特に中小企業の経営全般に役立てる理論と方法論を理解する。 |
| | 10 | ものづくり現場における資金のよい流れ | ものづくり現場における資金(お金)の流れと、流れづくりを支える組織・人材について理解する。 |
| | 11 | 現場改善の進め方 | ものづくり現場に立ったときの基本パターン(兆候から定石への展開)を理解する。 |
| | 12 | コンサルティングの基本 | 経営者や企業人と協力し、いかに効果を上げるかという視点に立った活動の進め方を理解する。 |
| 現場改善 (実践) | 13 | 現場改善実習 | チームに分かれ、企業の現場で現場診断及び改善策を検討する実習を行う。 |
| 成果発表 | 14 | 現場診断結果報告と改善策提案 | 現場実習先に対して、チーム単位による現場診断結果報告と改善策の提案を行う。 |
| | | 修了式 | 修了式 |

の要請を受けて、地域中小企業の経営革新・生産革新の指導を行い、企業収益の大幅な改善を実現するとともに、雇用確保や企業の成長を促進します。

③シニアインストラクター 養成スクールの内容

山形大学ものづくりシニアインストラクター養成スクールでは、企業の開発設計から製造・物流まで、顧客に向けた流れ全体を俯瞰した上で、経営革新・生産革新に必要な知識を習得し、実際の地域企業で収益性悪化要因を発見し、改善策を検討する現場改善実習を行います。

内容としては、企業経営を改善するための座学として、ものづくりの基本概念・企業経営戦略論・マーケティング論などからなる「ものづくり概論」、ものづくり現場のよい流れづくりを行う座学として、バリユーストリウムマップ活用術・企業会計論・現場改善論などからなる「現場改善論」、そして学んだことをベースに実際の現場を訪問し、現場改善を提言する「現場改善実習」の三部から構成されています。(図1参照)

④シニアインストラクター 養成スクールに参加して

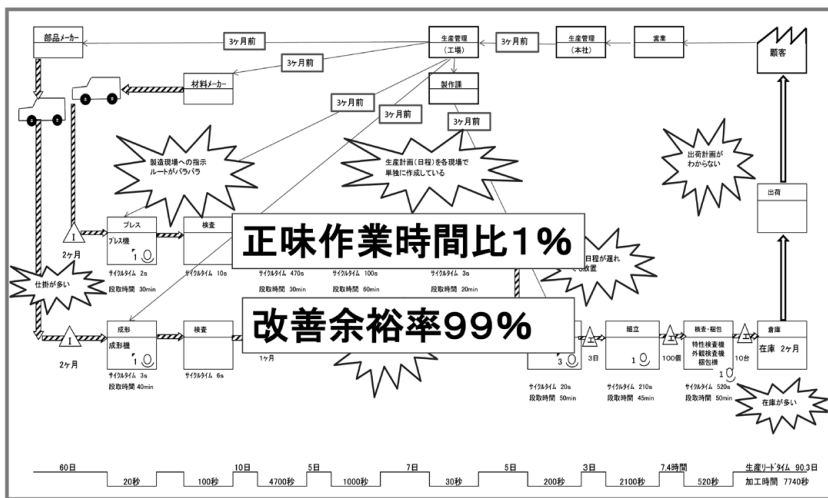
シニアインストラクター養成スクールは2014年10月7日の開校式から2015年1月27日の修了式まで、毎週火曜日に合計14回開催されました。

参加者は企業経営者、企業幹部OB、企業コンサルタント、企業現役従業員、銀行マン、山形大学関係者など、多彩な現場改善の中心を担う方々です。私は電機連合からの参加という事で当然ながら労働組合での参加は初めてでした。参加者からは「労働組合がなぜ参加したの?」というお尋ねもありましたが、「労働組合も経営者も会社を良くしていくという目的は同じであり、労働組合は会社への経営提言を通して現場の意見

反映や社会貢献に向けた提案などを行っている。労働組合としてより良い経営提言や現場改善をするために参加しました」と答えて皆さんに納得して頂きました。

シニアインストラクター養成スクールの「ものづくり概論」においては、東京大学のものづくり経営研究センターの藤本教授が提唱する「良い設計よい流れ」を中心に、企業論、

図2 基本ツール：Value Stream Map (ものと情報の流れ図)



「流れづくり」「現状把握・見える化」「現場主体」

資料出所：山形大学国際事業化研究センター作成資料 (2013/4/23 現在)

じました。

また、全ての講義の中で、頻繁に出てきたことは、「大切なのは『人(従業員)である』ということでした。このことから『人』をベースとした組織である労働組合の役割は大きいと感じました。

「現場改善論」では、現場改善の核となる「ものと情報の流れ図(バリユーストリウムマップVSM)」(図2)、生産革新論、Jコスト論、管理会計論、コンサルティングの基本など、現場改善指導を行うための理論を学びます。ここで感じたのは、全体最適の重要性とそれを明らかにする手法(VSM)が現場改善にとっても効果的であること、Jコストや管理会計がまだまだ日本には浸透せず、どんぶり勘定の経営が多いことです。つまり、日本の現場はまだまだ改善余力がある宝の山です。

これらの座学を学び、いよいよ「現場改善実習」に入ります。現場改善実習は1グループ6名程度の3グループに分かれ、装置組立工場、電子機器組立工場、印刷工場の現場改善にあたりました。私は米沢市内にある電子機器組立工場を担当しました。この工場は従業員300名強の中堅企業です。

現場改善は会社内容ヒアリングから始まります。次に工場全体の視察と改善対象の選定をした上で、①改善対象

経営論、マーケティング論、ビジネスモデル論、品質管理論を学びます。ここで感じたのは、経営者や経営幹部の立場の方々がこの様なものづくり概論を学ぶ機会が極端に少ないこと、そして、労働組合の経営提言活動においてこれらの理論がとてもし役立つという事です。「ものづくり概論」を多くの経営者が学んで実践し、ユニオンリーダーもその知識を習得して経営提言を行えば、経営力が飛躍的に向上すると感



図3

のものと情報の流れ図(バリエーブルチームマップ VSM)の作成と課題兆候の抽出とまとめ、② VSMと課題兆候を基にした重点課題の抽出、③重点課題工程の深掘(動作分析、部材移動距離分析など)をして、④改善策の立案と検証を行った後に、改善提案の作成を行い、対象企業様に提案します。私たちが行った改善提案では、生産リ

ドタイムの75%短縮、作業員2名の活人化、部材移動距離の大幅削減が達成できる内容となりました。このように、ものづくりシニアインストラクター活用による現場改善提案により、大幅な改善効果が期待できます。

3 ものづくりシニアインストラクター養成スクールの労働組合活動での活用

日本のものでづくり産業を取り巻く環境は、1990年代の世界経済のボウダレス化により、早いスピードで大きく激しく変化するようになりました。この様な中で企業には常に正しい経営判断と不断の経営改革が求められ、経営判断のミスが企業の浮沈に直ぐに結びつく状況となっています。私たちの生活の糧となる雇用を長期的に維持していくためには企業を永続的に発展させていく事が必要です。そのためには労使で知恵を出し、良い強い経営、良い強い現場により、良い強い会社を創っていく事が大切です。

良い強い経営と良い強い現場をつくるうえで大切な労働組合の活動は、経営と現場カイゼンを中心とした経営提言による経営対策活動です。

平成25年版通商白書によると日本の製造業の労働生産性は、アメリカの53・9%と、とても低い状況にありま

す。他の先進諸国と比較してもとても低い水準です。私たちはこの現実を真摯に受け止めなければなりません。このことは特に地方の中小企業に仕事量の減少と強いコスト低減圧力となって厳しい経営を余儀なくしています。

日本には素晴らしい人財と現場力があります。企業力は「経営力+現場力×従業員のやる気と忠誠心」(図3)という方程式で表せると考えています。ものづくりの現場を基本とした労働組合からの経営提言により、良い強い経営と良い強い現場をつくり、組合員の絆と団結の強化により従業員のやる気と忠誠心を高めることが出来れば、良い強い企業となり、労働生産性を高めて国際競争力を高めることが出来ます。

経営提言で大切なのは、マクロ経済を鳥瞰した上で、ものづくり現場をベースとした経営と現場のカイゼン提言です。そして実効性の高い経営提言を行うためには、経営と現場カイゼンに関する知識・知恵が必要となります。

不断のカイゼン活動は会社の経営力と現場力を高めることができ、経営対策活動においてはカイゼン手法による経営提言がとても有効です。そのためにはユニオンリーダーがものづくりシニアインストラクター養成スクールなどの地域スクールに参加し、経営と現場改善のノウハウを習得し、労働組合

の経営提言力を高める事が必要です。

4 おわりに

ものづくりシニアインストラクター養成スクールに参加して、ものづくり現場には大きい改善余力があることが分かりました。現場の生産性を2倍にする事は本気で取り組めば達成できます。同時に経営力を向上させることも必要です。その活動の中核となるのは、労使で知恵を出し合って推進するカイゼン活動です。

経済産業省が展開する「ものづくりカイゼン国民運動」は、各地に設置される地域スクールを中心として、経営と現場をカイゼンするカイゼン人財を育成・活用して、良い強い会社をつくり、労働生産性を向上させて日本の国際競争力を飛躍的に高める事が出来ると考えます。

電機連合西奥羽地方協議会 事務局長

井上 正則 いのうえ・まさのり

- 1963年 山形県米沢市生まれ
- 1982年 山形県立米沢工業高等学校卒
- 1982年 NEC米沢(株)に入社
- 1992年 米沢日本電気労働組合書記長に就任
- 2001年 NECカスタムテクニカ労働組合執行委員長に就任
- 2006年 電機連合西奥羽地方協議会事務局長に就任