

ものづくりインストラクターとしての活動

山形大学国際事業化研究センターシニアインストラクター 原田 善吉

1 きっかけは

退職したら、自分の経験を活かして「ものづくりの伝承をしたい」「地域に貢献したい」と考えていました。ちょうどその時期に、山形大学国際事業化研究センターで「ものづくりシニアインストラクター養成スクール」を立ち上げたメンバーの中の一人が、私に生産革新を担当させてくれた元社長であり、「受講してみないか」と声をかけられたことが、養成スクールを受講するきっかけでした。

企業に在職中、色々な経営状況に直面した時に、生産性改善の活動の見直しを行い、立ちなおしてきた経験がありました。著名な先生のコンサルティングや研修指導、取引先企業からの生産革新指導など、企業で蓄えた経験がありました。スクールを受講することで、経験則だけで行ってきたものづくり現場改善を理論的に裏付けるため、新しい考え方を学び、同じ考えを持つ仲間と交流して情報を得たいと考える

ようになりました。

2 スクールで学んだこと

ものづくりの仕事に携わって50年、改善改革に携わってきましたが、ものづくりを科学することはなく、知識・経験を基に、いきなりムダ取りを進めておりました。「木」を見て「森」を見ていなかったということです。

養成スクールで学んだ「良い設計・良い流れ」を基本に、情報の流れ・ものづくりの流れを全体最適の視点で捉える「山形大学メソッド」は、全体を冷静に視ることが出来、文字通り、ものづくりを科学する事が出来る様になり、的外れな診断をする事が無くなったと自負いたしております。

考えを相手に押し付けず、相手の話を聞くこと、一緒に改善していくことで信頼関係を築くことは、分かっていたつもりでしたが、改めて大切なことであると痛感しました。

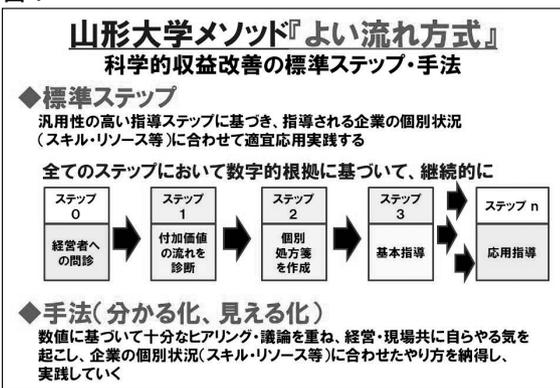
さらに、「バリュー・ストリーム・マップ」などのツールを有効的に活用し、

指導する側も、指導を受ける側も、同じ目線で話が出来、より具体的な企業診断/改善策の提案が実現できることを学びました。

3 インストラクター活動内容

インストラクター活動は標準ステップで進めます(図1)。ステップ0で経営者への問診を行います。問題は必ずしも現場だけにあるのではないため、

図 1



資料出所：山形大学国際事業化研究センター (2015/3/27)

現場診断・改善の前に、その企業の病状を調べ、企業や経営者のレベルに応じた問診結果を出します。ステップ1では、現場診断として、全体把握・兆候摘出、バリュー・ストリーム・マップの作成によるモノと情報の流れ分析、問題点詳細調査、改善策検討を行います。ステップ2で、処方箋として現場診断結果の報告を行います。診断結果を受けて、企業の個別状況(スキル・リソース等)に合わせたやり方に納得し合意が得られれば、基本指導、応用指導へ展開していきます。

4 インストラクターとして留意する事

- ① 診断・指導会社の歴史、企業文化、経営理念(ビジョン)を大切にし、決して否定しない。
- ② 過去もしくは現在、外部コンサルティング等の指導を受けている企業は、我々山形大学シニアインストラクター

ーと比較して見ている事を肝に命じ、誠心誠意取り組む。

③「5Sと見える化」が指導の中心であり、「5S」が基礎の基礎である。基礎は一個造りを、繰り返し指導する。

④改善案や新しい作業方法は、管理者や作業者にとっては、最悪の方法である。今のやり方、慣れた作業が最高の方法手順であり、新しいやり方を受入れる事には、抵抗する。

⑤やり方を変えなければ、結果は変わらない。(やり方を変えずに結果だけを変える事は絶対に出来ない)

⑥拙速でいいから、まずやってみる。

必要な時に、必要な改善結果を見つけてくる事が出来ないとしたら、いくら内容の濃いものであっても、0点でしかありません。今やろうとしている方法が、まだまだ稚拙だと感じ、「もつと良い方法を見つけてから行動しよう」としたら改善は遅れてしまいます。稚拙でもいいから、先に踏み出す。踏み出してしまえば、スタート前には解らなかったことが見えてくるはず。そこから、別の良い考えが出てくるので、まずはやってみる事です。「良い方法を見つけてから」よりも「思いついたらまずやってみる」のほうが、道は開けると考えています。

私は、これらの事を十分に留意し、企業診断/改善策の提案、改善指導に

当たることを心掛けております。

職場は、管理者・幹部が職場や部下を変えたかったら自分自身が変わることが最も大切なことだと確信しています。

私は、診断・指導に当たり、その会社の一秒の単価をその会社の経営指標から計算する事から必ず始めます。「お金」は共通の「ものさし」であり、お金で表す事により理解を深めてもらえると確信しており、「一秒〇〇円」が、生産革新の「合言葉」として皆が言い始めれば、改善・改革の目標達成に向け、一丸となって取り組む様になります。

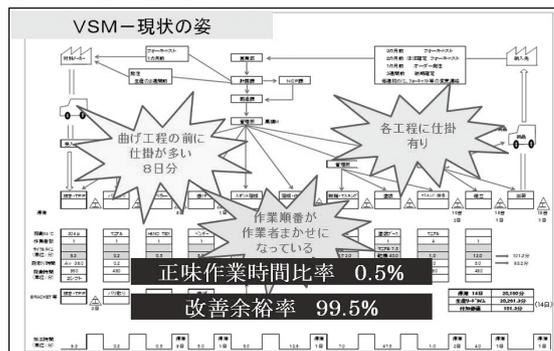
5 改善事例(板金加工工場)

改善指導事例としてご紹介する企業は、仕掛りも多く、リードタイムも平均14日と長く、結果として赤字経営の状況でした。

現状を分析し、現状の姿をバリューチェーン・マップ(図2)として課題を明らかにすること、座学による意識改革で人材を育成しながら、具体的な数値目標の達成を目指し指導を行いました。

現場で一緒に考え、「5Sと見える化」「小ロット化と流れ生産」「ムダ取り」による改善・改革を進めた結果、若手社員の意識が変わり、彼らが中心とな

図2 E社改善活動事例



資料出所：山形大学国際事業化研究センター (2015/3/27)



生産革新実践会にて「いのこり質問会」を行っている様子

り楽しみながら、自分たちで考える改善が進みだし、リードタイムは半減の7日となり、小ロット生産で顧客のニーズにマッチしたことで、業績に反映し、黒字化を計ることが出来ました。

この企業の経営者の意識は元々高いが、従業員は生産革新を知らないというのが実態でした。少しずつ理解を深

め、自分たちの活動成果が見えることで、改善が楽しくなってきたものと感じました。指導に入ってから半年ほど経過したところから、指導会が終わって帰ろうとすると、若い従業員に呼び止められ、質問をしてくるようになりました。そこで、「いのこり質問会」を必ず行うようになり、改善の考え方が定着したものと考えます。(写真)

6 今後の活動に向けて

「かまぼこも自動車ものづくりは同じ」山形大学シニアインストラクター事業は、ものづくりを科学することにあって、全ての分野に適用できる手法と考えます。これからもシニアインストラクターとして活動して参ります。

山形大学 国際事業化研究センター
シニアインストラクター

原田 善吉
はらだ・ぜんきち



1968年 山形大学工業短期大学部卒業
米沢市内電子機器製造メーカーに勤務。生産管理、品質管理、技術開発、製造技術、製造現場の各部門を担当し、生産革新を継続して実践・指導を行う。2015年退職。在職中の2012年、山形大学国際事業化研究センター主催の第2期地域ものづくりシニアインストラクター養成スクールを修了。