



藤本隆宏

「流れ改善」のための現場人材育成

中小ものづくり企業の人材育成としては、経営人材（次世代承継）、技能人材（熟練継承）、改善人材（流れづくり）の3つが重要と考えるが、本稿では改善人材に絞って考えてみたい。

現場の流れ改善人材とは、現場にあって社長を補佐し、現場を活性化させ、「良い設計の良い流れ」を実現し、生産期間短縮、生産性向上、品質向上など競争力強化に貢献する人材で、特に現場のリーダー層である。むろん旋盤や溶接など固有技能も必須だが、それに加え、付加価値の流れの管理改善が重要だ。現場は固有技術と流れ技術が両輪、どちらが欠けても戦えない。

まず経営者の姿勢について。たとえば生産性向上で余剰人員が発生すれば社長が走り回って仕事を取ってきてくれる、と現場の人々が社長を信頼していなければ、現場が流れ改善に協力するはずが無く、生産革新は絵に描いた餅になる。まずは社長に生産革新と需要創造を同時に行う覚悟があるかである。

こうした良い経営者を前提にした場合、現場の流れ改善人材にはどんな知識と行動が期待されるのだろうか。以下は手順の一例だ。流れ改善人材は、社長の構想を実現すべく、まず現状把握のための「流れ図」を作り共有する。模造紙や白板を使い全社の流れ図を描き、流れの悪い所に赤札を貼り、より細かい流れ図を描く。そして改善案と改善日程を作り、分担を決めて改善を実施し、進捗状況を把握して適宜修正する。

流れ図づくりも含め、経営者はこの活動に必ず関与すべきだが、社長が張り切り現場が委縮するのでも困る。むしろ社長の意を汲み、現場の信頼も得て、流れ改善プロジェクトの全体を仕切れるような頼れるリーダー層はいないか。それが現場改善人材の一つの姿である。

具体的な例（事例に近いA社の架空例）を以下に示す。こうした流れ改善の要所要所に登場して活躍するのが、流れ改善人材のあるべき姿である。

某県の企業Aは、ある住宅用品のメーカーで、一律低価格で特注設計品を販売する事業モデルが当たり、売上を伸ばしたが、生産性を上げないと現人員

では仕事が間に合わないので、社長判断で、流れ改善と自動設備導入に着手した。流れ図分析の結果、材料投入から出荷まで5日のリードタイムが実は3時間に短縮可能とわかった。そこでレイアウトを流れ順に変え、1個流しとし、情報技術導入で注文から製品発送まで可視化した。社長は設備導入を進め、現場リーダー層が改善プロジェクトを主導した。作業業者も流れ図作成に参加し良い改善提案を出した。生産性も上がり、人手不足地域ながら現有勢力で販売増に対応でき、従業員の給料を上げる目途も立った。

しかしここで終わりではない。生産性や生産期間を改善しても、中小企業の場合、それで終わりでは困る。流れ改善を商売改善につなげ、付加価値や利益や賃金のアップにつながらねば、中小企業は浮かばれない。そこまでやりきるのが流れ改善人材だ。

実は、同社の事業モデルは既に競合他社にコピーされ、より安い価格提案の業者も現れていた。このままでは価格競争に巻き込まれ、コストを下げても価格消耗戦に巻き込まれ、浮かばれない。

そこで社長提案で、まず3時間になった生産期間を活かし、これに宅配便を結合し、一律価格・完全特注・翌日配達の新事業モデルを確立した。一方で設計品質と高級感を高めて、競合他社の低価格攻勢に応じなかった。競合は翌日配達には追従できなかったので、A社の売り上げは伸び、賃金も利益もアップした。

要するにこうした流れ改善の各場面で、社長を補佐し、現場を活性化させ、「良い設計の良い流れ」を商売改善までつなげるのが「流れ改善人材」である。

東京大学の「ものづくりインストラクター養成スクール」は、現在、全国十数の自治体と連携して、流れ改善指導者を育成する師範学校である地域スクールの立上げと運営を支援している。こうした流れ改善を考える経営者諸氏は、自治体と相談し、地域にスクールがあればまずインストラクター派遣を要請し、彼らの支援で流れ改善と商売改善を実行し、その経験の中から、自社内に次世代の流れ改善人材を育てる。これが、我々が考える流れ改善人材の育成ビジョンである。