

第3章

製造現場・間接部門の「見える化」

生産現場，事務現場の「見える化」とは？



渥美 由喜

東レ経営研究所研究部長

筆者は、埼玉県で『あったか子育て企業賞』というワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）に取り組む企業表彰制度の選考委員を拝命している。昨年，同賞を受賞した企業の1つが，(株)埼玉富士だ。

(2) 6S活動

同社は，いわゆる5S（整理，整頓，清掃，清潔，躰）に「即実行＝3日以内にすぐやってみる」を加えた「6S活動」を展開してきた。

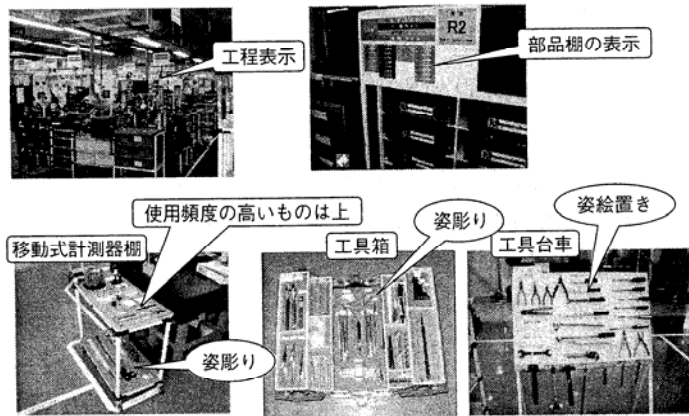
1. 埼玉富士のVM

(1) 目的

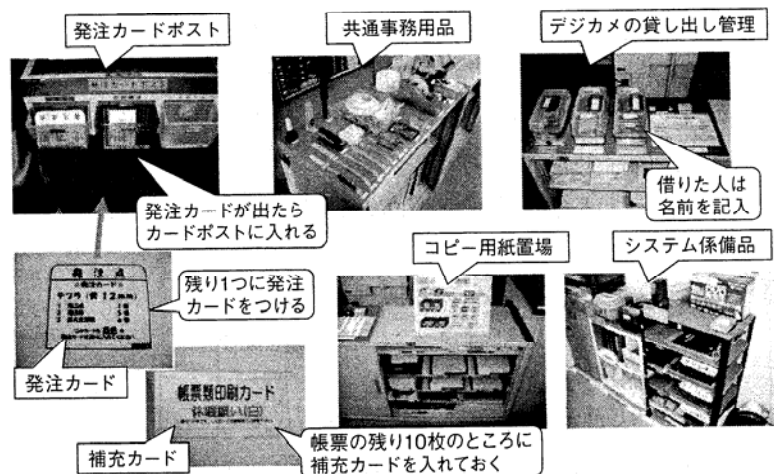
(株)埼玉富士は，1970年に創業し，専用機の設計・制作，制御機器の組み立てを営んでいる中小企業（従業員183人）である。同社は，2006年から経営体質の革新・強化を実現するために全社を挙げてVisual Management（見える化経営，以下VM）活動を推進してきた。

同社では，VMを「目でみる管理→マネジメント手法→異常，ムダ，問題点が一目でわかる状態にし，悪い結果が生ずる前にアクションをとり，成果を実現していく活動」と定義している。

図表1 生産現場における6S

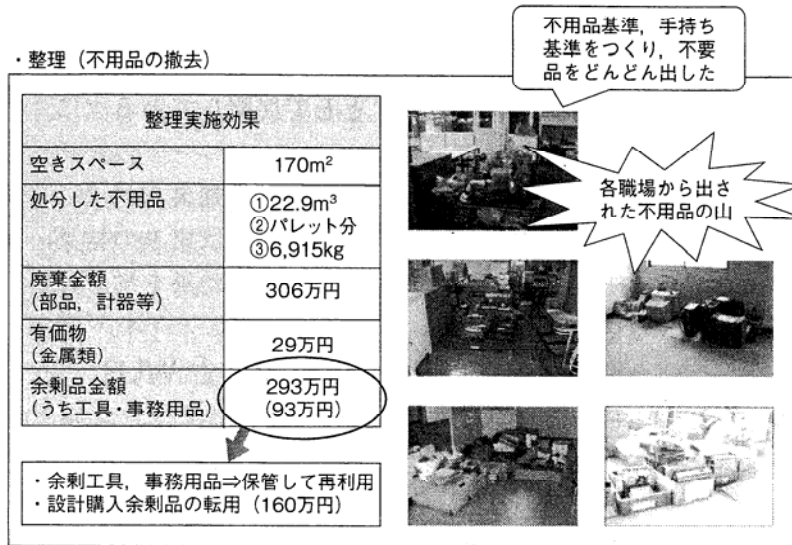


図表2 事務現場における6S

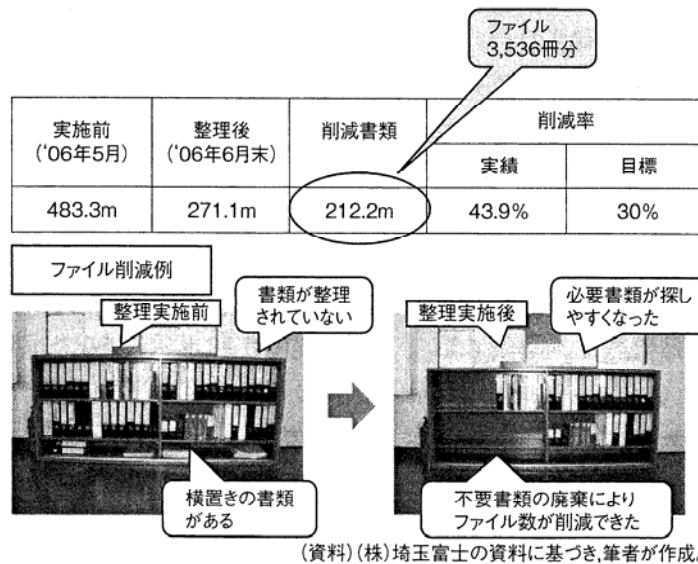


(資料)(株)埼玉富士の資料に基づき，筆者が作成。

図表3 整理実施効果の見える化

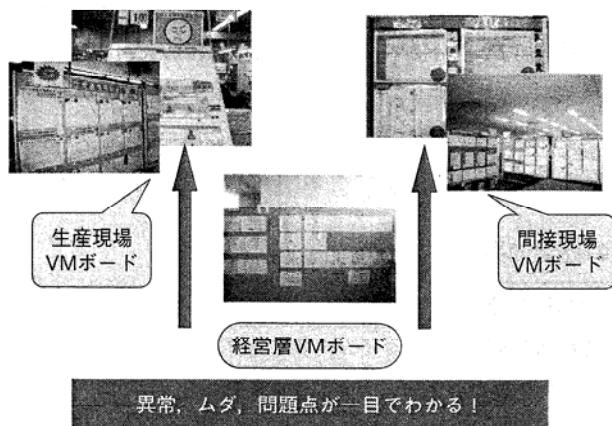


図表4 削減書類効果の見える化

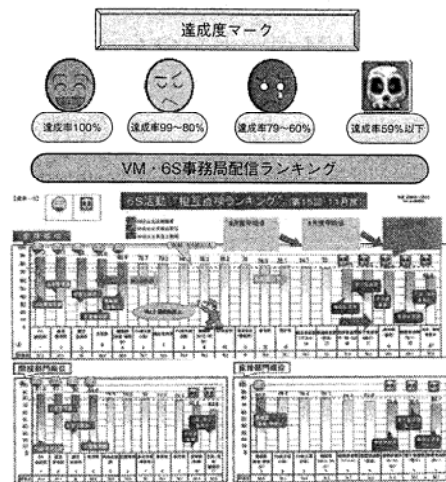


図表5 目でみる管理

VM (Visual Management)



図表6 達成状況の公表



生産現場（直接部門）の6S活動としては、工程表示、部品棚の表示、姿彫り、姿絵置きなどを実施している（図表1）。

生産現場の6S活動は、さほど珍しくはないが、同社は事務現場（間接部門）についても「6S活動」を実施している。

たとえば、発注カードが出たらカードポストに入れる、残り1つに発注カードをつけるなど、販売店舗に似た工夫がなされている。

(3) 効果の見える化

たとえば、「整理」という大テーマに即して、「不要品の撤去」や「資料の削減」など、個別テーマに落とし込み、きめ細やかな整理を実施している。

①「不用品の撤去」による効果

空きスペース、処分した不用品の量、廃棄金額、余剰品金額など、さまざまな数値を定量的に把握し、見える化している。特に金銭換算しているところがユニークだ（図表3）。

②「資料の削減」による効果

整理の前後で、どの程度、書類が削減できたのかを数値に換算している。これをみると、スペース削減効果は一目瞭然だ（図表4）。

5Sあるいは6S活動を掲げる企業は少なくないが、同社のように、定量的にわかりやすく効果を示しているケースは少ない。

(4) 達成状況の公表

こうした個別テーマに即した取組みそれぞれについて、VMボードをつくっている（図表5）。そして、テーマごとに各部の達成状況を公表し、競い合っている（図表6）。実施当初は、取組みが遅れがちだった事務分野の部署の中には、生産現場の熱心な取組み状

況に刺激されて、いまやランキング上位に浮上している部署もあるという。いい意味で、横並び意識を刺激しながら、全社的な取組みとして展開している点に、同社の知恵がある。

(5) 経営効果

こうした取組みの結果、同社は4つの点で大きな経営効果を挙げている（図表7）。

2. VMとWLB

同社は、ワーク・ライフ・バランス（以下WLB）にも力を入れている。昨年、筆者は同社でWLBをテーマに管理職研修を実施した。WLBとVMがどのように関係しているのか、と疑問に思う読者もいるだろう。そこで以下、両者の関係について簡単に論じたい。

(1) WLBの3要素

WLBは、単に生活を重視して早く帰ろうとか、休みをたくさんとろうということではない。大きく3つの要素がある。

1つ目は、業務をオープンにして共有する。実際、昨年秋にあった事例だが、ある職場でとても活躍しているエース社員の中高年男性がいた。ある日、彼は少し熱が高かったのだが、「俺がいないと、職場は回らない」と考え、這うようにして出社した。実際に彼が休むと、職場は困る状況だった。だが彼は、新型インフルエンザにり患していたため、ウイルスを職場全体にまき散らし、その職場は壊滅状態になってしまった。「誰かがいないと、職場は回らない」という状況は、こんなふうには本人にとって発熱しても休めないリスクがあるのみならず、職場全体にとっても大きなリスクだということに、その会社は気がつい

図表7 VMの経営効果

①品質向上	不良品の低減を図り、最高品質を確保
②在庫削減	在庫（材料・仕掛け品）の削減と製造リードタイム短縮を実現
③生産性向上	製造現場の作業工数を削減。間接業務のスピードアップを実現
④収益増大	原価を低減させることにより、収益を増大

た。筆者はいま、その会社のコンサルティングで、どうしたら、ある人が休んでも職場が回っていくような仕組みをつくれるか、いかに業務をオープンにして、共有化できるかというお手伝いをしている。

2つ目の要素が、「絶えざる業務改善」。福岡県北九州市は、WLBの個人表彰というユニークな取り組みを実施している。本年受賞した女性は41歳で、4人の子どもを育てているワーキングマザーだ。これまで彼女は、異動のたびに業務改善を提案してきた。たとえば、前任者が20日かかっていた仕事を、10日に短縮するような提案をくり返し、実行してきたのだ。このような業務改善は、当人が早く帰宅できるのみならず、同僚皆が恩恵を受ける。彼女のモットーは、「私もハッピー、みんなもハッピー」だ。

筆者も同感である。WLBとは「自分さえ早く帰宅できればいい、休みをたくさんとればいい」という独善的なものではなく、「絶えず業務の進め方を見直して、少しでも効率的な働き方を実現していく絶えざる取り組み」であり、重要なのは3つ目の要素「お互いさま・思いやり」の精神だ。

(2) 従業員の反発

実は、前述の3要素に対して、従業員にはそれぞれに反発する理由がある。

まず、エース社員は①に対して、「自分がないと、職場は回らない。ノウハウは抱え込んだほうが、昇進・昇格しやすい」と考える。②に対しても、「業務改善には取り組むが、早く業務を終わらせても、さらに仕事が追加されるから困る」と反発する。③に対しても、「同僚が休むと結局、自分がフォローすることになるので迷惑だ」と考える。

次に、非エース社員は①に対して、「実は自分の業務が少ないことが明らかになると、リストラされかねない」と考える。②に対しても、「業務改善は気が乗らない（やる気を見せる人の足を引っばる）」となりやすい。③に対しては、「同僚が休むのはズルい（自

分も休みたい）」といった具合だ。

「業務をオープンにして共有なんてしたくない」、「業務改善なんて、まっぴらごめんだ」、「人のことより自分のこと」といった従業員の反発に対する具体的な対応策を提示していかないと、WLBはなかなか進まない。その解の1つが、VMによる従業員の意識啓発と、現場が一丸となつての地道な実践の積み重ねではないか、と筆者は考えている。

(3) WLBはハイリターン投資

WLBの推進は、中長期的にみて、必ず企業業績の向上に結びつく。筆者が保有している3,000社のデータベースを基に、1990年代から2000年代前半における売上高の変化をみると、WLB施策にあまり関心のない一般企業では、2割近く減少したのに対し、こうした取り組みに熱心な先進企業では、大手中小を問わず、3割近く増大している。

なぜ、こうした大きな経営効果があるのか。筆者が、かつて中小企業庁から委託を受けて実施した企業アンケート調査によると、①優秀な人材確保、②従業員の就労意欲の向上、③業務の効率化、④多様な視点をビジネスに活用、という4つの効果が挙げられる（株富士通総研「中小企業の両立支援に関する企業調査」2006年）。

同社のさまざまな工夫は、他社にも大いに参考になるのではないか。

渥美 由喜

(あつみ なおき)

(株)東レ経営研究所研究部長。1992年東京大学卒業後、いくつかのシンクタンクを経て現職。これまで国内のワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティ先進企業550社、海外同100社を訪問ヒアリング。コンサルタント、アドバイザーとして、企業をサポート。

著書に『子育て支援シリーズ第2巻 ワーク・ライフ・バランス—仕事と子育ての両立支援』（08年・ぎょうせい、共著）、『少子化克服への最終処方箋』（08年・ダイヤモンド社、共著）ほか多数。

