

中村茂弘メルマガ・シリーズ 第15回：2014年5月15日

「海外工場における現場管理のキーマン育成対策」

1, 海外における第一線監督者 (S/V) の位置づけ

先の14号ではグローバル展開企業の工場組織とコミュニケーション体制並びに、工場長の評価を注視に工場管理力強化対策について紹介しました。今回は、これに続く形で、現場を直接管理するキーマンの育成について解説することにします。

多くの方がご指摘のように、「ドラッカーの膨大なようなマネジメント書を知り、MBAの資格を持っていても、また、国内で階層別現場管理者教育や中小企業診断士のような資格取得者でどのように優秀な得点を残しても、実際に海外に送り込み製造現場を任せるには不安が多い」という状況です。そうすると、グローバル化に当たり行う現場管理者研修は、まず、ご本人が自主的に知識教育を自習願ひ、実際に起きる問題をどのように解決して行くか？が評価基準であり、教育の柱とすべきです。

古い話で恐縮ですが、筆者がこのような問題を強く感じたのは、米国の赴任時時でした。下図に示したように、現地のAAPで、第一線監督者と言われるS/Vは、生産現場の管理を実務ベースで行う要となる仕事を進める方々が対象だったわけですが、この種、工場で重要な位置を占める方々のレベルアップが早急に必要になった時でした。

工場における第一線監督者の責任分担の例

業務区分	業務機能	工場長	課長	職場長	グループ長	スタッフ
資材調達	計画立案		○各課長	◎各職長		
	実務					
	実績フォロー		○各課長	◎各職長		
製造	人・物・設備・計画立案		○承認	◎各職長 ← ○協力		
	調整・徹底		◎各課長	○各職長		
	実行		□フォロー	◎各職長 → ◎権限委譲		
	業績評価	◎	○	○作成		
	問題の抽出		○指示	◎各職長	○参画	
	トラブルシュート		□フォロー	◎各職長		
	合理化案提案(自動化)		○各課長	◎各職長		
	出荷	出荷・納入計画			○各職長	
	出荷フォロー			◎各職長 → ◎権限委譲		
	納期改善			○各職長		◎生管
外注管理	選定	◎新規		○協力		◎購買
	契約管理			○協力		◎購買
	日常管理			◎各職長	○協力	
	レベルUPの指導・評価			○協力		◎購買

2, 海外工場における現場管理力強化事例 (筆者体験談)

では、米国における筆者談を紹介することにします。AAPでは12名のS/Vと呼ばれる現場管理者が配備されました。この中で何名かは、製造業の職場でリーダー的な仕事をし

てきた方です。しかし、現場管理の経験は少ない状況でした。また、他の方は、今まで自動車修理工場で6名程度リーダーだったの方が鋳造部門のS/Vだった方や、10名程度のスーパーマーケットのレジ部門でリーダーだった方でした。このような構成で、日本でも伝承が困難とされるアルミホイールの生産を開始しましたが、当初、現場技術や検査技能の習得、いわゆる実務面での修得はスムーズでしたが、だが、いざ、部下をつけた本番生産に移ると、名プレイヤーが必ずしも名コーチとならない状況と共に、現場管理上の問題がクローズアップしてきました。そこで、当時、現地の工場長から「オハイオ大学の関連機関を利用して現場管理者教育を進めたい」という申し出で、導入となりました。

現場管理者教育の要点は、(1) 責任を免れない。(2) P-D-C の輪を回しつつ目標達成と共にスパイラルアップさせ、現場力を高める。そのためには、(3) 実務課題を通して、権限委譲が可能な次世代リーダーを育成するという3項目です。研修メニューは、この要件は満たす内容でしたが、管理者研修が開始されると同時に、12名いたS/Vの8名が退職となりました。退職理由は、「会社までのドライブ距離が遠い」とか、「東洋の占いで知ったが、自宅との方位が良くない」など、理由として認めがたい内容だったため、筆者がその理由を探ると、「あの学校ではAからEランクをつける。最低のEランクの生徒は別途、専従で大学へ3ヵ月専門に通い、少なくともC程度にして返す」という問題が隠れていました。この大学の研修機関は、EをCにあげるため1名に30,000ドルを要求しました。当然、この間は学校へ行ったきりになるのでS/V業務は出来ません。さらに、それより重要な内容は、「選Eランクにされた方の評判が再就職を困難にする」という理由でした。この状況で、生産現場の管理はさらに大問題となり、早急にS/V補充が図られました。この時、新規雇用者に早急な技術教育と現場管理技術をする必要に迫られたわけでしたが、先の提案をした工場長はギブアップ、筆者に泣きつく形で、現場管理者研修経験を持つ、筆者に現場管理者教育が頼み込んできました。当然、同じ研修の繰り返しで、新規に雇った8名が辞められては工場として機能しなくなります。このため、最終的に、AAPとして、生産管理を担当する筆者に、逃げ場の無い環境で、指導の押しつけとなりました。

研修担当になった筆者は、早速、12名を集め、管理レベルをチェックしました。すると、米国では、分野は異なっても、何らかの形で管理者教育を学んできたことが判りました。例えば、マクドナルドやピザハットなどのアルバイトやボーイスカウトからアメフトまで、「チームを管理するには？」ということで管理技術は教育を受けていました。また、その内容も、先の(1)～(3)の条件を満たしていました。加えて、管理者として製造業に入社を求める方々だけあって、程度はともかく、ドラッガーのマネジメント程度は読破済みでした。このため、筆者は、「日本で行う管理者程度の知識を座学で行う必要は全くない」としました。時間が無いことに加え、実際に工場で起こる工場管理上の問題解決が進めば良いわけです。そこで、筆者が介入して解決へ持ち込んだ問題をケース・スタディとして、実務課題解決を行いながら、今まで学んだ知識の利用法の開拓願うことにしました。この状況の詳細は URL: qcd.jp の無料著書コーナーに掲載中の「海外工場運営実務マニュアル」

に掲載中ですが、例えば、不良対策に対する技術伝承内容とレベル、達成者管理とトラブル時の部下育成法のような課題の解決です。そこで、A：事前にケースとしてワンペーパーで状況と問題解決手順に従って解答各欄を設けた A4 1 枚の資料を配って、各人に事前解析を願う。B：研修はクラブハウスで行い 1 時間のグループ討論の後、筆者が対策例を示し、10 分程度の説明の後、マネジメント技術の利用に関する実務ポイントを解説し、40 分ほど討論願った後、AAP におけるマネジメント手法の活用の在り方を決めていただく。C：研修後はピザ・パーティを 2 時間程度行う、という A・B・C 方式をつくりました。特に C では、家族を呼んで良い。ピザは食べ放題とする。ビールは飲み放題だが、運転して帰る人はジュースとコーラだけとしました。この研修を週末に 3 回ほど行ったわけでしたが、やがて、自分たちで問題をつくって解き始めたので、筆者はコンサル的な参加に変化しました。

②超時間活用を用いた育成の実務(事例)



筆者が米国・AAP社へ赴任の当初、現地の工場長の提案で「S/V教育を近隣の大学に依頼してS/V力を強化したい」という提案がトップマネジャー会議で提示された。教育内容を見ると、日本でも行う現場管理者教育内容と余り変わらないため、OKとなった。だが、教育が進む中で、S/Vの中から退職者が次々発生した。理由は、
 ① 教育と共に研修者にA～Eのランクをつける。
 ② Eランクの者は大学へ半年通い、C程度のクラスに責任を持ってあげる、というものだが、受講対象となっていたS/Vにとっては、不名誉、再就職の障害となる。教育機関の目的は、何位とかEクラスのS/Vを選定し教育を図り、収益向上につなげる方針で活動。
 ③ そこで、このことを感じたS/Vは不名誉なレベルを貼られる前に企業を退職する方が良いとする行動が、12名いたS/Vの8名の退職を招く結果となった。



これでは工場は動かない。この事態に現地人の工場長は愕然となった。そこで、S/V8名を大急ぎで雇用した。彼が筆者に頼んだ内容は、「管理者教育を担当した大学の意図はEクラスを当工場から生み出し、学校で教育としているが、金儲けだった。はっきり言って、だまされた。辞めるS/V達の本音はEランクという汚名を一度でも受けると転職すらできない。このため理由にならない申し出をして退職していった。S/Vに管理技術をつける必要性は高い。そこで、あなたが進めてきた現場管理者教育を進めていただけないか、…」というものだった。そこで、①現場管理者教育の著書は日本で行ってきた内容と何も変わらない。②勉強しても、実際に生かさなければ意味がない。そこで、ケーススタディ(工場で起きている問題)を題材とする。③日々管理に管理者活動記録(日報)を使った結果、3ヶ月で日本の職班長レベルの管理が可能になった。

ここでは、書を読めば良い程度の講義を長々とする講習や、一般書にあるケース・スタディの解析～発表会で盛り上げる方式は行いません。その理由は、現代のインターネットほどではありませんが、「これだけ、名著があふれる時代、現場管理者は、自分で勉強して現場管理の知識は身につける時代である。第一、講義形式では 15%の知識吸収が、目前の問題解決の必要性から、自助努力では 85%を占める。」という原則を活用したためです。うれしいことに、このような研修開始で、この方式は、やがて S/V が講師となり、その下にいる G/L に展開されました。また、先に紹介した外部機関へ委託する費用の 1/5 であり、この研修後、筆者の帰国まで 2 年ほどの間、S/V の退職者はゼロでした。当然、AAP における製造現場管理上、連携を取り解決が必要な問題は解決に向かい、経営効果が高まって

いったことは特筆の無い内容と考えます。

国内外を問わず、教育で難しい点は、「著名な専門教育機関を活用して知識・教養教育を続けても現場管理者のレベル向上は薄い」という問題があります。研修はアウトプットを決め、最良・最少のインプット（実務に役立つ成果を確実にえる教育内容）を投入すべきです。そうしないと、実務に関係ない状況で知識の習得と評価を主体とした資格制度が生まれます。この方が、教育する側が楽なためと考えます。だが、この種の研修方式を反面教師的に見ると、先に紹介させていただいた大学機関が AAP で行った社内教育となる危険をはらんでいきます。事実、筆者が若い頃に受けた通信教育でも、設問に答えれば合格点を取れる方式でした。点数が高いことが資格取得のランクでしたが、その後、書で学んだ内容を実務に適用した例は皆無でした。要は、筆者が取得した管理者教育内容は教養番組程度であり、碁で言うなら定石の勉強だったためでした（この種のものは、管理者の名のつく仕事をする方であれば、自習すべき対象です）。

目にする例が多い内容ですが、社内で立派な管理者教育が制度化されると、教育効果の評価を、受講生にアンケートを配り、研修構成の良さや講師の話し方、スケジュール構成などを評価する形態ばかりです。だが、これは、研修を担当する事務局が、研修を主催した評価に関係者に PR するための対策を目的にした例と見るべき対象であり、実務への展開は別物とした例です。それが、企業の問題解決に有効な内容なら、また、習ったことを実務に使い成果を挙げて行くのなら良いわけですが、多くの例では、この種のアンケートは実務への適用ではなく、研修は楽しく、仕事には使わない受け狙いの教養、受講生が共有の名のもと、研修で習った面白い話題を有効目的で語り合うという程度に終わります。本来、「研修とは、人材育成投資なのですから、ムード的に良くなったとか、レベル向上がなされたといった評価ではなく、経営上で問題すべき事項（アウトプット）がどの程度解決したか？という点と、経営予算の達成度で評価すべきです。そうすると、研修に際しては、事前にテーマと達成目標を決める。また、当然、フォローアップして、当初のアウトプットの達成状況を見て、研修の良否を評価すべきである」と考えます。

以上、AAP では、実務課題の解決を直視した研修を現場管理者研修としたわけですが、この種の集合研修の価値をどのように高めても、残念ながら、S/V の皆様の現場管理力の向上の総てが図られるということにはなりません。

3、個人時間分析による現場管理者の管理力補完対策

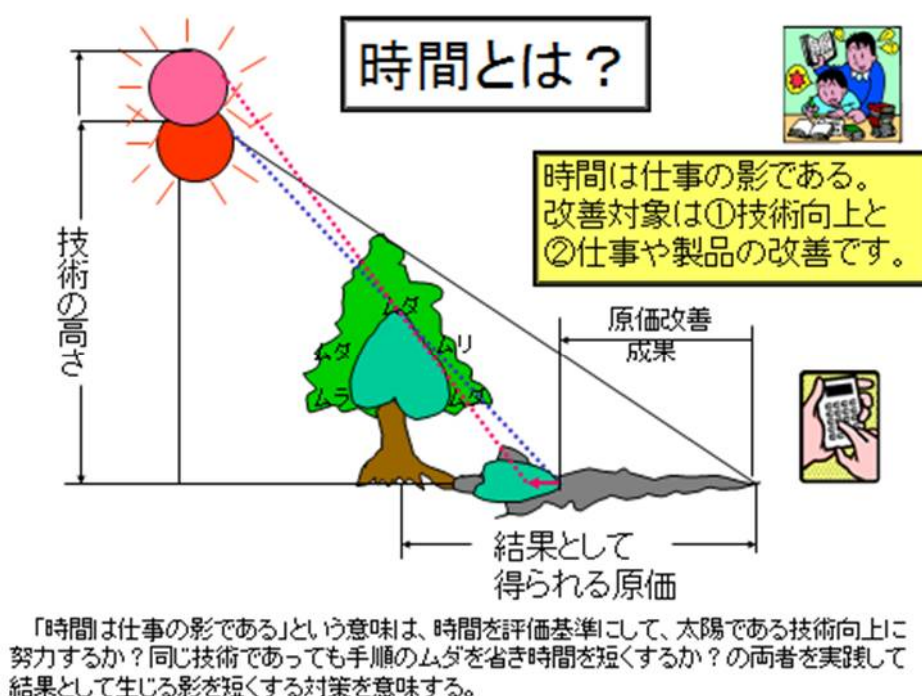
現場管理力の研磨、すなわち、成果という勝利獲得は、スポーツに例えると、練習で高め、試合で評価と同時に新たな練習課題を見つける組み合わせが必要です。こう見ると、先の集合研修は、合宿で手動的に重点部の強化を図る程度の対策となります。練磨は、日々研修で行うべきことになるわけですが、その実務的な展開事項を挙げると次のようになります。

- (1) 日々の目標を持ち行き、実務面での達成内容を知る。

管理という仕事は目に見にくい対象です。そこで、次ページのような時間分析による日報を利用して、現場管理面で何を行うか？例えば、部下育成やトラブル対策、新製品対応などをどのように進めるか？目標として決める。その実績を投入時間と成果の関連でとらえ、次ページに示したように、時間が掛かるのはその技術適用レベルが低い。逆に、短時間だが成果が少ない場合、方法がまずいととらえて改善（向上）を図る。

(2) 上司の指導を受けつつ現場管理能力をあげる。

この種の活動内容は日々評価するわけですが、日々、単時間ですが、上司との面接で、現場管理上の具体的な要請をどのように消化しているかを評価してもらいながら、管理技術の向上策を向上させる（当然ですが、上級管理者はこの面で独自に自己研鑽が必要です）。



(3) 日々の小さな管理能力の向上の絶大内容を知る

この日報管理に使う時間は1日15分程度ですが、年間の時間は次のようになります。 $(15 \text{ 分/日}) \times (22 \text{ 日/月}) \times (12 \text{ カ月/年}) = 3,960 \text{ 分/年} = 66\text{Hr/年}$ は1日8時間と過程すると8.25日になります。「多忙な現場管理者の皆様が1日15分も・・・」という見方をされるかも知れませんが、ご自身の仕事をP-D-C管理出来ない方が、現場で多忙に仕事をしているだけでは、例えば、スポーツ競技に例えると、試合を繰り返すだけで反省や改善点を見直すことを行わない行為と同じです。1日1%の改善も計算すると、 $(1\%/日) \times (\text{仕事以外に自己研鑽を入れ} 25 \text{ 日/月}) \times (12 \text{ カ月/年}) = 30\%/年$ の実力向上は、3年で $1.3 \times 1.3 \times 1.3 > 2$ 倍/3年の実力向上を意味します。しかも、この内容は、総て実務課題をベースに現場管理の在り方を対象に評価、反省、向上策を進

める対策です。集合研修でも1日を取るのが大変な仕事を製造現場で行う方を対象とした方に対するレベルアップ対策です。ここでは、自分で学んだ現場管理の知識を駆使するわけです。そうすると、1日講義や演習で多大な知識を得た後、その中から、いつか使う内容を抽出して、後日、必要に応じて活動する内容とは大きく異なります。

個人別時間分析表の記載例

氏名：	月日：	本日の方針：
	<p>③ 自分の時計を用いて掛かった実績時間を記録する 同時に、改善点もメモする。</p>	<p>① 本日目標とする内容や経過を書き今日の活動意義を示す。</p> <p>本日のアウトプットと時間値の目標</p> <p>② 今日行う仕事の内容とアウトプットを主要項目として記載する</p> <p>本日の苦心と反省点</p> <p>④ 仕事を見直して、改善すべき項目と要点を書く</p>
上司コメント		改善点：
<p>① 上司コメントと目標達成状況の支援とフォローを願う。</p>		<p>⑤ 月間実績時間に日々の時間集計値と改善内容を記載して改善効果を把握しながら、更なる改善を進める。</p>

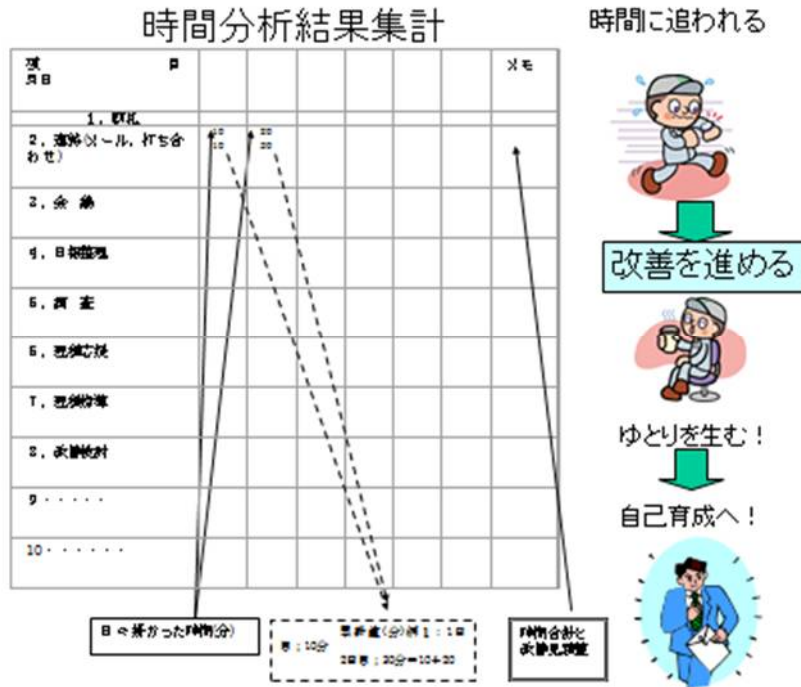
以上が日々の現場管理日報の運用ですが、この経過は下のように日々集計しながら変化を見て行くことにより、製造現場の向上を図ります。なお、この種の活動にはガイドラインが必要です。その内容を次ページに示しましたが、この表は何が製造現場の管理項目であり、それをいつ行うべきかを例示しました。

AAPでは、このような日々対策を図った結果、3ヵ月で全員が、日本では10年以上のベテラン現場管理者とひけをとらないレベルに達しました。その内容を評価すると次ページの項目になるわけですが、この種の項目を製造現場の管理者育成と活動の基本事項であると考えます。以降、現在も、要請に従い各社の製造現場の管理者育成に活用してきました。個人の力量評価はともかく、日々、自己育成の形で現場管理レベル向上に役立つ実務的な方法であるため、現場管理者の早期育成に活用中の方式の一例です。なお、筆者も恥ずかしながら、自己育成と自己管理のため、手帳ではありますが、この要約版を適用中です。

【自己の業務時間分析による現場管理者育成要因】

- 1, 事実で物事を語るため、抽象論がなくなった。
- 2, 最初からアウトプットを考え、一番時間のかからない方法を投入(インプットする)。
- 3, 時間がかかるということは、技術レベルに問題があるか?手順にムダがあると考え、

仕事を評価～改善するため実力向上が短期に図れた。



現場のS/Vのための1日の仕事(ガイドライン)

7:30	出社 現状把握	現場	①夜勤の作業状況把握 ②連絡簿の内容把握 ③上司、工程担当と打ち合わせ
8:55	朝礼準備 朝礼	現場	①ラジオ体操前、勤休確認、健康状態確認 ②始業前簡単な指示、③ 3分間朝礼
9:10	現場視察	現場	①重点工程の指示(各人毎) ②不良などの確認と対策、各種手配 ③応援者の作業指示・確認 ④安全・故障点検と指示 ⑤特急品対策
9:30	作業計画管理 (簡単な打ち合わせ)	事務所	①作業計画・納期など確認 ②協力会社など手配指示 ③治工具など手配・進捗把握 など
10:15	現場管理	現場	①午前の進捗把握 ②新たに発生した問題対策 ③各種記録・点検簿・把握～午後の各種指示
12:00	昼食	食堂	①食事しながら簡単な打ち合わせと連絡・交流
12:45	会議・ 打ち合わせ	事務所	①課題の打ち合わせとフォロー各種 ②各種教育・改善テーマの対策～フォロー
14:00	現場管理	現場	①現場の作業進捗フォロー ②改善の促進指導 ③安全教育、新人指導、設備点検など ④生産進捗フォロー～対策 ④明日の手配各種
17:00	1日の仕事の 整理・把握	事務所	①作業日報の集計と分析 ②苦情処理・改善指導 ③翌日の準備
17:30～18:00		事務所 →現場	①夜勤への引継対策 ②自主改善グループ指導 ③その他(勉強会への参加・自習など)

【お願い】

本メールマガジン停止の場合は、下記メールへ、ご連絡をお願いたく、よろしくお願ひ申し上げます。また、メルマガを送る kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp は、東急ケーブル TV のメー

ルですが、現在はメールの授受に使用していないので、ご連絡の場合は、下記メールの方へお願いします。

〒153-0053 東京都目黒区五本木3-10-7

(有)QCD 革新研究所 代表取締役所長 中村茂弘

メール：s_nakamura@mtc.buglobe.ne.jp