



# 現場力を強める多能工の育て方

## ●はじめに●

### 多能工化は人ありきの現場改革

### 「多能工化の実践力」と「部下の育成力」を会得しよう

「多能工化の成否は人で決まる」。多能工化の難しさはこの一言に尽きます。

「多能工化をすすめます」と伝えて喜ぶ作業者はまずいません。「仕事がつくになりそうだ」「どんなことを押しつけられるやら」「いまのやり方に慣れているのに」…、話をしている先から、皆の表情が一気に曇ることでしょう。

しかし、多能工化の推進は、費用対効果という点でも生産性向上、利益向上の大きな切り札です。生き残りをかけた熾烈な競争を強いられている現状だからこそ、競合への優位性を保つためにぜひ切るべきカードです。

多能工化を上手にすすめて狙った効果を得るために、管理監督者（リーダー）に求められるのは次の3つです。1つ目は、なぜこの取り組みが必要なのか（意義）を皆がわかるように説明することです。2つ目は、不安を持つ部下に対して「このようにすすめていくよ」という先の道筋を示すことです。そして、3つ目は実施の段階で部下の気持ちを鼓舞し、多能工化に対するモチベーションを高め続けることです。

本講座は管理監督者（リーダー）がこの3つを実践し、多能工化を円滑に推進されることを狙いとして書かれています。本講座を通じて「多能工化の実践力」と「部下の育成力」を会得しましょう。このテキストが皆さんの職場の多能工化推進の指針となり、職場の生産性向上とチームワークの向上のお役に立つことを願っています。

はじめに	3
<b>第Ⅰ部 強い現場を実現する多能工の育て方【育成の意義】</b>	5
<b>第1章 変化にフレキシブルに対応するものづくり</b>	6
1 多能工化が必要とされる背景	6
2 これからのものづくりのあり方	8
3 生産性向上、納期短縮の課題をどう解決するか	12
4 人材はもっとも伸びしろのある資源	14
5 「多能工化」のよくある誤解	16
6 「多台持ち」と「多工程持ち」	18
7 多能工が育った現場はどう変わるか	20
<b>第2章 改善と教育は生産性向上の車の両輪</b>	22
1 これからの職場に必要な能力は何か	22
2 「省人化」の実現から「少人化」の実現へ	26
3 生産性向上のためのIE手法を学ぼう	28
4 IE：ワークサンプリング法を使ってみよう	30
5 現場課題解決のための改善手法を学ぼう	36
6 技術・技能の伝承教育はなぜ必要なのか	40
7 教育訓練計画の大切さ	42
* 研究課題	44
<b>第Ⅱ部 多能工を育てる教育訓練のすすめ方【教育の方法】</b>	45
<b>第3章 多能工育成のための教育訓練のステップ</b>	46
1 多能工化の目標と対象を明確にしよう	46
2 多能工化推進チームを立ち上げよう	49
3 必要スキルと業務量を洗い出そう	52
4 保有スキルを調査しよう	58
5 スキルマップをつくろう	60
6 教育計画その前に～課題の原因を掘り下げよう～	62
7 生産性向上を狙おう	64
8 作業標準書・マニュアルを整備しよう	66
9 多能工化実現のための全体育成計画を立てよう	68
<b>第4章 多能工育成のための教育訓練の具体的展開</b>	72
1 個人別育成計画を立てよう	72
2 効果的なOJTのすすめ方	74
3 効果的なスキル・トレーニングの方法	78
4 個人面談で推進力を加速しよう	80
5 コーチングでモチベーションを高めよう	82
6 教育訓練でもPDCAを回そう	84
* 研究課題	86

## 第Ⅰ部

# 強い現場を実現する 多能工の育て方

【育成の意義】

# 第1章

## 変化にフレキシブルに 対応するものづくり

### 1 多能工化が必要とされる背景

#### ものづくりの職場ではいま

品質向上  
生産性向上  
納期短縮

「品質向上」「生産性向上」「納期短縮」——これら3つの言葉はものづくりに関わる人であれば、入社したその日から耳にたこができるほど聞かされてきたことでしょう。移転していった海外工場や海外の製造業が日々レベルを上げていく中、日本でもものをつくり続けるためには、特にコスト面での厳しい競争に迫られています。これまで生産性を高めるために、改善活動を行ったり、レイアウトを変更したり、設備を高性能のものに更新したりと、様々なことに取り組まれてきたと思います。

スキル（技能）

しかし、その中で人——**スキル（技能）**についてはなかなか踏み込めずにきてしまった、という職場も多いのではないのでしょうか？

製造業のコンサルタントとしてたくさんの工場や職場を見てきました。多くの現場では、根強く残る「職人意識」が目に見えない壁をつくってしまい、「互いの仕事の内容については詳しく踏み込まないほうがいい」という暗黙のルールができあがっているようにも思われます。これでは、生産性向上のための人材活用の切り札ともいえる「**多能工化**」にはなかなか着手することができません。

多能工化

## 多能工・多能工化とは

多能工化とは何なのか、なぜ必要なのか、そしてそれがどのようなメリットを生み出すのか。管理監督者はもちろん職場のメンバー一人ひとりがこの意義をしっかりと理解する必要があります。

「**多能工**」とは一つの工程のみ作業できる**単能工**に対し、複数の工程を作業することができる技能者を指します。例えば、これまで組立工程しかできなかった作業員（単能工）が溶接工程や検査工程も習得した場合にその作業員は多能工になった、ということになります。そして多能工を育成する仕組みや取り組みを「多能工化」といいます。

多能工 単能工

## 多能工化のメリット

職場に多能工を増やすメリットには、次のようなものがあります。

- ・多工程持ちが可能となり、前工程待ちといったムダをなくせる
- ・仕事の量や工程の負荷に応じた人員配置の柔軟性が高まる
- ・作業員の仕事量の平準化をすすめることができる
- ・工程遅れや欠勤による納期遅延のリスクを低減できる
- ・助け合いによって職場のチームワークが向上する
- ・仕事に対するマンネリ感が低減する
- ・新たな能力や資質に気づくことができ、より有効に人材を活かせる
- ・複数工程をまたいだ改善の視点が養われる

また、多能工化の推進は、作業の効率化や生産性の向上にとどまらず、会社の文化や**職場の雰囲気**に変化をもたらす効果があります。これまで身を切るような思いで様々な生産性向上策やコストダウン策に取り組まれてきたことと思います。多能工化の推進にあたっては、生産性向上を狙うこととあわせて、一人ひとりが生き生きとチーム精神を持って働く職場の実現も視野に入れて取り組んでください。

職場の雰囲気

この気持ちを、熱意を持って伝えていくことで、多能工化に対する受け止め方が良い方向に変わります。多能工化をすすめる管理監督者がこの考え方を持てるかどうか、多能工化の成功を左右する大切な要因になるのです。