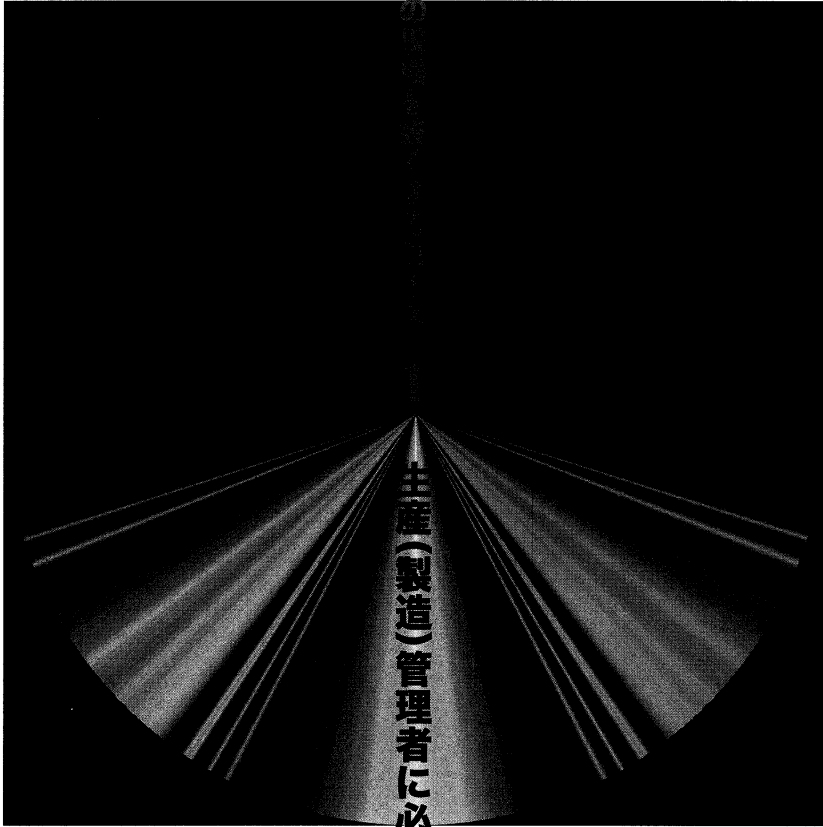


生産（製造）管理者の



生産（製造）管理者に必要な収益性のとらえ方

ものづくりの現場力を強化する 生産（製造）管理者の役割を原点から見直そう

経済のグローバル化がすすむ中で、ものづくりの仕事は世界に広がっています。いまつくっている強い製品も、いつその競争力がなくなってしまうかもしれません。このようなときこそ、原点に戻って考えることが必要になります。生産（製造）部門の仕事は、「品質」「コスト」「納期」の優位性が競争力の源泉です。管理者はこの原則を踏まえ、会社、工場、さらに自部門の置かれている状況を把握し、環境の変化に対応できる実力をつけていくことが大切です。

これからの管理者に求められているのは、収益性（経済性）を徹底的に追求し、自職場における“ものづくり”の基本戦略を構築することです。職場の目標（あるべき姿）を明確にし、チームとしての方向性や取り組み方を示し、現場の監督者・メンバーとともに具体的な成果を出すことです。

このテキストは、生産（製造）管理者が成果をあげるために必要なマネジメントの基本を簡潔にまとめたものです。第Ⅰ章は、職場目標を達成するチームリーダーとしての行動を中心に、管理者の役割を述べています。第Ⅱ章は、管理者は何を基準に行動すればいいか、収益性をもとに説明しています。「利益責任」「原価責任」を果たすための方策を理解してください。第Ⅲ章は、「問題解決」を取り上げました。問題は現場に発生しています。現場で問題を解決することの重要性を認識してください。第Ⅳ章は「改善活動」の展開の仕方です。部分最適ではなく、全体最適につながる改善に取り組みしましょう。

この学習によって、実践につながるマネジメントのすすめ方を身につけていただくことを期待します。

目次

はじめに	3
第Ⅰ章 ものづくりに対する戦略を持つ【管理者の役割】	5
1. 管理者に求められる役割は何か	6
2. 競争優位の源泉は「品質」「コスト」「納期」.....	8
3. 経営環境の変化に対応する	10
4. 上位方針・目標のとらえ方	12
5. 職場の目標と重要課題	14
6. 職場風土の改革が管理者の重要な仕事	16
7. 管理者のリーダーシップが職場を変える	18
8. 管理者の評価は何によってなされるか	20
* 研究課題Ⅰ	22
第Ⅱ章 工場の収益の最大化が管理者の仕事【管理者の視点】	23
1. 管理者の責任は職場を倒産させないこと	24
2. 生産（製造）部門の管理者の評価指標	28
3. 「利益責任」と「原価責任」	30
4. 予測・実績・見込み	32
5. 職場（担当部門）の損益をとらえる	34
6. 問題への対処	36
7. 判断と意思決定	38
8. 生産（製造）部門の管理者のスタンス	40
* 研究課題Ⅱ	42
第Ⅲ章 問題は常に現場に発生している【問題解決】	43
1. 問題とは何か	44
2. 問題を見る目を養う（問題発見）.....	46
3. 「3現主義」の重要性.....	48
4. ムダ・ムラ・ムリのとらえ方	50
5. 問題を構造化する能力を高める	52
6. 「なぜなぜ分析」のすすめ方.....	54
7. 問題の「見える化」（可視化）	56
8. 問題解決に果たす管理者の役割	58
* 研究課題Ⅲ	60
第Ⅳ章 部分最適化ではなく全体最適化を図る【改善活動】	61
1. 「カイゼンは無限」をどう浸透させるか.....	62
2. 改善のステップ（IEの発想による問題解決）.....	64
3. 改善の手法をどう活用するか	66
4. 直接部門の生産性向上への取り組み	68
5. 間接部門の生産性向上への取り組み	70
6. 生産方法を革新する取り組み	72
7. 工場全体の活動に対する参画	74
8. 現場のメンバーをどう巻き込むか	76
* 研究課題Ⅳ	79

第 I 章

ものづくりに対する戦略を持つ

管理者の役割

生産（製造）管理者の基本的な役割は、自分が預かる職場の目標を達成することです。職場の目標は会社やそれぞれの担当する仕事によって異なりますが、目標を達成するという点で管理者の役割は共通しています。そのために管理者は、ヒト・モノ・カネの経営資源を最適にマネジメントする必要があります。職場目標を達成するには、監督者をはじめとするメンバーの力を最大限に引き出す管理者のリーダーシップがポイントになります。

1

管理者に求められる役割は何か

1.1 生産（製造）部門の管理者の役割

ものづくりに携る管理者の役割を考えましょう。生産（製造）部門といっても、直接製造する部門だけでなく、品質、原価、設備管理などの管理や資材の調達などのスタッフ部門を含めさまざまな職場があります。各職場には、それぞれ達成しなければならない**目標**があります。管理者の**役割**をひと言でいえば、自分の担当する職場の目標を達成することに尽きます。そのために、管理者はヒト・モノ・カネの**経営資源**を最適に**マネジメント**する必要があります。

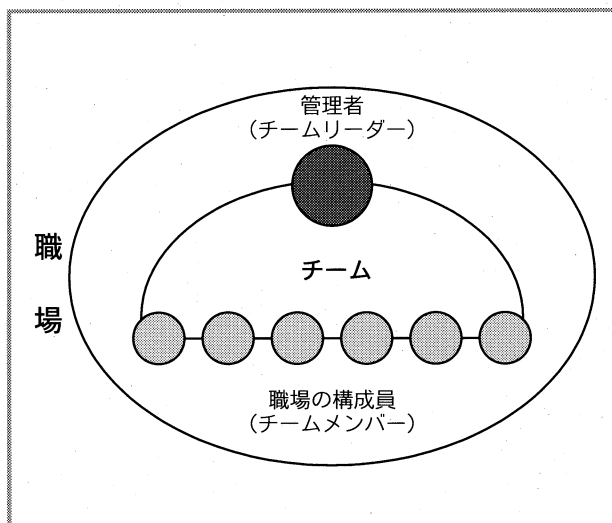
マネジメントのすすめ方は順次触れることにしますが、生産（製造）部門の管理者は自分の預かる職場を、一つのチームとしてとらえることが大切です。そして、チームが一つの目標に向かって、全員が力を合わせて頑張れるチームづくりをすることです。その意味で、管理者の役割は職場の**チームリーダー**ということもできます（図表 I・1）。

1.2 目標の共有化が大切

チームリーダーの役割として大切なことは、メンバー（部下）の心を一つにすることでしょう。チームの目標を明確（**目標の明確化**）にし、全員で、その目標の達成に向けて行動するように働きかけることです。チーム全体で力を合わせて努力すれば、必ず結果はついてきます。

そのためには**目標の共有化**が大切になります。同じ目標が持てれば心は一つになるからです。朝礼やミーティングなどで、目標について話をしたり、議論したりすることは、共

目標の明確化
目標の共有化



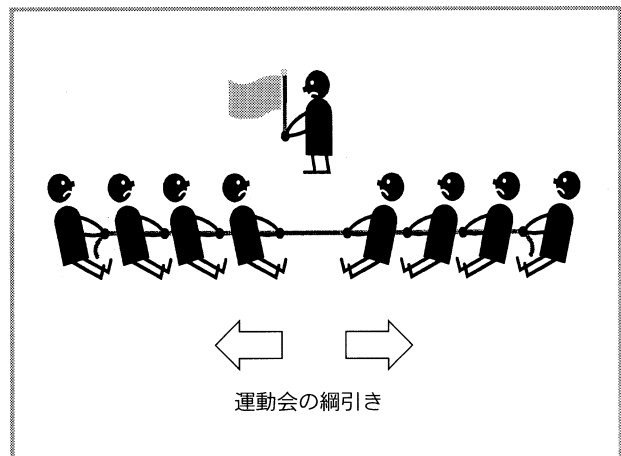
図表 I・1 管理者は職場のチームリーダー

有化を図る手段です。管理者はメンバー（部下）との話し合いなどの日常の行動を軽視してはなりません。

1.3 メンバー全員の ベクトルを合わせる

管理者はメンバー全員が心からやる気になれば、何でもできると考えることが大切です。目標を共有化し、情報を共有すれば、全員で事に当たることができます。メンバーのベクトルを合わせることは、チーム力のベクトルを合わせる強化につながります。

このことは、運動会の綱引きや棒倒しを思い浮かべるとすぐわかります。AさんとBさんがいてお互いに反対方向へ力を入れたとすると、力は差し引きゼロとなります。チームから一度に2人抜けたのと同じ結果になってしまいます。ベクトル合わせは、チームづくりにおいてきわめて重要です（図表I・2）。



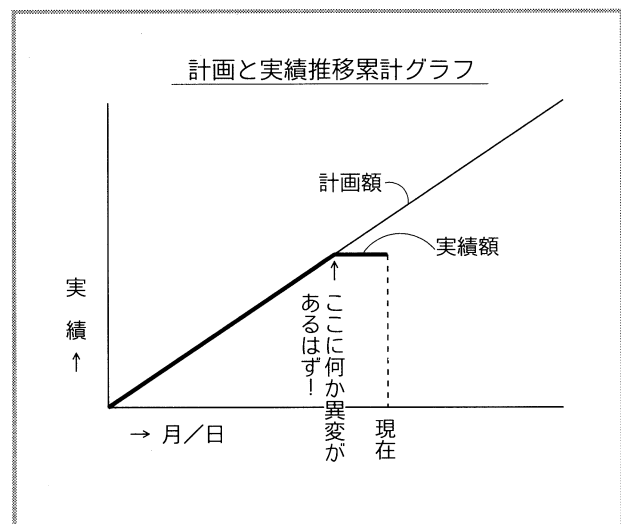
図表I・2 ベクトルを合わせる

1.4 問題を早めに察知する

目標を達成するには、問題を検出して対策することです。管理者は、何が問題か、なぜ計画どおりにすすまないのかなど、常にチーム全体を見て気を配り、**異変を早めにキャッチ**することが大切です。

そのためには、毎日の朝礼やミーティングの場などを活用し、問題を察知することです。毎日の完成量を把握することによっても、問題を検出することができます。また、チームメンバーの顔色からも問題を察知できます（図表I・3）。

異変を早めに
キャッチ



図表I・3 異変を早めにキャッチ