

IME [aiemur] **中小企業の生き残り作戦!** 未来職人 こだわりの仕事
ONLY QTA QUALITY Member's No. 0029
 Do resistance to the present condition, prepare for the future.

中堅・中小製造業の経営革新

製造業の人材育成(2)
工場管理者の養成

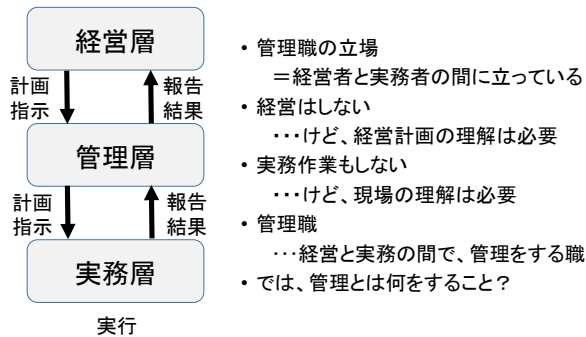
I. 管理職の能力要件

株式会社 IMEコンサルティング
 代表取締役 立居場誠治

定期経営セミナー開催予定

- ・場所
大田区産業プラザ(Pio) 蒲田
 〒144-0035 東京都大田区南蒲田1-20-20
 TEL:03-3733-6600
- ・日時
 10月21日(金) F会議室
 11月18日(金) A会議室
 12月9日(金) F会議室
 18:30から1.5~2時間程度
- ・テーマ
 ・企業経営関連のテーマを時期と希望により選定する

工場管理者の役割



1. 経営の理解

- 1.1 会社の理解
 - (1) 会社、企業の意味
 - (2) 企業の責任
 - (3) ゴーイングコンサーン
 - (4) 業務遂行の仕組み
- 1.2 外部環境の理解
 - (1) 会社を見る目の変化
 - (2) トレンドと製品の変化
 - (3) 市場・取引の変化
- 1.3 内部環境の理解
 - (1) 財務状況
 - (2) 営業・受注状況
 - (3) 製品(商品)
 - (4) 業務プロセス(生産体制)
 - (5) 経営資源

実態を見直そう! ゆで蛙症候群?

多くの中堅中小製造業が直面している問題…?
 …消費者、発注者の事情を見ると、当然の事!

- (1) 受注が細切れ(小ロット化)になってきている?
 一度に受注するロット又は数量が少しずつ減っている
- (2) 受注から納品までの時間が短くなってきている?
 発注者の発注決定から販売開始までの期間が短い
- (3) リピートが少なくなってきている?
 最終製品の短(単)ライフサイクル化

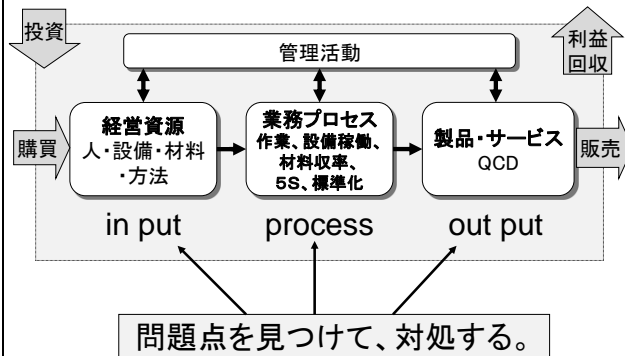
少しずつ変化しているので、気付くのが遅れやすい
 変化による生産性の低下…ゆで蛙?!

© Seiji Tateiba 2016 Tokyo.jp

2. 管理の理解

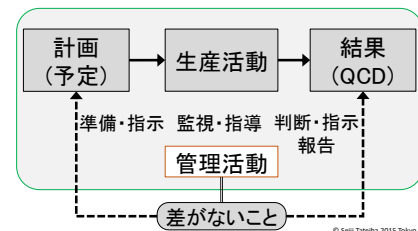
- 2.1 組織管理の理解
 - (1) 管理層の役割と責任
 - (2) 実務者層の役割と責任
- 2.2 管理活動の理解
 - (1) 経営と管理
 - (2) 管理とは、何をすること?
 - (3) 業務管理の考え方
 - (4) 管理活動の考え方
 - (5) 管理者の姿勢
- 2.3 QCDの理解
- 2.4 安全衛生の理解
- 2.5 ルールの順守

管理とは、何をすること?



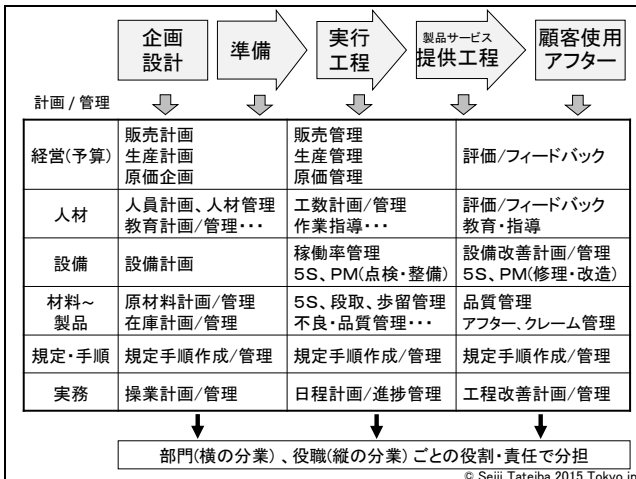
計画通りに進められるか
 目標は達成できるか… 管理職の役割

活動や状況を見て、結果に及ぶ問題点があれば、対処する。
 ・予定通りに進んでいるか?
 ・基準・標準の通りにできているか?
 ・計画通りの結果が出つつあるか?



- 問題点に気づく為の3つの方法!
- ① 分類 → 数値化 → 図表(ビジュアル)化
 - ② 管理対象の実態をみる
 - ③ 報連相を受ける (特に報告)

© Seiji Tateiba 2015 Tokyo.jp



管理実施の三つの方法

「監視」 実態をみる	「測定」 分けて数値化する	「報連相」 (特に報告)
「観察」 現場の状況・実態をみる 「基準確認」 計画、手順、標準等の確認 「相違点抽出」 基準・実態比較	「分ける」 層別、定性的分析 「数値化する」 データ採取・定量分析 「処理・分析」 マッチング、統計処理 「ビジュアル化」 図示、グラフ化	「報連相受信」 (不備は催促) 「基準確認」 計画、標準等確認 「相違点抽出」 基準・実態比較

© S.Tateiba 2016 Tokyo JP.

3. 実務の理解

- 4Mの理解
 - (状態) 現場の理解、
 - (進捗) 計画・標準と実態・人の理解
- (1) 人
 - 現在の人材、定着状況、モラル、モチベーション
 - 今後必要な人材... 技術・技能、力量、資格・免許
 - 効率、スキル管理、配員管理、健康管理...
- (2) 設備
 - 稼働状況、TPM、新規設備導入、設備の老朽化など
- (3) 材料
 - 新規素材、新規部品、保管・劣化、現品管理...
- (4) 方法
 - 改善、標準化、ルールの順守...
 - 加工技術等の進化、効率的方法の追求

4. 改善と管理

- 「経営環境の変化」→ 対応・改善が必須！
「こっちも変化する！」
- 4.1 課題解決、問題解消
 - (1) 課題と問題
 - (2) メソッドとパフォーマンス
 - (3) 実行と管理の重要性
- 4.2 現象・原因・要因
- 4.3 改善考案
 - (1) 改善の内容
 - (2) 改善の発想
- 4.4 改善の実行
 - (1) 標準化
 - (2) 周知・指示
 - (3) 指導、OJT

生産性を左右する2つの側面 (メソッドとパフォーマンス)



製造方法と実施効率のロスによる生産性の低下の例

製造方法 × 実施効率	手作業 × ベテラン	機械を使う × ベテラン	機械を使う × 新入社員	機械を使う × ベテラン (二日酔い)	機械を使う × ベテラン (やる気充分)
出来高	1000個	2000個	800個	800個	2000個
生産性	「製造方法」の違いで 1000個の差		「実施効率」の違いで 1200個の差		

5. 管理職のスキル

- 5.1 管理職の機能
 - (1) 目標達成機能 (P機能)
 - (2) 集団維持強化機能 (M機能)
 - (3) P機能とM機能の関係
- 5.2 リーダーシップ
 - (1) ヒューマン・スキル
 - (2) コンセプチュアル・スキル
 - (3) テクニカル・スキル

5. 管理職のスキル 5.1 管理職の機能 (PM理論)

- 職場のリーダーの機能
- 「PM式リーダーシップ理論」は、元九州大学教育学部の三隅二不二教授による、国産のリーダーシップ論である。
- PM理論では、リーダーの機能をP機能(目標達成機能)とM機能(集団維持強化機能)に分けており、この両方の能力が高いものが、理想のリーダーとしている。
- ここでのリーダーは一つ上の立場にあるものを言い、会社においては社長、課においては課長、現場においては第一線監督者と考えればよい。

リーダーには「目標達成機能」と「集団維持強化機能」が必要である。

5. 管理職のスキル 5.2 リーダーシップ

- KFS(成功の鍵)
- リーダーが職責を全うするために向上に努めるべき3つの技能(スキル)と能力について紹介する。
 - (1) ヒューマン・スキル
 - 社会的・人間関係の技能
 - 人間関係を良好に保つ
 - (2) コンセプチュアル・スキル
 - 総合判断技能
 - 状況や情報から本質を探り問題を把握し判断する能力
 - (3) テクニカル・スキル
 - 技術的・専門的技能
 - 担当する職務についての専門知識・技能