



■検定委員
石田 秀夫
(いしだ ひでお)

株式会社 日本能率協会コンサルティング
生産エンジニアリング革新センター
センター長
シニア・コンサルタント
標準時間設定MOSTインストラクター

大手自動車メーカーに入社し、エンジニアとして実務を経験。

1. 国内外の工場・ライン及び設備計画・新商品量産化計画及び
立上げ（計画主査ライン 最優秀賞他社内表彰多数）
2. 生産技術開発（量産化/自動化技術開発：国内外特許取得多数）
3. その他 VA/VE、生産設計、品質改善、現場改善、全社改革プロジェクト等に従事
（日本能率協会コンサルティング入社後、生産部門及び開発設計部門のシームレスな収益改善・体質改善活動を主に企業支援を行う。「モノづくり」を広くテーマを捉えトータル的なマネジメント改革に取り組んでいる。また、事業戦略・商品戦略・技術戦略・知財戦略を組合せた「マネできないものづくり戦略」を研究・普及中である。近年は、デジタルファクトリーや、インダストリー4.0の研究、コンサルティングも行っている。業界としては自動車・自動車部品・電気機器・半導体業界等の製造業を主に活動中である。

(1) 生産マイスター検定 1 級、2 級のねらい

～ 製造部門 課長、監督者に期待するもの ～

●1 級および 2 級がめざすもの

生産マイスター検定 1 級および 2 級は、製造関連部門の課長・第一線監督者の皆さんを対象としています。製造機能の中で、人を預かり組織を動かして製造の目的である QCDS を向上させていく方々です。皆さんは、まさに「製造現場の経営者」といっても過言ではないでしょう。製造部門の部下・メンバーを最大限に活かせるのもこの「経営者」次第です。そのため、現場の知識・状態の把握はさることながら、管理面の知識を持ち実践し、課や係やチームをコツコツと高いレベルにリードしていくことが求められています。

そのためには、まず生産に関わる知識レベルが部下より高いこと、そして、関連する部門や業務の知識である品質や生産管理、環境・安全などの幅広い知識を持ちながら、日々の問題解決・課題達成を行っていく必要があります。また、皆さんは管理・監督者である一方で、指導者でもあります。そのような意味からも、知見が部下よりも深く、広く、さらには実践力があることが求められます。製造部門はすばやい実行や問題解決、そして考えること（知恵）が求められますが、そのベースには原理原則や基礎知識が必要であるものと、製造部門のコンサルティングを行っている私は切に思っています。

前述のとおり、皆さんの活躍によって、部下・メンバーの能力が最大限に発揮できるので、皆さん個人だけではなく、メンバーと会社にも大きく影響します。この意識を持ちながら、よいマネジメントを行っていくことが重要になってきます。そのため、日々の業務レベルを上げる意識も日常化し、目標も高くなってくると思います。そのような意識と意識からくる行動（知識をベースに）により、より強い現場や組織をつくることのできるのです。

生産マイスター検定は、現場の経営者である皆さんに必要な原理原則を「役割」、「コスト」、「品質」、「納期」、「安全・環境」にわけて、それぞれ学べるように構成されています。ぜひ、皆さんがこれらを十分理解し主体的に実践していくことで、より強い現場そして組織をつくっていかれることを、検定委員の一人として願っています。

●ものづくり人材の最高峰として期待されること

実際に皆さんに最も期待されていることは、つぎのとおり 5 つあります。これらを管理・監督者が率先垂範で行うことにより、より強い現場と人をつくり、競争力を生むことができると確信しています。ぜひ、皆さんが実行されることを期待しています。

1. ありたい現場・組織のビジョンと方針の設定と達成
2. 日々および月々の目標達成
3. 標準の設定と継続的改善
4. 人材育成
5. 部下・メンバーが働きやすい環境づくり

1. ありたい現場・組織のビジョンと方針の設定と達成

皆さんが管理・監督している現場は複数の人間で構成される「組織」となっています。その組織を一つにまとめ、強い組織にしていくためには、管理・監督者が自ら「ありたい現場や組織のビジョン」の設定や、年度や中期計画という単位での方針の設定が欠かせません。その役割を担っているのが管理・監督者です。これらの目標と施策を決めたうえで率先垂範していくことが、部下・メンバーから慕われる存在になり、重要な現場経営者の役割でもあるのです。

2. 日々および月々の目標達成

つぎに、日常業務における目標達成について述べますが、生産業務は日々の目標達成の積み上げで業績を達成できます。目標は日々の生産量の達成に加え、品質（Q）、コスト（C）、デリバリー（D）、安全（S）、環境（E）などがあり、日々達成するための管理を行うことと達成しなかった場合のすばやい打ち手が必要になります。また、月次というレベルでは前述の QCDSE の総括に加え、改善活動や人材育成などの目標達成と施策実践が重要になってきます。

3. 標準の設定と継続的改善

生産において品質のバラツキがなく、安定的にモノをつくっていくためには、「標準」を設定し、「標準」を守ることが欠かせません。この標準を守るとは意外に大変なことです。

また、「凡事徹底」という言葉がありますが、この意味は「あたり前のことを誰もが真似をできないぐらい徹底して行う」ということです。地味なことですが、標準にはこの精神が大切です。一方で標準を設定しても、長きにわたり同じ作業や業務を行うだけではいけません。改善も行っていくことが競争力に繋がります。現在の作業・業務の問題を部下・メンバーに抽出させ、改善を進めていくこと（＝標準を改訂すること）が重要であり、強い現場にも繋がります。

4. 人材育成

管理者は監督者の管理レベルをあげることや監督者が部下・メンバーを育成していることへのフォローが求められます。監督者は部下の育成、また信頼と協調性があるあたたかいチームづくりが必要です。「現場のレベルは人材のレベル」ですので、人材のレベルを高め現場の QCD の競争力も高めていくことが大切です。そのためには、意識・知識・知恵の3つの育成が必要です。意識とは役割認識や目標達成マインド、モチベーション・責任感など、知識とは生産マイスターの QCDS など、知恵とはそれらを活用して考え抜き改善していくことです。

5. 部下・メンバーが働きやすい環境づくり

最後に、働きやすい環境づくりが必要です。部下・メンバーが自律的に動ける人材になることややりがいある業務、そして働きやすい職場にするためには、「仕組み」や「風土」づくり、また、課・部門間の問題や「仕組み」を解決していくことが管理・監督者として求められます。

(2) 第9回生産マイスター検定を振り返って！

●現場にありがちな弱点のフォロー

1. 1級について

まず、1級ですが、「納期・生産管理」に関する問題に誤りが多いようです。特に「キャッシュ・コンバージョン・サイクル」の計算問題の得点率が低くなっています。これは製造現場でみれば在庫、営業的には販売資金回収、購買では調達品の支払買掛けに関するものですが、キャッシュ・コンバージョン・サイクルを経営的にみると運転資金をどう最小にするか、もしくは借入れを最小にするかということであり、とても大切です。製造でいえば在庫金額ですが、やはり比較や活動しやすい日数にして低減する活動にすることが管理上大切なことと思います。日常、製造部門をみていると重点管理対象から抜けがちですが、在庫が少ない組織はオペレーションレベルが高い傾向にあります。在庫低減を行えるフレキシブルなライン・生産システム（段取り切り替え短縮化、稼働率向上）への改善が継続的に行えるためにも、また経営との繋がりを理解する点においても、正確に意味を知っておきましょう。

その他として、出題数はそれほど多くはないものの、残念ながら不合格になった方は「安全・環境」が低得点という傾向にあります。昨今「安全・環境」は基本でもあり、日常的にも多くのことに活用できるため、理解を深めていただければと思います。特に安全は職場の中でも最優先の事項であります。日常の活動はしっかり実行されていると思いますが、その考え方・ポイントを知識として理解し、日常活動のレベルアップや正確な意味の再確認に繋げていただければと思います。

2. 2級について

つぎに2級ですが、毎回の傾向として「コスト」と「納期・生産管理」に関する誤りが多いようです。今回の第9回も同じ傾向でした。

「コスト」に関する問題で誤りが多いのは計算問題で、「設備総合効率」、「パフォーマンス面におけるロス改善ポイント」などの得点率が低いようです。昨今、これらの計算自体はシステム化やエクセル化がされているなど、大変便利になっています。しかしながら、大切なことはその背景にある意味や原理原則です。そのことを理解していなければ、分析的にロスを見られない、改善の対象の絞り込みができない、改善効果が見積もれなくなるなどの弊害がでてきます。管理することということは、目標数値をつくる（＝計算する）、効果を検証するというサイクルなので、この数値の意味や計算について、理解をしていただきたいと思います。

また、「納期・生産管理」は、「コスト」以上に得点率が低くなっています。ご存知のとおり、「納期・生産管理」は、製造工程の重要な関連要素です。通常生産ではルーティンに生産計画が製造部門に落とされ、それを実行していくこととなりますが、その上位の仕組みや構造、そして改善のポイントを知っておくことで実務において改善できる範囲が広がり、効果も大きくなる可能性があります。たとえば、現場に落ちてくる生産計画がよくない場合、上流のどの情報のやり取りを改善すればよいかなどのポイントがみえてくることに繋がります。これらの点を踏まえて、「納期・生産管理」を正確に理解していただきたいと思います。