

第12回 生産マイスター検定 1級の結果振り返りと現場の活動から

生産マイスター検定委員 石田 秀夫

■ 第12回検定の結果を振り返る

今回の1級の結果について振り返ると、「役割：R」以外の「品質：Q」「コスト：C」「納期・生産管理：D」および「安全・環境：S・E」の得点率が60%を下回ることや前回検定から得点率が低下する結果となっています。特にD・S・Eについて得点率55%以下となっています。

「納期・生産管理」では、毎回の傾向でもありますが、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)について出題した問題の得点率が低くなっています。

生産マイスター1級の位置づけは、製造部門の管理者が対象です。管理者は「製造課の経営者」ですので、原材料/部品受け入れ(=原材料在庫)から、工程を経由して完成出荷、そして、換金されるまでの期間である「キャッシュ・コンバージョン・サイクル：CCC」は、ぜひ理解して欲しいと思います。

この「CCC」ですが、理解が進むと2つの側面が見えてきます。

1つ目は、自分の管理下の工場について在庫金額として捉えられ、「工場を操業するにあたり、材料・半製品・製品として、どのくらい運転資金を要しているか？」という経営課題を、資金繰りという側面から認識できることです。おそらく、対象工場の在庫金額を知ると、たいいていの場合驚くことになると思われます。

2つ目は、在庫日数という捉え方です。日数で捉えると、日々の生産活動と照らし合わせて考えることができます。例えば、一つの工程や置き場で在庫(仕掛含め)を何日分保有しているのか？ということに繋がり、個々の工程で多いのか？減らせるのか？という議論や改善の着眼となります。

管理者としても、監督者や従業員に対し、具体的に「〇〇日分減らしたい」と伝えやすくなり、指示を受ける方も理解しやすくなります。これらのことから、「CCC」をぜひ理解して頂きたいと思います。

また、「安全・環境」の得点率も低くなっています。「安全・環境」で得点率が低いのが、「安全管理の効果的進め方」や「資源生産性」に関する部分です。製造業にとって、安全は何よりも優先すべきことであり、そのための知識も十分に理解して頂きたいところです。安全は行動や習慣が大切ですが、知識がないと行動や習慣にもなりません。よって知識面も自社の職場と関連付けながら習得して頂きたいと思います。

■現場の活動から

「在庫」や「CCC」適正化をすすめる上では、管理者・監督者だけでなく、現場での新人や若手社員にも、いかに「在庫低減」や「CCC適正化」を重要なこととして理解してもらうか、ピンときてもらえるかということは大変重要です。

今回は、私がこうした場合に、コンサルティングの場でお伝えしているヒントについてご紹介いたします。

製造現場では、自分の工程の前後に在庫（仕掛）があると、後工程への欠品に余裕があるなどの意識から安心する心理が働き、工程間在庫を増やしがちになります。現場では、これを「安心在庫」ということもあります。この在庫量が標準手持ちの在庫量に近ければ良いのですが、外れて多くなると良い運用とは言えません。

このような「安心在庫」を持ちたがる気持ちを、在庫低減（適正化）に繋げてもらうにはどうすべきか？

私の経験から申し上げますと、「他人事（たにんごと）」ではなく、「自分事（じぶんごと）」として考えてもらうことが近道かと思います。

その「自分事」として考えていただくために、2つ有効な手があります。

1つは、在庫や停滞している製品（当然、生産している製品）のその時点の原価を理解してもらうことです。製品はモノに見えますが、換金できていない金券であり、意外にその価格も高く、影響も大きいということを理解してもらうことが重要です。

もう1つは、自分の私生活と重ねて合わせて考えてみることです。在庫が多い会社を私生活に例えると、「作業をして働いたことがなかなか換金されない」という状態と同じことになります。

例えば、通常、4月に新入社員として働き始め、その同じ4月に給料をもらえることを正常な在庫レベルの会社とすると、在庫が多い会社は、4月に働いても、その分の給料が5月や6月に遅れてしまうこと（働きがなかなか換金されないこと）と同じ意味合いなのです。こうして私生活の場合に重ねてみると、換金の遅れが、自分の生活資金において大変なことになると容易に想像がつくのではないのでしょうか。

「CCC」や「在庫」を適正化する場合、「なぜその活動が必要か」を現場の新人・若手にいたるまで、しっかりと理解してもらう必要があります。その理解の一助としてご紹介させて頂きました。少しでも役立てば幸いです。

以上

(一社) 人材開発協会