

# 中国系が省力化で日系を急追 企業のあり方見据えて決断を

**中**国製造業の環境が激変する中、日系メーカーは本気でカイゼンを進めるべき時が来ている。生産、物流現場カイゼン研究会中国支店コーチの門脇圭氏とカイゼニストの松浦敏彦氏が、中国の生産現場の現状やカイゼンのポイントなどについて対談した。

——日系メーカーの経営環境はどう変化しているのか。

**門脇氏** 沿岸都市部でワーカーが集まりにくくなっているのは確かだ。労働力が売り手市場になり、賃金の上昇圧力が高まっている。大手日系メーカーはこの傾向に省人化、省力化で対応しているが、中小企業の中には、トップの感覚が3〜5年前のままでも何も手を講じていないところも見受けられる。生産もまだ手作業中心のところが多い。

一方、中国系メーカーは今が投資の時だと考え、設備やITシステムに大金をかけて、急速に省力化を進めている。ここでお金を突っ込んでおかないと、時代の流れに乗り

遅れてしまうと理解しているようだ。

**松浦氏** 先日訪れた中国系の縫製工場が自動裁断機を導入しているのには驚いた。布地の裁断は日系でも手作業のところがある。中国系メーカーは日系に比べ決断のスピードが圧倒的に速い。日本人専門家を招聘し、カイゼンにも懸命に取り組む企業が増えている。そのまま進化すれば、日本の製造業すら追い抜くではないかという勢いだ。一方、雇われ総経理が経営する日系メーカーは、失敗やリスクを恐れるばかりで、思い切った設備投資に踏み切れていないところが多い。

**門脇氏** もの作りのあり方が相当に変わってきている。設備があれば



「人に頼るもの作りから、  
仕組みによるもの作りに  
移行しなければならない」

門脇圭氏(コーチ)

「粘り強くカイゼンを進め、  
企業自身の「カイゼン力」  
をつけることが大事」

松浦敏彦氏(カイゼニスト)

書がなく、どう生産しているのか分からない現場がある。作業員が「慣れ」で生産しており、担当の作業員だけしかその作業を知らない。日本でいう「職人の世界」というやつだが、中国のように人材の流動性が高い市場では通用しない。人に頼るもの作りから、仕組みによるもの作りに移行しなければなら

ない。そのためには、無駄な作業を減らして簡素化し、誰もが実行可能な作業とすることが大事だ。仕組みがあるからこそ、中国人への権限委譲、すなわち現地化も進められる。**松浦氏** 異常を管理していないとか指図書がないというのは、管理監督者の教育不足に原因がある。企業として彼らの役割を明確に定

生産できるので、職人技は求められない。設備に資金をいくら出せるかという競争であり、投資判断の遅れが大きな差に繋がる。液晶テレビがよい例だ。世界市場は決断の早い韓国系に席巻されてしまった。

日系企業は一般的に決断が遅く、その判断が中国の実情に合っていないこともある。これでは中国系にも負けてしまう。中小メーカーにとつての成功の秘訣は、本社長自らが中国に駐在することだと思ふ。今後は中国こそが事業のメインとなるはず。社長がいればカイゼンも進むし、リスクを負った決断もできる。日本には管理のできる人材がたくさんいるはずなので、日本の事業は任せてしまえばよい。**松浦氏** 少なくとも、日本本社が中国駐在員の意見をもっと尊重すべきだろう。

**門脇氏** 日系大手メーカーは、同じ品質と価格であれば、今後の期

義していないので、管理者が本来やるべき仕事をしていない。彼らは問題の再発防止ではなく、クレーム処理ばかりに忙しい。**門脇氏** 仕事ができない人間は、何だかよく分からないがやたらと忙しく、「バタバタしている」と言い訳しがちだ。上司が管理者の役割について文書と口頭できちんと説明し、納得して仕事をさせることが大事だ。

——日系メーカーは今後、どう強みを発揮していくべきか。カイゼンのポイントは何か。

**松浦氏** 総経理自身がそもそも自社の強みと弱みを理解できていないように感じる。中国は今、大きな変化の時代にある。日本で起きているように、中国でもオンラインワンでない企業は淘汰されていく。特徴を打ち出さなければ生き残ってはいけない。そのため、経営者は常日頃から3〜5年先の企業ビジョンを見据え、オンラインワンとなるために何をすべきかを考えるべきだ。

**門脇氏** 当社は単にカイゼンの手法を伝えるのではなく、企業のあり方にまで踏み込んで教育する。そうしなければ、場当たり的な対応に留まってしまうからだ。カイ

待も込めて中国系を調達先に選ぶようになってきている。日系メーカーはなかなか「予防」にお金をかけようとは思わないが、仕事を取られてしまつてからでは遅い。カイゼンするのなら今しかない。

——日系メーカーの生産現場は今どうなっているのか。

**松浦氏** もの作りの基本である5Sすらできていない工場がある。顧客がこの工場から製品を買いたいと思えるような現場になっていない。

管理が何かを分かっている企業も少なくない。例えば、生産の進捗管理で作業の進みと遅れが把握できる仕組みがない。作業長が何をどれだけ、いつまでに作れと明確に指示しておらず、各作業員がマイペースで作業を進めているからだ。作業員は、製品の品質基準に則つて生産しているものの、納期についてはあまり気にしていない。総経理は納期遅れを気に病んでいるが、何もアクションを起こさそうとしない。**門脇氏** 現場の異常を見つけてアクションを起こすことが管理者の役割だ。こんな状況でこれまでよく生産してきたものだと思議になることもある。

他にも、生産の標準書や指図

ゼンは自社の管理能力に合わせ、管理者が自ら進められるようにならないといけない。顧客企業にはカイゼニストから一刻も早く「卒業」してもらいたい、というのが当社の考え方だ。

**松浦氏** じっくりと粘り強くカイゼンを進め、企業自身の「カイゼン力」をつけることが大事だ。カイゼンは企業が存在する限り続く。当社は日本に14名のカイゼニストがおり、カイゼン力のつけ方を教授する。トヨタグループの出身者が多く、業務態に合せていくらでも対応できる。

**門脇氏** 体系的、効率的にカイゼンを進めるには、やはりプロのカイゼニストに任せるのが一番だ。当社はカイゼニストの派遣のみならず、カイゼン定着化のための「現場カイゼンシステム」の開発と導入も合わせて提案している。この分野では中国ナンバーワンの実績を持つ。お困りの企業はぜひ一度相談して欲しい。

生産、物流現場カイゼン研究会 中国支店

■上海市長寧区金鐘路658弄東華大学  
科学技術園2号楼A座301  
☎(400)640-1765(担当:矢崎) 139-1829-8293(矢崎)  
✉ yazaki@a-solsh.com  
http://www.a-solsh.com/

寄稿—いかにカイゼンを進めるか

# 儲かる仕組みづくりとカイゼン を自らできる人材の育成が急務

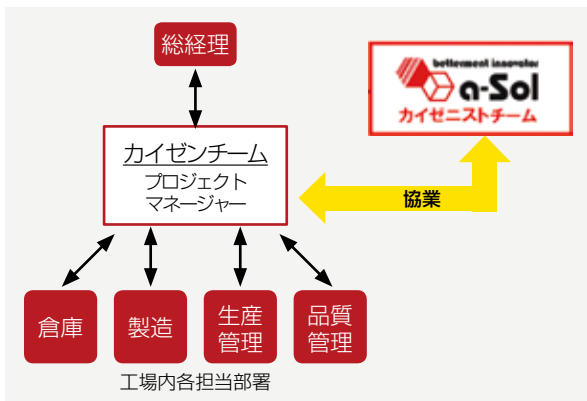
生産、物流現場カイゼン研究会中国支店  
コーチ 矢崎 早人氏

## カイゼンは自分たちでやるもの

生産、物流現場カイゼン研究会中国支店では、カイゼンのプロである「カイゼニスト」を生産現場に派遣し、カイゼン指導を行っている。カイゼン活動の目標は、儲かる仕組みづくりと自らカイゼンできる人材の育成である。

儲かる仕組みづくりとは、「ムダを徹底排除し、生産の全体を通してモノづくりの合理性を追求し、品質の作り込みと原価低減を図ること」にある。これはトヨタ生産方式の真髓であり、日本の多くのモノづくり企業が追究してきた考え方である。

ここ中国においては、人に依存しない仕組みづくりがとて重要だ。言葉の壁、生活習慣の違い、価値観の相違が存在する中で、現場のスタッフに対して「当然やってくれ



すなわち強い会社”づくりである。

このように儲かる仕組みづくりと自らカイゼンできる人材の育成を進めていくためにはどうすればよいだろうか。確実にカイゼンの効果を得るためには、カイゼンのプロの指導を受けるのも良い方法である。当研究会では、中国の生産現場におけるカイゼン活動を支援するため、4つのメニューを提供している。

### ①生産現場カイゼン無料診断と業務カイゼン提案書の進呈

「利益が出ない」「不良品が出る」「従業員がすぐに辞めてしまう」「在庫が多い」「納期に間に合わない」など、生産現場で発生している

るだろう」という暗黙の了解は通用しない。現場の担当者が明日突然、入れ替わっても業務が滞りなく進む仕組みづくりが理想である。

その次の課題は、その仕組みを維持、継続していくための管理体制の構築だ。これには、自らカイゼンを実行できる人材の育成が求められる。モノづくりはヒトづくりである。特にカイゼンのDNAを持った中国人管理者の育成は、現地化を進めていくために必要不可欠な取り組みとなる。

当研究会に寄せられる問い合わせの中からは、工場に長期滞在してカイゼン活動を実行して欲しいというリクエストが少なくない。しかし、カイゼンは自分たちでやるものだ。カイゼニストにやってもらったカイゼンは一時的には効果が出るだろうが、しばらくすると元の

様々な問題に対し、カイゼン活動の処方箋を無料で提供する。当研究会のカイゼニストが御社の現場を訪問し、現地現物による確認、現場担当者からのヒアリング等を通じて診断を行う。これは自社の現場の実力レベルを把握し、今後のカイゼンの方向性を見つけるためのメニューである。

### ②生産現場スタッフ向け一日出張セミナー（通訳付き）

カイゼン活動に本気で取り組むためには、経営者も含めて自社のスタッフの意識を変えることが重要だ。そこで、当研究会のカイゼニストが生産現場を訪問し、スタッフに有料セミナーを開催する。テーマは「5Sと見える化で利益を生み出す」「品質は自工程で組み込む」「工程の流れ化を進めよう」「在庫削減の処方箋」等の現場の実情にあった内容を選択する。事前に現場診断を行い、現状に即したテーマと内容を伝える。

### ③カイゼニストの定期訪問指導

継続的にカイゼンを実行するための仕組みづくりと人材育成に取り組む場合は、6カ月の定期訪問プログラムによるカイゼン指導

姿に戻ってしまう。

カイゼン活動を定着させるため、カイゼニストはできるだけ現場のスタッフに考えさせ、自らの発想と行動を促すことに尽力する。仕組みが定まれば、それを定着、維持するために、システムの活用がより有効的な手法となる。

### カイゼンの目的は利益の創出

カイゼン活動の基本は「5S」「ムダ取り」「見える化」である。まずは自社の現場がどのレベルにあるかを把握し、次にどのレベルを目指すかがカイゼン活動の第一歩となる。カイゼニストは現場のカイゼンレベルを診断し、現場の実力に合ったカイゼンメニューを提示できる。そして、最短距離でそこにたどりつくためのコーチングを行うのだ。

というメニューがある。繰り返しながら、社内にカイゼンを理解したプロがいないと正しいカイゼンを最短距離で行うことが難しい。また、せっかく苦労してカイゼンを実行しても現場に定着せず、逆に前よりも悪化する可能性もあるのだ。正しいカイゼンの方向性を導いてくれるコーチがいないと活動が継続しにくい。

この半年間のプログラムでは、活動の初めに現場の詳細診断を行って現状を指標化する。例えば不良率、在庫数量と金額、段替え時間、運搬回数、リードタイムなど今の状態を数値化し、半年後にどれくらいカイゼンするかの目標値を定める。これはカイゼン効果の「見える化」であり、それを各人が実感できるようにする。自らカイゼンを行う人材が育てば、さらに高い目標に向かってカイゼンが膨らんでいく。半年後にカイゼニストがいなくなっても、自分たちで考え前に進んでいける現場づくりを目的としている。

### ④現場のIT化、システム化

現場カイゼンが進んだ後の次のメニューは、システムの導入やIT化である。例えば、在庫管理の

カイゼン活動を実行すると少なからず現場から反発が起こる。今のやり方を変えることに対して人は無意識に抵抗感を抱くものである。明らかに実現が困難な目標を掲げたのでは意味がない。カイゼン活動には終わりがなく、少しずつ上に向かってスパイラルアップを図っていく必要がある。

カイゼニストの松浦敏彦は「カイゼン活動の目的は利益を出すこと」という言葉をよく口にする。目的はコストを減らして利益を増やすことであり、形だけの5Sをやるならば意味がないのだ。

例えば、リードタイムの短縮は利益の増大を図るのに有効である。注文を受けてから原材料や部品を調達し、加工・組立・検査・梱包をして出荷するまでの過程では様々なロスタイム、すなわちムダが発生しているはずだ。もし今のリードタイムを半分にできたら、生産性は2倍になり、空いたヒトと設備を使って新たな注文を受けられる。

さら、リードタイムの短縮は、顧客の在庫削減や顧客へのサービス向上にも繋がるのだ。高品質、短納期、原価低減、安全の確保などを実現して、儲かる強い現場を作る。この「強い現場」づくりが、

手順が整流化できれば、それをバーコード管理システムによつて定着化させ、作業の効率化を図ることは容易である。また、トレーサビリティについても、紙ベースで履歴を記録追跡するのではなく、バーコードを使ったIT化で大量の情報を瞬時に探し出せる。カイゼン指導から現場カイゼンシステムの開発と導入まで、長期的視点に立ったトータルサポートが可能である。

\*

当研究会と協業してカイゼン活動に取り組み際は、社内にとつとを長とするカイゼンチームを編成する。カイゼンチームには今回のカイゼンに関係するあらゆる部署から担当者を集め、部門間で協業して作業を実施できるようにする。また、社内でのカイゼン

チームの実際のマネジメントを担うプロジェクトマネージャーを選任する。当研究会のカイゼニストとこのカイゼンチームが一緒に活動していくことが、成功の鍵となる。

#### 生産、物流現場カイゼン研究会 中国支店

■上海市長寧区金鐘路658弄東華大学  
科学技術園2号楼A座301  
☎(400)640-1765(担当:矢崎) 139-1829-8293(矢崎)  
✉yazaki@a-solsh.com  
🌐http://www.a-solsh.com/