

# コンサルタントの現場から

第106回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

## 日本の指導で改悪？

### 後戻りした現場

弊社のコンサルタントが、以前ものづくりの指導をしたことのあるタイ拠点の話だ。ベースとなる5Sは当然のことなのだが、ものづくりの基本は、溜まりが無く、物の流れが一目でわかるようにするということ。コンサルタントが指導した時は、皆がものづくりの基本について勉強し、直線のレイアウトで物の流れが一目でわかる現場にする。と、ユニット部品の組立も

本体ラインに連動するようにインライン化を図り、製造リードタイムミニマム、仕掛在庫ミニマムで生産できる現場に変えた。その結果、ユニット部品に在庫を持つということがなくなり、どこでも問題が発生しているかも一目でわかる現場になった。

ところが、久しぶりにその後の現場の状況を確認する機会があったのだが、このように皆で改善取り組みをしたものがいつの間にか消えていたのだ。本体ラインに同期化をすべくインライン化したユニット部品の組立は別の棟に移動され、レイアウト変更に伴い、流れが一目でわかるラインは消えていたのである。別棟で生産されたユニット部品は、新たな生産計画も必要となり、多大の在庫を持つことになったと共に、本体ラインまで運搬するという物流のムダも発生する事態になっていた。

以前、コンサルタントの指導を受けたローカルメンバーは、ものづくりの基本についても理解し、自ら、あるべき姿に向けて改善を進められる力をつけていた。それが、なぜこのような馬鹿げたことになってしまったのだろうか。ローカルの皆さんに聞く

と、その原因は日本の指導・指示によるものだった。日本人出向者がものづくりを理解していなかったこともあり、日本から支援に来ているメンバーの言う通りにせよという指示しか出していなかったという事実も、このようになった一因でもあった。

情けないことに、日本はリーマンショック以降、国内から海外への生産シフトが進み、自らものづくり改革ができた人材が大幅に減少。団塊の世代の引退と共に、ものづくりを教える人もいなくなっており、生産現場も多い。そのような中で、海外拠点が増え、海外拠点の指導という名のものと、ものづくりがわかっているローカルメンバーが、偉そうに海外拠点の指導をしていることがある。

そのひどい事例が今回紹介したような例だ。ものづくりのありさま、日本では生産している方式をそのまま海外拠点に押し付けるという指導方法だ。ものづくりを進化させてきた海外拠点が昔の生産方式に戻ったということ

なのだが、これほどうみても、改悪しか言えない。

グローバルでの競争力を維持するためには、ものづくりを進化させ続けることが必須である。トヨタ自動車をはじめとした一部の企業は、そのためには何としても日本の製造拠点がマザーファクトリー

の役割を担うという強い信念で取り組まれている。これらの企業は、常にものづくりを進化させ、それを形式化する

と、共にグローバル各拠点に展開、その企業ならではのものづくりを確立し、グローバルでの競争に対応している。実際、筆者のところに、日本をマザーファクトリーとして残したいというご相談にお越しになる企業もある。

しかし、今多くの企業で発生していることは、もはや日本の製造拠点がマザーファクトリーの役割を担えなくなっているという事実である。ものづくりの基本やあるべき姿の継承、経験・カン・コツといったノウハウの形式化や伝承が

できる力がなくなってきたと、共に、次代を担う若手がいけないというのが現実なのだ。製造現場への就業者の確保ができないので、どのようにしていくとよいかという相談は多い。

実際、ものづくり改善活動の世界大会等を行っている企業では日本より海外拠点の方が優れた改善事例が多いという企業も多いのだ。

海外拠点に学ぶ姿勢も

まずは、日本の拠点は、真にものづくり改革ができる力があると言えるのか、自分自身で試してみることが大切だ。すでに海外拠点の方が進んでいるというところは多い。海外拠点を指導するということより、海外拠点に学ぶという姿勢、また、海外拠点の良い改善事例を全拠点に発信するという役割も必要かもしれない。

日本からの指導で改悪というように聞こえては話にならない。そうならないためには、ローカルメンバーが日本人に対してもしっかりと意見が言えるように育成することも大切だ。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉

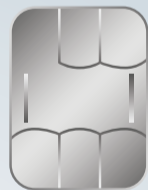
(たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営  
常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMCI(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士



# Be1st Smart

## バンコック銀行のBe1st スマート・カード

ICチップと6桁の暗証番号でセキュリティがより強化された、デビット機能付ATMカードです。



### ショッピング

ショッピングはキャッシュレスのUnionPayでお支払い。



### ATM

現金のお引出しの他、お振込みや各種お支払い。海外でも、ICチップ対応ATMでのお引出が可能です。



### 交通

BTSやBRTをご利用の場合は、ラビット機能付きカードが便利です。

日本人の顔が見えるサービス バンコック銀行「ジャパンサービス」

[www.bangkokbank.com/japanese](http://www.bangkokbank.com/japanese)

【お問合せは日本語でどうぞ】 [japandesk@bbl.co.th](mailto:japandesk@bbl.co.th)

バンコック銀行は、タイ国企業貸付トップランキングと最大の預金量を誇るタイ国で最大規模の銀行です。



# Bangkok Bank