

第一線監督者 マネジメントガイド

知識ガイド

Production Foreman
Management Study Guide

目次

はじめに

第一線監督者の役割の認識

- ① これからの第一線監督者とは…………… 1
 - (1) 自らの役割の認識とその実践行動
 - (2) 周りの環境の正確な理解
- ② 第一線監督者の7つの役割 …………… 2
 - (1) 担当職場（現場）の経営者となる——担当職場の全体管理——
 - (2) 人材の育成を行う——次代の第一線監督者を育てる
 - (3) 作業指導を行う
 - (4) 改善の指導・継続を行う
 - (5) ルールを遵守できる職場づくり
 - (6) 快適な職場風土づくり——職場を活性化させる
 - (7) 職場から尊敬される人間モデルになる
 - (8) 第一線監督者：7つの役割の構造
 - (9) 役割を果たすための必要能力

第1部

「Q（品質）、C（コスト）、D（納期）、 S（安全）、E（環境）」を通じた 職場目標の達成と全体管理

第1章①

変化に対応できる作業管理の進め方

- 1 これからの作業管理の視点 …………… I-2
 - ① 作業管理の位置づけと主な役割・機能 …………… I-2
 - ② 科学的管理法の歴史から学ぶ作業管理 …………… I-2
 - ③ QCD実現の基本とは …………… I-4
 - ④ 現品管理と5Sの重要性 …………… I-8
 - ⑤ スキル（技能）管理の基本 …………… I-10

2 作業管理の基本と現状の課題	I-12
① 計画通りに進まない現場の問題点	I-12
② 標準時間と標準作業方法・手順の基本的な考え方	I-13
③ 属人化したスキルの及ぼす悪影響	I-15
④ 時間管理、工数管理の考え方	I-16
3 より高度な作業管理を目指して	I-18
① 標準作業書、QC工程表の作り方と改定の仕方	I-18
② 5Sがなぜ経営に直結するのか	I-21
③ 作業改善、工程改善の方法と進め方	I-21
④ パフォーマンス管理の進め方	I-24
⑤ 見える化の取り組みとその意義	I-27
4 作業管理においてこれからの第一線監督者に求められる役割	I-29
① 第一線監督者の行動基準とその役割	I-29
② 第一線監督者がとるべき姿勢	I-31
③ 生産性向上に向けた週間実績検討会の継続とPDCAの回し方	I-33

第1章②

変化に対応できる工程管理の進め方

1 これからの工程管理の視点	I-36
① 生産管理と工程管理の違い	I-36
② 生産形態と工程管理の基本的な考え方	I-37
③ 生産方式と工程管理のポイント	I-40
④ 工程計画と工程統制のポイント	I-41
2 工程管理の基本と現状の課題	I-42
① 生産計画サイクルの実態と今後の方向	I-42
② 生産統制の管理サイクル	I-44
③ 「現品管理のまずさ」による工程遅れ	I-45
④ 部品調達、材料の納期遅れと品質不良による工程遅れ	I-46
⑤ 「設備、治具管理のまずさに」による工程遅れ	I-48
3 より高度な工程管理を目指して	I-50
① 安定生産を達成する職場管理のあり方	I-50
② 作業分配計画管理 (SIS:Short Interval Scheduling)	I-51

- ③ 見える化の取り組み …… I-54
- ④ 工程分析、ライン分析の仕方と工程改善の進め方 (IE手法) …… I-55
- ⑤ 引き付け生産への対応と生産方式の考え方 …… I-59
- ⑥ 設備の効率化と治工具管理のポイント …… I-61

4 工程管理においてこれからの第一線監督者に求められる役割… I-62

- ① 第一線監督者の1日の行動基準 …… I-62
- ② 第一線監督者に求められる資質 …… I-63
- ③ JIT (TPS) 活動の展開と第一線監督者の役割 …… I-65

第2章

不良ゼロを実現する品質管理の進め方

1 これからの品質管理の視点 …… I-68

- ① 不良・クレームに伴う社会問題と製造現場への影響 …… I-68
- ② 品質コストの理解と把握 …… I-69
- ③ 現場管理の基本となる5Sの活用 …… I-71

2 品質管理の基本と現状課題 …… I-73

- ① 10年スパンで見た世界の品質管理 …… I-73
- ② 現場での品質改善の基本と課題 …… I-74
- ③ ISO9000シリーズに見る標準化遵守の重要性 …… I-76
- ④ ハインリッヒの法則とQTAT対策 …… I-80

3 より高度な品質管理を目指して …… I-83

- ① 原因と結果の見える化解析の進め方 …… I-83
- ② 三現主義実践のポイント …… I-85
- ③ なぜなぜ分析の進め方 …… I-88
- ④ ヒューマンエラーゼロ化対策の手順 …… I-91
- ⑤ 簡単にできるヒューマンエラー対策 …… I-94
- ⑥ 簡単にできるヒューマンエラー対策徹底法 …… I-97
- ⑦ 大脳生理学チェックリスト活用によるヒューマンエラー対策 …… I-98

4 品質管理においてこれからの第一線監督者に求められる役割 I-100

- ① 各種ポカヨケの探索と活用 …… I-100
- ② デザイン・イン対策とQC7つ道具の活用 …… I-101
- ③ 少子高齢化に伴う不良対策 …… I-104
- ④ グローバル対応を含めた、早期不良対策法 …… I-106
- ⑤ 品質監査～一流化への展開 …… I-108

第3章

コスト革新を実現する 生産性向上活動

1 コスト革新を実現する基本と現状 I -112

- ① コスト革新の重点は製造原価 I-112
- ② まずはコストの中身を知る I-113
- ③ コストダウンには定石がある I-116
- ④ コスト革新の部門別のアプローチ I-118
- ⑤ 製造方式面と実施効率面のコストとは I-119

2 コスト革新の課題と視点 I -122

- ① コストダウンに果たす役割を明確にする I-123
- ② コストダウンの課題を明確にする I-124
- ③ 高い目標（理想原価）へチャレンジする I-127
- ④ 業績に直結するコストダウンを推進する I-127
- ⑤ 管理システムでフォローアップする I-129

3 より高度な生産性向上活動を目指して I -129

- ① あるべき姿を目指して生産性向上を実現する I-129
- ② コストダウンテーマの見つけ方 I-132
- ③ 不良・歩留と材料費低減 I-135
- ④ 人・設備生産性と時間低減 I-138
- ⑤ エネルギー・変動経費の低減 I-141

4 生産性向上においてこれからの第一線監督者に 求められる役割 I -147

- ① まずは問題を見えるようにする I-147
- ② 見えた問題を解決する I-150
- ③ 問題解決から革新への役割 I-152

第4章

事故ゼロを実現する安全管理の進め方

1 これからの安全管理の視点 I -156

- ① ケガ発生と第一線監督者の役割 I-156
- ② 事故発生メカニズムの理解 I-157

- ③ 部下育成と違反行為を取り締まる必要性 …… I-157
- 2 安全対策の基本と現状課題 …… I-158
 - ① OHSASと安全対策の要点 …… I-158
 - ② ケガと集団、ケガの影響に対する解析 …… I-160
 - ③ 「目で見てつかむ」事件事例解析の進め方(事故調査の視点) …… I-161
- 3 より高度な安全管理を目指して …… I-163
 - ① より安全な安全管理のために必要な予防対策要件 …… I-163
 - ② 危険余地トレーニング (KYT) の進め方 …… I-164
 - ③ 一流企業に見る安全マネジメント …… I-167
- 4 安全管理においてこれからの第一線監督者に求められる役割 I-169
 - ① ポカヨケ展開によるケガ・ゼロ …… I-169
 - ② ハザードMAPによる危険域の見える化と、先手管理の必要性 …… I-169
 - ③ CRMに見る高度な訓練と資格による安全レベルの高い人づくり …… I-171

第5章

環境負荷低減のための環境管理の進め方

- 1 これからの環境管理の視点 …… I-174
 - ① 地球温暖化問題とCO₂対策の重要性 …… I-174
 - ② 環境影響と生産システム …… I-175
 - ③ 環境汚染に関する法、規定の存在 …… I-177
- 2 環境管理の基本と現状課題 …… I-177
 - ① 環境問題と法への対処 …… I-177
 - ② 環境アセスメント分析と現場監査 …… I-179
 - ③ ゼロエミッション職場づくり …… I-180
 - ④ 生産現場でできるエコ改善 (問題発見～改善技術力向上対策) …… I-181
- 3 より高度な環境管理を目指して …… I-185
 - ① エコ・VEのすすめ …… I-185
 - ② 生産リードタイム短縮とエコ・改善との融合 …… I-187
 - ③ より高度な環境管理・改善へのガイド …… I-187
- 4 環境管理においてこれからの第一線監督者に求められる役割… I-188
 - ① 技術革新への参画とエコ対策 …… I-188
 - ② 製造現場における総合的活動の見直しとエコ対策 …… I-189

第2部

規律ある職場づくりと部下育成

第1章

職場ルールの順守と習慣化

- 1 職場管理の基本と現状 I -192
 - ① ケースにみる<職場の規律の危機> I -192
 - ② 職場管理の基本と対応のポイント I -193
 - ③ 監督者にとっての職場運営の基本 I -194
 - ④ 職場の規律とルール I -195
 - ⑤ 職場のルール順守へ日常管理のポイント I -196

- 2 職場管理の課題 I -197
 - ① よい職場の条件——正のスパイラルを回そう I -197
 - ② 守るべきことをどのように伝えるか——厳格さと寛容さ I -198
 - ③ 職場ルールをどのように伝えるか I -198
 - ④ 職場のルールブックをつくろう I -199
 - ⑤ 職場のメンタルヘルス I -199

- 3 より高度な職場管理を目指して I -200
 - ① 職場の雰囲気社員を育てる I -200
 - ② なぜ、問題行動が発生するのか I -201
 - ③ 問題の予防と早期発見——カウンセリングと傾聴の技術 I -202
 - ④ メンター制度などツールと活用法 I -202

- 4 職場管理においてこれからの第一線監督者に求められる役割 I -204
 - ① 職場管理に対する第一線監督者の役割
——創造する職場運営ルール I -204
 - ② 第一線監督者の職場管理チェックリスト I -204
 - ③ ほうれんそうの仕組みづくりと実践 I -205
 - ④ 職場管理のツールとプレゼンテーションの技術 I -205

第2章

訓練指導・技能伝承

- 1 訓練指導・技能伝承の基本と現状 …………… I -208
 - ① 人材育成は職場の根幹 …………… I -208
 - ② 職場における部下育成の現状 …………… I -208
 - ③ OJTがうまくいかない理由 …………… I -209
 - ④ 人材育成（OJT）の推進体制作り——進め方とステップ …………… I -210
 - ⑤ 求められる能力要件の整理 …………… I -211
 - ⑥ マニュアル作りの基本 …………… I -213

- 2 部下育成の課題 …………… I -215
 - ① 自ら先頭に立って自己啓発を習慣化させよう …………… I -215
 - ② 現場実践指導（OJT）の仕組みづくりと進め方 …………… I -216
 - ③ 作業者ごとに求められる能力要件を明確にする …………… I -217
 - ④ 能力向上は、ポイントを絞って重点で育成 …………… I -218
 - ⑤ 目標とする人材像に至るプロセスを提示し、指導する …………… I -219

- 3 より高度な部下育成を目指して …………… I -219
 - ① 高度人材育成の仕組みづくり …………… I -219
 - ② 技能伝承の時間がとれない——第一線監督者の業務改革 …………… I -220
 - ③ 技能伝承の効果的な仕組みを作る …………… I -220
 - ④ 技能伝承へのモチベーションを高める …………… I -223

- 4 部下育成において第一線監督者に求められる役割 …………… I -225
 - ① 部下育成へ第一線監督者の役割 …………… I -225
 - ② 第一線監督者育成の仕組みづくり …………… I -227
 - ③ 改善活動を指導する …………… I -228
 - ④ コーチングの技術 …………… I -229

第3章

リーダーとしての職場管理

- 1 職場におけるリーダーシップの基本と現状 …………… I -232
 - ① リーダーで変わる職場の雰囲気 …………… I -232
 - ② 第一線監督者は、第一線の現場経営者である …………… I -232
 - ③ 第一線監督者とリーダー（監督者の位置） …………… I -233
 - ④ リーダーシップの要件 …………… I -234

- 2 職場におけるリーダーシップの課題**…………… I -235
- ① リーダーシップへの誤解 …… I -235
 - ② リーダーシップは組織の積み上げ …… I -236
 - ③ 継続して成果をあげるためのリーダーの条件 …… I -237
 - ④ さまざまなリーダーのタイプ …… I -238
 - ⑤ リーダーシップの基本——コミュニケーション力 …… I -239
 - ⑥ コミュニケーションの基本は「感じる」こと …… I -239
- 3 より高度なリーダーシップの発揮を目指して**…………… I -241
- ① リーダーシップの2つの条件 …… I -241
 - ② 優れたリーダーの発想と行動力 …… I -241
 - ③ リーダーシップの不動の2つの要素<P+M> …… I -243
 - ④ 高い目標を掲げ成果をあげるP：パフォーマンス …… I -244
 - ⑤ 組織を維持・支援するM：メンテナンス …… I -245
 - ⑥ PとMの4つのタイプ …… I -246
 - ⑦ PとMが示すリーダーとしての総合力 …… I -247
- 4 職場リーダーとして、**
これからの第一線監督者に求められる役割…………… I -247
- ① これからの第一線監督者の役割 …… I -247
 - ② 変革型リーダーに求められる要件 …… I -249
 - ③ 人格を磨くということ …… I -251

第4章

全員参画の職場づくり

- 1 これからの全員参画活動の視点**…………… I -254
- ① 過去、日本で生まれ成果を発揮した小集団活動 …… I -254
 - ② 課題直結型ボトムアップ活動の必要性 …… I -255
 - ③ ものづくりの基本に直結した小集団活動への移行 …… I -256
 - ④ 小集団活動で得た日本のものづくり力の高まり …… I -256
- 2 全員参画活動の基本と現状課題**…………… I -257
- ① 過去の小集団マネジメント活動で生じた問題の整理 …… I -257
 - ② トップダウン+ボトムアップ改善に必要な要件 …… I -259
 - ③ 3年で2倍の現場力向上対策のための要件 …… I -261
 - ④ 職場改善目標づくり（ベンチマーク）…………… I -262
 - ⑤ 問題発生時点での即時対策の必要性 …… I -263

- ⑥ 「ほうれんそう」と、コミュニケーション対策 …… I -263
- 3 より高度な全員参画活動を目指して …… I -264
 - ① 目で見てわかる全員参画活動の体系化 …… I -264
 - ② 人材育成のための人材MAP対策+改善テーマ見える化対策 …… I -266
- 4 全員参画活動において第一線監督者に求められる役割 … I -268
 - ① アイデアバンク構築の必要性 …… I -268
 - ② 活動テーマ総合化の必要性 …… I -270
 - ③ トータル・プロセスを見据えた全員参画活動展開への準備 …… I -271

第5章

改善活動の効用

- 1 これからの工場改善活動の視点 …… I -274
 - ① 「現場力」は工場改善活動が源泉と認識しよう …… I -274
 - ② 改善活動は継続が前提 …… I -275
- 2 改善活動の課題 …… I -276
 - ① 改善人材の充実 …… I -276
 - ② マネジメント層への期待 …… I -276
 - ③ 「改善活動」に対する価値の見直し …… I -278
- 3 改善活動の活性化を目指して …… I -280
 - ① 改善活動活性化のための各種イベント …… I -280
 - ② 『見える化』は『見せる化』『見られる化』『見せられる化』 …… I -281
- 4 工場改善活動におけるこれからの第一線監督者に求められる役割 … I -283
 - ① 変革を受け入れる風土の醸成 …… I -283
 - ② 改善人口の拡大 …… I -283
 - ③ 改善行動の率先垂範 …… I -284
 - ④ 改善活動の強制（改善技術の使用強要化） …… I -285
 - ⑤ 改善技術の指導 …… I -286
 - ⑥ 熱意と善意は人を動かす …… I -286