

## 助成金を活用する教育訓練

経験豊富な講師が充実した内容で人づくりを支援

CKG 教育訓練研究会・村松建夫

E-mail : [muramat@mbk.nifty.com](mailto:muramat@mbk.nifty.com)

事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、解雇を避け雇用する従業員を一時的に休業、教育訓練する場合に、休業、教育訓練に係る手当等の一部が助成される中小企業緊急雇用安定助成金制度が施行された。これを市場の機会と捉え、CKG のなかのコンサルティングや研修で多くの実績があり、雇用・能力開発機構ほかの公的機関での講師の経験も豊かな講師というシーズを活用して、教育訓練を行う。各講師が持つ専門分野から①コスト低減の進め方、②生産管理の進め方、③品質管理とQC7つ道具、④リーダーシップ能力開発、⑤商品企画と商品開発の5科目を選定した。テキスト、講座の品質向上をするとともに、順次科目を増やし、お客様満足度を向上する。

### <中小企業緊急雇用安定助成金制度とは>

●景気の変動などの経済上の理由による企業収益の悪化から、売上高または生産量が減少し事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、解雇を避け雇用する従業員を一時的に休業、教育訓練する場合に、休業、教育訓練に係る手当等の一部が助成される。

●本助成金の支給を受ける前提となる「事業活動の縮小」とは、次の条件を満たしている場合である。

最近3ヶ月の売上高または生産量が、その直前3ヶ月または前年同期比で減少していること、前期決算等の経常利益が赤字であること(ただし、売上高または生産量等が5%以上減少している場合は、経常利益が赤字である、という条件は除かれます。)などの条件があれば助成の対象となる。

●支給を受けることのできる額は次のとおりである。

休業手当または賃金に相当する額として厚生労働大臣の定める方法により算定した額の5分の4。ただし、1人1日当たり雇用保険基本手当日額の最高額が限度となる。教育訓練を実施した場合は、訓練費として1人1日当たり、6,000円が加算される。

### 1. 教育訓練のカラキュラム (科目)

教育訓練の開始に当たって、5名の講師の広範な得意分野から、選択と集中で代表的な科目を選定したので以下に紹介する。順次カラキュラム (科目) を増やしていく予定である。

## このような教育訓練プログラムをそろえています。

### みなで学ぶ コスト低減の進め方

受注が難しい今の時期、利益を出すためにコストの改善に期待がかかります。無駄の顕在化、無駄をなくす抜本的な改善の方法を学びつつ、グループメンバーの創意工夫によりコスト改善を実践します。・原価分析・稼働率分析、VE手法を活用した改善テーマの決定、アイデア発想法を学習します。

### みなで学ぶ 生産管理の進め方

材料を調達し商品をお客様に届けるまでが生産です。工数計画、日程計画、部品展開と資材調達、生産指示、生産実績の掌握と計画との差異分析、品質歩留まりや設備稼働率の掌握、品質・設備・労務の異常管理と改善提案、損益の掌握と在庫の適正化など、貴社の生産システムに対応させて、あるべき姿を学びます。

### みなで学ぶ 品質管理とQC7つ道具

主な内容は、1.品質管理の基本 2.設計品質と製造品質 3.品質管理の実施 4.品質保証 5.標準化(統一と単純化) 6.品質管理の第三者評価 7.データの取り方、まとめ方 8.基本統計量と計算 9.QC7つ道具 10.検査 11.QCストーリーなどで、QC検定3級を到達レベルとします。演習問題、グループ討議も組み合わせます。

### みなで学ぶ リーダーシップ能力開発

管理職はもちろん、新人が配属されたら先輩はリーダーシップが必要です。新しい時代に即したリーダーシップ教育です。◆あなたも優れたリーダーになれる！ ◆優れたリーダーとは？ ◆コーチングによる部下の自主性を引出す方法 ◆リーダーとマネージャーの違い ◆リーダーシップのセルフチェック ◆その他

### みなで学ぶ 商品企画と商品開発

顧客ニーズの把握と自社のポテンシャルを最大限に引き出して試作・製品開発を行い商品化することを学びます。特に目標仕様・品質、目標価格、契約関係、特許関係、顧客との打合せなどの条件と整合をとった設計・製造目標をDTC(デザインツーカーコスト)で設定し、商品開発までをグループ討議により理解を深めます。

#### 教育訓練の要領

- ★講師が企業を訪問して実施します。
- ★教育の実施は1プログラム1日間で原則としますが、複数日でも行います。★
- 2社以上合同の教育も承ります。

#### このようなプログラムも実施できます

- ◆簡単な財務諸表の見方 ◆モチベーション向上
- ◆目標管理の進め方 ◆強みを活かす経営
- ◆マーケティングの進め方 ◆アイデア発想法
- ◆リスクマネジメントの進め方 ◆5S活動の進め方
- ◆その他、ご希望のプログラムも作成いたします。

#### (1) コスト低減の進め方

受注が難しい今の時期、利益を出すためにコストの改善に期待がかかる。無駄の顕在化、無駄をなくす抜本的な改善の方法を学びつつ、グループメンバーの創意工夫によりコスト改善を実践する。・原価分析・稼働率分析、VE手法を活用した改善テーマの決定、アイデア発想法を学習する。

##### ① 企業は利益を上げること

利益が出て、企業が存在し成長する。利益を出すためには、売上を上げコストを下げる。コストは、大きいところで、製造原価、その中の人件費、材料費、外注費。販売管理費等である。忘れて

はならないこととして、資金を寝かす在庫の圧縮も必要である。このセミナーではこれらの問題点に気付くこと、問題解決を図る。

## ② 生産性向上

生産性向上とは、アウトプットをいかに少ないインプットで実現するかである。このテーマには、いろいろ改善テーマが見つかる。間接部門まで含めた人の生産性、材料の歩留まり、設備の稼働率など。現状、受注が少なく残業でこなすことは多くはないと思われるが、短時間で能率よく生産し、余った時間を有効活用されることが期待される。生産性が向上すれば、負荷オーバーによる外注費の削減にも寄与する。

## ③ 改善テーマの見つけ方

今まで、いろいろ目に付く、気づいた事の改善は行われてきた。目に見えることは、現在行っている作業の不具合、品質の不具合、作業の仕方などである。これらは目的を実現する末端の作業などである。この改善は、今の仕事のやり方を肯定し、今後もそのやり方を踏襲する前提で改善を行っていることになる。ここでは、その目的を実現する手段を一時お預けにし、その作業の目的は何か、目的を上流に遡って、上位の目的を実現する方法を再検討する。抜本的に手段の変更にチャレンジする。

## ④ アイデア発想法の学習と演習

上記の活動で、大きな改善すべき対象が発見される。「さあ、改善作業をしましょう。各人知恵を、アイデアを出して下さい」と言っても、簡単に今までのやり方を抜本的に変え、大きな効果を出すアイデアはできるものではない。よく知られているブレインストーミングを活用するのもよい。但し、上手く活用されていない例が多く、やっても無駄という批判があるが、やり方次第である。講師は、例えば\*\*のようにと類似するものをヒントにし、課題に水平展開するアイデア発想法の「NM法」を事例紹介し演習で学んでいただく。

## ⑤ 在庫圧縮

米国のサブプライム問題が発端で、国内の輸出型企業の在庫調整で中小企業下請企業は大きな痛手を被った。社内においても、在庫は材料、仕掛品、製品などで存在する。いかに社内在庫を少なくするか。これは、運転資金の節約になるし、現金に返られない損失コストの節減になる。改善は、受注から納品までの全行程に注目し、ネックとなっている工程の改善が必要である。全体の仕掛かり具合を観て、材料を調達したり次工程に送ることが求められる。

### (ア) 生産性を向上する方法

#### A) 短納期生産

- ・ロットの最小化
- ・造りすぎをしない
- ・ネック工程の改善
- ・段取り時間の短縮
- ・段取り回数を減らす
- ・全ての工程に着目

#### B) 無駄の排除

#### C) 無駄の発見と対策

(イ) 5 S活動

(ウ) アイデア発想の手法

- ・ブレインストーミング法
- ・NM法

(エ) 利益管理

- ・損益計算書（P/L）の構造
- ・原価低減の意義
- ・原価管理の必要性
- ・コストの発生
- ・売上を上げる現場の支援

(2) 生産管理の進め方

材料を調達し商品をお客様に届けるまでが生産である。工数計画、日程計画、部品展開と資材調達、生産指示、生産実績の掌握と計画との差異分析、品質歩留まりや設備稼働率の掌握、品質・設備・労務の異常管理と改善提案、損益の掌握と在庫の適正化など、貴社の生産システムに対応させて、あるべき姿を学ぶ、その流れは次の通り。

① 顧客を満足させる物づくり経営

- ・生産する商品の価値は、使用価値（性能）か、希少価値か？
- ・生産する商品の価格、コスト（原価）、利益の決定はどうなっているか？

$$\text{売値} = \text{コスト} + \text{利益}$$

$$\text{利益} = \text{売値} - \text{コスト}$$

ここで、利益が出ない場合、改善が必要（「改善の仕方」参照）

- ・コストの計算法

井ぶり法：総費用÷生産数（品種数があると？）

標準原価計算：標準材料費＋標準加工費

標準材料費には、材料分解、材料使用量、材料価格、標準歩留りが関係

標準加工費には、工程分解、所要時間（工数）、工程歩留りが関係

時間単価

② 生産準備

製品が開発され、お客の要求があり、利益の出る生産条件などの見通しが立ってから、

- ・生産計画

見込み生産：中期計画、年間（半期）計画、月計画、週計画、日計画、ロット数、

受注生産：リードタイム（見込み）、生産ロットは1個、数個、数十個か？

在庫計画：無在庫、リードタイムを考慮した在庫計画（補充点管理）

- ・生産手段（生産の3要素）の確保

生産ライン：セル生産、多大持ち生産、流れ生産、自動化ライン、

生産設備（Machine）：生産能力（サイクルタイム、稼働率、）

使用材料 (Material) : 材料調達ロット量、調達リードタイム

生産人員 (Man) : 必要工数、多台持ち、自動ライン、人的余裕率、

・生産実行

生産状況の掌握 :

計画と結果の差異掌握と過不足対応

③ 生産計画の見直し

顧客満足度の評価と経営方針の修正

販売見通しの修正

生産の中長期計画の修正

④ 生産管理の I T 活用

経理計算、

生産事務の効率化 :

生産計画、生産実績掌握、問題点の明確化

資材管理、在庫管理、外注管理

生産性管理 : 工数管理、労務能率、材料能率

顧客管理 : 受注と納入状況、クレーム管理

生産管理ソフトの活用

**(3) 品質管理と QC7 つ道具**

- 到達水準 ; 1) 品質管理の概要を知っていること 2) 品質管理の手法を知っていること  
3) 実践的課題とその改善方法を知っていること
- セミナーの方針 ; できるだけテキストに沿って講義をし、理解度確認クイズを活用する。  
また、後半に QC7 つ道具の作成演習を入れる。
- テキストの主な内容 ;

① 品質管理の基本

(ア) 事実に基づいて考える。

統計とは、事実とデータに基づいて、物事を考え、判断することを要求する。つまり、データは事実にそのまま数量化したものでなければならない。

(イ) 何事も原因と結果で考える。

統計で扱うデータは、何らかの結果で得られたものである。その結果に対して原因とは何か、最も大きく影響している原因を探し出すことが統計的解析である。

(ウ) 重点指向の考え方

何が重要か、何からさきに手をつけるか、今やらなければならないことは、限られた時間や人の中

で問題解決、改善するためには、重点指向の考え方が不可欠である。

#### (エ) バラツキに十分注意する

いくつかのデータを集めると、特有のバラツキが発見できる。そのバラツキを解析し、物事を判断する。バラツキに注目するのは統計的品質管理の基本である。

#### (オ) 歯止めとしての標準化

バラツキの原因を解析し、対策を実施したら、その対策の効果を確認して、手順書やフローチャートを変更する。これを歯止めという。

#### (カ) PDCA を廻す

計画、実施、検証、対策の4ステップをデミングサークルという。これを繰り返し廻すことによって、継続的な改善ができる。

### ② 設計品質と製造品質

設計品質とは製造の目的としてねらった品質であり、製造品質とは設計品質をねらって製造した製品の実際の品質のことで、できばえの品質、適合の品質ともいう。

### ③ 品質管理の実施

方針管理、日常管理、工程管理、クレーム処理管理、開発品の初期管理、不良品管理、不良原因の分析と再発防止などの活動がある。

### ④ 品質保証

その目的は、顧客が安心して製品を購入することができ、購入後も顧客が期待する期間中、その製品が確実に機能することを保証することである。

### ⑤ 標準化（統一と単純化）

関係する人々の間で利益または利便が厚生にえられるように統一、単純化を図る目的で、物体、性能、手順、方法、概念などについて定めた取り決めである。

### ⑥ 品質管理の第3者評価

一般に ISO9001 審査のことである。審査登録機関は日本国内に約 50 機関ある。ISO9001 は品質マネジメントシステム QMS と言われている。

### ⑦ データの取り方、まとめ方

職場のデータは目的に応じて、作業員、機械設備、原料材料、作業方法などの 4M に注目するなどしてチェックシートを活用して取得する。母集団を推定するため、データをサンプリングする。

### ⑧ 基本統計量と計算

バラツキの代表例は正規分布である。正規分布の標準偏差は  $\sigma$  で表わし、 $1\sigma$  は 68.3%、 $3\sigma$  は 99.7% である。 $3\sigma$  の確率分布が管理図や工程能力指数につながってくる。

### ⑨ QC7 つ道具

特性要因図、パレート図、ヒストグラム、グラフ、チェックシート、散布図、管理図を QC7 つ道具

といい、問題解決のステップのなかで適切に利用する。

#### ⑩ 検査

検査の段階による区分では受入検査、工程検査、出荷検査があり、検査の方法による分類では全数検査、抜取検査、無試験検査などがある。また、破壊検査、非破壊検査で分類することもできる。

#### ⑪ QC ストーリー

問題解決や課題達成のためのデータに基づく実証的な推進手順のことである。基本となるのは問題解決型のアプローチであり、つぎのような手順を踏む。①テーマの選定 ②現状の把握と目標の設定 ③要因の解析 ④対策の検討 ⑤対策の実施 ⑥効果の確認 ⑦標準化と管理の定着 ⑧反省と今後の課題

### (4) リーダーシップ能力開発

組織を活性化するためには、チームワークを高め、組織に所属する人のやる気を出させるリーダーシップが不可欠である。組織の管理職はもちろん、新人が配属されたら先輩はリーダーシップを発揮しなければならない。

このリーダーシップ教育は次のような内容で進める。

#### ① あなたも優れたリーダーになれる

- ・カリスマは要らない
- ・信長、秀吉、家康でなく、上杉鷹山

#### ② 優れたリーダーは職場を革新する

- ・現状を革新しなければ発展はない
- ・上司が良くなれば、部下も良くなり、職場もよくなる
- ・理屈ではなく、実践

#### ③ 優れたリーダーはミッションを認識し、ビジョンを語る

- ・ビジョンは何度も繰り返して示せ
- ・方針と目標

#### ④ 優れたリーダーは情熱を持っている

- ・WBCで世界一となった原監督のリーダーシップと王監督のリーダーシップ
- ・プロジェクトXに見るリーダー像

#### ⑤ 優れたリーダーは部下を信頼する

- ・部下を信頼しなければ、自分も信頼されない
- ・部下の自主性を引出す

#### ⑥ 優れたリーダーは部下をサポートする

- ・温かく部下を見守る

- ・ある時は先頭に立ち、ある時は後ろでサポートする
- ⑦ 優れたリーダーはコミュニケーションを良くする
  - ・話す前によく聞くこと
  - ・よい指示のしかた
- ⑧ 優れたリーダーはほめ上手で叱り上手
  - ・良いほめ方と悪いほめ方
  - ・良い叱り方と悪い叱り方
- ⑨ 優れたリーダーは職場の規律を良くする
  - ・あいさつの重要さ
  - ・時間管理とスケジューリング
- ⑩ リーダーとマネージャーの違い
  - ・リーダーとは？
  - ・マネージャーとは？
- ⑪ コーチングによる部下の自主性を引出す方法（演習）
- ⑫ リーダーとしての行動（グループワーク）
- ⑬ リーダーシップのセルフチェック（個人ワーク）

## （５）商品企画と商品開発

顧客ニーズの把握と自社のポテンシャルを最大限に引き出して試作・製品開発を行い商品化することを学ぶ。特に目標仕様・品質、目標価格、契約関係、特許関係、顧客との打合せなどの条件と整合をとった設計・製造目標をDTC（デザインツウコスト）で設定し、商品開発までをグループ討議により理解を深める。

### ① 概要

製造業の形態（工場のタイプ）には大別して、得意（顧客）の注文により生産する注文（受注）生産と顧客のニーズを把握して生産する見込生産がある。前者は個別生産方式をとり、後者は連続生産方式をとることが多い。ここでは注文生産の製造業での商品企画・商品開発をとりあげる。

得意の仕様、価格、納期を実現するだけでなく、長期的な信頼性にも満足していただくための営業力、設計力、製造力の基盤を築くための知識を事例研究を含めて習得していただく。

### ② 生産のポイントの確認とバラエティリダクションプログラム（VRP）

量的生産性（P）より、品質（Q）・原価（C）・納期（D）にポイントを置き、受注時点からこれらのポイントを得意仕様と自社のポテンシャルを十分把握したうえで、営業・設計・製造が連携して開発要素の見極めなど方向付けを行う。そのために顧客仕様に盛り込まれる信頼性の尺度・故障の分類・デバッキング方法などをしっかり理解することが必須である。顧客が経験したことのあるトラ

ブルは千差万別であり、同じような内容でも幅や深さが大きく異なることがあるため、広く・重く掴まえることは受注確率を高めることにつながる。顧客からは多種少量に素早く対応できるように見えて、御社からは最初から多種少量に向くよう使用部品やユニットを設定し、その品種を絞り込んでその部品やユニットは中量・ロット生産できるようにして原価・納期で効果的なV R P の手法を採用する。

### ③ 商品企画

得意の計画段階での情報収集、提案段階で強み・弱みの分析と対応、打合せ記録の作り方とポイント、仕様書の確定までをしっかりと理解するために事例研究も行う。

### ④ 商品開発

基本設計の中で原価・消費電力・構造を市場性・顧客仕様を勘案して、5年後にも競争力のある目標を設定して、デザインツーカーコスト（D T C）の割り振りを行う。この開発のための詳細設計・構成表・外注資料・承認図などまとめ、顧客承認を受ける。工程表をまとめ、最もタイトな工程を認識し、クリティカルパスとなる工程・部品・人員などを早期に把握する。立会検査や現地工事での得意承認を受ける。このあたりのポイントを認識できるよう、事例研究も行う。

例えば、今後テレビ放送がデジタル化され、世界市場が動き出すそのなかでのトピックスもとりあげ、どういふ対応がかんがえられるかも紹介する。

## 2. その他の科目の開発

顧客の要望があれば対応可能な科目として、以下がある。

◆簡単な財務諸表の見方 ◆モチベーション向上 ◆目標管理の進め方 ◆強みを活かす経営 ◆マーケティングの進め方 ◆アイデア発想法 ◆リスクマネジメントの進め方 ◆5S 活動の進め方 ◆その他、顧客の希望のプログラムに対応できる。

## 3. 営業プロモーションの進め方

営業活動はパンフレットを作成し、3つのステップで進める。①各メンバーの人脈を活用して、個別企業にパンフレットを渡す。②ダイレクトメールやファックスDMでCKGの5商品を対象企業に送る。③ホームページに内容を紹介し、企業からのネット検索を期待する。コンタクトがあったら、訪問して顧客ニーズとCKGのシーズをマッチングさせる。

## 4. 今後の課題

強みは経験豊富な講師陣であるが、教育訓練プログラムは過当競争が激しい。CKGの教育訓練プログラムの品質は一定レベル以上をキープする。そのうえでコストと対応力で差別化する。品質の向上のためには、コンテンツ、テキスト、演習問題などのツールを充実することも必要と思う。