

### 事例13 生産性は向上しているのに何故？

立上げ間もない製造業 W 社の D 社長、製造各部門の生産性が決して高くなく、出荷も遅れ気味の状態が続いている。メインの顧客 T 社からは「何とかしてくれないと、こちらの生産に影響が出る」とクレームも来るようになった。そこで顧客の信頼を更に向上させるべく、社内各部門長を集め、生産性向上の号令をかけた。毎週、各部門より報告される生産性実績も向上し、少しホッとしていた。しかし T 社から再度「相変わらず納品遅れが解消されない」というクレームが入った。生産性は確実に向上しているのに「何故？」と頭を抱えつつ、徹底的な調査を開始した。

#### 【問題点】

実際の生産実績を確認してみると確かに生産性は向上しているように見えた。しかし、その詳細は品種替えによるロスを少なくするために、必要な数量に加えて今後の予測受注数量を上乗せした生産を行っていた。結果として、自部門の生産性は高まってはいるものの、一部の出荷すべき製品の生産が後回しにされていた。これでは出荷に結びつかない「見かけの生産性」のみを高めていることであり、各部門の連携が取れていないことに起因する。日本では各部門間の連携を図っていく全体最適を優先することが職場管理の肝となるが、ベトナムでは自部門の理論が優先されることが多い。

#### 【対応策】

会社の方針や目標を組織の隅々まで浸透させていないと、部門間のコミュニケーションが不足がちなベトナムでは部分最適的な考え方が支配的になり、各リーダーは自部門のみの業績を上げようとするために自部門の理論を優先させることになる。故に、会社方針・目標を全従業員と共有すべく、あらゆる機会を通じてマネジメントの目標達成への思い、全体最適の重要性を語りかける必要がある。そして、組織内の縦方向と横方向（部門間）の良好なコミュニケーション構築も、同時にマネジメントのミッションとして意識的に働きかけることが重要なポイントとなる。