

改善技術課を創設、部門の垣根を超えて 改善に没頭できる環境を整える

三和製作所

三和製作所の“改善”の歴史は古い。しかし、本腰を入れ始めてからまだ10年足らずである。10年足らず？“10年も”の間違いではないのか。そう感じる読者がおられるかもしれない。しかし、それが同社の現実であり、今後の飛躍が期待される場所なのである。その先兵として期待されるのが昨年創設された「改善技術課」の面々である。

多岐に渡る生産品目

同社は創業以来、地元企業の雄である三協立山アルミ（以下三協）の協力工場として確固たる地位を占めてきた。その受注規模は現在でも協力会社中、最大級である。生産品目もビル用サッシ、網戸、ドア、スチールパーティションなど多岐に渡る。

高度成長期からバブルの時代まで長い間、“受注量はある程度見込まれる”“工賃の単価もある程度保証されている”恵まれた環境で、経営的な心配は増え続ける仕事をこなす人材の確保くらいだっ

たのは想像に難くない。

しかし、バブルがはじけ、後に「失われた10年」と呼ばれる93年以降、経営環境は一変する。順調だったアルミサッシ業界の経営環境にかけりが見え始め、同社の経営もその影響をまろに受ける。工賃はじりじりと下がり続け、今ではかつての4割減の加工賃になってしまった。

この間、ただ手をこまねいていたのではない。90年頃から4～5年、三協の紹介で大手プレハブメーカーから住宅用サッシの製造について改善の指導を受けることもあった。ただし、それが自社の活動として展開されることにはならなかったようだ。当時はまだ余裕があったのかもしれない。

そうこうしているうちに経営環境はどんどん厳しさを増していく。

「何とかしなければならぬと考え、旧知の間柄だった西川義雄カリブヒューマン代表に相談しました。そのとき紹介を受けたのがコンサルタントの高橋健司氏だったのです」（八田龍雄常務）。

2001年、外部のコンサルタントとの協働で改善活動に初めて本腰を入れることになった。

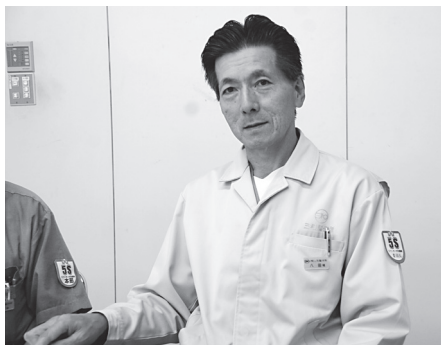
生産性が急上昇

当時はすべて分業の流れ生産で典型的な大ロット生産を続けていた。これを小ロットのセル生産に変えるなど、改善の定石とも言える手法の指導を受けた。その効果ははてきめんだった。1工数当たりの売上げ加工賃が1年後に10%、2年後には

会社概要

会社名：(株)三和製作所
所在地：〒933-0319 富山県高岡市荒屋敷147
資本金：4,000万円
設立：1965年
売上：19億円
従業員数：270人
事業内容：建材（アルミサッシ、網戸、パーティション、樹脂サッシ）の設計・製造

八田龍雄常務



前田義弘常務



15%も向上した。

「いかに従来のやり方がまづかったか、モノづくりの基本的な考え方が変わりました」と前田義弘常務が語るように、同社にとっては目の覚めるような成果を上げた。

しかし、現実には厳しい。「直近はその当時と比べると単価下落の影響で生産性は下がっています」（八田常務）というように、要求はどんどん厳しくなっているから安穏とはしてられない。

同社の生産は完全受注生産のため、日々の作業の平準化は難しい。繁忙期と閑散期の差も激しい。例年、主力商品であるビル用サッシは3月の引き渡しが多いため、10月から12月は多忙を極める。一方、3月から6月は暇なときが多い。

しかし、不利な点ばかりではない。「ビル用サッシは形状が複雑で難度が高いので(今のところ)海外に仕事は流れていないのです」（前田常務）。

当面は、少量多品種で受注量が変化したとしても国内の同業他社に負けないコストで高品質の製品を短納期でこなせれば展望は開ける。そのためには従来以上の“カイゼン”が求められる。

潜在能力を引き出せ

現在、毎週同社でリーダー教育や5S研修に当たっている西川氏は同社の課題をつぎのように指摘し、叱咤激励する。「この会社にはなぜ物事の見方を変え、周囲を触発するような人がいないのか」言い換えると現状を大胆に変えていく変革力が弱いということか。

幹部も危機感を抱いているのであろう。実際、この規模の企業として盛りだくさんの教育メニュー

一を揃え、各層の底上げ、潜在能力を引き出そうと躍起になっている。そのことは高橋氏や西川氏の指導に加え、以下のような社内外のリソースを活用していることからも伺える。

- ・三協の指導、ポリテクセンター、外部の講習会、などを活用して固有技術に関する能力を高める
- ・北陸職業能力開発大学校からは網戸組立工程における作業改善について指導を受ける
- ・経営計画に5Sを組み込み、小集団活動を展開
- ・高橋氏らが主宰している改善道場である「改善カレッジ」の参加者の報告書を幹部がチェックし、フィードバック
- ・高橋氏の指導を受けるだけでなく、それが実行されているかを組立改善会議でチェック

改善技術課を創設

改善活動がややもすると停滞しがちになるのは、どの会社でもありがちなこと。仕事が多忙ならなおさらのこと、改善活動への参加は負担になる。また、特定の部署で仕事をしているとどうしても視野が狭くなってしまう。

こうした課題に対して、同社は改善活動をメイン業務とする「改善技術課」を昨年の4月に創設した。生産技術、情報システム、制御技術をそれぞれ担当する3名の社員を配置した。3人とも他社の社員と改善活動について学ぶ参加型のセミナー「改善カレッジ」を受講済みで改善のセオリーをマスターしているのに加え、固有技術に関する深い知見を有している。社歴10年前後の精鋭であ