

鍵となるプロジェクト運営

～事業所全体の最適化を目指す～

東洋紡績 田中 宏典

ダイセル方式との出会い

2002年ダイセル化学工業網干工場を、当時の若手で見学させて頂いたのが導入のきっかけであった。私たちの仕事のスタイルとは全く違う、安定した現場がそこにあり、あまりの違いに愕然としたのと同時に、こうなりたいとの思いを強く持った。

見学したメンバーは、敦賀機能材工場でスパンデックス(ポリウレタン繊維)の製造を担当していた。当時から繊維産業は中国の大増産により、コスト競争力の面で劣勢に立たされ、このままでは生き残れない、という状況であった。しかし、焦りはあるものの日々の生産現場は、重合・紡糸工程の両方でトラブルも多く、改善に手が回らない。それでも現場は旧態依然とした仕事のスタイルを継続し、資源や資金がないと理由付けして進まない改善、打開するような手段を持ち合わせていない、そういう中での出会いであった。

後日、ダイセル化学工業執行役員の小河義美氏

より、知的統合に至るまでのプロセス、標準化やシステム化の講義をしていただいたことが決断の後押しになった。ダイセル方式生産革新手法の、生産現場に共通する問題点への従来にないアプローチに、やはりこの手法しかないと決心した。

「業務総点検」で問題を顕在化

製造部門で思いを同じにする数名の仲間が集まり、2004年、敦賀事業所の一製造部門である敦賀機能材工場でダイセル方式の生産革新をスタートさせた。

最初に経験したのは「業務総点検」手法であった。自分たちの作業をすべて挙げ、仕事のやり方の問題点を出し尽くすことであった。当部門の部長、課長、係長、日勤スタッフ、交替作業員、品質保証担当、検査員と、ほぼ全員で業務を総点検しお互いの問題点を話し合った。ここで、私たちが生産革新でやろうとすることを話し、現場の考え、意見に耳を傾けた。問題の認識、目的に対するベクトル合わせを、業務総点検を繰り返す中で何度も行ったことになる。私たちの繊維部門では、オイルショック以降の厳しい人員削減からの影響もあり、現場は与えられた作業をこなすだけ、改善を考えるのは課長以上という認識が根強いこと、問題点を挙げることのない現場と現場の問題を見ようとしぬ管理職、という関係になっていることなどが明らかになった(図1)。この現状の問題点をみんなで認識し共有化したこと、何とかこれ

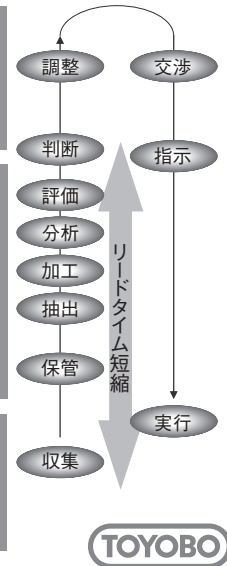
事業所概要

事業所名：東洋紡績(株) 敦賀事業所
所在地：福井県敦賀市東洋町10-24
設立：1914年6月26日
従業員数：843名
事業内容：フィルム・機能樹脂、産業マテリアル、衣料繊維の製造

図1 業務総点検による現状解析；ワークスタイル

● 現状のワークスタイルの問題点

<p>● 管理職層</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆現場の生産状態、QCDの状況がミエていない ◆上位からの指示で、報告用の資料作成が多い(都度、部下への指示) ◆情報収集に、時間・労力がかかり、判断が遅れる(“死亡診断書”)
<p>● 係長・スタッフ階層</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆日常判断に必要な情報が、タイムリーに上がってこない ◆判断に必要な情報収集に、現場の一次情報を拾いに行かねばならない ◆判断に、関連データを十分に利用できていない(経験と勘での判断) ◆“締め”データ・報告書、の作成に多大な時間を消費している ◆自担当の情報以外は、わからない、関心がない ◆担当者が固定化し、収集・加工・判断が、個人のブラックボックス化
<p>● 現場階層</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆(上位からの指示での)記帳や入力作業が多い(増え続ける) ◆収集しているデータが何のために使われるかわからない ◆日々の作業(単純作業、トラブル)に追われている



を変えていこうと声をひとつにしたこと、これこそが生産革新の全ての基盤、大切な出発点になった。

私たちの部門では、ダイセル方式の作業者の負荷低減を初期安定化まで進めた。ここでも私たちが今までやってきたトラブル対策への認識を新たなものにすることができた(図2)。作業者の負荷低減は現場作業者の作業をすべて日誌に書くことで顕在化し、従来は認識していなかった作業に焦点を当てる。今までやり尽くしたと思った現場改善が実に表面的であったことを痛感させられた。現場から挙がってきたのは、過去の品質トラブルがきっかけの確認作業、自動機の繰返し故障(チョコ停)、技術的根拠が不明な応急的な部品交換や洗浄作業であり、どの製造課でも同じように挙がってきた。これらは、現場作業者は良かれと思いやっていることや、製造および設備の技術者の関心に留まらず諦めていることなどである。つまり、部長や課長は、日常の現場の実態が把握できていないこと、ここに改善の余地やヒントがまだまだたくさんあることが、現実のものとして見えてきた。同時に、現場は問題点を挙げない、部課長は、その問題点を見ようとしていなかったことなど、業務総点検で出てきた仕事の仕方の問題点がまさ

にそこにあった。それは宝の山でもあった(図3)。

機能材工場の活動は、初期にはすぐには実績も出ない時期が暫く続いた。しかし現場活動が加速してくると、当然のことのように目に見える結果がついてくるようになった。小集団活動で展開してきたので、毎年の社内発表会などで徐々に関心が広がっていった。従来の小集団活動のテーマは、半期や年度ごとで終わる単発改善のネタが多く、発表会のためのテーマが多かった。一方生産革新で始めた新たなスタイルは小集団活動と直結し、最初の現状否定で気づいた課題を部門共通のテーマとして取り組み、継続して現場力が上がっていくというやり方で進めた。発表会においても、当工場の小集団サークルは、発表会のためにやらされるものではなく、メンバーが自信を持ってやってきたことを熱く語ることから、おのずと説得力と共感を得たのであろう、毎年連続して社内最優秀賞を受けるまでに育っていった。

4 製造部門一体となった生産革新へ

このように、当社の敦賀事業所の一製造部門である敦賀機能材工場で2004年から初期の安定化活動を継続し実績を上げるようになってきた。しか