

事例2

従業員6人、全員で 「レイバーイノベーション」に取り組む!

井上製作所

日産NPW活動に業種や企業規模は関係ない。それを実証してみせているのが自動車用金型部品を手がける井上製作所(栃木県佐野市)だ。従業員わずか6人、日産との取引関係もない同社だが、月1回の指導日には「生産活動を止めて全員が参加」する徹底ぶり。「レイバーイノベーション」と名付けた改善活動は、取組みから1年、これまで従業員とともに現場の加工に時間を費やしていた社長が、営業に専念できる時間を生み出した。その取組みを紹介する。

「改善効果は月当たり7200分から1200分」。同社の事務所には今、こうした数字やグラフなどが細かく書き込まれた紙が壁のいたるところに貼られている。しかもすべてが手書き。ところどころにはメモをきざんだポストイットも目につく。足を踏み入れた人はいったい何なのか、思わず視線が向いてしまうだろう。

実はすべて、現場改善活動の成果を示したものだ。同社は現在、日産自動車の現場改善手法であ

る日産NPW(Nissan Production Way)を取り入れ、改善活動に2010年7月から取り組んでいる。1つひとつの数字はこの1年間にわたる活動の証というわけだ。「今まで記録として残すことをしてこなかったので、あえて目立つように貼りました」と井上義孝社長は意図を説明する。

井上製作所が拠点を置く栃木県佐野市。群馬県桐生市や太田市、栃木県足利市などと両毛地区と呼ばれる一角を形成し、自動車部品メーカーが数多く集積している。同社が手がけるのも、その自動車用の金型の部品加工。カムやパッド、ダイといったプレス金型の構造部品の切削を手がけ、現場には門型や縦型、横型といった切削加工用のマシニングセンターがずらりと並ぶ。

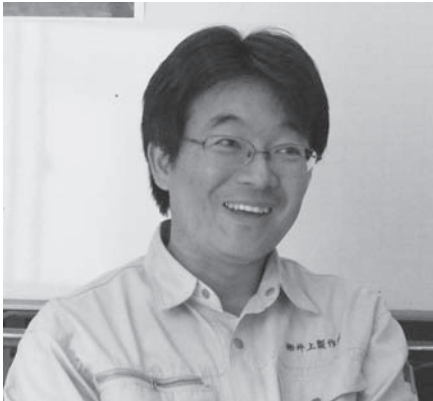
事務所の壁にはずらりと指導会で検討した模造紙が貼られる



工場概要

会社名: (株)井上製作所
所在地: 〒327-0847 栃木県佐野市天神町959
生産開始: 1953年
従業員数: 6人
事業内容: 自動車用プレス金型部品の1次加工

井上義孝社長



顧客の要望に合わせた受注生産体制をとり、従業員6人と小規模ながら、一品モノの部品加工を通じ、加工技術を蓄積してきた。近年はこうした技術をデータベース化するなどIT化も積極的に進めている。

今、多くの金型の関連メーカーが中国・韓国などとの競争にさらされており、大手企業といえども、合併や倒産に追い込まれる時代になった。同社にも当然、その危機感は強く、改善活動には以前から着手していた。ただ、従業員がわずか6人ということもあり、受注が増大すると、どうしても目の前の仕事に追われ、「意識はしていても、結局視野が狭くなってしまう」(井上社長)という課

活動内容や指導内容がひと目でわかるようになっている



尾崎 和仁(おざき かずひと)
日産自動車 NPW 推進部 NPW 改善コンサルティング室課長
技術士(経営工学)
品質改善、間接業務改善、製造現場の生産システム構築など幅広い分野で専門知識を有する。改善支援のエキスパートとして非製造業、異業種などでも数々の企業を指導

題があった。改善が思うように進まない中、同社にとって好機となったのが、2009年3月。栃木県が日産自動車栃木工場と合同開催した「日産NPWを取り入れた中小企業の現場改善報告会」だった。

きっかけは県の日産NPW 現場改善報告会

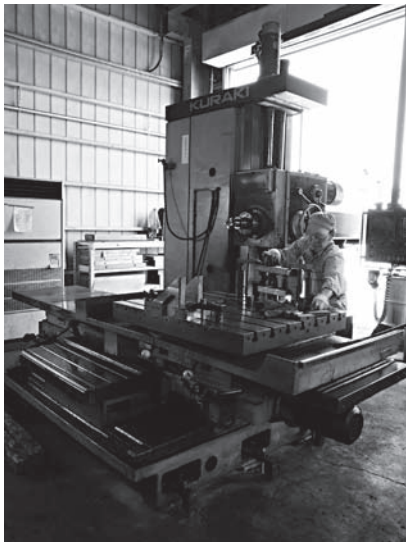
「ここまで成果が出るモノなのか」。井上社長は報告会に参加した時の感想をこう話す。報告会は日産NPWを導入した中小4社が1年間で得た具体的な成果を発表したもの。中には損益分岐点が30%減少、改善効果が数千万円と見積もる企業もいた。

井上社長が目にしたのは発表者が社長でなく、現場のリーダーなど従業員だったこと。「これまでいろんな発表会を見てきたが、従業員が発表するケースは初めてだった。これを見て、上からの押しつけじゃなく、従業員一体となった改善活動だと感じた」と井上社長は話す。

この中小企業4社の現場改善。これはそもそも、栃木県が県内自動車産業の振興を図る目的で発足させた「とちぎ自動車産業振興協議会」の人材育成支援の1つ。日産との連携は、コスト競争力の高い地場企業を発掘したい栃木県と、産業面での地域連携を図りたい日産側との思惑で実現し、2009年から本格的にスタートしている。



大型加工機を2台売却したことでスペースが生まれた



実際の取組みはこうだ。NPWの実践部隊である日産NPW推進部が月1回、本社から来社し、午前午後と一日かけて中小企業を指導。企業ごとに置かれた担当者が約2年間にわたり指導するため、中小企業側はプロの厳しい目で徹底的に鍛えられる。

「当初は日産のような大手企業の指導を受けることができるのか不安だったが、指導を受けられるなら、ぜひ受けてみたい」（井上社長）。この報告会をきっかけに、同社は応募。この栃木地場企業支援活動を統括し、自らも改善を担当している尾崎和仁課長は「今まで指導した中で最も小規模な企業だったが、改善はトップの思いが一番肝心。その意味で井上社長の改善への意気込みは目を見張るものがあった」と振り返る。県と日産側の審査を経て2010年7月から日産NPWによる改善が始まった。

レイバーイノベーションの始まり

上述のように、同社は従業員が6人のため、1人ひとりの働き方が全体の生産活動に直結する。一人の生産性が下がれば、大きなマイナスとなるし、逆に向上できれば大きな効果となる。

また、同社の課題は社長自身が生産計画を立て、みずからも加工に従事していたことだった。「社長

生産進捗管理版。どの製品をいつまでに作るかわかる



の役目は全体を動かすマネジメントであり、外から仕事をとってくるための営業活動でもある」と尾崎課長。そこで、同社の指導で重視したのは1人ひとりの労働生産性の向上、活動名を「レイバーイノベーション」と名付けた。生産性を高め、社長が営業などに当てられるように1人分の労働時間を浮かすこと。これを大きな目標として改善活動をスタートした。

始めに取り組んだのは作業の標準化だ。1人ひとりが持つ加工スキルを誰でも、活用できるように作業標準書を作成した。加工の順番や、加工時間など部品ごとの加工ノウハウを専用シートに記入していった。特に標準の加工時間を設定できたことで、生産計画が策定しやすくなった。

同時に作業環境整備のため、現場の2S(整理・整頓)活動も進めた。たとえば、材料や製品などの置き場を作り、これまでバラバラに置かれていた状況を改善。最終的に工場全体のレイアウト変更を行った。工作機械については、主力加工機の稼働率を向上し、加工機4台を2台に集約することで4台分の生産ができるようにもした。現場には以前はなかった生産進捗管理版が並び、現在、誰がいつ、どの工程を加工するかが一目でわかるようにした。

生産計画作成の仕組みづくりの構築

最も大きな取組みは生産計画作成の仕組みを構築することだった。上記のように、量産品を手が