

● 事例 2

全従業員の意識を向上し、ムダを徹底排除 生産性向上を目指す

作新化成

原価意識を根付かせる

I. 改善導入の背景

業務提携先、岡山県トマト銀行の紹介により2009年7月に作新化成工場の予備診断を実施した。診断には、カイゼン・マイスターの工場診断シート6特性(職場環境、安全衛生、品質管理、生産管理、原価管理、人事・教育)を使用。工場巡視による現地・現認、職場作業者のヒアリング、トップとの面談を基に診断結果をまとめた。

特に目立ったのは、「工程内に潜むムダ」「目の前に存在する問題点」など、現状の生産活動の中で即、改善をすれば解決・効果に結びつく項目が工程に多く潜んでいる点であった。

1. トップ面談による現状での課題

- ①環境の変化により受注量が大幅に削減(大手メーカーの生産ダウン)
- ②原価意識が低く、意識改革・原価の基本を習得する必要がある
- ③新規顧客との商談では「コストを安く」が現状で、加工すれば赤字の積重ねとなるため受注を

断っており、現状能力(生産性向上)の向上、競争力強化が必要

④世代交代、技術の継承、品質、原価、生産性の向上を目指す体制・体質を構築

2. 工場診断時の職場の評価結果(診断結果)

診断結果は図1のようになり、品質管理、原価管理、人事・教育が平均を下廻った。特に原価管理については、1項目以外は、平均を下回る結果となり、改善取組みが必要と判断した。

3. 診断での気付いた点

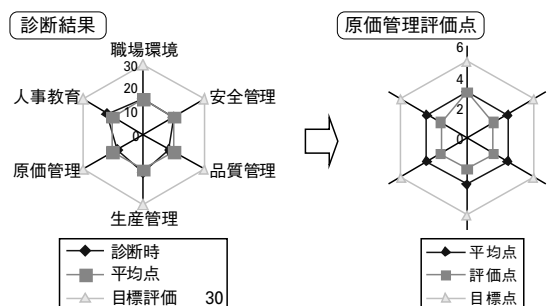
①原価管理ができておらず、原価をしっかりと積み上げた生産となっていない点(加工製品の1個当たりの原単位)が管理されていない。

・標準加工工数が設定されておらず、機械が停止している時間が長く稼働率が低い

・作業員間での成形製品の段取り替え時間がまちまちである。

・その日に計画された製品が完成すれば良いという意識のもと、原価の重要性を作業員1人ひとりが認識していないため、作業量が減少しても毎

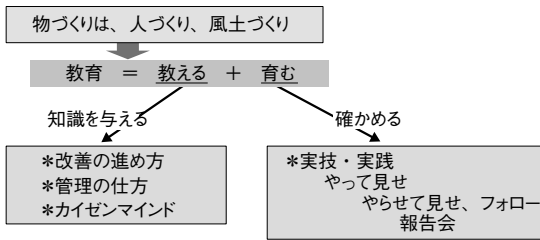
図1 診断結果と評価点



会社概要

会社名 作新化成(株)
所在地 岡山県岡山市
資本金…1200万円
創業…1971年3月
従業員…14名
業種…射出成形加工・製造

図2 改善指導の基本



日残業生産となっており、作業時間＝お金の考えが生産活動の中で見られない。

②製造工程の「4S」が浸透していない、言葉でわかっているが実行していない

・作業域と通路域が明確になっていない、材料運搬、製品搬出時などに工程作業者が作業を一時中断する光景が見られる。整頓の基本「ワンタッチ作業」所番地、定位置、定量の設定などが実施されていないため、作業効率を悪くしている原因となっている。

③工程内品質不良が多く発生し、お客様に一時的に迷惑をかけたこともあった。

④職場巡視「ヒアリング」の中で言い訳が多く、物事を現状が最適と思って生産しており、もっと良い方法がある、「良い物を、楽に、早く、安く」つくるための創意工夫が欠如している。

原因はしっかりと指導するリーダーがいないため、慢性化してしまっている。

4. 改善活動指導支援計画

①カイゼン・マイスターのカイゼン指導支援の基本説明。「基礎知識の導入・実技・実践」の(図

2)人づくりが重要であることを強調

②作新化成に適應した改善活動支援計画「カリキュラム」を作成し提示

③改善活動支援計画・カリキュラム・改善指導ステップ(図3)

「5つの約束」を守り活動

II. 改善指導開始

1. 改善指導キックオフ

大松社長が改善活動支援計画、カリキュラム、改善指導ステップの導入を決定。改善指導は、社員14名を対象。1回/月、6回の指導、指導日は、工場の生産を一時停止して(13:00~16:30)の改善取組みとなり、問題点解決、さらには従業員1人ひとりの意識改革によって現状を打開しようと言うトップの熱意・意気込みを感じた。

2. 改善の取組み

①継続した改善活動、結果を出すための活動にするため、大松専務を責任者とした社内の組織・仕組みを「3Sクリーン作戦」とし、全員の役割分担を明文化した。

②社員の意識をどのようにして変えるかである。短期間での指導で改善を成功させるため、改善メンバーに「5つの約束」を守ってもらうこと、また営業活動の目玉として、新規顧客、親会社から期待される工場・工程にするため「3S：整理・整頓・躰」に徹底して取り組むこととした。

<5つの約束とは>

1つ、言い訳無用、改善はまず現状否定しての現状からの脱却、維持からあるべき姿(目標)を目指して向上をする活動である。1人ひとりの言い訳を聞く場ではない。言い訳する前に自工程を観察、解析して、考働すること、実践すること。

2つ、自責で行動(考働)自分の工程から、足元から、問題点登録項目

図3 改善活動支援計画・カリキュラム・改善指導ステップ

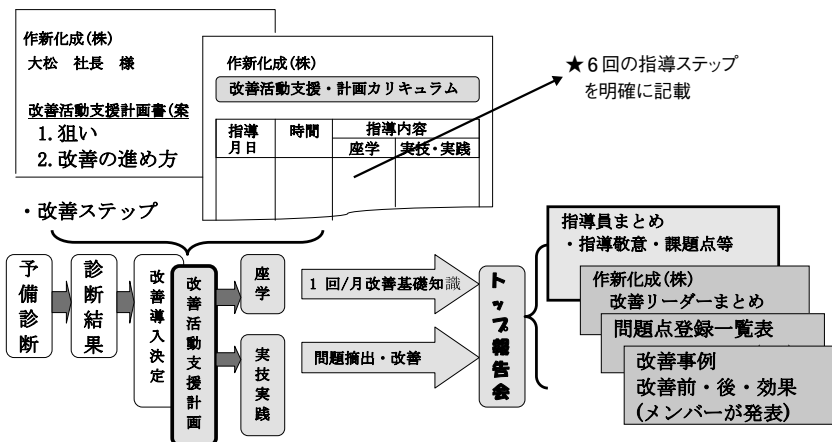


表1 改善進捗総合評価

項目	評価	コメント
1. 問題点抽出・目的的理解度	○	目線を変え、自責での問題点が出てきた * 3S 作戦組織化…役割分担の明確化
2. 改善スピード・迅速性	△	アイデア、創意工夫提案の実践必要 生産と改善実施のギャップ解消
3. 職場の変化、浸透状況	○	ムダについての意識が高まってきた 全員から活発な意見・アイデアが出てきた * 工程の変化が都度感じられる
4. 解析力・観察力	×→△	自己啓発を含めさらなる質的向上が必要 * QC 手法 IE、TPS、動作分析、IE、VE
5. 原価意識	×→△	時間=お金の認識が薄い(1歩1秒1円) * 付加価値のない作業、ムダな作業の徹底的排除が必要 * 生産性向上、機械可動率を上げる 加工費を下げる
6. 効果	×	経営上に数値として表れていない * 今後に期待できる

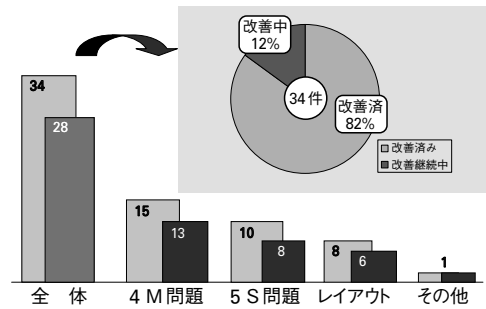
を見ると自責でない問題点が多く登録されるケースがあるが、これは、改善を遅らす要因になり、最終的には残存項目となる。また、他人ごと、言いつ放し、やりつ放し、手を汚さない、問題放置型の人材を造らないこと。

3つ、実践すること、良いアイデア、創意・工夫策を持っていても、言葉だけでは効果に結びつかない。実践すること、実践すれば即効果に結びつく。効果が出なければ、元に戻して、次の策を考える、これを繰り返す。

4つ、即改善ができる項目を放置しないこと。上位管理者が入ると「設備投資」、お金をかけないと解決しない討議が終始することが多い。まず、最優先で取り組む項目は、お金をかけずに改善ができる項目。これを放置しない。改善をすれば、即効果に結びつく。

5つ、ブレストで多くの意見を反映する。「一人の知恵より、多くの知恵」工程作業員まで含め議論・討議し最適改善策を取り入れこと。押し付け改善や、命令改善は定着しない、自分た

図4 改善実施状況



ちが造りだした「アイデア」「創意・工夫」こそが、作新化成の職場に適合した「生きがいのある」「達成感のある」改善の第一歩である。判断時流に乗り遅れないこと、自らがやらなくて、誰がやる。

5S と生産性向上を両軸に取り組む

Ⅲ. 改善取組み結果事例

1. 改善進捗総合評価(表1)

6回の指導は、ちょうど改善の「入口」を通過した時点であり、全員が一步步ではあるが目線が変わり、問題点意識を持つようになった。指導のたび生産工程が変化し、質問事項もメンバーから出始めた。

特に良かった点は6回の指導で欠席者0人、最終のトップ報告会には全員2件の自工程改善事例の発表・報告ができ、全員で現状を打破しようと言う熱意・意欲を感じた。

Ⅳ. 改善取組み結果

この改善内容は、6回の指導の中で改善の知識を習得・実技実践で、改善メンバーが問題を抽出し取り組んだ改善事例である。

1. 問題点抽出・改善実施状況

問題点の抽出…総件数34件、改善報告会時点で図4の結果となった。

2. 改善実施事例

<5S改善事例…まず工程の整理・整頓から>

この改善は、製造工程で最も重要である「整理・整頓」異常がわかる工程づくりと問題点の顕在化、見れば誰でもが「問題点」「ムダな作業」がわかる工程づくりを目指し、作新化成の工程に合