

“穀つぶし”を優等生に変えた 5S+VMによる間接部門の 業務改善活動

ヤンマー 特機エンジン事業本部

農機、建機、船舶などのエンジンメーカーとして知られるヤンマー。今年で創業から100年を迎える老舗メーカーだ。コアとなる7つの事業本部があり、尼崎工場(兵庫県尼崎市)を拠点に、主に大形船舶用エンジンの製造販売を手がける特機エンジン事業本部(以下、特機)もそのうちの1つである。傘下に鋳物工場のヤンマーキャステクノ(YCAT=鳥根県松江市)とアフターサービス会社のヤンマーエンジニアリング(YE=尼崎工場内)の2社を連結対象会社として有し、開発から生産、営業、サービスまでの一貫した組織体制を敷いている。

「何かが足らんぞ」 それが間接部門の改善活動だった

造船業界は好不況の激しい業界で、10年ほどの周期で景気の波が到来する。そういう事情もあって、特機は、過去には小形エンジンや農機など、他の事業に支えてもらうことが多かった。「要するに特機は、ヤンマーの穀つぶしだったのです」と取締役常務執行役員 特機エンジン事業本部長の井原浩氏は率直に話す。それなのに、全社的な活動には非協力的だった。「われわれの部門は、他とは

マーケットが違う。だから放っといてくれ」と。

そんななか、2003年にヤンマーグループの体質強化を目指す全社改善活動YWK(Yanmar Way by Kaizen)が始まる。しかし、そこでも特機の動きは鈍かった。

2005年には特機にもYWK推進室ができたが、外部コンサルタントが生産現場を巡回して「ここを改善してください」と言っても、実行しない社員がいるなど、盛り上がりには欠いた。ヤンマーグループでは毎年、国内の17工場を対象に、職場改善の進捗状況に評点を付けているが、特機のある尼崎工場は、長らく最下位に甘んじていた。

特機の生産現場が重い腰を上げたのは、2008年に井原氏が本部長に就任してからだ。「私は営業出身なので、工場の技術的な改善活動についてはよくわからないが、営業から見たら、どんな不況の波が来ようと利益を上げなければならないのが経営である。それには改善活動は絶対にやらなければならない」。そう働きかけて、生産現場の5Sが始まった。

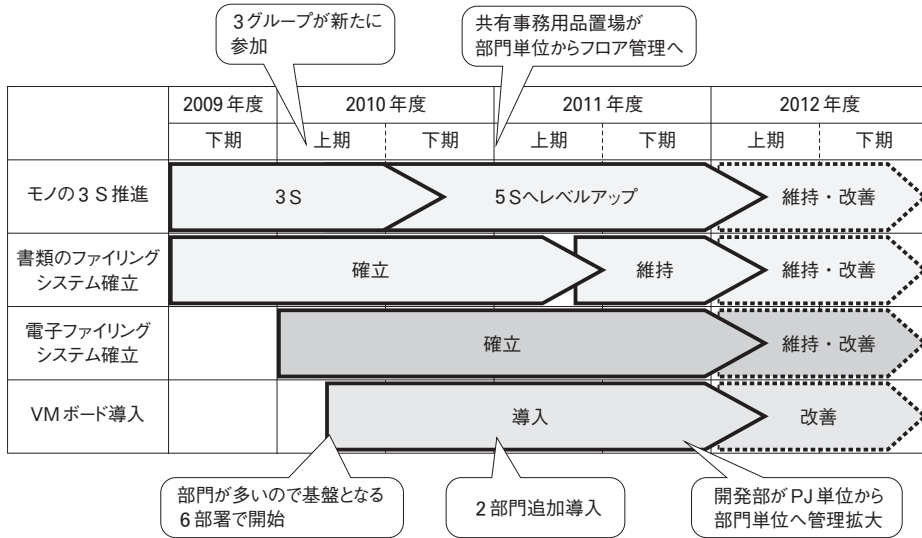
しかし、いったん取り組み始めると、現場の社員は意地を見せた。やり方を理解すると、積極的に取り組みはじめ、「町工場よりも汚い」と揶揄されていた生産現場がみるみるうちにきれいになった。また、新たにYWKS(S=with Supplier)という部品取引先を取り込んだ改善活動も始めた。

しかし、井原本部長は「不況時でも利益を出せる体質にするには、何かが足らんぞ」と思った。しかも、5Sが進んできれいになった生産現場からは「事務所は5Sせんでええんか」、「現場に指示だけして、自分らはせえへんのか」という声が

会社概要

会社名：ヤンマー(株)特機エンジン事業本部
所在地：兵庫県尼崎市長洲東通1-1-1
生産開始：1936年
従業員数：1,017人(特機グループ合計)
事業内容：ディーゼルエンジン、ガスエンジン、ガスタービンの開発・製造・販売・サービス

図1 YWKOの推進内容



漏れてきた。

実際に、間接部門の事務所は、かつての生産現場に劣らず、汚かった。机の上にも下にもキャビネットがあり、引き出しの上やパソコンの上までが書類の山に埋もれていた。

「われわれの居場所は工場であり、現場に厳しくやらせているわけですから、間接部門も、現場とは別のやり方で、厳しく切り込んでいかなければならないと思ったのです」(井原本部長)。

3Sとファイリングからスタート

こうして特機は、ヤンマーグループとして初めて、間接部門でも独自に改善活動「YWKO(O=for Office)活動」に取り組むことになった。方法論として、中部産業連盟の改善手法である5S・VMを採用。大目標は「さらに利益を出すため」であり、①ムダを徹底的に排除し、業務の質的向上、生産性向上を実現すること。②業務の属人化をなくし、情報の共有化・業務の標準化を図り業務の効率化を実現すること。③社員の意識改革と活性化された職場風土改革を実現することを具体的な目標とした。推進委員メンバーは井原本部長を含め4人、そのほか実施責任者17人、推進リーダー30人、推進キーマン34人、事務局5人など、

メンバーは17部署・30グループ、総勢291人にのぼった。

キックオフは2009年9月15日。各部門の管理職を会議室に集め、井原本部長は「この活動はトップダウンであり、事務所をきれいにするのは仕事だ」と号令をかけた。しかし、その時点では、社員たちの意識はまだ低く、「また新しいことが始まった。仕事が増えませんか」という感じだったという。

YWKO活動の本丸はVMである。しかし、事務所の状況はVMどころではなかったため、最初の1年間はVMを棚上げすることにした。これについてYWKO推進室の岩田淳氏は「そこに持つていくためには、モノの3Sと書類のファイリングをきちんとやることだったのです。いきなりVMボードをつくっても、かえって混乱することは目に見えていましたし、第一、VMボードを設置するスペースすらなかったのです」と話す(図1)。

そしてコンサルタントの小林啓子氏の指導で活動がスタートする。特機の間接部門には、営業部門のある特販事務所のほか、総合事務所、開発事務所、製造事務所という4つの大きなフロアがある。講師は、月2回、各フロアを巡回して指導した。

初日、講師が職場に現れても、ほとんどの社員