

# 5. 活用事例

## 1 グループでの事例

サプライヤーの協力企業グループがお互いに切磋琢磨しながら推進した事例を紹介する。

グループで進めるには、まず、活動の推進体制の整備を図ること。これには強いリーダーシップを持つ統括責任者と各企業がお互いに切磋琢磨できるような体制づくりが必要である。

つぎに、各々の参加企業が取り組む推進ステップとステップごとのねらい、活動内容および期間を決めること。

さらに、共通の基準(目指す姿)を明確にすること。そのツールとして、活動の羅針盤となる本基準書を有効に活用した。各企業は、基準を満足できるように改善活動を実践する。また、推進支援者は、これをもとに活動の支援や評価を行い、絶えず各企業の動機づけを図ることが必要である。

### (1) 導入組織(企業グループ)の概要

#### ①参加企業と目的

A社を共通の顧客に持つサプライヤー60社で進めた。図5.1に示すように、さまざまな業種から構成されており、規模も異なる。

図5.1 導入企業グループの概要

- 参加企業：60社
- 業種
  - ・プレス、溶接加工
  - ・鋳造、鍛造、機械加工
  - ・ゴム、樹脂成形
  - ・印刷、塗装
  - ・電機
  - ・梱包、輸送など
- 従業員数：平均300名(150名～600名)

#### ● 導入の目的

- ・A社のサプライヤーグループの活動として導入し、モノづくり力の強化を図り、原価低減を進めコスト競争力を向上させる。
- ・工場の海外進出ニーズに対し、モノづくりの標準を再構築する。

導入の目的は、第1にコスト競争力の強化が挙げられる。第2には今後の生き残りをかけた海外進出ニーズに対し、モノづくりの標準を再構築し、国内・海外工場の全工場において同様の品質・生産性レベルを確保することである。参加企業の8割近くは海外に工場を持つか、あるいは進出計画

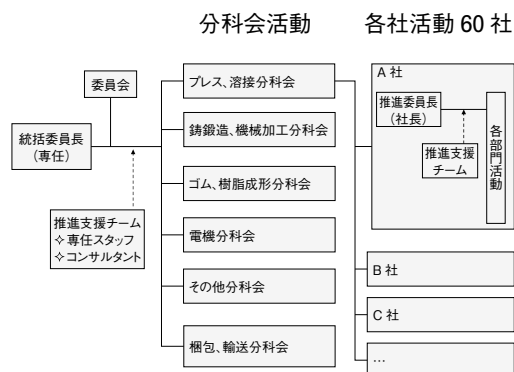
中であった。

共通のプログラムと基準書を活用し、これらの多種多様な企業がグループで改善活動を進めた。

#### ②推進体制

活動の推進体制を、図5.2に示す。

図5.2 活動の推進体制



各々の役割は次のとおりである。

・統括委員長：活動を統括し、常に各社の活動状況や成果をモニタリングし、活動の調整や推進方法の見直し、新たな企画などを行い、プロジェクトを成功に導く強いリーダーシップが求められ、成否の大きなカギを握る。

・委員会：各分科会のリーダー企業で委員会を編成し、定例会を持ち、推進方法や新企画の検討、決定を行う。

・推進支援チーム：推進ステップや活動内容の提案、研修会や監査(審査)の実施など活動推進に必要な支援を行う。

・分科会活動：業種や地域などで小グループを編成し、巡回研究会や研修会などを行い、互いに切磋琢磨する。

・各社改善活動：個別企業による改善推進活動。社長を推進委員長とし、同様の体制を整備する。推進支援チームとして専任者を置くとともに、各部署で改善実践のための時間が取れるように計画する。

(2) 活動の推進

図 5.3 に活動の全体図を示す。活動は PART I と PART II の 2 部構成とし、それぞれ 3 ステップで進めた。

① PART I

STEP1：まず 5S により現場をすっきりさせ、

異常が見えるようにする。これまでも各社各様に取り組んでいたが、維持されていなかったり、単にきれいに整列させているだけで終わっている所が多かった。本活動では、基準書に沿ってムダ排除という観点から 5S のルール化とその順守を徹底して行った。5S ルールは「現場・現物」にお

図 5.3 企業グループ 60 社で進めた活動の全体図

活動のねらい	PARTI: 基準書第一表			PARTII: 基準書第二表		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 徹底したムダの排除(手待ち、運搬、在庫、動作)</li> <li>➤ 目で見て作業の正常・異常が識別できる状態</li> <li>➤ ムダを見つけ改善できる人材の育成</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 100%良品づくりを目指し、お客様から絶対の信頼を得る</li> <li>➤ PARTIで築いてきた現場力をさらに強化し工数低減、原価低減を促進する</li> </ul>		
推進ステップと内容	STEP1 6 ヵ月	STEP2 12 ヵ月	STEP3 12 ヵ月	STEP1 12 ヵ月	STEP2 12 ヵ月	STEP3 12 ヵ月
	5S : 身の回りの整理・整頓・清掃(仕事場・環境の標準化)			5S : 良品づくり、ムダの排除の面から総チェック、深耕		
研 修 会	作業標準類：品質と基準時間の確保 (加工・組付、段替え、検査...) 標準作業：1人ひとりにムダなく作業を配分 目で見る管理：あんどん、生産管理板、掲示板			パフォーマンス(品質、生産性)向上を目指した取り組みの強化		
	監督者の役割・仕事 ： 日常管理の標準化			自ら企画・改善のできる監督者の育成 ： 目標管理の落とし込み強化		
	あてになる ライン・監督者づくり			品質のつくり込み : 生産準備段階でのつくり込み：FMEA/QAN⇒(ポカヨケ・自動化...) : 生産段階でのつくり込み：変化点管理(5M 管理) : 異常発生時の対応：素早い処置と再発防止		
				工数低減活動 : 工数低減チェックリスト(動作経済の原則) : からくり/簡易自動化の推進 : 改善力強化(改善マン・改善室・横展開)		
				流れの設計と改善 : 流れの仕組み構築 : 平準化生産 : 構内物流		
中産連による審査	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ 身の丈に合った目標を立て推進：まず、基準書 2 点を目指す			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ めざす姿に向け推進：基準書 3 点を目指す		
	現場改善トレーナー養成塾(9 ヵ月コース ×2 回)					
継続的改善	PARTIII・IV...					
	PARTI: 守[基本を繰り返して、かたちを身に付ける] ⇒PARTII: 破[独自に工夫して、かたちを改良する] ⇒PARTIII・IV... : 離[オリジナルの確立に向けた活動の推進]					