

事例 2

トップダウンとボトムアップのバランスを取りながら改善活動を継続

HKT

カイゼン・マイスターが長年にわたり工場の改善活動を支援しているHKTの改善活動状況を紹介したい。

HKTは昭和29年3月に設立の本社と本社工場を東京都八王子市檜原におく自動車部品メーカーである。資本金は8,552万円、従業員は170名。国内には神奈川県相模原市に相模工場を、海外には台湾にHKT台湾、フィリピンにHKTフィリピン、タイにHKTタイを関連子会社として保有している国際色豊かな中堅会社である。

製品は国内外の大型トラック部品の油圧・エア圧・水圧などを制御する電磁弁、グローブラグ、燃料ポンプなどを主力製品としているが、技術開発力と生産技術力にも優れ、自社製品の開発・設計や生産設備の開発・設計を自前で行っている。特に自動車のエンジン性能を左右する燃料系電磁弁や油圧制御などの機能を保証するための検査機器も設計・製作して、関連会社を含む自社工程に設置している高い技術力に定評がある。

一方、人材育成の面では海外工場との交流が頻

繁に行われ、常時海外から技術員・技能員を受け入れ、本社の技術力を修得させている一方、国内の従業員を海外へ派遣し相互の人材の育成に努めている。本社工場の製造現場にも海外工場からの派遣者が多数作業しているが、改善活動では自分たちの作業のやりにくさの改善提案や問題点の提起などが活発に行われ、作業環境の整備をはじめ作業性の向上や品質の向上などの改善にも積極的に協力している姿が見られる。

言うまでもなく、海外からの派遣者にもわかりやすい、作業の標準化や規格・基準の明確化が進んでいる。また、海外工場での部品調達では品質向上はもちろんのこと、一層の現地調達に努め、高い現地調達率を達成し現地との共存共栄に努めている。

このほか、工場管理に積極的に取り組み、ISO9001、14001、TS16949の認証を取得済みで、いすゞ自動車、日野自動車、三菱ふそう、UDトラックス、三菱重工、ボッシュなど多くの取引先からも多数回の表彰を受けている信頼性の高い企業でもある。

同社において、特記すべき点はトップの改善活動に対する考え方や姿勢にある。

一般的には「改善に終わりが無い、改善は永遠なり！」と言われ改善活動の重要性は認識されているが、現実的には「改善は熱しやすく冷めやすい」ものである。この点をトップである長屋捷治代表取締役社長、佐藤取締役副社長は肝に銘じ「細くても長く続ける改善活動」を実現しようと現場の活動を見守っている。このような恵まれた環

会社概要

会社名：HKT(株)
所在地：〒193-0803
東京都八王子市檜原町1457-1
設立：1954年
資本金：8,552万円
従業員：170名
事業内容：大型トラック部品の油圧・エア圧・水圧などを制御する電磁弁、グローブラグ、燃料ポンプなどの設計開発・製造・販売

境の中で取り組んでいる同社の改善活動について、これまでの経緯と実施状況および直近の改善事例を紹介する。

1. 改善活動の経緯

同社は基本的な改善活動は従来から進めてきているが、カイゼン・マイスターの支援による改善活動を進めるに当たって、活動の進展状況によって活動の進め方に特徴を持たせ、「問題解決型」「課題達成型」、あるいは職場の「オーダー型」などに分けてテーマを選定している。

ステップ I (平成 21 年 11 月～平成 23 年 12 月)

- ・改善メンバーを編成し各職場の 7 つのムダを洗い出し、一点一葉で改善を進める。
- ・改善メンバーは製造部署と製造を支援する生産技術部署のメンバーで編成する。
- ・問題点は工程全体から洗い出し、メンバー全員で改善していく。
- ・小さな改善を積極的に進め、職場の全員に関心を持たせる。
- ・小さな改善の集合体で、結果的に大きな効果を得る。

ステップ I の改善活動計画

I 活動の狙い

- ①工場内の工程の流れを整流化し、リードタイムの短縮と在庫の低減を図る
- ②生産の遅れ進みを見える化し、生産性の向上を図る
- ③納期と着工タイミングの整合性を図り、ジャストインタイム生産体制を築く
- ④生産変動に即応するための、人・物・設備・方法を整備する
- ⑤質・量・コスト・安全をより良くするための自動化改善を促進する

II 活動の進め方

- ①改善推進メンバーを選任し、マイスターから改善の基礎教育を受けて改善活動を行う
- ②活動の狙いを軸として、製造工程全般を現認

して問題点の登録・改善を行う

- ③改善に必要な基礎知識・手法を得るための教材や資料は、カイゼン・マイスターが提供する
- ④改善活動の基本コースとして実施する
*この基本コースは改善の基礎教育であり、性急に実務成果は問わない。
- ⑤最終回には改善メンバーが、活動の経過と成果および今後の取組みについて、トップに報告する「報告会」を開催する
- ⑥基本コースの最も重要な点は、改善メンバーが全社の改善活動を自主的に推進していくための「改善マインド」を習得することである

III 改善メンバーの選任

改善活動を共に実践し、改善の基礎知識・基礎的手法を習得し、将来に渡って全社の改善活動を牽引するための改善メンバーを選任する。

- ・生産技術系から…………… 2 名
- ・製造系から…………… 2 名

(ステップ I のポイント)

- ・小さな改善からスタートする(一歩・一秒・一円の改善)。
- ・全員参加、全工程対象活動により、結果で大きな効果を生む。
- ・自分の作業、自分の工程は自分で良くする活動が会社に貢献する。
- ・動作改善、工具改善、治具改善、レイアウト改善、部品・材料置き方改善、設備改善、人と機械の組み合わせ改善、生産指示改善、など多岐に渡り問題点を明確にし、目先の効果を求めずに改善の基本をマスターする。

[ステップ I のまとめと今後の進め方]

1. 現場の現認と改善活動

- (1)改善メンバーを 4 名選任してスタートした。
*生産技術系 2 名、製造部系 2 名、計 4 名で改善を実務して行く上で適切に機能した。
- (2)工程は管理状態が良いが、工程管理上の問題、動作改善上の問題、機械保全問題、機械と人の問題、生産管理上の問題などの問題に取り組んだ。
*サイクルタイムが短い作業が多く、秒単位の改善に取り組んだ。