

## 事例4

# 女性が働きやすい職場づくりを目指したTPM活動

桐灰小林製薬

当社は、小林製薬グループの一員として、使い捨て携帯カイロを製造している。桐灰化学(株)・小林製薬(株)より製造委託を受け、国内・国外に出荷している。使い捨て携帯カイロ市場No.1の売上げを誇る会社である。

群馬県藤岡工場は女性社員の比率が50%で、女性の比率が高い製造工場と言える。女性が多いため、よく、皆で「女性が働きやすい職場とはどのような職場か」という議論をする。家庭を持つ女性にとっては、育児や介護中に、時短で勤務できる体制が必要だ。

しかし、私たちの職場を見てみると、決して女性が働きやすい職場とは言えなかった。業務に余裕がなく、1人欠員が出るだけで残業になる状況があり、また、他の人が何の仕事をしているのかわからないから、業務配分もできず、自分しかその業務ができないから仕事を休むことができない。そのような状況では、折角の優秀な女性社員たちが、結婚や出産、家庭の事情で退職せざるを得ない。それは、会社にとっても社員にとっても、非

常に大きな損失である。いかにして女性でも働きやすい職場をつくっていくかが課題であった。

## 女性が働きやすい職場とはあるべき姿を目標にTPMをスタート

当社は、2010年5月にTPM活動の導入を行った。導入時のキーワードは、「楽に(ムダな仕事なくなる)・楽しく(やりがいがあり)・儲ける(原価を下げる)」である。

①笑顔がある職場、②技術力・対応力のある職場、③個人個人がこだわりをもっている職場、④世界一の品質を提供できる職場、⑤安全で安心して働ける職場、この5項目を、私たちが目指すべき職場像として設定し、それを実現させるために、TPM活動に取り組むようになった。

これはまさに、先述した課題「女性が働きやすい環境をいかにつくっていくか」を解決するための活動として合致していた。そこで、女性比率が多い、藤岡工場業務改善部会にて、女性をリーダーとして、いかに女性が働きやすい環境を女性たち自身でつくっていくか、という視点での改善活動を始めた。

## 女性による業務改善 ～藤岡工場業務改善部会での取り組み～

### 1. 現状分析・目標設定・施策決定

先述したように、「残業しないと仕事が終わらないし、私しかこの仕事できる人がいないから休めない」という問題意識は皆が持っていた。

そこで、残業時間と業務配分の分析を行った結果、残業が当たり前の風土があること、また、1

### 会社概要

会社名：桐灰小林製薬(株)  
所在地：〒669-1339 兵庫県三田市テクノパーク18-9(本社、三田工場)  
〒375-0051 群馬県藤岡市本動堂250-8(藤岡工場)  
資本金：4,950万円  
設立：2008年10月  
従業員数：三田工場150名、藤岡工場50名(2014年12月現在)  
事業内容：使い捨てカイロ製造、医療機器カイロ製造

人しかできない業務が多くあるため、業務の配分が上手くできていないことを明確にすることができた。その結果より、目標を2点設定した。

- ・目標1：定時間内で業務が終わる体制にすること
- ・目標2：業務を標準化して多能工化し、マルチタスク体制を構築すること

以上の目標を達成するために何をすべきか、全員でディスカッションして、下記の施策A～Eを決定した。

## 2. 施策の実行

各施策A～Eの実行内容の詳細は下記の通り。

- ・施策A：NHK(なくす・減らす・変える)改善の実施
  - ①各自で業務の棚卸を行い、時間がかかるランキングを作成し、多く時間を要している業務に着目し、NHKネタを創出した
  - ②各部署全体で作業時間の長い業務のランキングを作成し、時間が多くかかっている業務については、「巻き紙分析」を活用して、全員でNHKネタを創出した
  - ③各改善の担当者とスケジュールを決定し、週2回×10分のちょっとミーティングで進捗管理を実施した(ムダな会議を増やさないよう、朝礼時に短時間で行うよう工夫)
- ・施策B：「残業する人＝仕事ができる人」のイメージを払拭
  - ①「タイムマネジメント勉強会」の実施。書籍などで勉強し、皆で勉強会を行った
  - ②「業務集中タイム」の導入。1日のうち、一定の時間、“電話に出ない・誰とも話をしない”時間を設定し、高効率に業務を進める時間を導入した(図1)
- ・施策C：スキマ時間を活かす体制づくり
 

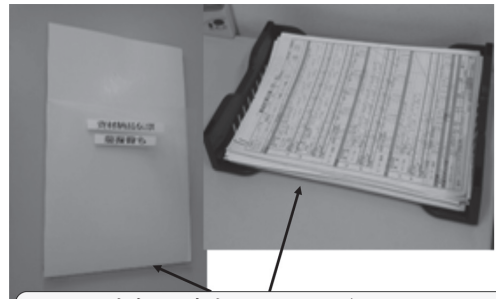
誰もがができる入力業務や書類格納などのルーチンワークは、未処理書類用のインバスケットを作

図1 業務集中タイム



業務集中タイムには、このように「業務集中時間」の札を立て、周囲の人は、話しかけない・電話を取り次がない→高効率に業務を行う時間を設定

図2 未処理書類用のインバスケット



未処理書類用 インバスケット  
スキマ時間ができた人が処理する

図3 業務配分の検討

成し、全員で行うことで、業務のスキマを埋めて、作業効率を向上させた(図2)

- ・施策D：多能工化・マルチタスク化の計画と実施
 

今までなかった「業務一覧表」(どんな業務があるのか、誰がそれを行っているのかの一覧)を作成し、1人しかできない業務を優先的に、他メンバーでもできるような教育計画を作成した。

その際、施策Aで行った各人の業務棚卸結果をもとに、各業務にかかる標準時間を把握した上で、各人が定時間内で業務が終わるような業務配分も行った(図3)。

- ・施策E：作業手順書の整備
 

文字ばかりの作業標準書ではなく、見るだけで誰でもできる詳細の作業手順書を整備した(図4)。

## 3. 次のステップ

- 上記改善の成果で空いた時間を使って、より付加価値のある改善業務に取り組んだ。
- ・次のステップ1：2工場横串での業務改善
 

兵庫県三田工場と群馬県藤岡工場の2工場がもし隣同士にあったら、どのようなNHK(なくす・