

事例 6

「See → NEXT50」 VPM 活人による 技術・技能伝承とモノづくり強化

富山フィルタートウ

当社は1956年、菱光アセテートとして発足した。1958年に社名を三菱アセテートへと変更した後、1962年からたばこフィルター用のアセテート繊維“ジアセテート・トウ”の生産を開始した。その後、テキスタイル用アセテート長繊維の生産も拡大し、1989年に三菱レイヨンと合併した。2012年にたばこフィルター用ジアセテート・トウの製造部門を再び分社化し、当社を設立し現在に至る。当社の製品はたばこの吸口部分のフィルターの原料に使用されており、国内シェアは約40～50%である。

現状の課題

近年、製造業においては“モノづくり力の強化”が盛んに謳われており、品質・コスト・納期などの顧客満足度だけでなく、サステナブル(持続性)、コンプライアンス(法令順守)などといったキーワードの下に安全・環境・モラル面などのさまざまな生産活動指標をも含めた総合的なモノづくり力が企業価値として評価される時代になってきている。

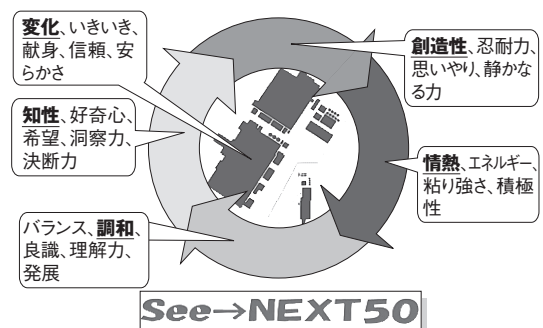
当社工場では2006年頃から急激な世代交代が進

んだが、それに伴いモノづくりの原理・原則に関する理解の不足や改善手法などのスキルアップの機会の減少などが引き起こされ、結果として現場オペレーターの力量・経験の不十分さや改善活動の停滞などが顕在化し、安全・環境・生産・コストなどのあらゆる面でリスクの増大をもたらしていた。

また、「モノづくり力強化」の取組みについては、これまでも5S活動やQC活動、TPM活動などさまざまな活動を行ってきたが、「計画通り進まず、継続性がなく後戻りする」「活動する時間がなく、やらされ感から脱却できない」など、活動のジレンマが常に付きまとい、改善の文化が定着しない現状も、将来に向けた大きな不安要素であった。

これら将来の不安を解消し、競合メーカーとの競争に打ち勝ち、生き残っていくためには、現場力・組織力の強化、特に経営資源としての“人”のレベルアップが不可欠であり、そこに人材育成の必要性、技術・技能伝承の必要性を強く感じていた。

図1 See → NEXT50のシンボルマーク



会社概要

会社名：富山フィルタートウ(株)
所在地：〒931-8601 富山県富山市海岸通3番地
設立：2012年
従業員数：113名
事業内容：たばこフィルター用ジアセテート・トウの製造・販売

教育訓練・技術伝承の 仕組み構築を目指し VPM 活動を開始

上記の課題を解決するべく、まずは工場内にて教育訓練・技術技能伝承の仕組み構築に向けての活動を開始するとともに、「客観的なアプローチの必要性」を感じながら、より「効率的で効果的な手法」の確立に向けて、職制層にて教育や改善に関するさまざまなセミナーの全国行脚を行っていた。そんな中、テクノ経営総合研究所の経営革新セミナーに出会い、“人が生み出す仕事の質”に視点を置いたVPM活動の考え方、進め方に感動したことがきっかけとなった。その後、テクノ経営による予備調査や、当社内でのVPMによる技能伝承の進め方など、数回にわたって議論を重ね、2013年10月に技術・技能伝承、モノづくり強化活動としてVPM活動がスタートした。

図2 キックオフ大会の様子



造現場を支える推進リーダーの育成にも重みを置き、大きな役割を担わせ成長を促した。キックオフ大会ではプロジェクトリーダーによる主旨説明の後、活動リーダーが各自それぞれの思いを色紙に書いてプロジェクトリーダーに活動宣言を行った。また活動旗には、グループメンバー1人ひとりが活動への覚悟や思いを記した(図2)。

3. See → NEXT50 活動の進め方

図3は本活動のモデル図である。“業務改善”による余力の創出と、その時間を活用した“技術・技能伝承”それぞれのPDCAサイクルをうまく回すことにより、工場全体の組織力を挙げ生産性向上につなげることを目標とし、活動を進めてきた。主な活動内容は次の4つである。それぞれの活動進捗は毎月開催の推進会議にて確認している。

- ①活動指標の可視化と集計：作業分析、記録工数の選定と集計表の作成および運用
- ②活動風土の構築と定着：3S活動、C改善など

VPM 活動の実際、課題解決の取組み

1. 活動名称

当社の活動名称は、「See→NEXT50」とした。Seeは、Sustainability(継続性) & Safety(安全)、Expert(熟練)、Education(教育)の頭文字をとったものであり、NEXT50は、50周年を迎えたわれわれが100周年に到達できるようにという思いを込めた言葉となっている。すなわち次の50年を見据え、技術・技能の伝承を軸とした人材育成を図り、モノづくり力を強化するという意味を持っている。活動のシンボルマークは社内公募により決定した。このマークは、情熱・調和・知性・変化・創造性など、行動への意思と達成する目標をシンボライズしたものである(図1)。

2. 活動体制、キックオフ

活動組織は、社長をプロジェクトリーダーとし、各部門の課長を統括リーダー、製造現場を支えるシフトリーダーを推進リーダーとした。今回、製

図3 活動のモデル図

