

事例 7

労働生産性向上と予実管理の推進

共同印刷

共同印刷について

共同印刷は、1897(明治30)年の創業以来、顧客や取引先、地域の方々をはじめとするステークホルダーのお力添えをいただきながら、社員の創意と努力を結集し、1世紀を超える歴史を歩んできました。その間、印刷技術を追求しながら多様な製品・サービスを開発し、“新たな価値”の提供を通じて、社会と文化の発展に力を尽くしている。

現在、印刷業を取り巻く産業構造と市場情勢は大きな転換期を迎えている。当グループでは、強みである長年の経験と実績、その過程で培った技術やノウハウを最大限に活かして変化に立ち向かい、事業領域の拡大に努めてきた。強みを活かした事業活動を通じてさまざまな業界の顧客の抱える課題を解決することで、社会から必要とされ持続的に発展していく企業でありたいと考えている。

また、企業の社会的責任を果たすための活動にも注力している。全社員が高い倫理観を持って法

令遵守に努め、さらなる信頼を寄せていただけるよう、個人情報保護を含めた製品・サービスの向上にも取り組んでいる。同時に、働く魅力にあふれた躍動的な企業グループを目指し、社員1人ひとりが能力を発揮できる環境の整備に努めている。

当社の事業内容について

当社は、3つの事業分野(情報コミュニケーション部門、情報セキュリティ部門、生活・産業資材部門)において、情報加工技術と総合力を活かして、顧客に対するトータルソリューションを提供している。情報セキュリティ部門の取扱品目は、企業向けのビジネスフォーム、データプリント、BPOサービス、通帳、商品券、ICカード、クレジットカード、定期券、その他各種カードなどである。いずれもカスタマイズされた製品であり、高いセキュリティが要求される。

今回紹介する活動は、情報セキュリティ部門の製造を担う川島ソリューションセンター(以下、川島SC、写真1)と鶴ヶ島工場(写真2)における事例が中心である。川島SCは個人情報を扱うセキュリティセンターとして、ビジネスフォーム、データプリント、BPOと呼ばれるアウトソーシングサービスなどを扱い、鶴ヶ島工場は、カード、通帳、証券類などの貴重品類などを製造している。

現在、当社は全社で改善活動を展開しているが、その端緒は情報セキュリティ部門で始まった活動「チャレンジ332」である。「332」は、労働生産性(総合効率)30%向上、社内のコストダウン指標、不良再生産の半減化の意味を持っている。今回は

会社概要

会社名：共同印刷株
所在地：〒112-8501 東京都文京区小石川4-14-12 (本社)
設立：1925年
従業員数：1,905名(臨時員含まず。2016年4月1日)
事業内容：出版・商業印刷、データプリントサービス、ICカード、パッケージ、産業資材のほか、デジタルデバイス向けのコンテンツ制作やネットワーク関連サービスなど、多様な事業を展開

写真1 川島ソリューションセンター



その導入の経緯から、川島SCおよび鶴ヶ島工場の改善事例を通じ、全社展開にいたる活動の概要を紹介したい。

活動開始の経緯

受注産業において一番重要なものは「納期」と「品質」である。これは当社のどの職場でも同じであるが、情報セキュリティ部門では、もう1つ、「セキュリティ」が重要視される。こうした中、川島SCでは、顧客からデータをお預かりした当日に発送するという短納期の製品にも対応している。鶴ヶ島工場では、ある程度の製造期間があるものの、発送日は決まっている。いずれにしても、顧客の業務を遅らせることはありえない。

当社は35年前に鶴ヶ島工場、15年前に川島SCを開設し順調に作業量を伸ばしてきた。しかし、10年ほど前から大口の製品が大きく減り、多品種・小ロット・短納期化が加速的に進んだ。生産指標として「機械の時当たり生産量向上」を掲げて改善に取り組んだものの、作業の繁忙、閑散の差が激しい職場も多く、機械の生産性向上だけでは、コストが下がりにくい状況となっていた。

コンサルティングを導入して改善を進めたこともあるが、貴重品を扱っているため、作業自体を詳細に確認してもらうことはしていなかった。また、貴重品を扱う企業は国内でも少なく、他社がどのように作業をしているのかという情報交換もなかった。このような状況のため、品質管理にしても製造方法や効率化にしても、すべて自社独自の方法を構築してきた。

写真2 鶴ヶ島工場



改善方針の見直し

過去の改善活動では、設備の稼働率を優先し、限られた時間の中でいかに速く機械を動かすかに重きを置いて取り組んできた。

ところが、数年前から多品種・小ロット化と連動して作業量が減少傾向となり、以前のように安定的な作業量が確保されなくなってきた。そのため繁忙期には設備のフル稼働が必要だが、仕事が少ない閑散期には機械をいくら速く回しても意味がなく、空いた時間をどうするかという問題に直面するようになっていた。

今までは“営業は多く受注する、製造は顧客から要求される納期と品質を守って遂行する”という指針の下、機械ごとの定員配置により、速く稼働させて数を多くつくることに注力してきた。しかし、変動する業務量と投入工数の関連づけができていなかったことが浮き彫りになったのである。

また、納期遵守を意識するあまり、仕掛品を多く持つ傾向があった。そのため仕掛品を保管する棚が相当なスペースを占有し、分類の煩瑣から品番を取り違えるミスも発生していた。

こうした背景の下、さらなる厳しい環境に打ち勝ち、効率改善を図るため、2013年4月、川島SCでコンサルティングを導入した改善活動を開始することになった。

総合効率指標の導入

今回の活動では、従来の活動方針の根本的な見