

金属工場

# 4. 金属工場における改善活動

エレクトロニクス事業本部 金属事業部 製造部 石川 悟



## 継続し続ける組織

金属工場における現場力強化活動の軌跡は、まさに「人づくり」を進めてきた結果である。ものづくり道場リーダー研修がスタートした1期生を皮切りに、毎年のように研修生を送り続けた。

現在の道場生は32名、金属製造部総人員の約3割を占める。日本ガイシの中で最も活力ある集団となり、自部門運営/全社支援の両輪に携わるキーマンを育成し続けている(図1)。

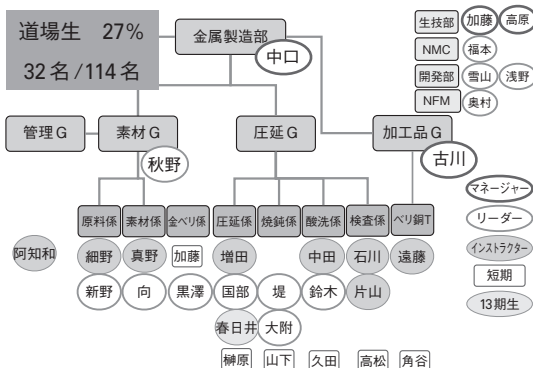
## 現場力強化活動と改善活動の結びつき

金属工場の現場力強化活動は道場開講とともに始まった。1～3期のマネージャー研修およびリーダー研修に参加したことで、従来の小集団活動から現場に存在するロス/ムダの刈り取りをする活動へと変化し、原価低減による経営効果が得られるようになってきた。

改善活動は、3年を一区切りにタイトルと方針を改めながらレベルアップを図り継続してきた。活動推進は、ロスコスト・マネジメント(LCM)を初期から導入、活発な取組みを継続するため体系的な運営を行っている(表1)。

- ・事務局 1名の選出
- ・サークル診断(1回/月)による定期フォロー
- ・推進会議による定期報告(年4回/チーム)
- ・活動報告会(1回/年 年度末)

図1 金属工場のものづくり道場生



この4つを20サークルで円滑に回す。道場生のキーマン(係長/作業長)が自職場をフォローしながら、全体底上げにも一役担う体制である。

## 報告メンバー 台頭変化で若手成長

推進会議による定期報告は、毎月2回開催される製造部会の場を利用し、製造部長、マネージャー、係長、主任と総勢15名程の前で、所定のチームが活動テーマの進捗を報告する。

報告者の顔ぶれは、当初は同じメンバーばかりであったが、ここ3年ほどは異なるメンバーが入れ替わり報告する機会が増加、若手メンバーのアピールの場ともなっている。新たな顔ぶれが、普段現場で見る姿とは異なる姿で堂々と報告をやりきる。報告回数を重ねるごとに、質問でのやりとりがうまくなっていく。そうした成長の姿を見られるのはこの上なく嬉しいものだ。

製造現場の若手メンバーは一番の活気付け役であり、将来の工場を担う宝である。推進会議の場を利用して、厳しさと優しさで全体底上げの人材育成を図っていく。これも大きな目的の1つである。

## 社内提案制度/全社大会(活動報告会)と連動

改善活動の活力を支えている仕組みが2つある。1つ目は改善提案制度である。成果/効果が大きいと認められる改善は6カ月間の活動完了後、申請により特別に評価される。金属工場は、この提案を年間8～10件申請し続けており、件数で常に上位に位置している。評価の認定で獲得した表彰

表1 金属工場の改善活動

期間	タイトル	方針
2007～2009 142～144期	Complete C	競争力向上活動
2010～2012 145～147期	Complete C II	ワンラックアップ
2013～2015 148～150期	Complete C III	成果から効果へ
2016～2018 151～153期	Raising C	完結から極める

金は、チームメンバーの慰労会に充て、活動を振り返るのみならず、次も頼むと皆でワイワイやる。モチベーション持続の良薬である。

2つ目は日本ガイシの小集団活動であるQuiC(クイック)活動への連動である。毎年7月に全社大会が開催され、ここ3、4年、金属工場は上位入賞の常連となっている。全社大会の代表になるには、2つの壁を乗り越えなければならない。

①金属製造部の報告会で上位3チームに入る  
②その上位の金属事業部の報告会で優勝する  
まさにサバイバルである。①の優勝チームが②で優勝するとは限らない。金属製造部は、常勝軍団としてフォローも手厚く行う。ストーリーのわかりやすさ、表現的確さ、製造部会メンバーが最終チェックし、皆で1つの作品づくりにこだわる。これも、部全体の活力につながるからである。

### 自己成長のきっかけ

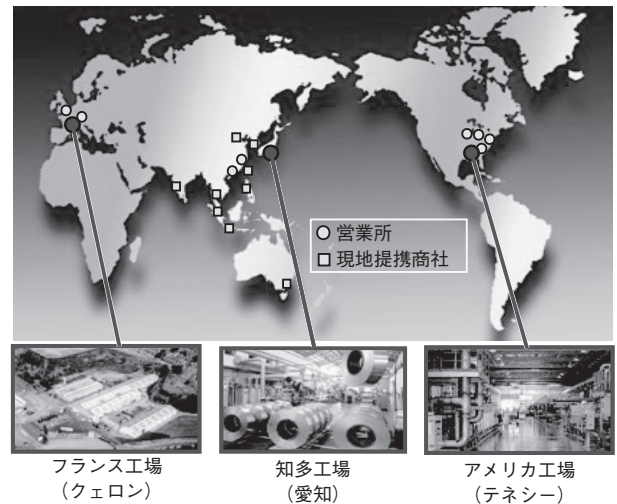
インストラクター研修1期生で受講した私は、この研修で非常に鍛えられ成長できたと実感している。講師たるもの、知識10倍を持つべしと、日本経済新聞を読み始めた。製造現場から叩き上げの私が、日本経済新聞を取ることはまさに予想外。しかし、読み始めてみるとその多様な情報・世界の動向に関心が湧いてくる。自身も慣れない日々困惑しながらも、これも成長かと思えたことが良き思い出である。

講義練習は、往復60分の徒歩通勤を利用して1カ月間、自己練習を続けた。インストラクターとして初の講義は緊張が高まる。しかし、練習量が自信となり、味のある講義にしようとしてテキストにないネタも加えて、自分なりの講義をやり切る。これならいけるという感触をもった1年目だった。2年目はさらに自学、練習を重ねて講義技能アップ。プラス、ネタ増しでマンネリ防止にも配慮した。

### 全社支援でさらなる成長と部門活性への連動

金属工場のインストラクターは自部門枠のみに留まらず、全社リーダー研修で実践を余儀なくする使命が待っている。まったく面識のない人の前

図2 金属事業の拠点



で認定を受けた単元の講義実践をすることに意味がある。本当の実力を試されるのだ。

講義するだけではない。1日の研修カリキュラムを遂行し、実習生をリーダーへ育成していく指導力も試されるのである。この経験を積み重ねることで、自己鍛錬でき、さらに成長できる。

部門外で苦労した分、人前での話や部下とのコミュニケーションもうまくなっていき、その変化も楽しい。日本ガイシ全体の成長に寄与できる喜びを実感できるのも、インストラクターの特権である。

### 人づくりと組織運営で製造の本質

安定した黒字事業の定着や利益拡大の根幹は製造にある。金属事業の柱をなすベリリウム銅展伸材は、設備で素材を加工してつくり込む装置産業とはいえ、人手に頼っている面が多く、自動化は十分進んでいるとは言えない。冒頭に記載したように、最も活力ある集団まで成長した組織ではあるが、安全、品質、技術、人材育成など乗り越えなければならない課題は山積みである。

直面した1つひとつの課題を解決していくとともに、長期スパンで本来あるべき姿を常に描き、こうしたい、こうなりたいという将来の夢を持ち、キーパーソンと組織集団のもつ活力との両輪で、一層強い製造現場を目指す。