

# 国内でのモノづくり存続を賭けた セコニックの全社改善活動



## ● 総論 ●

### トヨタ生産方式をベースにした改善活動の全面展開

平山 伊藤 彰洋

『2010年版ものづくり白書』には、「我が国製造業の状況を見ると、2008年秋のいわゆるリーマンショックを契機に発生した世界同時不況に伴い生産が急速に減少した後、2009年春以降持ち直してきているが、その水準は依然低く、雇用情勢も総じて厳しい状況が続いている」と書かれている。そして、2011年3月の東日本大震災でさらに追い打ちをかけられたが、果たしてこれらの事象がなければ日本経済は成長の道を歩んでいただろうか。

筆者は、中国を中心とした世界的なモノづくり競争が起きている中で、事象の問題ではなく、構造的な問題であり、この問題が解決されなければ日本は衰退に向かうのではないだろうかと考える。

そうした背景の中、日本の製造工場ですべきことは、当たり前ではあるが技術力の向上とお家芸である改善活動を部門の壁を越えて全面展開させることによりさらに強化させることである。そして、その地道な活動こそがグローバルでの競争力向上につながると信じている。

#### 改善活動の全面展開

トヨタ生産方式を応用して自社に導入しようとする経営者は、製造部門の原価低減はもちろんで

図1 改善活動の全面展開を進めるポイント

- ①各部門を統括する「トップが推進する」こと
- ②各部門は「製造をサポートする部門」という認識を持つこと
- ③「後工程はお客様」の考えを徹底すること
- ④すべての業務に「7つのムダ」が潜んでいることを認識すること
- ⑤「情報の共有化」を進めること

あるが、工場全体を巻き込んだ革新と人材育成が進む風土をつくりたいという思いがとても強い。しかし、現実には製造部門だけの活動であったり、生産管理部門だけの活動であったりと、個々の改善活動であり全体が1つにまとまった活動には程遠い場合が多い。

この背景には、トヨタ生産方式は製造部門が取り組む活動であり、他の部門には関係ないという考えがまだ蔓延しているからだろう。

製造を中心にさまざまな部門が円滑な改善活動を進め、なおかつお互いの部門で連携して改善効果を高めていくためには、図1のポイントに留意する必要がある。

#### 強い製造部門をつくる間接部門

製造をサポートする部門には、大きく営業・生産管理・品質管理・生産技術・資材などの部門があるが、それぞれの部門のアウトプットは製造部門がうまくモノづくりをしていくことに結びついてくる。

製造企業では製造部門に間接部門の仕組みの悪さが集まってくるので、間接部門は「後工程はお客様」を貫き通すことが重要であり、製造部門は不具合点をどんどん問題提起することにより間接部門の悪さを気付かせることが必要である(図2)。

#### 間接部門における改善活動の進め方

間接部門における改善活動の手順は製造部門と変わらないが、改善対象が物や道具ではなく人間

の頭の中にあるだけに問題点が顕在化しにくい。そこで、改善活動を進めていくためのベースとなるのは業務の見える化と標準化である。「標準のないところに改善はない」というのは、製造部門のみならず間接部門でも同様である(図3)。

見える化と標準化を進めるための第一ステップは、職場の5Sと業務の5Sであり、見える化の目的は、方針・実態・問題を共有化して、問題の早期発見と早期解決に結びつけることであるが、もうひとつ大事なことは問題点を誰にでもわかるようにして、自発的に問題解決させる動機付けを行うことである。

### 全面展開を実現するマネジメントの事例

改善活動を全面展開するマネジメントは、方針管理(経営目標達成のための戦略的な方針の管理)、日常管理(日常の業務運営に関する管理)、職場の活力向上運動(前記の管理を受け入れ、良い結果を生み出すことができる職場の力の蓄え)をPDCAの輪を回して維持・向上・実践させていくことで、企業の体質強化に結びつけることが目的であるが、そうした取組みの中でユニークな仕組みとして次のような事例もある(図4)。

方針管理を進めるに当たっては、組織別管理で会社方針をブレイクダウン(会社方針→工場方針→部方針→課方針→個人の重点実施事項)して取り組む方法が一般的だが、機能別管理を導入して会社の機能別に責任部署と責任者を決め、会社方針の作成と組織をまたがって全社目標のフォローを実施することも大変有効な手段である。

また、その時点での全社的重要課題については組織の壁を越えて、原価低減委員会、原価企画委員会、品質対策委員会などをつくり取り組んでいる。

図2 間接部門のアウトプット

|       |  |
|-------|--|
| ①営業部門 | ・売上向上<br>(高品質で低コスト商品を短納期で提供するために、製造部門との連携が必要となる)                                       |
| ②生産管理 | ・在庫削減<br>(ライン停止につながる欠品を防止しつつ、在庫を減らす取組みを行う。リアルタイムな在庫管理とラインへの払い出しのために、製造部門との連携が必要となる)    |
| ③品質管理 | ・受入不良低減、検査時間低減、手直し時間低減<br>(ライン停止につながる受け入れ不良を防止しつつ、品質チェックポイントを製造部門が自主検査をするために、連携が必要となる) |
| ④生産技術 | ・新製品の早期立上げ、改善スピードアップ<br>(過去の経験をベースにした新製品ラインの構築と改善提案実現のために、製造部門との連携が必要となる)              |
| ⑤資材   | ・コスト低減<br>(開発・生産技術部門とともに加工・組立がしやすい低コストの新製品開発を進めるために、製造部門との連携が必要となる)                    |

図3 改善活動の手順

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| ①改善点の決定  | 改善が必要な項目を決定する<br>(例：在庫が多い、人員が多いなど) |
| ②現状分析    | 正確に現状をつかむ<br>(例：在庫推移、業務量推移など)      |
| ③アイデアを出す | 固定観念や前提条件なしにアイデアを出す                |
| ④改善案の作成  | 出されたアイデアから、現実合ったものも良いものを選ぶ         |
| ⑤改善案の実施  | 各部門・担当者の理解を得た上で、改善案を実施する           |
| ⑥改善結果の確認 | 改善結果を数字で評価して、標準作業をつくる              |

図4 各部門のユニークな仕組み

|          |   |
|----------|---|
| ①人事・労務   | ・労使協調路線<br>・コミュニケーションとチームワークによる意欲高揚<br>・人材育成の仕組み    |
| ②経理・財務   | ・原価管理の強力な仕組み<br>・余裕資金の健全な運用                         |
| ③購買      | ・協会の活動での会員相互の経営管理能力向上策<br>・開発段階からの協力体制              |
| ④品質      | ・各工程で品質を保証する仕組み<br>・お客様の声のフィードバックの仕組み               |
| ⑤販売      | ・強力な販売ネットワーク<br>・地域に密着した販売活動                        |
| ⑥技術開発    | ・環境を先取りした先進的な技術開発<br>・魅力ある商品のラインアップ                 |
| ⑦生産技術・製造 | ・生産技術開発による最新鋭設備導入<br>・トヨタ生産方式による効率的な生産<br>・創意工夫提案活動 |

筆者：いとう あきひろ  
 コンサルティング事業部 事業部長  
 所在地：〒108-0075 東京都港区港南1-8-40  
 TEL：03-5783-3571  
 URL：http://www.genbakaizen.com