

工場風土の変革によって 10年、20年、30年先の 未来を創造



- ① 目指すべき姿、目的、目標を合わせる
- ② 合言葉は「仕事は駆伝」

当社は1949年に創業し、今年で70年目を迎える。「熱意と独自のノウハウで、お客様と一緒に生産工程のさまざまな課題(自動化、合理化生産など)の解決に挑戦し、お応えする。そして、10年、20年、30年成長し続けられる強い会社を目指す」をモットーに、現在は位置決め要素部品で世界トップシェアを誇るLMガイドを製造するTHKのグループ会社として、THKグループの生産設備やさまざまな産業へ高精度位置決めが可能なユニットおよび装置の設計・製作・販売を行っている。

慢性的な納期遅延が深刻化

その中でTHKグループ内の生産設備を製作する設備関連事業においては、顧客のニーズも多様化が進んでおり、研削盤をはじめとする各種工作機械ならびに自動化装置を一品一様で製作している。また、それらは新規製作品のみではなく、新台納入時から20～30年程度経過した中古母体機(自社設備、他社設備)を流用し、消耗部品やNC装置を交換、付加価値機能として自動化装置を取付するレトロフィット品もある。

設備関連事業が従来から抱えていた問題点としては、引合～受注～納入までの全体日程と各工程のキャパシティを把握できていないことに加え、顧客ごとの設備導入計画が同時期に重なることから、各工程の負荷を考慮した数カ月先の計画が立てられない状態であるため、常に突発的な受け身の受注となり、設計日程の慢性的な遅れ、さらには数カ月先の負荷分散ができていなかった。そのことで各工程においても納期が迫る時期に負荷超過の状態に陥っていることに気づくため、結果としてリードタイムが長くなり、慢性的な納期遅延を起こしていた。

そうしたことも影響し、設備関連事業においての顧客であるTHKからの需要に対して供給が間に合わないという状態が続いており、THKグループ全体の課題でもある生産能力の増強に影響を及ぼしていた。

形骸化する改善活動を変える 方法を模索

これらの改善のため、仙台工場では従来からQCサークル活動などの小集団活動や各工程の改善活動などを推進してきた。これらの活動はそれなりの成果は出したが、部分的な改善に終始し、その効果も限定的であったため、工場全体としての出力向上、リードタイム削減、納期遵守率の向上には至らなかった。

その要因として、部署内に限定された小さな枠内での改善活動であること、また設備関連事業はTHKグループ内の事業ということもあり、どこか

会社概要

会社名：THK インテックス(株) 仙台工場
 所在地：〒981-3602
 宮城県黒川郡大衡村大衡字萱刈場 145
 設立：1949年
 従業員数：312名(仙台工場 167名)
 事業内容：専用工作機械および精密位置決め装置の設計・製作・販売

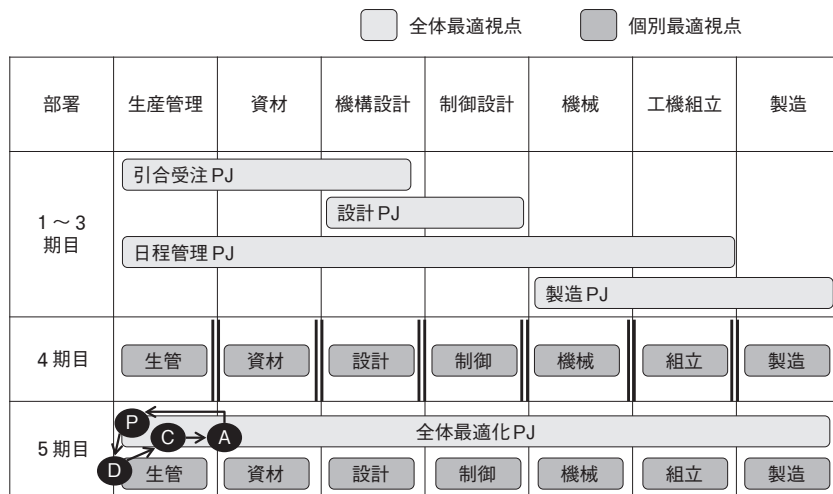
写真1 2015年1月キックオフでの宣言



図1 プロジェクトスローガンとロゴ



図2 BRIDGE30の組織体制



- ・ 1～3期目は、PJ体制で課をまたいだ活動
- ・ 4期目は、自主活動へ移行し、課別の取組みを行ってきた
- ・ 5期目は、全体最適思考で問題点を抽出し、各課の活動に落とし込む体制を構築中

甘えのようなものが存在していることも否めない。そして何より懸念されたのは、従業員の意識とモチベーションの低さが、改善の基盤となる「工夫・アイデア」の発生を阻害しており、改善活動の形骸化を引き起こしてしまっていることであった。このため、仕様や納期、コスト、品質面において、要求の多様化といった外的環境に追従できず、ともすれば顧客と向き合うことをしないような状態に陥りかねない工場になりつつあった。

こういった状況下で、「一貫通貫生産方式」の考え方を知るきっかけがあった。当初、コンサルティング導入することについて、さまざまな意見が飛び交ったため、社員にアンケートを募ったところ、「自分たちだけで改善できる」と「外部の力を借りてでも変えていきたい」という意見に分かれる形となったが、結果として今の状態から脱却しな

ければならないという思いの強い中堅社員の声が反映される形となり、2015年1月からアステックコンサルティングの指導を仰ぐことになった(写真1)。

引合・設計・製造・日程管理 のプロジェクトを発足したが…

活動を開始するに当たり、仙台工場の全員が参加し、同じ方向にモチベーションを高めて活動をしていくために、プロジェクト名称とスローガンの公募を行った。名称は「BRIDGE30」、スローガンは「みんなで創るぞ！幸せの架け橋」に決定した(図1)。目先だけの成果に囚われず10年20年30年先の将来への架け橋となるような活動にしていこうという思いを持って、活動を開始した。

改善活動を行うに当たり4つのプロジェクトを発足させた(図2)。