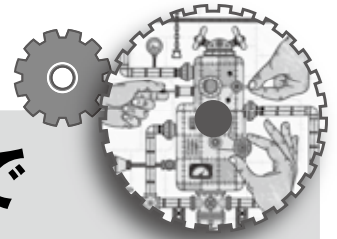


事例 4



「やってみなはれ」の精神で「からくり改善」に挑み続ける

サントリープロダクツ

設備を最良の状態に保ち、安全安心な商品を提供

清涼飲料や食品をグローバルに製造販売しているサントリー食品インターナショナルの国内製造会社サントリープロダクツ(株)では、9つの工場ですべて天然水をはじめ、お茶、コーヒー、炭酸飲料など清涼飲料を生産。サントリーグループのコーポレートメッセージである「水と生きる」を念頭に自然環境や地域社会に配慮し、顧客に安全・安心で高品質な価値ある商品をお届けするため、品質にこだわり設備の安定化、人の成長・働きやすい職場づくりにTPMを活用し全員参加でさまざまなロス削減と改善活動に取り組んでいる。

具体的には設備を自分たちで自主保全する際に楽にできるツールを開発するなどの「からくり改善」や、ヒューマンエラーの未然防止につながる「見える化改善」などを進めている。長くTPMや改善活動を推進してきた、サントリー食品インターナショナル(株)ジャパン事業本部 生産・SCM本部 技術部 専任部長の岩渕彰範氏は「設備を良い状態にすることは、良い品質をつくることにつながります」と設備保全の大切さを強調する。

同社では、現場の困難な作業(資材投入、段取り作業など)をなくす、あるいは置き換えることができないか、その方法として「科学的メカニズム活

用」(重力・水圧・空圧、ばね・天秤、滑車・ころ、テコ・リンク)を重視。同時に、岩渕氏が「最も大事にしていること」として挙げるのが「チームの知恵と工夫」(設備組み込み、道具や治具開発、作業方法改善)による「チーム現場力」である。

「1人だと改善も難しいとあきらめてしまいがちですが、何人かいるといろんな発想ができ、それらが組み合わせられて新しいひらめき生まれることもあります。ですからチームの力はとても重要。そして、当社には創業時からのDNAとして、“やってみなはれ”という挑戦する文化が脈々と受け継がれています。軽いノリでいいので、とにかく皆でやってみるのは、改善についても同じです。すべては“やってみる”ことから始まります」

年間活動の中に展示会への出展を織り込む

同社においてからくり改善が広がるようになったきっかけは、日本プラントメンテナンス協会が主催する「からくり改善くふう展」に出展するようになったことである。1994年から毎年開催されているこの展示会は、テコや歯車などのシンプルな機構の「からくり」を用いて、コストをかけずに製造現場における困りごとを解決する改善事例を紹介する展示会だ。

同社は2010年に1工場から出展を開始。「当時の出展企業はほとんどが自動車関連工場で、出展すること自体がかなりのハードルでした」と岩渕氏は振り返る。しかし、他社の改善事例を見られたり、説明する社員の成長につながったりと得ることも多かったという。そこで各工場に出展を働きかけ続けたところ、2013年には8工場で計18件の「改善作品」を出展するようになった。しかもこの時、初出展の「製造現場における『見える化』

会社概要

会社名：サントリープロダクツ(株)
所在地：〒108-8503
東京都港区芝浦3-1-1
田町ステーションセンターN
設立：2009年
従業員数：1,105名
事業内容：天然水、清涼飲料水の製造



写真1 「見える化」改善で最優秀賞受賞(2013年)



改善展」において最優秀賞を受賞(写真1)。「その後の全工場の出展に弾みがつきました」(岩渕氏)。

出展につなげるために岩渕氏が心がけたのは、「プッシュ型」ではなく「プル型」で各工場に働きかけたことである。

「こんな展示会があるけど、どう?という感じで声をかけました。強制されるより、長続きしますし、自分たちでやり遂げたという達成感が湧きません」

展示会場では、スタッフがコーポレートカラーであるウォーターブルーのビブスを着用し、一体感を醸成するなど運営上の工夫も凝らした(写真2、写真3)。

「やるなら楽しくやろうと、文化祭のノリで進めました。展示会は年1回ですが、目標が定まると、そこに向かってみんなが動くようになります」と、岩渕氏は年間のサイクルに展示会出展を組み込むことで、そのプロセス自体が教育になっている様子を語る。

近年は海外グループ工場も展示会を見学するなど、海外での「からくり改善」への関心も広がっている。



出展前に工場内で コンペを開催するケースも

同社では、出展という制作納期に間に合わせるよう、作品内容の設計・試作・製作・出展準備・展示という流れで進めているが、実際に設計に基づく加工が必要になるため、加工スキルのある経験者や社外の加工業者に協力依頼してつくることもある。

写真2 からくり改善くふう展会場にて(2018年)



写真3 大盛況の会場で説明にも力が入る(2019年)



「工場によっては、協力会社の力を借りて共同で出展するなど、徐々に改善のレベルが上がリ、実用的な“作品”を出展できるようになりました。また、神奈川の綾瀬工場のように工場内でコンペを行い、そこで選ばれたものを展示している工場もあります。これは現場従業員のやる気アップにもつながっているようです」と、各工場に出展に紐づけてさまざまな工夫をしている様子を語る。

岩渕氏によると、改善のポイントは現場の人たちが「この作業を簡単に終わらせたい」「楽しみたい」と思うことであり、「その気持ちになるように、またなつた時に力を添えて動かすのが事務局の役割」と認識している。

「からくり自体はとでもシンプルなもの」と岩渕氏が言うように、ばねや歯車、動力の移動など、“科学的メカニズム”を知っていれば、現場の悩みを解決できることは少なくない。たとえば同社では、200ℓの液体が入った大きく重たいドラム缶を動かすことがある。とても1人では動かせないドラム缶だが、テコの原理を利用した“棒のようなもの”1本により、1人でも楽々移動させることができるようになった。高価な機械を導入しなくて