

実践! 1年で 生産性 3割アップ 作戦!

ジェムコ日本経営 古谷 賢一

第1回 現場を変革する改善プロジェクト始動!



厳しい経営環境が続く中、モノづくりを担う工場では日々改善活動が続けられている。しかし、改善活動を継続することには困難が伴うものだ。「生産が忙しくなり改善活動ができない」、「改善のネタが尽きてしまった」、あるいは「改善活動がマンネリ化して現場の意欲が低下した」といった、さまざまな障害が発生するからだ。このような状況にもかかわらず、会社からは経営的な理由によって「大きな生産現場の変革」を求められることがある。

本連載では、こういった工場の大きな変革をどうやって実現すればよいのか、とある工場、X工業の実践ストーリーを基に、その活動の推進方法と実践のポイントを紹介する。本連載のストーリーに沿って、読者諸氏も実際に改善活動に取り組んでいただくと、1年で大きく現場を変革することができる構成になっている。

工場変革のストーリー

目指せ! 必ず有給休暇を取れる工場

「そんなこと、絶対無理ですよ!」という声が、現場に響き渡った。声の主は、生産現場で数多くの改善活動を推進してきた、現場主任の宮本氏だ。

仕事はあるんだけど、
募集をかけても、人が
集まらないんだよな…
残業・休出が多いと、
若い人には
敬遠されるからな…



X工業社長の悩み

彼はアイデア豊富で改善案を積極的に実行する行動力のある主任。他社工場を訪問するたびに新しい着眼点を探したり、書籍を読み漁って現場改善のヒントを探したりする努力家でもあった。その彼が、無理だと思わず大声で叫んでしまったのはなぜだろうか。それは工場長の春日氏から、今までにない大きな現場変革を求められたからだ。さて、この工場では一体何が起こったのだろうか?

この工場を運営するX工業は、従業員が200名、売上高は50億円の中堅企業で、大手企業を相手に堅実な事業活動を行っている。主な生産品は電子機器であり、第1工場で部品の金属加工、第2工場部品組立を行っている。

このX工業では、多くの会社が直面しているように、生産を維持するための作業員の募集に苦勞していた。高い技術力で顧客の需要が堅実に推移している一方で、作業員の増員が思うようにならず、多忙な現場では、残業や休日出勤が常態化しており、現場は疲弊していた。大手企業に比べて、労働環境は良いとは言えず、福利厚生や年間の休日数も見劣りすることは否めなかった。

かつてなら、長時間勤務であっても残業代を魅力と考える人は多かったのだが、今は自分の生活に対する意識が高くなり、給料面だけではなく休日数や有給休暇の取得率が、勤務先を選ぶうえで大きな要因にもなっていた。そのため、大手企業に比べて休日出勤や残業の多いX工業は、作業員の募集をかけても敬遠されるのだった。

このような状態の中で、X工業の社長は、「まずわが工場から休日出勤をなくして、次に月に1回は必ず有給休暇が取れるようになろう」と、企業変革を決意したのだった。当然ながら、ただ労働