

日本カイゼンプロジェクトは、常に会員様に対して有益な情報を提供しカイゼン力をあげる役に立ちたいと願っている。

一般的な工場見学会は優秀な工場を見る会であり、本当に知りたい目標立案の背景やカイゼン途中の試行錯誤など苦労話も含めたカイゼンの過程は分からない。そこで、カイゼン前の状態から指導を開始し結果を出し、その過程と結果の両方をまとめた工場見学会を開催し情報を提供したいと考えた。

そこでこれまで柿内の指導を受けたことがない会社から候補を選び、㈱セイコー久保田社長に打診し合意を得たので、㈱セイコーでカイゼン指導のプロジェクトを行うこととした。

事前にセイコーの現場に伺いひと目見た印象は、整理と清掃はできておりそれほど悪くなかったが、詳細に見ていくと、生産性にかかわるモノの置き方や品質にかかわる標準項目の表示などの整頓は不十分であり、カイゼン指導をする価値は十分にあった。

計3回に渡った指導会の様子

まず会社の中に潜んでいる問題点を顕在化する目的で、第一工場で他工場の人も参加してほぼ全員でKZ法を実行した。事前に目的や方法についての説明を行い、1か月以内に使わないモノにカードを貼るKZ法の手順に従って行ったが、それぞれの参加者が自分の担当する工場のことしか分からず、本来の目的であった工場の垣根を超えたワイガヤには至らなかった。しかし、進捗情報の見える化、作業台の位置、材料の管理などにカイゼンの余地があるなど、初見で発見した問題を再確認した。また全員で協力して一つのカイゼンを行うというやり方があるという気付きにもつながった。

●
㈱セイコーはそれまで5S活動を中心にカイゼンを続けて来ていたが、先に述べた整頓だけでなく、5Sを広げることの清潔活動は不十分で、また連携という意味で躰(ルール化)にカイゼンの余地があった。柿内は5Sについて議論をしたいと考え参加者に意見を求めたが、反応はなかった。そこでショールーム化という言葉を使い5Sの将来の発展性を伝えようとしたが、十分な理解は得られなかった。そのようなやり取りを通じて、セイコーのカイゼン活動は工場ごとの部分最適であり、全体最適には至っていないと気付いた。(以上1回目)

●●

その後、あまり時間を空けずに次のカイゼン会を開催する予定であったが、コロナが再度活発化し、実施が遅れた。そしてこの間に、第一工場では大量の受注残の解消のために新たに設置された新設備をフル稼働させる必要が生じ、最重要課題が一般的な生産性向上から新規設備の稼働増に効果があるカイゼン実行へと変更された。第二工場はリーダーが変わり、新たなスタートを切ることになった。また新工場(第三工場)が立ち上がり、ここでは基本的なレイアウトのカイゼンが必要であった。倉庫のカイゼンは順調で品質管理部門との連携で大量の不要品を再生し、総務部門とも連携し置き場所の表示を進めるなど整理整頓が進み、在庫状況も見える化され管理し易くなった。(以上2回目)

●●●

最終回では、第一工場は進捗情報の見える化が進み、新設備での台車も予定通りの形になり、材料管理も後工程との情報が繋がりが良くなり生産遅れの状況がカイゼンされた。第二工場は5Sの理解を部分最適から全体最適に広げる必要性などの課題はあるが、整頓レベルは進歩した。第三工場はレイアウトがカイゼンされ、モノの流れがよくなり、今後の継続性の議論ができるところまで来た。倉庫は不要品の廃却や在庫の見える化が進み、在庫削減などのキャッシュフローを向上させ経営に直接貢献できる活動ができるようになった。(以上3回目)

まとめ

コロナや突然の増産要求などにより活動計画が延びてしまい、当初予定通りの進捗はできなかったが、短期間に多くの変化があったにもかかわらず、日本カイゼンプロジェクトというカイゼンのプロからの客観的な指導により、5S活動の実行を中心としてカイゼン意識を高め実行力を上げ、急な増産といった緊急事態に対応できるなど良い結果を出せた。今後はカイゼン活動を会社全体で管理し、工場間での情報の共有化や協力の仕組み作りなどで工場をまたがった全体最適のカイゼンが実行できるようにすることが望まれる。

当初予定していたカイゼンとは多少違う形になってしまったところもあるが、今回の日本カイゼンプロジェクトの挑戦には意味があったと思う。最初は通常のコンサルティングの指導から入ったが、途中から現場の方々と「なぜ改善が必要か?」といった根本から一緒に話し合いながらカイゼンを実行していくというやり方に変更して、それが今回の結果につながった。カイゼンというボトムアップの手法をよりダイレクトに経営的に実行するやり方が存在するということが確認できたからだ。

日本カイゼンプロジェクトとしてこのアプローチを更に研究して、次回 は発表会を実行できるようにしていきたい。



5Sカイゼン指導会を終えて

社長 久保田 肇



久保田 肇 社長

日本カイゼンプロジェクトの柿内さんからカイゼン指導のご提案をいただいたとき、即座にご提案の実行をお願いしました。理由は会社の業務品質向上が期待できることは何でも取り入れ、その体験が従業員へ刺激を与え、その刺激から生まれる「何か」を期待したからです。その刺激は社外からのインプットがベターと思われました。

当社は数年前から5S活動を進めてきましたが、業務が忙しい、何をどうすればいいか分からない、ベテラン社員の消極的な意識等々、最近では社内の意識や議論にマンネリがあって小幅の進捗状態でした。

しかし、「何か」のキッカケがあればそれに応じて動き出すというカイゼン意識が従業員にあったので、色々な刺激が当社には必要だと感じていたところへ社外アドバイザーによる指導は好都合でした。コロナウイルスの影響で計画より長いスケジュールとなりましたが、その中でカイゼンチームの若返りを図り、柿内さんのインプットによる各々の行動が行われました。今回の活動は起承転結を自分達で行うトレーニングと捉え、私からの指示やアドバイスはナシです。そして、結果はインプットをそのまま受け入れて進める社員、自分なりのベターな結果にたどり着いた社員、良案にたどり着けなかった社員、今できることを手短に行った社員等々、様々でした。良い例として、簡単な表示とルールを決めただけで仕事がスムーズになった、不良在庫が大量に出てきたけど適切に合理化した上、更に次の課題を見つけた等、予想と期待の範囲を越えていた成果がありました。私が具体的な指示を出せばまったく違う内容になっていたであろう結果よりも良い感じに仕上がったことは嬉しい誤算であり、価値が大きい成果と思います。

今回の活動は当事者間のコミュニケーションなしでは実行できない内容で、そのコミュニケーションの巧拙が成果に表れていると思われました。よって、この点を上手に取り入れることで今後の活動がより良くなるはずだという結論にたどり着き、今まで以上に私からのコミュニケーションを活発にしたいと思いました。

限られた時間の中の活動であったため少し不足感もありましたが、その時間の中で良い経験と結論を得ることができたと思います。今回、このようなチャンスをいただいたことにお礼を申し上げます。

ありがとうございました。

5Sカイゼン指導会を振り返って

部長 石田 一郎



石田 一郎 部長

株式会社セイコーに於ける5Sの歴史は浅く、2015年6月に美化推進委員会が発足しました。8年前は、バケットを直接床に置くためバケットの底は油や泥が付着し、汚い状態でしたが、誰も疑問を持つことがありませんでした。イヤしようがないと思っていたかもしれません。

これはダメだとやっと行動しスノコが導入されましたが、徹底に半年ほど要しました。その後、会社が東京都足立区から埼玉県草加市に移転しましたが、その頃と比べると現状は「隔世の感」があります。

5S効果が表れてくるまでには時間が掛かりますが、まずは土壤改良として意識改革が必要であり、次に習慣付け、そうこうしているとマンネリが来て活動が低下します。

そのような時に柿内先生のような専門の方に来社頂き、現状打破を図ることは非常に意義のある機会であったと思います。

今回のテーマ「ショールーム化」は、金属加工の現場をショールームにして何の得があるのかと思う気持ちが強く、チョット敷居が高かったように思います。

これは「表示の効果」について、例えば、同じところから取出し同じところに戻す行為は、ムダな動作や行動を排除する作業改善手法の一つで、表示イコール動作カイゼンであるとおさらいできていないまま、一歩先の指導レベルであったかなあと思いました。(ショールームと云う言葉が新鮮で格好良すぎたのかも知れませんが)

これを踏まえ今後の方向性として「考えるのは人、行動を起こすのは人、人によって左右される効果金額」を皆に説いて「時は金なり」よりも「人は金なり」と分かりやすい表現で柔軟な発想、柔軟な対応を引き出せたらと思います。

柿内先生から1年に3回もこのような機会を持てたことはセイコーの5Sメンバーが全国レベルの5Sカイゼンに触れる機会を与えて頂いたと思います。

このような機会が今後もあり、セイコーの5S改善が世の中の水準を追従できればと願っています。

株式会社セイコー
代表取締役会長

久保田 肇

部長

石田 一郎

《業務内容》

最新鋭の複合CNC旋盤などを使い、精密部品の切削・研削加工および熱処理などを材質・大きさを問わず一貫加工を行っている。摩擦圧接という特殊な加工技術と合わせて顧客に密着したサービスを行っている。