

誌上セミナー

生産性向上支援

中小製造現場における5Sと改善

株式会社ウイレンス 代表取締役
中小企業診断士

しまのうち ひでひさ
島ノ内 英久



私は工場リーダー育成支援を専門として製造現場の支援に20年以上携わってきました。時代の変化はありつつも、ものづくりの基本は5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)と改善(今のやり方と問題ないではなく、もっと良いやり方があるはず)という考えと行動であり、昨今のキーワードである生産性向上にも直結することだと思っています。支援事例を2つご紹介したうえで、生産性向上につながるポイントについて解説します。

事例紹介

K社(金属加工業/従業員数約30名)

毎朝の清掃は長年続けていましたが、日々の生産に追われ工具や原材料の整理、図面管理などが不十分でした。そこで製

造部門の主要メンバーで1泊2日の合宿を行い、工場の様々な課題を洗い出し改善テーマを決め継続的に取り組んで頂きました。その結果、例えば図1のように工具の場所と現在の使用者を「見える化」し、生産効率向上を図りました。このような一連の改善サイクルを繰り返すことで品質不具合発生時の対策費用を表すロスコストが4年間で約30%削減などの効果が得られました。

F社(プラスチック成形業/従業員数約80名)

生産シフトの制約等のため改善活動の時間が取れていませんでしたが、段階的に少しずつ活動時間を確保して頂きました。また多人数が何度も高頻度で集

まることも難しいため、改善活動チームを4人編成としました。主要メンバーの退職や主要顧客からの大幅受注減などがありました。例えば、図2のように工場内の整理整頓や品種切り替えに伴う成形型交換手順の効率化、倉庫整理など大小様々な活動を継続的に行うことで、3年間で生産性が約15%向上しました。

生産性向上の4つのポイント

他の顧問先と同様、K社、F社いずれも毎月1回訪問し、現場確認や意見交換などのフォローを継続しております。

私なりの経験を踏まえ5Sと改善を定着し、生産性向上などの成果につなげるポイントをお伝えします。

まずはやってみる
〜気軽に行動する

人手不足などを背景として多くの工場が最小限の人数で日々の生産を行なう中、5Sや改善は必要と認識しつつ、どうしても後回しになりがちです。

そのような現場ではまずは小さな取り組みで構わないので、対象場所あるいは対象品目(原材料や型など)を予め決め、「今回は1時間だけ」と時間も限定し行動することをお勧めします。

対象場所や対象品目を経営者や工場長が決めると結局「やらされ」になりますので、現場の人に「整理したい所はどこ?」と聞き、意見を尊重する方が活性化します。メンバーは多すぎると当事者意識が薄れますので多くても4〜5名が適切です。

継続しつつマンネリ化しない工夫
〜ゴールを設定する

5Sも改善も継続が必要で、一方で、どうしてもネタ切れとなり、「月末の定例報告に向け、とりあえず何かやってもらう」などマンネリ化しがない面もあります。マンネリ化しないよう5Sも改善も「活動を完了させる」ことが重要です。そのために、テーマを良い意味で細切れにし、関係者にとって具体的にイメージしやすいゴールを設定します(インターネットには5Sの画像がたくさんありますので参考にしつつ刺激を受けることもお勧めです)。

活動が長期化するとモチベーションが下がりがちですので、長くとも3カ月程度で完結するテ

ーマが望ましく、大規模な改善の場合、複数の段階に分割し達成感を感じながら進めることをお勧めします。

また、1つのテーマでは「生産で忙しくて活動出来なかった」という言い訳が生じがちです。という異なる複数のテーマごとにチームを編成し、同時並行で活動することで、「Aチームは熱心に頑張っている。俺たちBチームも頑張ろう」という競争意識につながります。

レッテルを貼らない

〜役割を与え機会を提供する

「あの人は意欲がない」などのマイナスのレッテルを貼られてしまうと人間誰しも成長しにくいと思います。特に口数が

少なく、自己表現が上手ではない人でも、内なる意欲を秘めている人もたくさんいます。過去のこととは過去のこととして、定期的な面談と分け隔てない雑談や声かけ、および5Sや改善での諸活動を通じて小さな役割を与え機会を提供していきます。レッテルを剥がしていきましょう。

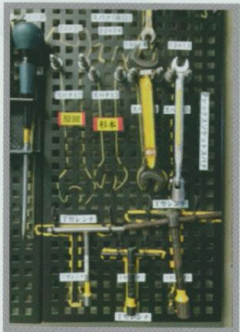
経営者の本気度
〜自ら確認し褒める

本社と工場が離れていたたり自社製品より仕入れ商品の売上比率が高くなる企業も多くあります。また、創業社長から2代目3代目となり徐々にものづくりへの関心が薄れ、口では「5Sの徹底」「改善活動の継続」と言っ

も工場は最小限の人数で生産活動をする中、目の前の生産に追われ5Sや改善が後回しになりがち企業もあります。数百名規模の会社では製造担当役員や工場長にある程度任せでも結構ですが、百名規模の会社では少なくとも1回は社長自ら工場5Sや改善活動の進捗を確認し褒めて頂くことが重要です。

中小製造業では経営者も営業等で「多忙と思いますが、生産性向上を望むのなら、まずは、5Sや改善を本気で実践したい」という経営者の本気度が不可欠です。

「5月15日(金)に開催を予定していた自然総研セミナーの要旨を解説致しました。」



(図1) K社の5S例



(図2) F社の5S掲示物(ピフォー&アフター)

(略歴)

九州大学大学院生産機械工学専攻修了。
ヤンマー(株)で建設機械の研究開発やディーゼルエンジンの量産試作に従事した後、プライスウォーターハウスコーパースコンサルタント(株)(現PwCコンサルティング合同会社)やKPMGコンサルティング(株)で製造業向けの業務効率化のためのシステム導入支援コンサルティングに従事。2003年に株式会社ウイレンスを設立し、代表取締役役に就任。製造業の中堅・若手社員向けの現場改善コンサルティング・研修の実績が豊富。