

「ものづくり基盤技術の振興施策」、いわゆる「ものづくり白書」は、1999

問題点が数値化される「工場診断」

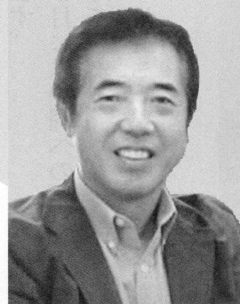
ものづくり企業の

目からウロコの改善術

道経産局イベントで工場再生人がアドバイス

毎年作成されて

いる「ものづくり白書」。7月29日に北海道経済産業局が開いた白書の説明会では「工場診断」のプロが、道内ものづくり企業に共通する課題を指摘。その改善策もアドバイスをした。



堀口敬氏

年成立の「ものづくり基盤技術振興基本法」に基づく報告書。経済産業省、厚生労働省、文部科学省の3省が共同で作成している。北海道経済産業局は、今年6月に公表された2014年度版白書について、7月29日に説明会を開催した。その際に「堀口コンサルティンク」代表・堀口敬氏による「工場診断」についての講演が開かれた。

その経験を生かし、2003年に独立開業。これまでに国内外304社の工場を診断し、改善の指導をしている。堀口氏による工場診断は、稼働中の工場を見た上で、独自の指標を使って「現場改善」「品質管理」などの

社の原価企画部長を経験。タイ、マレーシア、中国で自社製品生産のため、現地部品メーカー60社の工場を指導した。

堀口氏は1950年三笠市生まれ。室蘭工業大学産業機械工学科卒業後、大手情報機器メーカー「沖電気工業」（東京都）に入社した。同社新製品開発部門を経て、グループ会

10項目を数値化。そこから改善点を洗い出すというものだ。堀口氏がこれまでに診断した道内企業は71社。そこからは次のような課題が浮かび上がってきたという。

①現場改善がおこなわれていない

②生産計画が見える化されていない

③作業者が他の工程を応援しない

④在庫が増えている

⑤不良が再発している

①はもつとも頻出する問題で、さまざまなパターンが存在する。

ある組み立て工場は、多品種少量生産のため時間短縮ができず、生産性が悪かった。

これに対する改善策として、作業者全員に対して他社の製造現場の動画を視聴させた。その上で自社の製造現場の動画を見せ、自分の作業方法を見える化

した。すると作業者らによる自主的な改善活動につながったという。

「動画を撮って作業者自身がどんな動きをしているか見せるだけで、改善できることは多いです」(堀口氏)

②、③は複数ラインのある工場で頻出する問題。

ある鉄鋼会社の工場では毎日「その日の作業指示書」を作成。作業者はそれを見て加工作業をしていた。だが翌日以降の計画はわからない。そのため、仕事が終わった順から片づけをして暇をつぶしたり、終業時間に合わせたスピードで作業をしていた。

これに対しては、1週間の生産計画をホワイトボードに貼り、翌日以降の作業を見える化。ただそれだけでなく、作業者は手を空けず、翌日以降の分を前倒しして生産するようになった。「こうするだけで改善できるんだ」ということが、

道内も

最後の⑤は不良品対策が暖味なケース。

工場診断をしていると山ほど出てきます。それは日本でも海外でも同じです」(堀口氏)

④は、在庫が見える化されていない時に多いケース。ある機械加工会社は、営業部門が札幌市内中心部、工場が郊外にある。工場が使う材料の発注は営業部門が担当しているが、材料の欠品が怖いため在庫を多めに発注してしまう。営業サイドが工場に行くことはめったになく、在庫が工場でのどのような状態になっているかがわからないという。

「結果として工場の在庫はどんどん増え、足の踏み場がなくなってしまう。生産性も著しく下がってしまい、まだ改善策も取られていません」

「こうした報告書には、なぜなぜ分析」と呼ばれる手法を組み込むのが有効です。たとえば印刷の色目が不良で、原因が違うインクを使っていた場合「なぜ違うインクを使ったのか」を報告書に書かせる。違うインクを使った理由に対し、さらに「なぜ」を問いかける。こうすることで改善点にたどり着くことができます」

道外大手との取り引きが工場を救う

堀口氏は、工場診断の中で見えてきた道内ものづくり企業の課題について、こ

う提言する。

「トヨタ自動車など大手製造業は、下請けを生産管理者が徹底的に直接指導するのが普通。何十、何百と工場を指導してきた管理者は、具体的な改善のアイデアも豊富です。でも北海道の企業は、金融機関やそのOBが改善指導することが多い。財務分析はできても、具体策に落とし込めないことがほとんど。道外の手企業と取り引きをする。それがひいては工場の改善につながります」

「ほかにも余計なことを言わないほうが得だと考える人が道民には多い。改善のために作業員へ意見を求め、発言がなくて苦勞する。そういう時は付箋紙を渡して、気付いたことをメモしてもらおう。ちょっとした工夫で改善できることはまだまだあるので、ぜひ一度工場診断を」と堀口氏は語っている。

(清水)

中小企業者のための
火災共済

昭和27年の創設63年の信頼と実績

北海道火災共済協同組合

札幌市中央区北1条西7丁目プレスト1.7 5階
TEL(011) 231-1322

共済だからできる充実した補償、満期返戻金による負担の軽減
満期返戻金(平成26年度平均実績)

75・86%還元

安い掛金、早い支払	充実した補償内容	剰余金還元
契約額は15万円が1口(月額掛金30円から)です	新備補約により補償金額がワイドに	掛金は掛け捨てではありません
営利を目的としていないので、掛金が安く経費の節減に役立ちます。また、万一の場合、直ちに査定を行い、簡単な手続きで共済金を支払います。	建物、設備・什器等は新備補約により再調達価額を基準にお支払いします。補償範囲も、火災、落雷、風災、雪災、水漏、盗難などワイドに補償します。	協同組合組織ですから、剰余金はすべて満期返戻金として契約者に還元(平均は年額掛金の7割程度)、2年目以降の負担が軽減されます。