

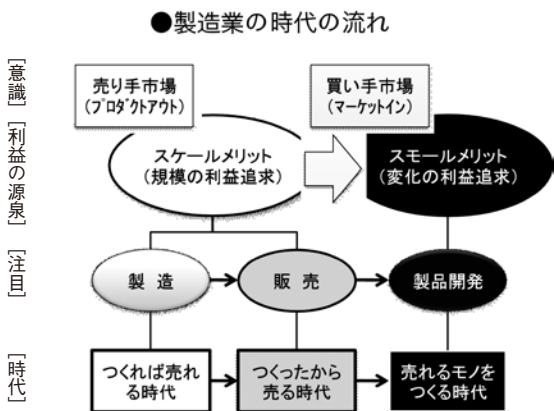
「インサラン」の目

「モノづくり」いろいろ 経済学

製造業の改善は凡事徹底から

変化する製造業の市場環境

一九八〇年代、アメリカの製造業は日本製品の大幅な進出により危機に陥り、日本に対して「低賃金のせいだ」「不正競争だ」と非難の声を浴びせた。しかし、今はむしろ世界の工場は中国に移り、日本製品の牙城といわれた家電や自動車も韓国に追い上げられている。



【意識】 【利益の源泉】 【注目】 【時代】

日本の経済は、ほぼゼロベース成長の中で、製品の多様化・短命化、

製品開発期間の短縮、国際分業、環境問題等の大波にさらされている。なかでも、中小製造業は、環境に合わせて自らを変革していくことが求められている。そこで一番重要なことは生産管理の原点に立ち帰ることであり、市場ニーズに基づいた生産活動を行うことを意味している。

こうした経緯に至る製造業の変遷をみると、大きく三つの時代を渡り歩いてきたといえる。それは「つくれば売れる時代」、「つくったから売れる時代」、「売れるものをつくる時代」の三つである。つまり、スケールメリットを強め規模による利益の追求を目指す時代から、「販売」を前面に押し出した「つくったから売れる時代」が到来する。その後、二度の石油ショックを経て、市場原理がメーカー主導の「売り手市場」から消費者主導の「買い手市場」

へ完全に移ってしまうのである。

そこで製造業でも「大」より「小」が注目を集めるようになり、小さくつくって細かく対応しようとする動きが次第に主流となり、「多品種少量生産」という言葉が使われ出したのである。

ムダの多い製造現場

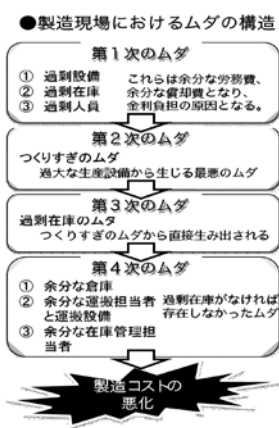
ある木工工場の指導に行つたときのこと、社長さんは「合板工程に時間がかかり過ぎなので、高周波プレスを導入すれば生産は倍増するんですが」と相談を持ちかけてきた。受注状況を聞くと、前年割れで資金繰りにも余裕がない。恐らく経営者の頭の中には、「つくれば売れる時代」の大量生産体制を夢みているようである。

このように機械設備にスピードを求める経営者は多い。部品や製品を何分、何秒で加工するかは顧客の要求量で決まる。これはタクトタイムと呼ばれ、このピッチに合

わせて考えてみれば、現有の機械で十分対応が可能なのに…。

さらにこの工場を見て回ると、今の生産に必要な在庫が、工場の倉庫に山のように置いてある。古い機械設備や治工具等、既に使わなくなったものだが、捨てるにもつたいないというわけで、工場のあちらこちらに置きっぱなしになっている。

工場の生産現場には、変化する環境に合わなくなった旧い体質、なかでもムダが実に多く存在するのである。



凡事徹底ということ

二月の初め、車のエンジンオイル交換のため、イエローハットの店に何気なく入り、オイル交換をお願いした。

その間、待合室に入り、何気なく雑誌棚をみると、そこに「凡事徹底」という本が置かれていた。筆者はこの店の創業者である鍵山秀三郎さんであり、その中には、やればできる単純なことを究めていくことの大切さが書かれてあった。

その時ふと、あるプラスチック工場の社長さんの言葉が蘇ってきた。「工場の作業をまかせられる若い人は、必ず日常の生活習慣ができています。それは朝の挨拶ができるとか、洗濯物をきちんとたたんでしまおうといった小さなことです」

慶應義塾の創設者の福沢諭吉先生も「鄙事多能」が大切と言っている。それは、普通の人達が雑事と片付けている細々としたことに對しても多能で器用でなければならぬという教えである。

鍵山さんはだれでも簡単にできることとして「掃除」を勧めている。物事をきれいにすることを徹底して続けることで鍵山さんの会社も大

きくなってきた。義務でないことをどれだけやれるかが、人格の高さのバロメーターになると言っている。

オイル交換が終わって、トイレを借りると、そこはピッカピカ、車までピッカピカに磨かれていた。まさにこのお店との縁を感じた一日であった。

改善の要となる5Sの活動

「正しい生産管理」とは、「モノづくりの基本に忠実に沿った生産管理」を意味する。モノづくりの原

- ① Quality 品質 (良いモノを)
- ② Cost 原価 (より安く)
- ③ Delivery 納期 (正確に早く)

を追求し続けることにある。これが製造業の原点であり、この改善のためには「根っこの改善」が基本となる。「よい樹木はよい根っこがあつてはじめて育つ」という。それは工場も同じで、工場の根っこに相当するのが「5S」であり、基本中の基本である。

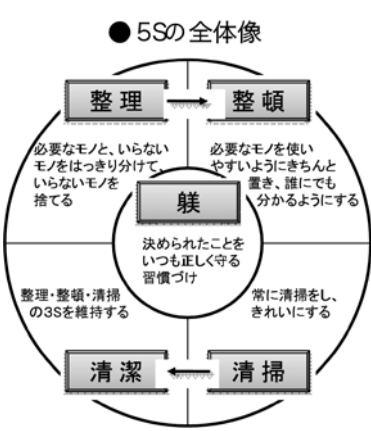
5Sとは、整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字がすべてSではじまることから5Sと呼び、製造業の改善には欠くことのできない活動となっている。

■1S 整理——不要なモノを捨てること。簡単なことであるが、実行は難しい。まず、要るものと要らないものの区分けがなかなかできない。この工場のアカとかムダを、ひと目で分らせるようにするために、赤札作戦を実施し、要らないモノを捨てること。

■2S 整理——必要なモノを取り出しやすく、そして元の場所に戻しやすくすること。この意味で、整理とはモノの置き方の標準化なのであり、目で見る管理が重要となる。

■3S 清掃——職場をいつもきれいにすることであり、床をほうきで掃き、機械を布で拭くことが基本。また清掃は、保全活動の日々点検業務と一体化させ、清掃点検することが望まれる。

■4S 清潔——清潔とは、整理・整頓・清掃を維持することである。



これができるのとムリ・ムダ・ムラなどが、誰の目にも異常として映るようになる。

■5S 躰——5Sの締めくくりが「しつけ」であり、決めたことを守り続けること。実行の継続によって、企業の体質そのものが良い方向に転じてくる。

はかり知れない凡事徹底の効果

現場の環境整備の一環として、3Sに真剣に取り組む企業は少ない。「いままさら整理・整頓なんて」「どうせすぐに汚くなる」「掃除の人がやればよい」という理由で活動を止めてしまう。

ある会社では、貴重な仕事の時間を一日一時間かけて3Sに取り組むことにした。推進後、二ヶ月経った頃から、目に見えて生産性が向上してきた。工具がきちんとあるべきところがあるので探すムダがなくなった。以前はプレス加工したものを床に放り投げていたが、今はキチンと積む。整理・整頓・清掃という三つの原点活動を徹底的に究めることで、社員の人間性まで変わってしまうという改革が起こっているのである。

(中小企業診断士 大塚慎二)