

3代目若手社長が挑む 「人を中心とした現場力強化」への挑戦

—若手リーダーのマネジメント力強化と品質管理体制の強化—

■事業概要

同社は、道内の重機・車両部品、農機具部品関連企業を顧客とする板金加工請負製造業として、創業74年目を迎える。現在は、直系3代目、就任4年目の若手社長が、企業理念・経営方針に基づき、具体的な短・中・長期の経営計画を掲げ、人材育成を根幹に据えた経営活動に力を注ぐ、若手中心の成長企業である。

精密加工、多品種少量生産、短納期対応を強みとし、営業力強化、自社ブランド製品開発など次々と攻めの手を打つ一方、不得意分野である製造部門の現場力強化を課題に掲げ、売上・利益共に2桁の成長率を達成している。

■経営を取り巻く環境

同業界は、道内で15社程度の競合企業が存在する成熟産業であり、道内全体の売上は横ばいである。同社の取扱い製品は板金・型钢のレーザー切断、プレス、成型、曲げ、溶接、塗装などで加工した部材が主であり、今後一般消費者市場を含めた新規販路や新規顧客の開拓へ積極的に挑む方針である。

■同社の置かれた状況

これまで外部専門家の指導を受け、IT導入によるシステム化された生産管理や原価管理手法を導入。また、ドイツ製の最新金属加工機を購入し、高度な技術力を導入してきた。さらに、自社ブランド製品の開発・製造も開始し、販路を自力で拡大しつつある。

工場は本社工場と新しい石狩工場に分かれ、石狩工場では若手リーダーを中心とした生産を行っているが、経験不足により生産性向上、品質管理の面で本社工場に後れを取っている。

解決すべき経営課題

■課題1

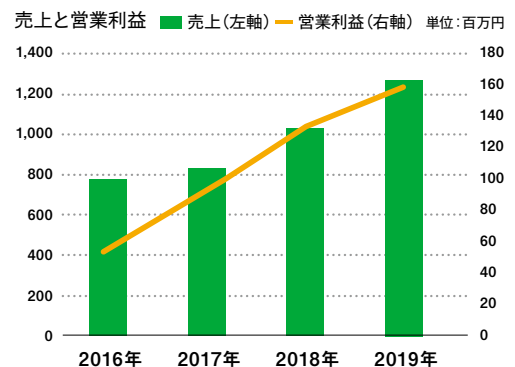
ものづくりの足下である「人を中心とした現場力の強化」

最新設備や管理システムに頼り、自ら現場を改善する意識が欠如していた実態から脱却するため、5Sを皮切りに現場のあるべき姿を認識し、現場の実態把握・ムダの顕在化・課題改善計画を立案の上、現場改善を行い、PDCAを回すマネジメント力を習得する。

■課題2

市場不良ゼロを目指し、製造品質全般の改善と向上及び管理力の強化

自社ブランド製品開発・製造を推進する上で、市場品質の大幅なレベルアップが必須の課題である。市場品質から工程管理までをトータルで管理する全社的な品質管理体制の確立と、品質を現場で作りこむことで市場不良ゼロの実現を目指す。



活動内容と活動成果

■第一期：平成30年7月～12ヶ月間／専門家継続派遣事業①／24回

▶活動目標

現場力を強化し、自ら現場を改善できる力量を身に付ける

▶活動内容

1) 現場実態の掌握と改善計画立案

企業名	株式会社トリパス	資本金	18百万円
本社所在地	北海道札幌市清田区北野2条3丁目11-1	売上高	1,280百万円(平成31年4月期)
設立	1961年12月(創業1946年)	従業員	70人(正社員69人)
業種	製造業(板金加工、機械加工、塗装、アウトドア製品等の開発)		
URL	http://tripath.co.jp/company.html		

石狩工場の工場長をリーダーに、3つの部門の班長をメンバーとしてプロジェクトチームを結成した。現場には多くのムダが見られたが、各班長にはその認識がなかったことから、5Sについて説明し、現場を見ながら、課題と解決策について議論した。

この活動により、各班長が現場のムダを顕在化させ、その真因を掘り下げて課題を整理し、改善計画を立案できるようになり、各班長の下で小チームを編成、改善活動が本格化した。支援3か月後に活動計画発表会を開催し、各班長が社長へ報告した。本報告会を通じ、各班長とそのチームメンバーのムダに対する意識が大きく変わったことが確認できた。

2) チームマネジメント活動による改善計画実践と習得

改善計画を実践するにあたり、各班長がリーダーシップを発揮し、チームメンバーが全員参画、PDCAを回して確実な進捗確認ができるよう繰り返し支援した。改善活動を定着させる為に、一つ一つの改善を評価し、共有化することでモチベーションを上げる作戦をとった。

3) 品質を現場で作りこむ改善の実践

社内不良、社外クレームの要因分析を実施。なぜなぜ分析で真の要因を抽出する方法をアドバイスし、カウント方法変更により、隠れた社内不良を顕在化させた。従来、なぜなぜ分析をした経験がないためにやり方が解らず真の原因まで行きつかなかったため、アドバイスをしながら、真因追求と対策を進めた。

品質改善活動を進めるに従い、個別不具合に対する真因追求とその対策が回り始め、効果が出始めたが、今後会社の目標である市場不良ゼロを達成するには、会社全体の品質管理体制の見直しが必要である。

▶ 活動成果

- ・5S改善件数は、計画92件に対し実績69件(75%)。残り25%の案件については継続中。
- ・作業改善時間は、計画500時間/月削減に対し、実績397時間/月(79%)
- ・社内不良件数は、前年80件/年に対し220件/年と大幅増(不良の顕在化により従来隠れていた不良が見えるようになった)
- ・社外流出不良は、前年66件/年に対し、31件/年(53%減)
- ・支援期間の間に、終了報告会を含め3回の報告会を開催し、各班長が報告した。この報告会の回を経る毎に各班長の意識の変化が手に取るように分かり、終了報告会では、自信に満ちたリーダーの姿がそこにあった。

■ 第二期：令和1年11月～10ヶ月間／専門家継続派遣事業②／20回

▶ 活動目標

市場不良ゼロを目指す製造品質全般の改善と向上(現在進捗中)

▶ 活動内容

第一期の活動で現場力強化の視点から、現場自ら改善できる風土の醸成と若手マネジメント力の向上に取組み成果が得られた。しかし、自社ブランド製品の開発・製造が本格稼働する一方、市場品質に対する管理体制が脆弱なことから、現場の改善活動に加えて、全社の品質管理体制の強化に取り組むこととなった。この活動は、本社と石狩の2工場で同時に進め、製造部長をリーダーとし、品質管理責任者と製造部班長がメンバーとなり活動する全社的な活動とした。

第二期の活動はまだ開始したばかりであるが、市場クレームゼロを目指した全社を挙げた品質管理体制、製造体質の強化となる。

■ ハンズオン支援マネージャーのコメント

同社は、事業承継した若手社長が、自ら経営計画書を立案し、戦略的に成長している地域未来牽引企業である。人材を大切にしている経営が全社に浸透しており、今回の支援も現場を中心に若手リーダーの育成を念頭に進めている。若手リーダーが新たな挑戦に取り組みながら成果を発表する姿に、更なる成長の基盤が出来つつあることが頼もしく感じられる。

森川 力男 北海道本部 ハンズオン支援マネージャー

■ 経営者のことば

2008年の入社以来、営業・人事・設備増強・購買・管理など、様々な分野で手を尽くしてきました。しかし、入社時の30名から70名へと組織が成長していく中で、付加価値の源泉である製造部をより専門的な目線で強化する必要性がありました。このたびハンズオン支援制度を活用させていただき、現場力の確かな向上を感じることができ、鍛えられた若手社員たちの今後の活躍が楽しみです。



代表取締役
杉本 光崇氏