

顧客ニーズを高次元で実現する 市場対応型生産システムへの展開

～(株)イトーキクレビオデスク工場 チャレンジ 220(VMP) 活動の取り組み～

(前号の続き)

☆活動の推進体制と特徴

活動の推進体制は、①生産性向上プロジェクトチーム、②限界利益拡大プロジェクトチーム ③リードタイム・在庫削減プロジェクトチームの3プロジェクトで推進している。(図3) 成果を確実なものにするため、組織編制を大胆に実施した。まず生産性向上改革には欠かせない生産技術部門を、それまでの事業部組織からデスク工場部門に移動させ、より工場に近い環境化で活動に専念させた。

推進組織の特徴は、職制の長を兼務するプロジェクトリーダーとは別に、各プロジェクトに実質の推進を担う30歳前後の若手副リーダーを設け、規制概念にとらわれない現場主体の改革活動をめざす体制とした。また、VPM推進組織では必須ともいる専任担当を設け、各プロジェクトの推進チェックおよびフォローを行い、プロジェクト間にまたがる改善の調整をとりつつ推進してきた。

生産性向上を図り、設備・人・スペースを確保することで限られた資源を新製品、SO品の対応強化に投入する改善のサイクルで顧客満足に応え、21世紀に勝ち残れる生産体制を確立する。

まず第1ステップとして、既存ラインの生産性向上を図るため注目したのが「セル生産方式」である。デスク工場の生産方式は、ライン生産を基本に構成されている。需要期/閑散期の負荷変動は約2倍あり、需要変動に対して需要期はフル稼働、時間外で対応してきた。生産性から見ると、十分な対応とはいえない状況にあった。

ライン生産の弊害として工程統合に限界があり(工程間が長く多工程持ちができないため)、人の効率化が図れない。また閑散期における設備稼働率の低下も設備、スペースの大きなムダを発生させており、その解決の方法として「セル生産」の実施に踏み切った。また生産ラインのロス排除により、原単位当たりの投入工数引き下げと、負荷変動に対して柔軟に対応することで生産のフレキシブル化をめざすこととした。(次号に続く)

☆活動の経過と内容

各プロジェクトの実実施スケジュールは次の通りである。生産性向上PJが先行し、限界利益拡大、リードタイム・在庫削減PJはそれに続いて活動期を進めている。

1. 生産性向上プロジェクトの活動内容

生産性向上プロジェクトの活動は、市場対応型生産システムの構築を目的に既存ラインの生

図3 活動推進体制

