

# 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(VPM) 活動の取り組み～

(前号の続き)

## ☆活動の経過と内容

### (1) 袖仕上げライン (人系職場)

袖仕上げラインは、デスク製品の袖本体を最終的に完成させるラインで、多くの部材を組み付ける典型的な人系職場である。本ラインもラインバランスが61.7%と悪く、また閑散期には労働生産性が大きく低下する現状であった。

改善の方向として、①工程の統廃合による少人、②セル化による少人の2案が検討されたが、ここで議論となった内容について一言触れておく。製造課の推す工程統合と、技術課の推すセル化が真っ向から対立したことである。製造現場の責任者としては当然なことで、さまざまな懸念事項を残したままセル化の改善はできない。セル生産のシミュレーションや懸念事項の解決策の検討、指導会、他社での改善ビデオなどによるセル化生産への理解を深めることと、何よりも現場リーダーが現状の危機的状態から将来的にメリットの大きいセル化生産を決断したことが、後の立ち上げに大きな戦力となったことも事実である。

その結果、他ラインより完成度は高く、従来の生産技術主導の設備導入では達成できなかった作業性、操作性まで改善に含むことが可能となった。これは、形式的ではなく、今回の設備導入・改善のモデルとして標準化を進めることとした。

〈セル化による成果〉

- ①袖仕上げライン人員 …………… 20%削減
- ②労働生産性 …………… 30%向上

〈課題〉

- 多能工の育成と教育方法の確立
- 部材段取りの標準化と定置管理の徹底
- 調整レス化に向けた製品改良

天板組立ライン同様、セル化に伴う労働生産性の向上は、改善途中の状況で約30%の向上が見られ、最終的には45%の向上が見えてきている。

設備系と人系の代表的な2ラインの事例について紹介したが、今回取り組んだラインはセル化対応ラインで4ライン、工程統合で2ラインの合計6ラインをおもに休暇期に一気に導入した。その結果、セル化などにより大幅な生産性の改善を図るとともに、当初目的を実現するためのスペース確保についても4ラインを削減して順次、市場対応型生産体制を整備できた。

写真1 改善前・改善後の袖仕上げライン



袖仕上げライン  
改善前：ライン生産

袖仕上げライン  
改善後：セル生産



## 2. 限界利益拡大プロジェクトの活動内容

チャレンジ220ではコスト改革を強力に推進する必要があるが、大幅なコストダウン目標に対して大きく寄与するのが変動費の部分である。そのため対象パーツを明確にし、個々に具体的な目標を設定してコストダウン改善に取り組んでいる。

(次号に続く)