

「改善力」が 「競争力」に

企業シリーズ

ロート製薬株式会社 上野工場

状況が不利な方向へ激変するとき、

- あきらめてしまう
- 縮小する
- 現状維持でよしとする
- パワーアップを目指す

どれを選択するかによって方法・手段も変わる。

薬事法改正の下、

「競争力を高める」という選択をし、
改善活動という手段をとった企業の
取り組み・事例を紹介する。
もちろん業績は好調である。

毎日新鮮な気持ちで改善に取り組もうと、
 「改鮮隊」と名づけられた改善プロジェクト。
 2005年の薬事法改正がきっかけだった。

危機感からスタート

法改正以前、医薬品メーカーは生産工場を持つことが必須であった。ところが、法改正に伴い、販売のみの会社が認められるようになった。

つまり、何かとコストがかかる工場を持たなくても外部委託で自社製品を準備し、販売することができる。その発注を請け負う受託専門メーカーは低コストで勝負する。自社工場を持つ医薬品メーカーにとっては不利な状況となる。

こうした環境の下で生き残るには、「コスト競争力と品質維持能力を兼ね備える工場」であり続けなければならない。「現場力強化」「人材育成」この観点から「改鮮」活動を始めた。

モノづくりは人づくりから
 改鮮活動 3本柱

- ① 気づき
 - ② 5S
 - ③ チームテーマ
- 「まず人がいて、輝いてこそ企業が生きる」という経営理念が根底に流れる改鮮活動。当事者意識を持って仕事に取り組む姿勢を目指した3つの柱がある。

5S

小さいところからコツコツと。一斉に行なうのではなく、少しずつ5Sエリアを広げていく。「週1回の視える化」として、週に一度は何かを変えることとし、活動の停滞を防ぐ。また、抜き打ち「5Sチェック」もあり、なし崩しとならない仕組みを持たせている。

気づきボード



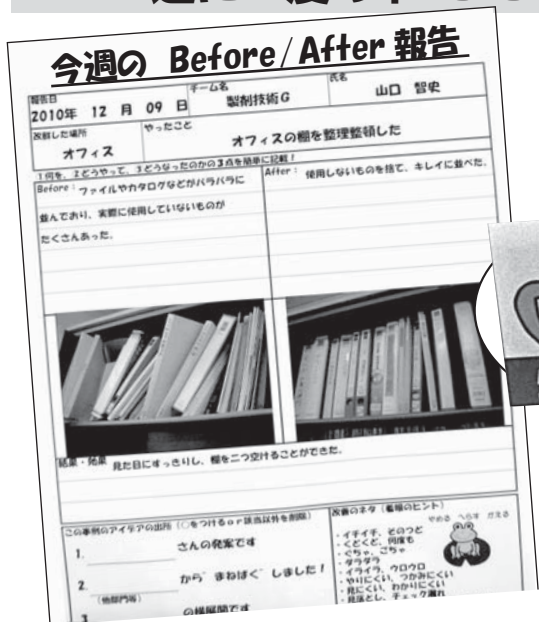
職場全員が記入対象者の気づきシート。大きさはA4用紙3分の1。気づいたことを記入し、掲示。その気づきに対策を施した人が「気づき」の横に記入する。工場内のあちこちに気づきボードがあり、気づきシートがたくさん貼られている。

気づきシート

No.	記入日 年 月 日	名前	対策者名・コメント	時間効果 (1歩/秒で計算)	
				改善前: 約 秒	改善後: 約 秒
				(約 秒削減)	
				他の効果 (該当があれば○をする)	
				安全	職場環境
				品質	
				環境	

太枠の部分を書くだけ

ミニ5S
 週に一度の「Before/After」



他部署の報告を見て、「ナイス!」と思えば「ナイス」マークを貼る。貼ってもらうとポイントとなる。



「こんなことをしたらいいんだよ」「この改善使ってください」という具体的な事例を紹介するねらいもある。

気づき

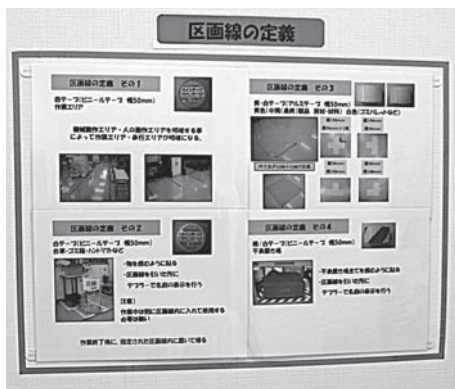
まずは、「ムダに気づこう」という意識付けから。職場のムダや困っていることを見つけて「気づきシート」に記入する。職場全員が記入対象者である。このポイントは、

- 記入がカンタン
 - 気づいた人と対策する人が異なってもOK
 - 来るもの拒まず
- 気軽に記入できる、受け入れられているという安心感がモチベーションアップにつながる。

上野改鮮隊 (改善活動推進事務局)

「自らが行動する」
「アタマではなかなか分かってくれない。だから率先して自分でやる。実際にラクになったのを見てもらう。そして、導入してもらおう。絶対口だけでは納得してくれない。行動して見てもらうことが大事です」と、改鮮隊の田尾さん。

「ほめる」
改鮮隊の田中さんにヤル気の育て方を聞いた。
「やったことに対して何らかのアクション



改鮮隊ルームのお勉強コーナー

「作業方法を変えて作業時間を半分にしよう」という案が出た。これまでの方法が変わるといことは、習慣にしていたことが変わる。しかも、一日で行なっていたことを半日で完了させる。しんどくなるじゃないか、という反発が現場にあった。

しかし、改鮮隊自らが実行した。5Sを徹底して、作業改善を徹底していくと、最終的には作業自体がラクになった。現場にあった反発は「こっちのほうがいいんだ」と変わっていった。

「認められた」ことになりました。弊社は改善に対する賞というのは殆ど無いんですが、そういうところがモチベーションにつながっているのかなって思います。」



上野改鮮隊
田中祐之さん

上野工場工場長
滝文雄さん

上野改鮮隊
田尾雄介さん

■チームテーマ

3人〜10人でチームを組む。ひとりで解決が難しい「気づき」や日常的に困っていることを「テーマ」に設定。「現状把握」、「要因の解析」など、ステップごとに準備された「プロセスシート」を用いて対策を考える。半期に1テーマ完結を目標とし、改善を実施。

改鮮活動3本柱を骨組みとすれば、肉付け部分は活動に参加する社員である。筋肉質活動となるか、メタボ活動となるかは個人にかかっている。

改善ココロを植え付ける 改善リーダーの育成

改善知識と改善マインドを兼ね備えた「改善リーダー」を育成中。6ヶ月間、実際に稼働中の生産ラインを改善しながら「改善とは」を学ぶ。学んだ後は「改善の目」を活かして、各職場の5Sチェックに参加したり、

「気づき」の表彰選考に携わったり、と活動の柱を担う。

改善実現力を備える ロート・テクニカル・スクール (通称 RTS)

改善したい、けれども技術が無い！そんな心配、ここでは無用。困ったことは自分たちで解決できる。

加工メーカーが少なかった頃(四、五十年前)から「欲しい」と思った機械は自社で製作してきた。

最近では企画から発売までの期間が短い商品が多く、新設備を機械メーカーに発注しても間に合わない。自社で対応すれば、時間もコストも節約できる。この技術力の維持は重要だ。

生産技術の未経験者は、RTSで工作機械の操作法や、生産機械の構造を学ぶ。技術を伝承すると同時に、改善を実現する力を備える。RTSの存在は大きい。

■会社概要

本社：大阪市生野区
創業：1899年

<上野工場>

開設：1998年3月
敷地面積：約105,000㎡
従業員数：約430名
生産品目：アイケア・
スキンケア用品

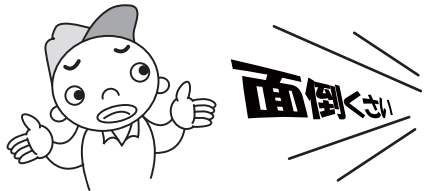


改善事例

動きに応じて見えルンです

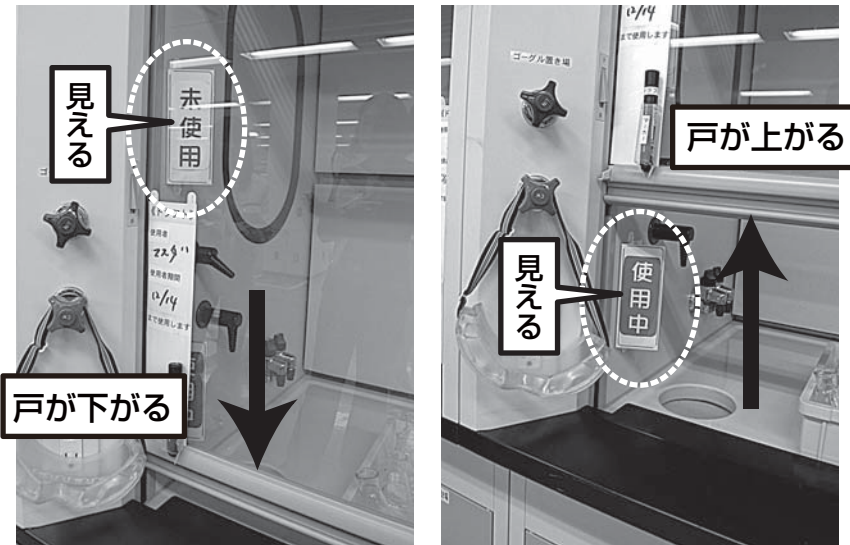
改善前

装置を使用時、使用者名と日付、「使用中」である旨を札に書いてもらっていた。しかし、その都度「使用中」と書くのが面倒くさいと、なかなか定着しなかった。



改善後

装置のガラス戸の動きに着目。使用中はガラス戸を上げるが、未使用のときは閉じる。ガラス戸が上がれば「使用中」、下がれば「未使用」と、ガラス戸の上下で自動的に表示が出るようにした。記入事項を必要最小限に抑えることで手間が省け、記入定着にもつながった。



ガッチリ!

小さなことからコツコツと！
職場にあるものを転用したり、
機材の動きを応用したり。

品質保証部 上野改鮮眼チームの皆さん

改善事例

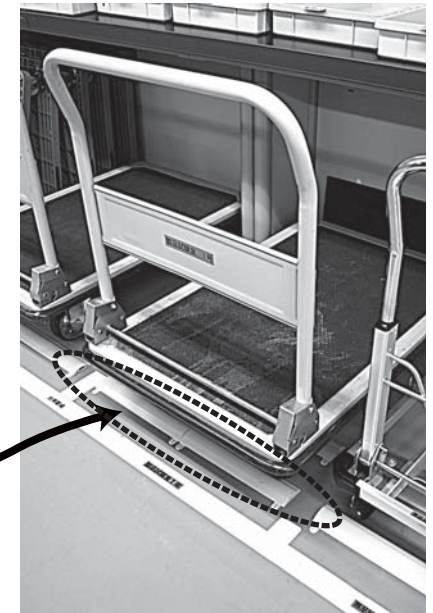
ガッチリ場所を決めるなら 描くより「凸凹」!

改善前

台車の置き場所を決め、区画線を床に描いているが、どうしてもずれてしまう。

改善後

配線作業で使用する
※モールで車輪止めを作成。
凸ができて、区画線から
ずれることがなくなった。



モール

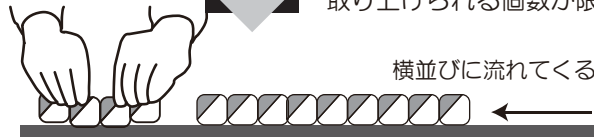
※モール：断線やひっかかりからケーブルを保護するためのカバー

改善事例

目薬の箱詰め① / ヨコをタテに

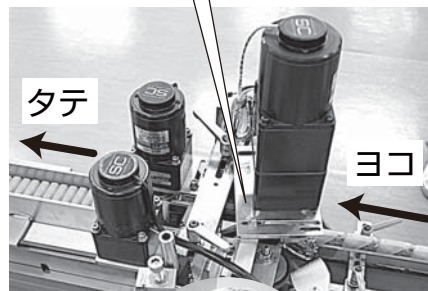
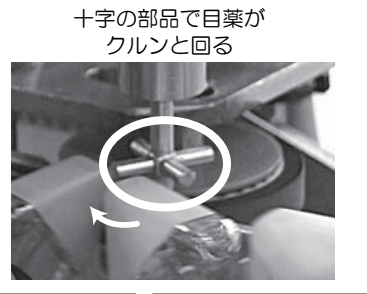
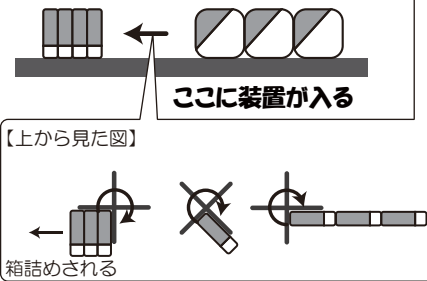
改善前

目薬を箱に詰める作業。
コンベアの上を横並びに流れてくるため、
取り上げられる個数が限られている。



改善後

目薬を90度回転させる装置を製作。
「ヨコ→タテ」に流れを変えた。
たくさん取り上げられるようになった。



回転扉からヒントを得ました。
目薬は角型・卵型があり、どちらにも
対応するのが難しかったです。試作を
繰り返し、やっと完成しました。

包装チーム
南さん

目薬箱詰めカイゼンは続く...

じっと見ればムダが見える

問題点を洗い出そうと、半日掛けて
作業状況をビデオ撮影。
「どうしてこんなことしてるんだろ？」
とムダな動きに気づいて改善。



まずはお金を掛けずに改善

改善研修を受講した改善リーダー
ならではの言葉。

秤量調製チーム 町野さん

改善事例

必要なものを置く→吊るす

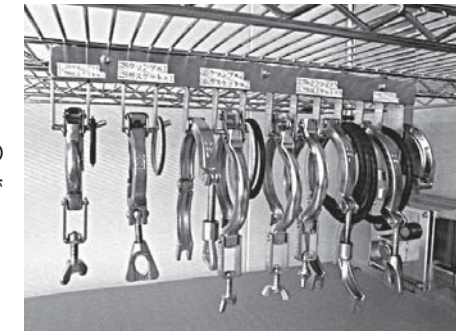
改善前

洗浄済みのクランプや
パッキングがトレイ内に
無造作に置かれている。
使わないものも混じっ
ていて、必要なものを
探す時間がかかる。



改善後

クランプハンガーを
作成し、置場・必要
数を明確にした。
必要とするクランプの
サイズ・数量が一目で
分かるようになった。
必要なものがスグに
取り出せる。

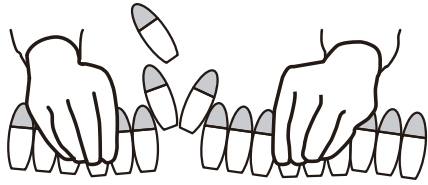


改善事例

目薬の箱詰め③ / すくい上げて一発OK!

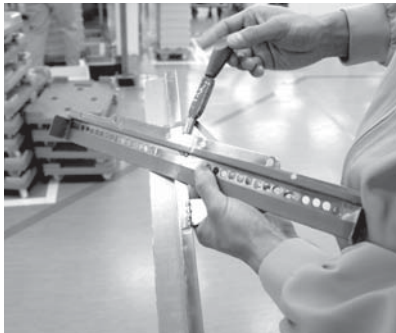
「さらに改善」したけど…

角型はたくさん取り上げられるようになったが、卵型は丸みを帯びているため、両端から押さえると容器がはじけ飛ぶので、うまく取り上げられない。



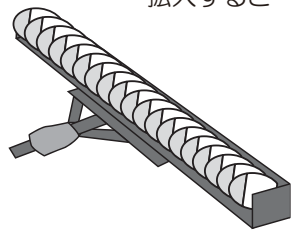
もっと改善

補助具を作った。スコップのように容器をすくい上げる。角型の道具同様、ひとすくい箱幅一列分過不足無く箱詰めできる。もちろん見直し作業は不要。



包装チーム 福森さん

作業者の負担軽減になったことがとてもうれしいです。



拡大すると…

改善事例

目薬の箱詰め② / 数えずイッキに

改善したけど…

目薬が数個抜けていることがあるため、箱詰め後に一箱ずつ見直し作業が必要だった。



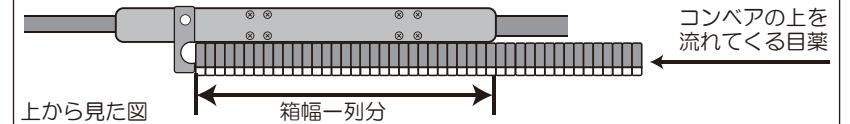
2個抜けてる…
どうしたら見直し不要になるの？

さらに改善

一度で箱幅一列分の目薬を取り上げられる道具を製作。過不足無く箱詰め出来るようになり、見直し作業が不要となった。

愛称セシフ棒

ステンレス製の定規のようなもの。ラインに装着されている。



包装チーム 池田さん



誰が使ってもうまくいくように今も改良中です。