

KPM成功事例詳細紹介

第19回：中国・恩派包装有限公司様

中国・深圳にある恩派包装有限公司様（英名 Inpa、薛萍社長、従業員400名）は、勁嘉グループの国際事業部が、2007年初頭に独立した若い印刷会社です。菊全判6色コーター付き（リスロンS640）を2台所有し、デザインから後工程まで一貫生産できるパッケージ会社です。精巧で華美な高級印刷を特徴とし、Calvin Klein、Coach、L'Oréalなど多数の世界ブランド企業を顧客としています。酒・タバコの逸品パッケージも得意としています。ISO9001、ISO14001の認証を、2008年4月に受けてもいます。（写真1）



写真1. 恩派の皆様（後列中央は筆者）

1. 85点を超える工場診断結果

筆者は2008年11月に同社を訪問し、工場診断を実施して採点をしました。機械簡易診断、5Sチェックをしました。機械が新しいと言うことを差し引いても、36項目中、合格35項目。工場環



写真3. 品質・5Sスローガンを掲げる工場

5S活動を、「効率と品質を改善させる活動」と位置づけ、管理者だけでなく社員全員が積極的に参加するように、講習会や研修会、5S優良企業見学を実施しています。業務と物流の両面を、科学的かつ実用的に行えるように、下記の規範を決めたと言います。

1. 組織図を作成し、各部の職務内容を明確にする。
2. 各部の5S担当エリア（毎日の掃除・ごみ処理など）を決める。
3. 物を置く場所に、標識プレートを設置する。
4. TPPEM掲示板を設置する。
5. 従業員職責掲示板を設置する。

（これは社員一人一人の担当・責任・役割を具体的に決めたもの。筆者注、写真4）

6. 工具の置き場所と置く方法を決める。
7. 物を使用優勢順位に置く。使いやすいように標識をつける。
8. 物の用途別整理と、不要なものは廃棄する。
9. 工場内の床は、通路ラインとエリアラインで区別する。
10. エリアを決める場合は、今後の変動の可能性を考慮する。
11. 人命が最も重要であり、安全第一である。特に運搬中の物品の落下、物置場所の安全性、可燃物置場の安全対策を実施する。

以上の規範に基づいて、5S活動を全社的に実施しているのです。

女性社長である薛萍社長は、その進め方について、次のように語っています。

「企業が違っていると、その背景・企業文化・人員の素質により、活動展開のやり方もスタイルも相違するでしょう。恩派では、創立した時点から企業の現状と問題点を良く見極め、具体的に分析し、具体的な解決方法を決めて、独自のな方法で5S活動を展開してきました。」

「5 S活動は単なる管理の道具ではなく、一つの思想・一つのスピリットとして、社員の心に溶け込むように推し進めています。まだ始まったばかりですが、5 Sのモデル工場になれるように、またお客様に認めていただけるように、今後も社員一同努力し、引き続き改善していきます。多少の苦労はありますが、その値打ちがあると思っています。」

こうした自社の現状と問題点を真摯に見つめる姿勢があったからこそ、5 Sは現場に根付き、整然とした現場を作るのに、成功したのだと思います。

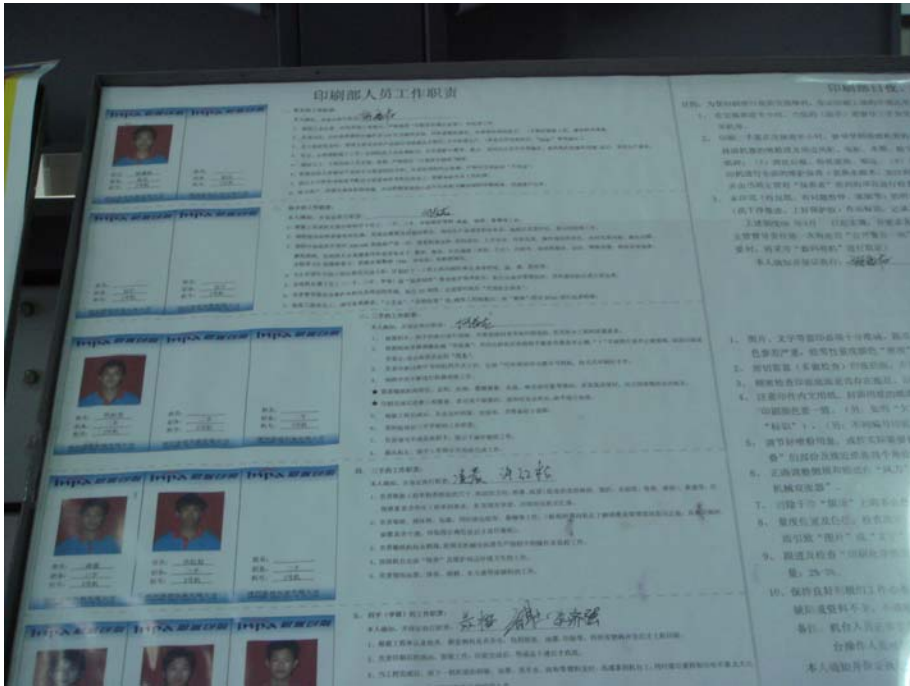


写真4. 従業員職責掲示板

3. 工具置き箱の工夫

写真5は工具置き箱の写真ですが、筆者が訪問した中国の10数社の内で、初めて見たものであり、すばらしいと思いました。

第一に、中国の印刷現場では工具や計測器具を、カギのかかったロッカーに保管するケースが大勢を占めます。無くなってしまうからだそうです。そこには低賃金と単なる作業員としてオペレータを使うと言う、中国の一般的な印刷現場の問題が、影を落としていると思います。しかし、この工具置き箱にはカギがありません。

同社では「人を基本とする企業文化を提唱する」企業理念があります。「人材こそ企業発展の資本であるため、持続的開発を図ります。学習型組織をつくり広範な多様な人材をひきつけるのです。そのために公平かつ合理的な昇進システムを運用します」と言うのです。その一端は既に紹介した5 S活動の組織と運営の中心軸に、教育が貫かれていることでも解っていただけたと思います。こうした人材への接し方が、カギをなくしたのでしょう。

第二は、透明ケースの意味です。中国の多くの印刷会社もそうですが、同社でも日本の印刷会社を研究・勉強し、そこでの5 S活動・6 S活動やPDC Aサイクルの管理手法を模倣しています。しかし単なる模倣ではないところが、すばらしいのです。



写真 5. 透明な工具箱

工具置き箱の前面に写真が貼られています。これはP D C Aサークルで言うところの、Pです。そして使い終わったら番号のついた決められたところに置きます。Dです。透明ケースであるから常に中の状態がわかります。つまりCです。管理者もオペレータも常に透明の「見える化」によってCをしながら、問題があれば改善・Aを行うのです。

中国では、整理・整頓・清掃・清潔ということに関する生活スタイルは、地方や農村などにおいてかなりバラツキがあり、一般的でない場合もあります。会社で5 Sと言われても、社員の個人生活・家族生活が感覚・実感・習慣として5 S的でない場合、言うだけでは実行は難しいものです。しかも、物が無くなるということもあります。この透明ケースに入れる工夫は、単に日本の手法を輸入するだけでなく、それを同社の現場・人材に如何に浸透させていくか考えた、その姿勢の賜物ではないかと思えます。

4. 印刷機械の予防保全

定期的な機械メンテナンスと、時間が空いた時の不定期の点検・メンテナンスを行うための、規範も作られています。

1. 設備課はメンテナンス手順書を作成し、実施内容を記録する。
2. オペレータは日常・週次のメンテナンスに責任を持ち確実に実行する。
3. その結果を現場の課長・班長・設備課メンバーが確認し、監督及び指導の責任を負う。

写真 6 の、機械清掃状態、床の清掃状態、貼り付けられたライン、提示物、貼り付けられた管理表、チェックシートバインダーなどを見れば、そのことが実行されていることは、疑いようがないであります。



写真 5. 整備・管理された印刷機械

5. 恩派の管理理念・管理方法・社員教育

薛萍社長は、訪日と日本企業見学などを積み重ねていますが、「恩派の管理理念・管理方法・社員教育」について、次のように語っています。

1. 人を基本とする企業文化を提唱する。

会社は人で成り立っていることを認識し、人材を十分に重んじ、人材の育成、能力の発揮のために、できるだけ多くの機会とチャンスを提供する。

2. 広範囲に様々なタイプの人材を登用する。

人材は様々であるが、違った角度から見れば、誰でも人材になる可能性がある。

3. 公平な競争環境を作る。

会社は、従業員に同じ条件の下で競争を促し、競争の中で技術を高めさせ、評価する。

4. 会社は一定の従業員の移動性を保障する。

5. 多様性と専門性の両方の仕事を交代でさせることによって、従業員の挑戦精神を高揚させる。

6. 公平かつ合理的な昇給システムを実施する。

最後に「このような理念の推進によって、従業員全体は、会社と一体になって、高い効率と輝かしい業績を成し遂げると信じている」と結ばれています。

この背後には、常に技術研究を怠らず開発していくという、勁嘉グループの国際事業部で培ってきた、企業理念が貫かれています。中国式人材育成の教科書ともいえる内容だと、筆者は高く評価しています。

筆者が同社を紹介するのは、トップから現場まで一貫した姿勢が、機械現場とオペレータの話と知識の中に、社風として流れていると感じたからです。そして、薛萍社長自ら書いていただいた「恩派の管理理念・管理方法・社員教育」読んで、筆者の感覚に狂いは無かったと納得しました。

6. 機械故障ゼロ、稼働率90%以上

このような理念を印刷現場に貫き、印刷現場を改善してきた成果はどのようなものでしょうか。

薛萍社長は、「機械の予防保全を行い、機械故障の回数を減らし、生産性を上げ、品質を確保し、人員の安全を保障していきます。会社の管理層とオペレータが予防保全を重視したため、この1年間、機械の大きな故障はありません。そればかりか、設備の稼働率は90%以上を維持し、生産性も納品率も非常に良好な状態を維持しています。」と、その成果を語っています。

中国のKPM展開は、日本スタッフばかりか、現地代理店スタッフによって、全地域で行なわれています。その成果は、徐々にではありますが、着実に花開いています。中国は変わってきているのです。日本企業と肩を並べる現場を持った印刷会社が出てきています。しかし格差も出始めています。

日本においては、その格差の速度は中国の比ではないはずです。日本でも、成功する会社もありますが、苦戦や失敗する会社も多いのが現実です。その場合、細かなことにとらわれて、本筋から離れているケースが多いようです。持続するには、シンプルで核心を突く必要があります。

日本の印刷会社を振り返って見つめる時、いろいろ付いている枝葉を全て取り除いた、裸の幹にあたる核が、中国を鏡として見えてきたでありますでしょうか。本稿はその一助になったでありますでしょうか。

故障も生産も品質も利益も、全ては印刷現場から生み出されています。印刷現場の予防保全活動の継続こそが、「強い印刷現場」を作るのです。このことに国境はないと思います。

文責：予防保全チーフアドバイザー 川名 茂樹

なお本稿は、『印刷雑誌』（日本印刷学界機関誌、印刷学会出版部発行）2009年3月号・4月号「続・印刷現場の予防保全」連載第15回・16回、の内容と同等のものです。