

新晃工業株式会社様

フィールド・イノベータが関連部署間での「組織の壁」に着目 現場全員の意見を聴き、合意を形成 第三者の客観的視点が改革を可能にする

空調機器の製作・販売・施工をおこない、業務用空調機器では国内シェア4割のトップメーカー、新晃工業株式会社様。同社では、全社視点での設計業務の効率改善・コスト削減に向けて、関連部門を含めた全員の合意形成が重要であるとの考えから、フィールド・イノベータ（以下、Fler：エフアイヤー）に推進役になってもらうことを決意。議論を重ねながら工場を含めた現場全員の意識統一を得て、改革を軌道に乗せました。

実施背景

効率改善・コスト削減に向けた 次世代設計・積算プロジェクト

昭和初期、創業者が空調先進国アメリカから最新の技術を持ち帰り、戦後1950年に創業。2010年に創業60周年を迎える新晃工業株式会社様。まさに国産の業務用空調機器の歴史とともに歩み、常に空調市場をリードするトップメーカーであり続けてきました。その歴史のなかには、東京オリンピックの代々木室内プールや東海道新幹線の全駅の空気調和機、赤坂迎賓館や新国技館といった時代を象徴するものから、東京ドーム、六本木ヒルズ、東京ミッドタウンなど、都心の街を彩る最新鋭のビル群も含まれています。同社の特長は、ビルの形態や目的、機能にあわせたオーダーメイド設計によって、お客様のニーズにフィットした一品一様での空調環境を提供できる、高度な技術力と柔軟な対応力にあります。現在、常に「革新」、常に「挑戦」ができる心の若さ“YOUNGing SINKO”を大切に、より「価値のある会社」を目指し事業を展開しています。

同社では中期経営計画を策定するなかで、基幹システムの再構築を計画。製販一体での仕組みづくりに取り組むことになりました。その一つとして設計業務の効率改善・コスト削減のための次世代設計・積算プロジェクトがありました。

実施内容

現場全員の意識を統一するためには 第三者のFlerの力が必要だった

環境への対応をはじめ機能の高度化などにより、一品一様の空調機器の設計点数が急速に増えているにもかかわらず、逆にリードタイムは短くなっており、設計業務の効率改善は大きな課題となっていました。同社では工場が別会社となっており、CAD構成の違いなどから、お客様の仕様を反映した上流の受注設計と、製造のための仕様を反映した工場の生産設計との間でデータの連携ができず非効率になっていたのです。

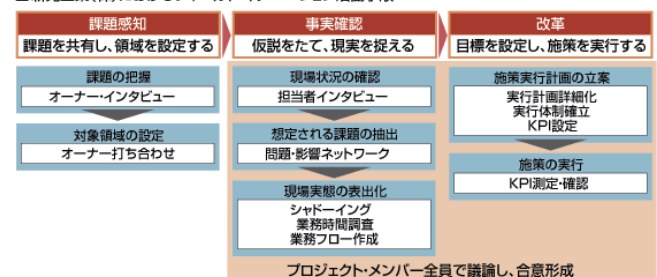


管理本部
製販業務改革グループ
執行役員 川中 一氏

プロジェクトオーナーの川中氏は「具体的には部品表の展開によって設計デー

タの共有化をはかることが有効であると考えていましたが、前任者を含め過去3回のトライアルで、社内をまとめることができずといった経緯がありました。私自身は製販業務改革の担当役員として、生産管理システムにも携わっています。そちらの方は第三者の視点で主導的に改革を進められると思っていました。しかし、設計・積算に関しては私が設計出身ということもあり、何が必要か熟知していましたが、逆に改革の難しさもわかっている分、『できない』と現場の設計者に言われれば、第三者的な立場で強力に推進できなくなるのでは？と迷っていました。そこで第三者のFlerに客観的な事実を示してもらい、改革の推進役になってもらいたいと導入を決断しました」と、語られます。

■新晃工業(株)におけるフィールド・イノベーション活動手順



効果・展望

全員が納得するまで確認を取り プロジェクトを進める

Flerは、お客様と同じ目線に立って、お客様の現場での課題解決に取り組む業務プロセス改善の専門家です。Flerは別会社である工場をはじめとする関連部署間での「組織の壁」に着目。全員が本音で議論することによって、それぞれの組織を超えて共感し、合意形成を得て自律的な改善活動が生まれる関係づくりを目指し活動を始めました。まず、設計業務の問題点・影響などについて、全員の意見をカード(付箋)を使い、壁に貼りながら可視化。次に課題を絞り込み、東京・名古屋・大阪・神奈川・岡山などの各拠点を精力的にまわり、課題の検証をおこないました。「情報システムの担当として設計でのCADの導入に関わってきましたが、手書きだった図面をCAD化したというだ



SE部 課長
田中 宏保氏

けにとどまっていたのが現状で、製造・販売部門のデータを共通化し、設計の段階でデータを紐付け、積算ができるまでにしたいという強い思いをずっと抱いていました。今回Flerの方が社内に入り込み、自分たちが漠然と抱いていた問題点を整理し示してくれたことで、自分の考えが間違いではなかったと再認識することができました」と、田中氏は話されます。

「社内にいると、一方的な解決策を示して意見を押し付けがちになりますが、全員が納得するまで確認を取りながら、合意形成を目指していくプロジェクトの進め方は大変勉強になりました」と、中嶋氏も振り返られます。



SE部 係長
中嶋 信一郎 氏

Flerとともに起こした 改革の火を燃やし続けていきたい

率先してプロジェクトにあたるFlerの熱心な姿に、プロジェクトメンバーも引き込まれ、活動も日を追うごとに活気を帯び、従来のやらされているというプロジェクトから、納得感を持って自分たちで主体的に取り組んでいくという姿勢に変わっていききました。

「一般的なコンサルタントでは、社内から資料を集めさせ、それをもとにした表面的な内容のレポートで終わることが多いのに、Flerの場合、時間はかかるものの現場の業務まで深く入り込み、問題解決に向けた具体策を検討し、全ての部署を含んだ合意形成を実現しました」と、奥本氏は語られます。

現場に深く入り込むことによって、実際の業務での問題点が浮かび上がります。そして問題解決に向け、組織の壁を超えて対等な立場で議論を重ねることにより、総意としての合意形成が実現されます。「全員の意思が統一され、施策実行計画書が完成したということは、今回の大きな成果で感謝しています。計画書のスケジュールに則って今後全員で本格的な改革をスタートさせていきます」(川中氏)。

Flerとともに起こした改革の火を燃やし続けることに注力していきますと、決意を新たにしています。



管理本部
製版業務改革グループ
係長 奥本 純弘 氏

お客様概要

新晃工業株式会社様

- 設立 1950年6月16日
- 資本金 58億2,200万円(2009年3月現在)
- 従業員数 248名(2009年3月現在)
- URL <http://www.sinko.co.jp/>

このカタログに掲載されている内容については、予告なしに変更することがありますのでご了承ください。

お問い合わせ先

富士通株式会社

〒105-0022 東京都港区海岸1-11-1ニューピア竹芝ノースタワー Tel: 03-5843-7804 <http://jp.fujitsu.com/fieldinnovation/>

Copyright 2011 FUJITSU

Fler

新晃工業株式会社様を担当しての感想



写真左から、杉本貴史、石黒浩伸
菅田敏幸

オーダーメイドの空調機を強みとしている新晃工業様の課題は、設計の効率化でした。

この難題に対して、新晃工業様の社員と同じ気持ちで、お客様とともに悩んできました。

現場の課題を聞き、議論を重ねるうちに“現場が困っている状態を何とかしたい！”という気持ちもさらに強くなり、お客様側にも組織横断で取り組める体制を整えていた



だき、活動してきました。

カードセッションでは夜遅くまで議論したり、東京/名古屋/大阪/神奈川/岡山を何度も巡るなど、現場重視の活動を進めてきました。

「組織横断的な合意が取れた実行計画ができた。感謝している」とオーナーから言葉をいただいた時は感動と喜びを感じました。今後も、根気と熱意、相手を思いやる気持ちを持ち、現場重視でFI活動を進めていきます。

[2010年2月 公開]