

フィールド・イノベータが様々な施策で側面からバックアップ

事業の未来を見据え、**全社改革**に挑む 社員の一人として**改革を実践**

富士通・那須工場において携帯電話端末の製造・修理を担う富士通モバイルフォンプロダクツ。同社では、国内携帯電話端末の新規・買換需要の低下による生産台数の減少、季節商戦による大幅な物量変化への対応、そして将来を見据え事業存続、ブランド力向上へ向け、生産性・技術力・組織力を強化すべく全社改革に着手。フィールド・イノベータ（以下、Fler（エフアイヤー）と略す）も現場に密着し改革をサポートしました。



左/代表取締役社長
中/製造統括部 製造技術部長
右/事業推進統括部 チームマネージャ

中本 誠
秋澤 新二
一藤 隆弘

事業存続を第一に、革新的な工場を目指し 全社改革がスタート

富士通モバイルフォンプロダクツ（以下、FMPL）は、富士通・那須工場においてNTTドコモ様向けにPRIME、SMART、STYLE、らくらくホンの各シリーズ用携帯電話端末の製造・修理を担っています。

携帯電話端末の生産台数は2007年をピークに、2008年の割賦販売制度の導入を機に買換サイクルが長期化し、減産へと向かいました。さらに金融危機も加わり市場規模の縮小傾向は今日も続いています。また、携帯電話端末のものづくりでは春と年末の商戦期に物量が急増するものの、閑散期にはピーク時の1/10まで極端に落ち込んでしまう時もあります。オペレーターの確保と質の維持という面で、こうした物量の大きな変動は工場運営において大きな課題となっています。

そこでFMPLでは、会社全体を対象フィールドとし、人・プロセス・ICT・工場レイアウト・ES（社員満足度）向上等、全体のあり方を根本的に変える全社改革に着手。トップの強いリーダーシップのもと、革新的な工場となるべく大改革がスタートしました。

Flerも可視化ツールの活用をはじめ 様々な施策を展開し、改革をサポート

FMPL創設と時を同じく活動を開始したFlerは、可視化技術を駆使し、いくつかの施策を展開しました。

例えば富士通の独自技術であるBPM-Eという可視化ツールを使った施策では、プリント基板の製造順序によるリードタイム長期化の実態を具体的な数値で示し、製造計画シミュレーションツールを開発しました。

また、Fler自らFMPL主導の生産革新施策実現にも積極的に参加し、複雑化した生産ラインの整流化や、倉庫運用改善、TPSラインの導入等でもメンバーとして働きました。Flerの独自活動成果とFMPLの改革実現成果が相乗効果を生み、製造リードタイムは1/2以下に短縮、プリント基板の部品搭載能力は35%向上等の成果につながっています。

「暗黙知できつとあそこに問題があるだろうと、みんな感じてはいたのです。そこをFlerはデジタルな数値や客観的な指標で指摘してくれました。プロセスのあり方、自分たちの仕事の仕方が可視化され、目指すべき方向が見えてくる。そして、同じ目線に立って課題解決をサポートしてくれるので大変心強かったです」と、秋澤は振り返ります。

JQAの考え方の導入で ビジョンを示し、改革意識の向上を図る

ハード面での改革はもとより、全社改革で重要なのは、なぜその改革が必要なのか、どうなりたいのかというビジョンを示すこと。現場では減産とは言ってもつね

に忙しく危機感を实感しづらい状態でした。

社長の中本は「全社員の意識をいかに変えるかなんです。工場というのは変化しがないところ。その中で改革をしなければ自分たちの会社は生き残れないということを意識付けるのは非常に大変。みんなが危機感を共有し、いかにベクトルをあわせられるかが、全社改革をする上でのキーポイントです」と、語ります。

そこで仕掛けとしてJQA(日本経営品質賞)の考え方を導入し、**ありたい姿・ビジョン・革新テーマ・重点施策**の策定が行われ、目的ベースのシステムティックな改革が動き出しました。

「Flerは、現場でいろいろなヒアリングをしていたので、当社の社員以上に現場の人の声を聞き、客観的にこの会社の末端が見えている、なおかつ、経営者に対してもその声を直接反映できると思い、ファシリテーション技術を駆使し、議論の推進役をお願いしました。そして様々な議論の場を重ね、JQAの真意について討議する中で、「自分たちはどうありたいのか」を指し示すメッセージにたどり着いたのです」と、一藤は話します。

「卓越したものづくり力」と 「最高の品質」で世界と戦う工場へ

“卓越したものづくり力”と“最高の品質”で世界と戦う”というメッセージが、改革の柱となりました。

その実現のため2つのことに取り組んでいます。一つは「どんなに複雑なものでも、いとも簡単につくるものづくり力」を養うこと。

「最近の携帯電話端末はどんどん複雑に、作りにくくなっています。しかし、売れるものを作るには、ある程度作りにくいデザインでもFMPLなら大丈夫だ、と設計側が思える環境・体制を整えたい」(中本)。

もう一つは「働く社員全員が、誇りを持って自慢でき

■ FMPL経営理念

卓越したものづくり力と最高の品質で、
世界と戦う

複雑なものを、
いとも簡単に作る
製造技術力

働く社員全員が、
誇りをもって
自慢できる工場

■ docomo PRIME series F-04B



る工場」になること。この工場で働いて良かったと思える工場に、そして、ここで働く全員が自社製品に自信を持って「この工場で作った製品だから大丈夫です」とアピールできる工場にしていくために、様々な研修やワークショップ等を実施。経営理念・方針の浸透を図るとともに、ES改善や人材育成、クリーン運動、挨拶運動等も展開し、組織力の強化を図っています。

「今回Flerにも改革に参加してもらって、やはり第三者視点というのは非常に重要だと思いました。そしてFMPLの社員の一人として振る舞ってくれた。だからいろんな議論もできた。現場と同じスタンスに立ててこそ、ずっと工場を運営していたものと、第三者視点でものを考えられるFlerの視点の違いというのが活かされたと思います」と、社長の中本は語ります。

また、一藤は「改革のマインドをこの会社に根付かせるための様々な活動を惜しみなく実行してくれた。そこが一番大きかった」と、話します。

FMPLの全社改革も3年目を迎え、経営指標にも成果が現れてきました。今後のさらなる展開に期待が高まります。

富士通モバイルフォンプロダクツ株式会社

設立 2008年1月

資本金 1億円

社員数 約400名(うち正規社員約230名)

URL <http://jp.fujitsu.com/group/fmpl/>



(2010年2月現在)