

働きやすいルールづくりと凡事徹底

P-MANで多能工化を促進

定量的な判断に基づく 見える化通じた社内改革

総合印刷出版株式会社（鳥取県鳥取市）は、ビジネスイブレーンの印刷業務・経営支援パッケージ『Print Manager（P-MAN）』を導入し、業務や実績の可視化による営業、生産の改善や多能工化を進めている。

1949年、謄写印刷業として創業した同社は、「伝える」「表現する」文化を形づくる」をモットーに現在、企画から制作、印刷、製本、出荷までの体制で印刷サービスを提供している。今年からは、自社の改善活動の経験を活かしたコンサルティング事業を開始。カフェを多店舗展開している企業の業務改革を支援するなど、印刷業以外の異業種からも声かけられる。

従業員は22名。四六半裁判4色機、2色機、A4判単色機、活版印刷機3台、カラーPOD機、モノクロPOD機2台の印刷設備を備え、このほか折機2台、断裁機2台、中綴じ機、無線綴じ機など多彩な後加工機が稼働している。従業員数に比べ、設備の種類が多いが、多能工化により1人が複数台の機械を扱えるようにしており、管理系の従業員も印刷機の操作ができる。そうした



田村仁美社長（オンライン取材で）

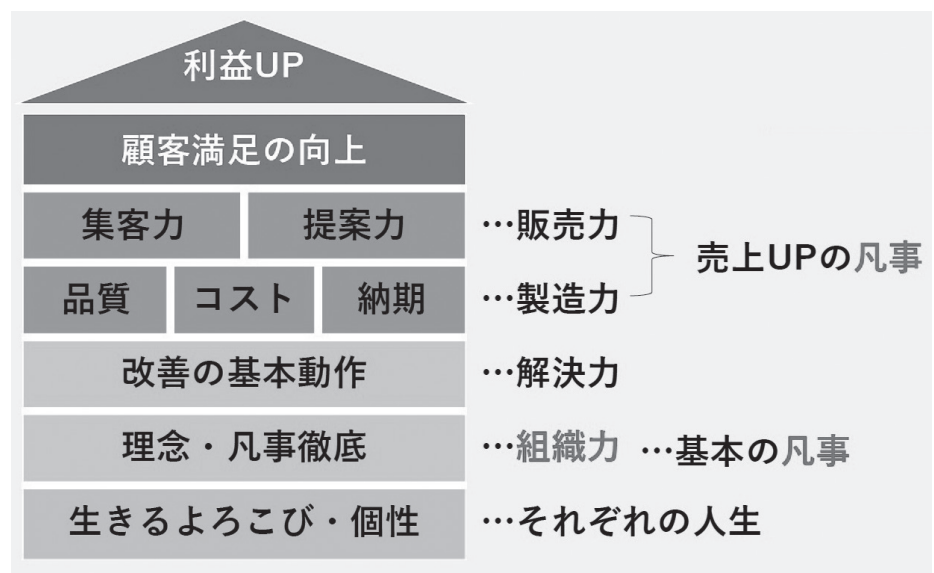
設備運用の土台になったのが、同社の田村仁美社長が社長就任以来、続けてきた社内ルールの成文化と徹底である。コロナ禍以降はP-MANにより、その取り組みが強化されている。

県庁や市町などの官公需を主体とし

てきた同社は、2004年の平成の大合併の影響を受けた。鳥取市も9つの市町村が合併。それまで自治体ごとに棲み分けられていた市外の印刷会社と競合するようになり、合併した他の自治体同様、官公需の価格競争が始まった。

「当時、社内には明確なルールがありませんでした。長く働いている人が多かったので、決まりがなくてもちゃんと仕事が回っていたのです。ただ、新人育成の際に、教える人によってやり方が違うので戸惑うことがあり、なかなか育っていきませんでした」

厳しい競争が始まる中、同社では経営指針を成文化し、指針に基づき課題の改善活動に着手した。さらに試行錯



利益UPの仕組み図

誤しながら整えた社内ルールの土台をもとに、売上・利益向上の仕組図を策定して社内の基盤を強化していった。

そうした改革を進めつつ、「作業内容もヤレ紙の数もブラックボックスで良く分からない状態でした。利益を出したいのですが、どこを改善すれば良いかのポイントも見えないのです。見えないなりに方針を立てて実行しても最後が詰め切れない。本当にそれで改善したのか、他の要因が影響したのかも手探りでした。実態が分かれば利益ポイントが明確になり、売値の検討や赤字案件の解消につながります」という課題が見えてきた。田村社長は数字による定量的な判断ができるようになるため、経営情報システムの導入を検討。2019年7月にP-MANを導入して改革をさらに前進させる施策を打った。

P-MAN導入に当たってはいくつかの経営情報システムを検討した。結果、東京の導入ユーザーを視察した際に、受けた説明が分かりやすかったことが一つの決め手となった。また、「やさしさと厳しさがある会社でした。P-MANを導入している会社が好きになったというのがあります」と、P-MANを利用して社員が生き活きと働いている視察先の印刷会社に共感したことも背中を押した。

コロナ禍をチャンスに 数字から課題抽出、対策へ

P-MANの立ち上げ時期は、コロナ禍で受注が落ち込んでいた。田村社長はそれを好機と捉え、雇用調整助成金で企業の存続基盤を整え、P-MANの立ち上げに当たった。売上目標を追わずに、まずは確実に入力し、必要なデー

タを抽出することに注力した。同時に社員に対しては「絶対にチャンスだから」と力強く言い続けた。

「営業担当者は値上げをお願いするにしても、根拠がなければお客様を説得できません。管理者も、営業担当者からお客様を失ってもいいのですか、と言われても根拠がなければ判断できません」

同社ではコロナ禍で生まれた時間を活かして、200項目の作業マスターを作成。多くの加工機を揃えているものの、主要な設備にしか単価が設定されておらず、しかもどの機械も一律で1時間約4,000円だった。営業担当者の裁量で単価が左右されるため、見積金額が定まっていなかった。

田村社長は、単価が曖昧な作業項目をピックアップし、『積算資料 印刷料金』の価格と、営業担当者が感じる市場価格、生産担当者が感じる時間単価を比較検討し、総合印刷出版としての単価を決定。実作業の範囲のルールも

印刷機の操作を教える制作課の課長に
就任した元製本スタッフ

決めて成文化した。これがのちに多能工の強化にもつながっていく。

各工程、各作業の単価が設定されたことで、営業担当者の見積り作業は劇的に改善した。誰が見積もっても同じ金額が提示され、積算の属人化が解消。加えて、P-MANに入力された見積り情報は、受注情報として取り込まれ、作業指示書に反映される。見積りと作業指示書の二重入力がなくなり、営業担当者の負担が軽減した。

生産現場ではP-MANに作業の着手・完了時間を入力。これにより時間

| 出力日付 | | 2022/09/21 ~ 2022/10/21 | | 工程進捗照会_日付 | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|------|-------------------------|----|-----------|--------|------------|----|------|-----|-----|-----|---------|-----|-------|-------|---------|--|-------|--|
| 納期期限 | | | | 営業担当 | | 0024 栗崎 正徳 | | 受注番号 | | | | 営業部門・部署 | | <すべて> | | 作業部門・部署 | | <すべて> | |
| 受注No | ユーザ名 | 品名 | 部品 | 枚数 | 表裏 | 担当 | 制担 | 21水 | 22木 | 23金 | 24土 | 25日 | 26月 | 27火 | 28水 | | | | |
| 22040082 | | | | A 4 | 4/4 | 栗崎正 | | 印刷 | | | | | | | | | | | |
| 22040084 | | | | | | 栗崎正 | | | | | | | | | | | | | |
| 22050078 | | | | 規格外 | 4/4 | 栗崎正 | | | 再展 | | | | | 校了 | 印刷 | | | | |
| 22070111 | | | | A 4 | 4/ | 栗崎正 | | | | | | | | | 加工 | | | | |
| 22080101 | | | | 規格外 | 4/4 | 栗崎正 | | | | | | | | | | | | | |
| 22090008 | | | | A 4 | 4/4 | 栗崎正 | | 印刷 | 印刷 | | | | | | 中継 諸加 | | | | |
| 22090007 | | | | | | 栗崎正 | | | | | | | | | | | | | |
| 22090008 | | | | | | 栗崎正 | | | | | | | | | | | | | |
| 22090020 | | | | A 4 | 1/1 | 栗崎正 | | | | 諸加 | | | | | 納 | | | | |
| 22090027 | | | | 規格外 | 4/4 | 栗崎正 | | 校了 | 印刷 | | | | | 印刷 | | | | | |
| 22090031 | | | | 長3号 | 1/1 | 栗崎正 | | 納 | | | | | | | | | | | |
| 22090032 | | | | 長4号 | 1/ | 栗崎正 | | 納 | | | | | | | | | | | |
| 22090033 | | | | 規格外 | 1/ +1/ | 栗崎正 | | 納 | | | | | | | | | | | |
| 22090034 | | | | 規格外 | 4/ | 栗崎正 | | | | | | | | | 印刷 | | | | |
| 22090035 | | | | 規格外 | 4/ | 栗崎正 | | | | | | | | | 印刷 | | | | |
| 22090037 | | | | 規格外 | 1/ | 栗崎正 | | | 帳票 | | | | | 納 | | | | | |

P-MANの工程管理画面



理念浸透カレンダー 卓上取締役

単価を反映させた実質原価を割り出し、利益を算出する。利益以外にも作業時間が明確になる。標準時間よりも実際の作業時間が長ければ、利益を圧迫する要因がそこに存在する。同社ではそれらのデータをもとに月ごとに利益のワースト3を抽出し、原因を探っている。

「営業の見積りの値決めが間違っていたのか、作業者が不慣れで誰かに聞きに行っていた時間があるのか、また、作業範囲の設定に誤りがあったのか分かるか、それに対して早い段階で対策を練ります」

データをもとにした原因追究からはパターンも見えてきた。「原稿が揃わない状態で作業を開始したため、差し替えが多く発生した」、「不定形な案件で、オペレータが生産課に確認しに行った」など、ルール決めにより解消する案件は少なくない。

P-MANで利益を検証できるようになった結果、生産部門では限りある時間で良い仕事をするという意識が強く

なった。営業部門でも安易な安売りをしなくなった。

困らないためのルール 理念浸透カレンダー開発

同社では110の作業手順を設けている。手順書として成文化されており、誰が作業に関わっても同じように動き、判断できるようにしている。

「社員が縛られるのではと思うかもしれませんが、皆が働きやすくすることが目的です。次に困らない、迷わないためのルール決めです」

手順書とP-MANによって決められた作業定義は多能工化を促した。曖昧な部分を取り除かれたことで、印刷機にしても加工機にしても操作を覚えやすくなった。製本課から制作課に配属された課長は、面付などの製版のルール設定に折りや断裁の知識を活かしている。後工程から逆算して最適なデータ制作が可能になり、加工の効率を上げている。また、管理系の担当者が印刷

機を操作するほか、印刷機オペレータも製本機を動かす。繁忙期に特定の社員に作業が集中することがなくなり、作業の平準化が進んだ。外注せざるを得なかった案件の内製比率が高まり、加工高が増えている。

「凡事徹底」。同社には決められたルールに基づき、行動する文化が醸成されている。P-MANを導入してまもなく、同社は組織マネジメント理論の識学を取り入れ、社員の行動に落とし込んでいる。

「やりたいか、やりたくないかではなく、やることを決めて、やるという考え方です。不得手でもやるのが重要です」

そうした理念を浸透させてきた経験は、卓上カレンダー「理念浸透カレンダー 卓上取締役」にも活かされている。

理念浸透カレンダー 卓上取締役は、卓上型のカレンダーで、経営者が社員と共有したい理念が印刷されている。常に傍らにあるため、理念の意識付けがしやすくなる。「メッセージ型」、「目標管理型」、「クイズ型」の3タイプを用意し、文例も揃えている。自社内で使用する以外にも、顧客に卓上カレンダーを配ることで自社の理念の理解、顧客に接する社員の行動の改善を見込むことができる。

田村社長は今後も多能工化をさらに進め、「誰でもできる化 支援部隊」を目指す。そのためにもP-MANの活用をさらに進めていく。

「今の目標は売上をベースにしています。これからは粗利ベースの目標を設定して仕事の受注方法を変えていきたいと考えています」

改革の手綱は緩めない。