

不具合共有し課題解決

株木建設が社内の情報共有や現場の見える化を目的に2008年から始めた「KCS（カブキ・コンストラクション・システム）改善活動」が今年で10年目に入った。工程や品質、安全面など現場のさまざまな不具合をいち早く共有し、全員で知恵を出し合うことで、次工程に進める前に課題を解決する取り組みだ。生産性を高め、利益を生み出すための同社の経営手法の原点を探った。

（編集部・田村彰浩）

株木建設

KCS改善活動が目指すレベルで「専門の担当者」への二つ。一つ目は、発注者よる支援、赤は本部サポートからの必要な情報を営業、一トレベルで「専門チーム設計、土木、建築、管理、による全面支援」。支店は支店、現場が確実に共有すること。二つ目は、現場所長や協力会社、作業員が後工程に不具合を回さず、優れた施工を継続し発注者から信頼を得ることだ。

現場は問題の発生や異常の有無にかかわらず、「工事現況報告書」を毎月作成し、工程、原価、品質、安全、環境の各状況について支店に報告する。この中で問題のレベルを赤・青・黄の信号で状況を示す。

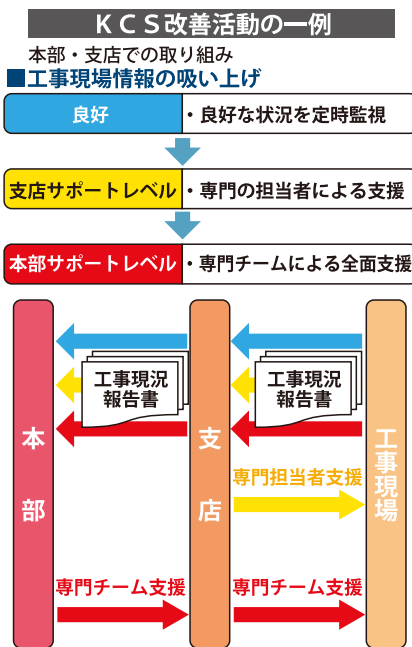
青は「良好な状況を定時監視」、黄は支店サポート



KCS改善活動10年目



株木社長



KCSを導入した株木雅浩社長は、「現場の不具合事例を改善し、社内で同じミスを二度と繰り返さないようにすると同時に、トラブルや問題を現場だけで抱え込まないようにする独自の取り組みだ」と説明する。

レベルで「専門の担当者」への二つ。一つ目は、発注者よる支援、赤は本部サポートからの必要な情報を営業、一トレベルで「専門チーム設計、土木、建築、管理、による全面支援」。支店は支店、現場が確実に共有すること。二つ目は、現場所長や協力会社、作業員が後工程に不具合を回さず、優れた施工を継続し発注者から信頼を得ることだ。

現場は問題の発生や異常の有無にかかわらず、「工事現況報告書」を毎月作成し、工程、原価、品質、安全、環境の各状況について支店に報告する。この中で問題のレベルを赤・青・黄の信号で状況を示す。

青は「良好な状況を定時監視」、黄は支店サポート

青は「良好な状況を定時監視」、黄は支店サポート

きつかけとなったのは、2008年に同社が設計・施工を手掛けた集合住宅。窓の位置が途中の階で変わっている設計にもかかわらず、「通常、窓の位置が階により異なることはない」という現場の思い込みで、下の階と同じ位置に窓を付けるという不具合を起した。株木社長は「社内の設計者が一言、現場所長に『窓の位置が途中で変わるから気を付けてほしい』と声を掛けていけば、このような間違いは起きなかった」という言葉に出会ったという。

この言葉は、それぞれの工程ごとに品質を保証し、後工程に不良品を一切流さないという考え方で、「すべての工程が『次の工程のために、100%の良品をより仕事がしやすい形で届ける』という信頼、気配り、気遣いの下に仕事をすることだ」と受け止めた。

生産性向上へ確かな手応え 生産方式参考



▲建築現場に設置されたKCS改善活動の掲示板



土木現場ではCIMによる成果が出ている▶

これを建設業に応用しようとして、株木社長は知り合いのトヨタ自動車の役員に相談。グループの日野自動車TPSの展開を実施していた人を紹介してもらい、08年に取り組みを始めた。建設現場という一品受注生産の場をいろいろな場所に持つ建設業は自動車産業とは異なる。社外のコンサルタントに協力を依頼し、建設業仕様にシステムをつくり上げた。

完成したKCSは、各部署の神経をつなぎ、社内意思疎通の円滑化とコミュニケーションの向上を実現した。株木社長は成果の一つとして、現場所長の勝手な判断や工事の手戻りがなくなり、ロスの低減につながっていることを挙げ、「この活動が生産性向上の一つの解決策ではないか」と力を込める。

社員のKCS改善活動への意識をより高めるため、

毎年幹部や関係者を集め、活動のフォロー会を実施。入社式や施工体験発表会などでもKCS改善活動の発表の場を設けている。事例集や横断幕、ポスターなども活用し、活動の推進を図っている。

16年からは、日本大学生産工学部マネジメント工学科の村田康一准教授を顧問に招き、KCS改善活動についての指導を受けている。TPSの基本を再確認するため、若手職員による日野自動車の工場見学を計画しているという。

現場の改善事例として、土木工事では、シールドの立坑工事にCIM（コンストラクション・イメージング）を導入した。現場担当者は「複雑な鉄筋干渉を3次元（3D）モデルで見える化することにより、手戻りを防ぎ、材料や施工費の削減を実現した」と手応えを話す。建築現場でも使用材料を色分けなどにより識別し、誤使用を防止するなど、安全や品質の見える化で成果を上げている。

株木社長は「改善活動に終わりはない。段取り八分と言われる建設業で誰も気付かないけれど、あらかじめやっておいた方がいいと思うことがある」と話し、「第六感」を鍛えるためにも、日ごろから五感に磨きを掛ける必要性を訴える。そつした取り組みを行う人材を育て、改善活動を推進することにより、「人口減少社会でも社会に貢献できる企業として存続し続けていけるはずだ」と強調する。

同社は21年に創業100周年を迎える。