

闘う! カイゼン戦士 71



「現場に寄り添う取組み」が実を結び
年間改善提案は約 6,000 件に増加

新新薬品工業

医薬品製造を行う新新薬品工業（富山県富山市）は、ジェネリック医薬品の受託製造の開始に伴う業務の繁忙を背景に、2015年に改善活動を開始。活動1年目の「提出された改善提案に対して管理監督者がうまくフィードバックできなかった」という反省を踏まえ、提出された改善提案に手書きでコメントを返したり、現場の工夫を評価する表彰制度を導入したりするなど、現場に寄り添う取組みを進めた。これにより改善提案件数は年6,000件近くまで増加。より優れた技術力を持つことが当面の目標だが、その実現に改善の力は不可欠とする。

新新薬品工業の皆さん



会社概要

会社名	新新薬品工業(株)
所在地	〒930-2221 富山県富山市今市324
設立	1947年
社員数	280名
事業内容	医薬品・医薬部外品の製造・販売



家庭用配置薬の製造から ジェネリックの受託製造へ

「越中富山の薬売り」の言葉でも知られるように、富山市はいわゆる「置き薬(配置薬販売)」の街として長い歴史があり、医薬品製造が主要産業の1つに数えられてきた。新新薬品工業は、その富山市で医薬品の受託製造を主に手がける企業だ。

特に関西地方では“布亀の救急箱”というフレーズに聞き馴染みのある人も多いだろうが、同社は当初から布亀(兵庫県西宮市)で販売される家庭用配置薬の製造部門として生産を行ってきた。ただ、1990年代の規制緩和に伴う医薬品販売の制度改正によってドラッグストアなどが台頭してきたことから、配置薬販売業全体の売上が減少。同社でも事業の転換が迫られる中で、当時生産が増え始めていたジェネリック医薬品(特許期間が終了した後に製造販売される同成分の医薬品)の大手メーカーから製造を受託する事業へと舵切りを行った。坂田昭夫常務執行役員は「実際にこうした事業転換によって仕事も増えました」と振り返る。現在は委託元からの受託で、軟膏やクリーム剤、ローションなどの外用薬をメインに、錠剤やカプセル剤など内服薬の製造も行っている。



提案具体化の仕組みが機能せず 1年目はあえなく失敗

同社が改善活動の実施に踏み出したのは2015年。背景には、ジェネリック医薬品の受託製造の開始に伴う業務の増加があった。「それまでマンパワーで保ってきた生産体制に限界が出てきていました」

(坂田常務)。改善活動の始動に当たっては、社内に事務局を立ち上げて生産現場を中心に改善提案を募ることを軸に展開していった。「しかし、結果として1年目は定着せず失敗に終わりました」と話すのは、製造部の藤縄守部長。当時200名ほどの従業員数に対して改善提案は年間で数百件程度と期待していたほどには提出されず、現場にも新たな取組みに対する抵抗感が漂っていたという。

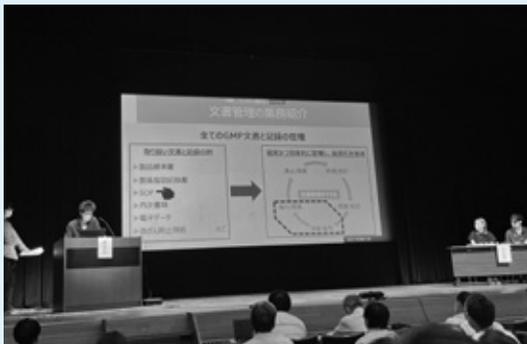
1年目の失敗について、藤縄部長は「提出された改善提案に対して、事務局をはじめとする管理監督者がうまくフィードバックできなかったことが一番の原因」と分析する。改善活動を前向きに捉えて改善提案を出す人は存在したものの、その提案を具体化する仕組みがうまく機能していなかった。「『提出した改善提案はどうになりましたか』という意見は当時多くありました」(藤縄部長)。また、別の理由として坂田常務は、品質や安全性の確保に厳格な製薬業界ならではの事情があることも指摘する。「医薬品製造では、製造方法をはじめとする製品に関するさまざまな承認を事前に得る必要があり、生産工程などに変更が生じれば改めて承認申請をしなければなりません。当社の場合、工程の改善をするとすると委託元を説得し許可を得なければならず、結果として変化を嫌う風潮が社内にできていました」(坂田常務)。



すべての改善提案書に 手書きの返信コメント

2016年からはその反省を踏まえ、改めて改善提案委員会を設置するとともに、各部門の部長クラスの管理者をブロック委員として委員会の直下に

改善の成果を発表する場を設け、活動を社内で共有



共用サイネージを活用して改善成果を社内に周知する

