



## TOTO og Kaizen.

En beskrivelse af Kaizen arbejdet på TOTO fabrikkerne i Japan.



TOTO er Japans største producent af sanitet i form af toiletter, vaske mv. På en af vore Kaizen ture besøgte vi en af TOTOs fabrikker i Japan, specielt med henblik på at studere deres Kaizen arbejde.

Fabrikken er beliggende syd for Nagoya og har 300 ansatte. Den producerer ca. 42.000 enheder om måneden. Heraf er 50% i serier på under 100. Fabrikken er opdelt i 4 afdelinger. Hver af de 4 afdelinger har et eget budget til finansiering af forbedringsaktiviteter. Der fremsættes hver måned over 800 Kaizen forslag.

Forbedringsaktiviteterne forløber i 2 strømme:

- 1) Individuelle forslag
- 2) Small Group aktiviteter

### **Ad 1: Individuelle forslag.**

Langt hovedparten af de 800 månedlige forslag kommer fra enkeltpersoner. Når en enkeltperson har et Kaizen forslag, udfylder den pågældende en formular. I denne beskrives det konkrete forbedringsforslag og man angiver, så godt man kan, eventuelt finansieringsbehov, omkostningsreduktion samt konsekvenser for arbejdsmiljø og kvalitet. Forslaget videregives til nærmeste chef, der vurderer det. Såfremt chefen tiltræder forslaget, gives det videre til en Kaizen komite for hele fabrikken. Denne består af 5 personer. Såfremt denne komite finder forslaget interessant, videregives det til produktionsteknikere, der udarbejder det konkrete forslag. Nogle gange er forslagsstilleren involveret i dette arbejde, andre gange ikke. Det afhænger af forslagets karakter.

Når et forslag er gennemført, kan forslagsstilleren få en præmie i form af et engangsbeløb på op til en månedsløn. Beløbet afhænger af forslagets effekt. Rigtig gode forslag præmieres desuden med et diplom for "Excellent kaizen". Disse diplomer placeres på en særlig tavle.

### **Ad 2: Small Group aktiviteter.**

De ansatte er opdelt i 28 mindre grupper, der udgør grundenheden i Kaizen arbejdet -. Small Group Activities. Disse grupper består af personer, der har et arbejdsmæssigt fællesskab. Hver gruppe mødes hver



morgen foran en tavle. På dette tavlemøde drøfter man dagens bemandsning samt forventningerne til produktionen. Topledelsen deltager i en gruppes møde hver 3. måned.

Hver måned har gruppen desuden et statusmøde, hvor man drøfter den mere overordnede fremdrift i produktionsmålene.



En gang om ugen – helt konkret hver tirsdag – har gruppen et møde foran sikkerhedstavlen. Her drøfter man, hvorledes man kan forebygge, at der sker arbejdsskader i forbindelse med produktionen. Disse møder synes at have karakter af status, samt opsummering af forholdsregler man skal tage for at forebygge – f.eks. slukke maskinen inden man reparerer osv.

Det er værd at bemærke at der ikke synes at foregå egentlige Kaizen aktiviteter i forbindelse med ovennævnte møder.

Kaizen aktiviteterne er henlagt til møder hvor hver gruppe diskuterer kompetenceudvikling og procesforbedringer. Disse møder foregår ad hoc og sker – bemærkelsesværdigt nok – udenfor arbejdstiden – f.eks. i weekenden. Hvis en gruppe, i forbindelse med disse møder, kommer med forbedringsforslag, kan de selv realiserer dem, hvis forslaget er uden omkostninger og kun vedrører dem selv. Hvis dette ikke er tilfældet, synes processen at være den samme som for individuelle forslag.

Bemærkelsesværdigt nok udveksler alle TOTOs fabrikker ""forbedringsforslag",. Det betyder at alle forslag kan komme alle fabrikker til gode.

I forhold til danske forhold er det bemærkelsesværdigt at:

- 300 personer producerer 800 forbedringsforslag månedligt
- Forslag vurderes i forhold til finansieringsbehov, omkostningsreduktion og konsekvenser for kvalitet og arbejdsmiljø
- Forslagsstilleren ikke nødvendigvis inddrages i realiseringen
- Kaizen arbejdet indgår ikke som en integreret del af tavlemøder
- Kaizen arbejdet i grupper er henlagt til ad hoc møder i fritiden.
- Gennemførte forbedringsforslag præmieres.