



HIDA/AOTSプログラムから学んだことの実践

発表者:

Fakhrul Hasan

スクエア医薬品株式会社

人事

副部長

Fakhrul Hasan

バングラデシュ

- スクエア医薬品株式会社. (SPL)について:
SPLはバングラディシュで人間医学、動物健康管理・農作物管理の製品を製造販売し、全世界44か国に製品を輸出している。
 - ・ 収益: 5億9,700万米ドル(2018-19年度)
 - ・ 従業員数: 12,970人
- **職務・管轄:**
 - ✓ 人事戦略の立案及び実施
 - ✓ 会社の発展と労使関係の調和
 - ✓ 重要な人事課題(人材確保、業績管理、給与、研修・人材開発、雇用管理、継続雇用の改善及びその計画策定、計画継続)
 - ✓ 文化的変化

概要：主要な実施分野

1. 人材の発掘及び育成
2. キリン・メンタリングプログラム
3. 労働組合や参加委員会との建設的な関係
4. 日本の経営システム(カイゼン、5S、カンバン)の導入
5. 研修
6. 課題

HIDA/AOTSプログラムから学んだことの実践

1. 人材の発掘及び育成

取組のタイトル

人材の発掘と育成を目的としたメソッドの開発

主な目的

将来のリーダーを発掘し、育成する

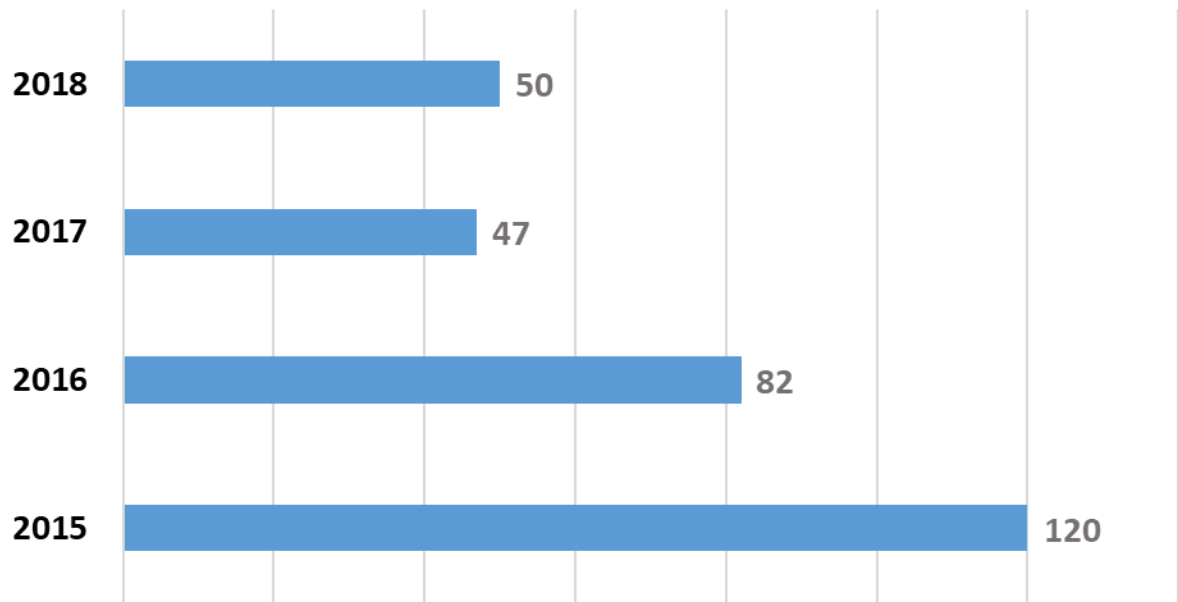
説明

- ✓ 評価の主要4分野: 業績、潜在力、顧客満足度、同僚のフィードバック
- ✓ 育成のメカニズムは、業務範囲の拡大、ジョブローテーション、能力開発研修、モチベーション対策などの必要性に対処する

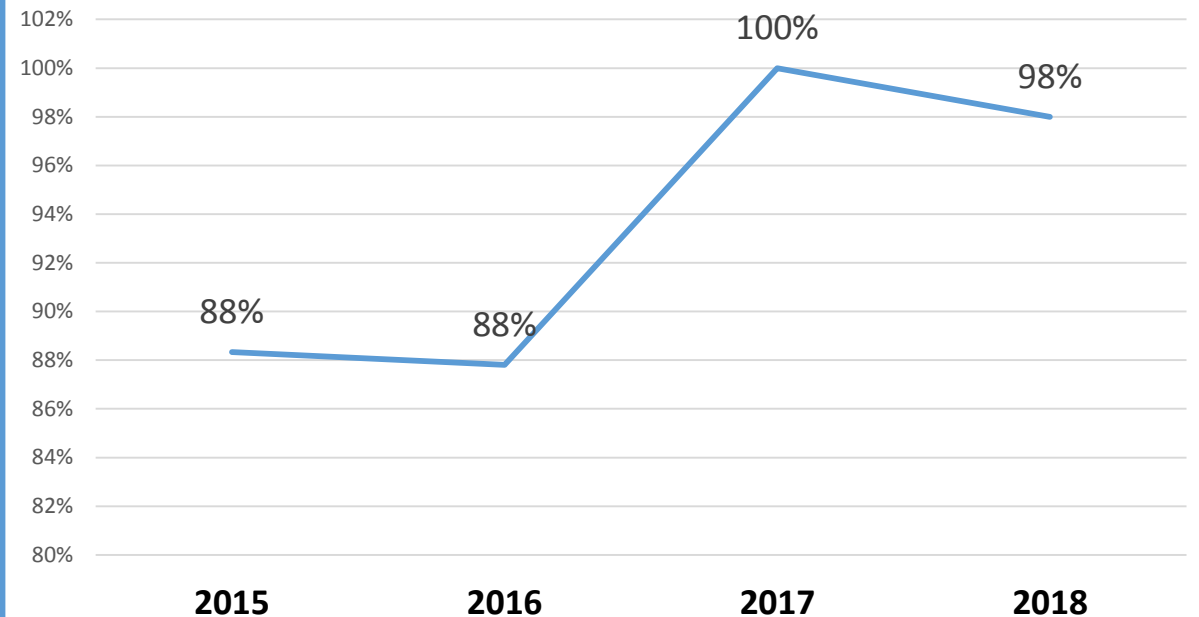


HIDA/AOTSプログラムから学んだことの実践

発掘された人材(2015-18)



社員定着率(2015-18)



結果

- ✓ 2015年から2018年の期間に、ユニークな人材229名を発掘
- ✓ 30名がラインから中間管理職に昇格

HIDA/AOTSプログラムから学んだことの実践

2. キリン・メンタリングプログラム



バディプログラム

取組のタイトル

SPLで新しい職種につく人材のためのバディプログラム

主な目的

新しい職種に就く人材に対し、職場とその文化に適応できるようサポートする

説明

- ✓ 「バディ」は新人と同じ部署の社員との接点となる
- ✓ バディは指導やサポートを行い、新人が抱える問題を解決する
- ✓ 期間：新しい職種についてから30日間

結果

- ✓ 2016年6月以降、398名の新人がこの取組の対象となった
- ✓ 配属当初からSPLに強い帰属感を持ってもらうことができた

2. キリン・メンタリングプログラム

メンタリングプログラム



取組のタイトル

SPLの全人材に対するメンタリングプログラム

主な目的

業務及び自己開発の結果をもたらす目標を共に模索する

説明

- ✓ 人材はSPL社内のどの部署からでもメンターを選ぶことができる
- ✓ 公式の目標が達成できた後も二人の関係は続き、非公式にお互いをサポートしあうことができる

結果

- ✓ 2018年及び2019年で73名の人材がメンターシップに参加した
- ✓ 人材の流出を防ぎ、転職率を下げ、効率アップにつながった

3. 労働組合や参加委員会との建設的な関係

SPLの労働組合の執行委員会と参加委員会はそれぞれ以下の責任を負う:

- a. 生産目標の設定、生産性の向上、無駄の削減、製品の品質向上について互いに話し合う
- b. 安全で活気ある職場環境、規律、安全、職務上の健康、職場の環境を目指し、互いの信用・信頼を強化する
- c. 業績アップを基準に二年ごとに賃金の見直しを行うことについて、互いに協力して建設的な対話を行う
- d. 従業員の家族向けイベントを行い、従業員間の関係向上に努めると共に、福祉サービス(子供の教育奨学金、住宅ローン)をさらに充実させる

社長同席の労働組合と経営陣の話し合い



HIDA/AOTSプログラムから学んだことの実践

労働組合による2020年の目標設定

লক্ষ্য পূরণে বাধাসমূহ এবং এর সম্ভাব্য সমাধান

01. Production Target পূর্ণ করার পেছনে বড় একটা বাধা RH Control। তাই RH Control এর জন্য Engineering Department এর একান্ত সাহায্য দরকার। RH Control এর জন্য অনেক সময় Production Target পূরণ করা কঠিন হয়। প্রায়ই RH Control এর জন্য মেশিন বন্ধ থাকে। যদি HVAC System কে একটা Self Generator এর সঙ্গে যুক্ত করা যায় তাহলে Power Shut Down হয়েও যাতে Automatic Self Generator চালু হয়ে HVAC System এবং সকল Dehumidifier সঙ্গে সঙ্গে চলতে পারবে এবং দ্রুত RH Control এ চলে আসবে।
সমাধান : বর্তমানে পেট বোতল পাওয়ার প্ল্যান্টে ০.৫ মেগাওয়াট জেনারেটরের পরিবর্তে ২.০ মেগাওয়াট জেনারেটর প্রতিস্থাপনের কাজ দ্রুত গতিতে সম্পন্ন হচ্ছে। সেক্ষেত্রে এখন থেকে নিরবিচ্ছিন্ন প্রয়োজনীয় বিদ্যুৎ সরবরাহের মাধ্যমে উন্নত সমস্যার সমাধান পাওয়া যাবে।
02. TCP তে সকল স্ট্রিপ এবং ব্লিষ্টার মেশিনের প্যাকেজিং বেঙ্গেট নাইট শিফট সহ সকল শিফটে প্রয়োজনীয় প্যাকারের অভাবে অনেক সময় ড্রামে প্রডাক্ট জমে।
সমাধান : সংশ্লিষ্ট বিভাগের ব্যবস্থাপক এবং নির্বাহীবৃন্দের সাথে আলোচনার মাধ্যমে সমস্যার সমাধান হয়েছে যাহা উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধিতে বিশেষ ভূমিকা রাখবে। বছর শেষে এ বিষয়ে প্রডাক্টিভিটি রিপোর্ট পেশ করব।
03. Pet Bottle Plant থেকে খোলা ট্রাকে বোতল নেওয়ার সময় লোড-আনলোড এর লোকজন ট্রাকের উপরে উঠে বোতলের উপর দাঁড়িয়ে রশি দিয়ে কষে বাধার সময় বোতল চ্যাপ্টা হয়ে যায়। চ্যাপ্টা বোতলের কারণে Production লাইনে বাধার সৃষ্টি হয়, বার বার মেশিন বন্ধ হয়।
04. সমাধান : রশির পরিবর্তে ত্রিগল ব্যবহার করে সতর্কতার সঙ্গে বেঁধে দিলে উপরোক্ত সমস্যার সমাধান হবে। সংশ্লিষ্ট সহকর্মীগণকে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে বিষয়টির সমাধান করা হয়েছে।
05. RM Crisis এবং PM Crisis- পিপিআইসি ব্যবস্থাপক এবং নির্বাহীবৃন্দের সঙ্গে বিষয়টি নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। SCM- এর সংশ্লিষ্ট কর্মকর্তাবৃন্দের সঙ্গে আলোচনা সাপেক্ষে সময়মত RM এবং PM Smoothly Supply- এর ব্যাপারে পিপিআইসি ব্যবস্থাপক এবং নির্বাহীবৃন্দ যথেষ্ট সজাগ দৃষ্টি রাখছে।
06. Batch Size বড় করলে Change Over time অনেক কমে আসবে এবং অনেক সময় Save হবে - Machine Capacity এবং Sales Target বিবেচনা করে বিভিন্ন প্ল্যান্টের উৎপাদন বিভাগের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ ইতিমধ্যে বিষয়টি নিয়ে কাজ করছে। বছর শেষে এ বিষয়ে খুব ভালো ফলাফল দিতে পারব বলে আশা করছি।
উপরোক্ত বিষয়গুলি Root Level থেকে আমাদের Observation, এগুলো সমাধানে কর্মচারী সমিতির পক্ষ থেকে ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষের সঙ্গে আলোচনা সাপেক্ষে সমাধান করা সম্ভব হবে এবং Production Target সহজেই পূরণ হবে। ফলে Market Short List Item অনেক কমে যাবে এবং আমরা আমাদের অর্জিত লক্ষ্যে পৌঁছাতে পারব।

06. Machine Breakdown এড়ানোর জন্য আমরা নিয়মিত Machine Operator- দের সঙ্গে কথা বলছি এবং Machine অপারেটররা যেন Run Hour Follow করে Preventive Maintenance করার ব্যাপারে নির্বাহীগণকে বার বার মনে করিয়ে দিতে পারে, তাহলে Engineering Department এর সঙ্গে আগে থেকে যোগাযোগ রেখে একটা Schedule করা যাবে এবং এভাবে চালিয়ে যেতে পারলে Breakdown অনেকটাই এড়ানো সম্ভব হবে। Machine Breakdown আমাদের Smoothly Production Target Achieve করার ক্ষেত্রে সবচেয়ে বড় বাধা। Breakdown কমে গেলে এমনিতেই Production Target পূরণ সম্ভব হবে এবং Market Short List এর পরিমাণ কমে যাবে যা কোম্পানীর উত্তরোত্তর উন্নতিতে বিশেষ ভূমিকা রাখবে।

আমরা আগামীতে ভালোভাবে কাজ করে যাব এবং Management স্যারদের সহযোগিতায় আরও সাফল্যের সাথে এগিয়ে যেতে পারব। আমাদের বর্তমান কার্যনির্বাহী কমিটি সফলভাবে Production Target Achieve করার জন্য সম্মিলিত ভাবে কাজ করে Management স্যারদের Surplus Achievement উপহার দিতে প্রতিশ্রুতিবদ্ধ।

“স্কার কর্মচারী সমিতি” বর্তমান কমিটির ২০২০ সালের লক্ষ্য, উদ্দেশ্য ও করণীয় :

স্কার কর্মচারী সমিতির বর্তমান কমিটির প্রত্যেক সদস্যবৃন্দ অফিসে নিজেদের কার্য সম্পাদনের পাশাপাশি Production Target Achieve করার জন্য নিম্নলিখিত কাজ গুলির ক্ষেত্রে বিশেষ যত্ন বা খেয়াল রাখব বলে আমরা প্রতিজ্ঞাবদ্ধ।

01. সঠিক ব্যক্তিকে সঠিক জায়গাতে কাজে নিশ্চিত করা (Ensure right People in Right Place)-
আমাদের যে সকল সহকর্মীবৃন্দ SAP অনুযায়ী Machine Operator বা Sr. Machine Operator তারা আসলে নিজ নিজ মেশিনে কত দক্ষতার সাথে কাজ করছে তা আমরা তদারক করছি। উৎপাদনের স্ব-স্ব বিভাগের স্যারদের সঙ্গে আলোচনার মাধ্যমে প্রয়োজনে কিছু কিছু "Machine Operator" বা "Sr. Machine Operator" সহকর্মীকে পুনঃবিন্যাস করে অবশ্যই সঠিক ব্যক্তিকে সঠিক জায়গাতে কাজে নিশ্চিত করব।
02. সকল প্রকার Incident এবং Accident আরও কমিয়ে আনা।
 - এ লক্ষ্যে আমরা প্রত্যেক সদস্যবৃন্দ যার যার অবস্থান থেকে নিজ নিজ Unit এ সারা বছর সহকর্মীদের সাথে প্রয়োজনীয় পরামর্শ করব। Safety কমিটির স্যারদের সাথে আলোচনা করে যথাযত প্রশিক্ষণের বিষয়টিও নিশ্চিত করব। কার্যক্ষেত্রে সবাইকে সতর্ক থেকে কাজ করার পরামর্শ দেওয়ার পাশাপাশি যেন নিজ নিজ দায়িত্ব সঠিক ভাবে পালন করতে পারে সে ব্যাপারে ইনশাআল্লাহ সকল সহকর্মীগণকে বোঝাতে সক্ষম হব।
03. Loss Time কমিয়ে আনার ব্যাপারে আমরা নিম্নলিখিত পদক্ষেপ নিব এবং পর্যবেক্ষণ করব :
 - প্রত্যেক Shift এর শুরুতে Machine Operator সময়মত মেশিনে কাজ শুরু করে এবং শিফট শেষ হওয়ার পূর্বে কর্মস্থল ত্যাগ না করে সেটা নিশ্চিত করা হচ্ছে এবং বছরব্যাপী এ প্রক্রিয়া চলমান থাকবে।
 - ক্যান্টিনে নাস্তার সময় বা নামাজের সময় গুলোতে অথবা বাথরুমে গিয়ে যাতে সহকর্মীবৃন্দ অযাচিত সময় নষ্ট না করে, সে ব্যাপারে তাদেরকে সতর্ক করা হচ্ছে এবং এখন থেকে সর্বদা পর্যবেক্ষণ করা হবে।
04. প্রডাক্ট চেঞ্জ ওভার টাইম কমিয়ে আনার জন্য সংশ্লিষ্ট মেশিন অপারেটরদের সঙ্গে পরামর্শ করে তারা আরও সতর্কতার সঙ্গে নির্ধারিত সময়ে Change Over- এর কাজ শেষ করছে যা উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধিতে সহায়ক ভূমিকা পালন করবে। বছর শেষে সকল সেকশনের প্রডাক্টিভিটি রিপোর্ট পেশ করব বলে আশা করছি।
05. যে সকল সহকর্মীবৃন্দ বেশি বেশি Casual Leave এবং Medical Leave নিচ্ছে তাদের তালিকা নিয়ে তাদের সঙ্গে Counseling চালিয়ে যাচ্ছি এবং বেশি ছুটি নিতে নিরুৎসাহিত করছি। এক্ষেত্রে আমরা অবশ্যই সাফল্য বয়ে আনতে পারব।

4. 日本の経営システムを導入する

取組のタイトル

ガジプルの工場において「プロダクティビティユニット」を導入する

主な目的

現場、5S、カンバン、カイゼン、見える化の技法など、日本の経営システムを浸透させる

説明

- ✓ カイゼン研修を毎月実施する
- ✓ 部門をまたぐ8つの継続的なカイゼンチームを結成する
- ✓ 従業員から成る複数の品質管理チームを立ち上げる

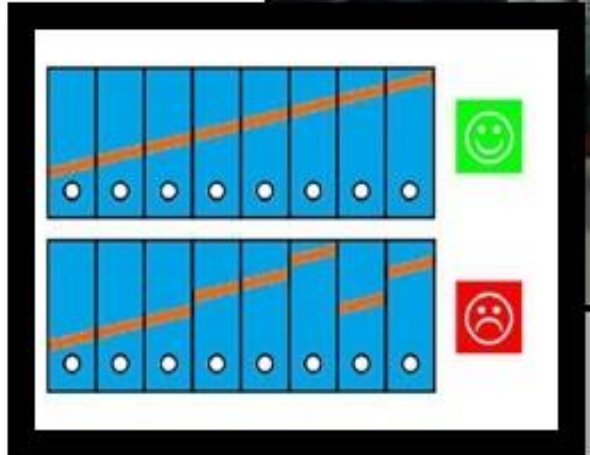
結果

品質と生産性を高め、コストと配達時間を低減し、従業員の安全意識とモラルを高めることができた

HIDA/AOTSプログラムから学んだことの実践



棚にラベルを貼ることで目的の場所を見つけやすくする



SVPO	SFrL	OFF
PMS COM. D/S, P/L	PMS EXP. D/S	PMS COM. D/S
A-Z	A-Z	A-Z
MMIC	MMIC	MMIC
SQUARE	SQUARE	SQUARE

フォルダーに正しいラベルを貼ることで探す時間を短縮する

印をつけることでファイルの紛失と置き間違いを防ぐ

MMIC部門における5S

HIDA/AOTSプログラムから学んだことの実践



技術作業室での5Sの実施

HIDA/AOTSプログラムから学んだことの実践

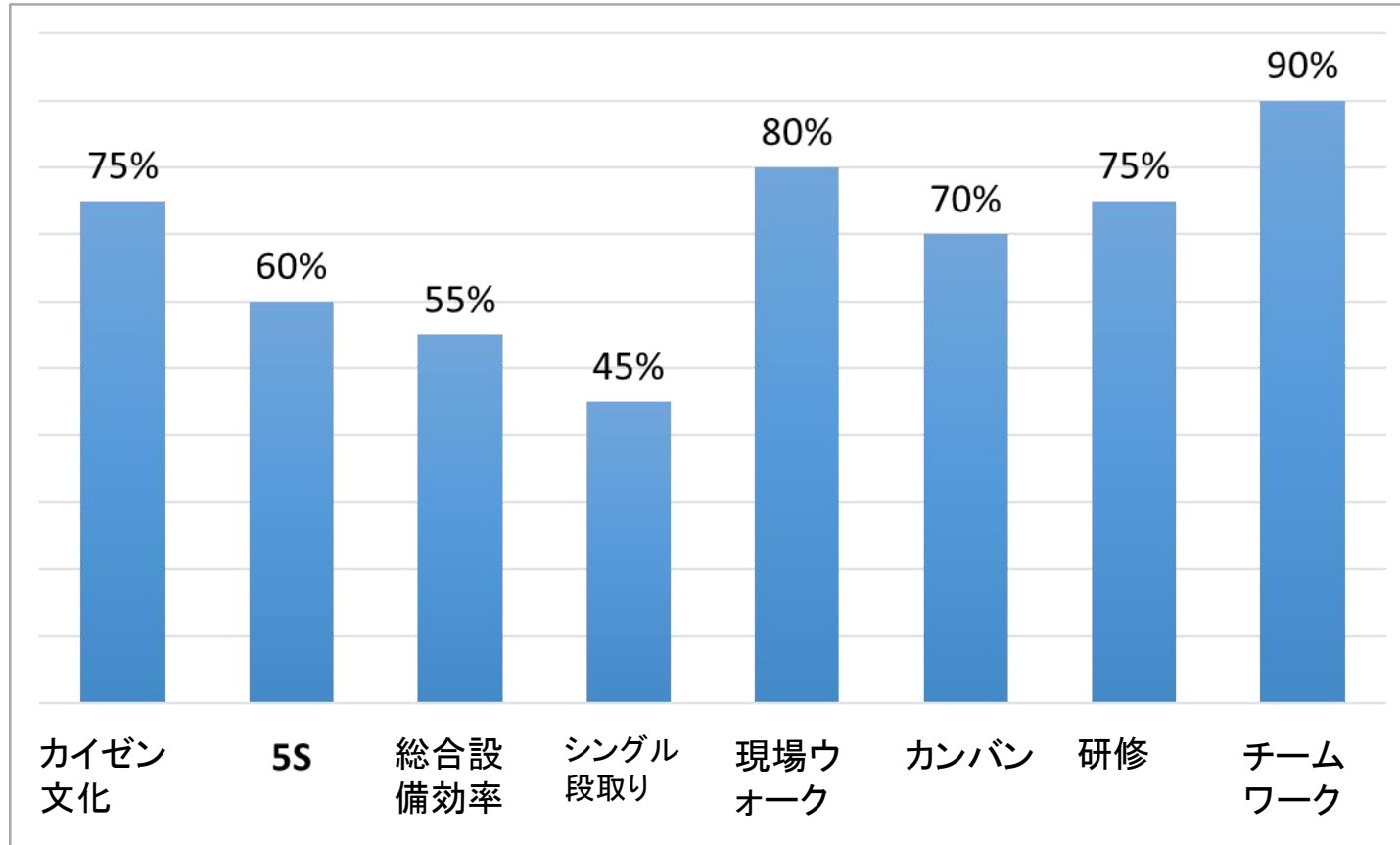
カンバン (看板)



- ✓ カイゼンチームのプロジェクトはすべて以下の3つのカテゴリーに分類され、生産性部署のカイゼンダッシュボードに掲示される: 未着手・作業中・作業完了プロジェクト

HIDA/AOTSプログラムから学んだことの実践

様々なカイゼンツールの実施状況



- ✓ 月次カイゼン研修
- ✓ 2年間で50回以上の研修を実施



HIDA/AOTSプログラムから学んだことの実践

課題

01

従業員の伝統的な意識の改革

解決策: コミュニケーション、研修、デモンストレーションを継続し、労働組合や参加委員会と協力する

02

室内での研修を行う

解決策: 作業場での現場研修を実施すると共に、細かく指導できる施設を導入する

03

数々の活動を管理し、進捗状況を手作業でチェックする

解決策: ソフトウェアソリューションの継続的改善

ありがとうございました