

## 事例7

# やる気を育む活動で生産性を3割アップ、 生産リードタイムも大幅短縮

オーケーエム

滋賀県蒲生郡のオーケーエムは、2013年6月から生産革新活動に取り組んでいる。1年目こそ目立った成果は上がらなかったが、活動の仕組みを構築し、生産性や課題解決の見える化を図った結果、2年目以降に生産性が飛躍的に向上した。生産リードタイムも短縮され、仕掛り在庫の滞留しない風通しのよい職場が増えている。「社員同士のコミュニケーションが活発になり、改善活動のPDCAが回るようになった」と、工場長付でプロジェクト推進役の谷川夫氏は話す。

### 難しい納期の注文や飛び込み受注で 生産計画が混乱

同社は作業工具の製造から出発。1950年代に工具づくりの技術を活かしてバルブを製造して以来、バルブの専門メーカーとなり今日に至っている。主力は、円筒形の弁箱の中で円盤状のディスクが回転して流体を制御するバタフライバルブと呼ばれる製品で空調設備、化学、食品、造船・重機、エネルギー、環境プラント業界などに多くの顧客を持つ。

生産形態は、数千点の部品から顧客ニーズに合

致した製品を生産する多品種少量型で、発注リードタイムが長い半面、突発的な注文が日々飛び込んでくるため、きめ細かな生産計画を立てにくい。在庫品は増える一方である。また、顧客からの飛び込み注文も多く、残業の増加や在庫のバラツキなど、製造面で多くの課題を抱えていた。こうした状況を打開するため、2013年6月から改善活動に取り組んだ。

### 1年目は成果が上がらず

同社では、これまでにもQC活動やセル生産活動など、さまざまな活動に取り組んできたが、いずれも長続きしなかった。「原因はいろいろ考えられますが、課員(現場の一般社員)の心を動かすことができなかったのが最大の問題でした」と、谷川氏とともに活動の推進役を務める製造部製造課課長の温井英輝氏は言う(写真1)。セル生産活動では、多くの社員が拒否反応を示し、結局、管理職だけの活動で終わったという。

こうした反省に立ち、社員自らが自主的に取り組む環境をつくり、生産性向上と社員のやる気を育む目的で始まったのが、今回の改善活動である。活動は生産性向上(小集団活動)プロジェクト(PJ)と、システム改善プロジェクト(PJ=生産管理、調達、情報システム部門)の2つのPJで始まった。

しかし、最初の1年間は活動が盛り上がらなかった。仕組みづくりや方法論にウエイトを置いたため、目に見える成果が得られなかった。

「課内のコミュニケーションを高めようと、最初に掲示板代わりの『見聞録』に取り組みましたが、

### 会社概要

会社名：(株)オーケーエム  
所在地：〒529-1608  
滋賀県蒲生郡日野町大谷446-1  
資本金：4億5,400万円  
設立：1962年6月  
売上高：56億円(2015年3月期)  
従業員数：170名  
事業内容：バルブの製造販売

写真1 2つのプロジェクトのまとめ役の谷利夫氏(左)と温井英輝氏(右)



書かれる内容に不満やマイナス意見が目立ち、回答に苦勞することが多かった」と製造部製造課係長で、組立部門のサブリーダーを務める市川満氏は打ち明ける。5S活動も、当初は「自分のテリトリーを侵害されたくないとか、やらされ感を抱いている人が多かった」(同)。

また、製造部製造課サブリーダーで、加工部門のサブリーダーを務める佐治建百氏も、「マイクロ改善活動などでは課員たちから意見がまったく出ず、取り組むテーマを模索する日々が続きました」と当時を振り返る(写真2)。

しかし、「今回もダメか」と、多くの社員が思い始めたとき、奇跡は起こった。

### 生産性グラフが社員の競争心をかきたてる

活動開始から1年が経とうとした時、それまで蓄積してきた小集団チームや個人単位の生産性の推移や今後の目標値をグラフで見える化し、社員に公開したのだ。ここでいう生産性とは、有効作業時間に占める加工もしくは組立の標準時間のことである。この生産性の数値は現在まで、毎日更新されている(図1)。

この生産性グラフを見た瞬間から、社員たちの目の色が変わった。競争心に火がついたのである。「今週は何%上がった」「あの人は何%伸びている。すごいなあ」など、職

写真2 左から製造部門サブリーダーの佐治建百氏、市川満氏、生産管理部門課長の今宿克彦氏



場が沸きかえった。

「社員は、もともと向上心を持っています。成績が上ればさらに励みになるし、モチベーションも上がります。実際に、成績上位者の作業フォームを学んだり、独自のフォームを編み出す人も現れました」(温井氏)。

「それまで定性的であるかのように見られていた改善活動が定量的なものとなり、俄然、やる気が芽生えたのです」(佐治氏)。

### 決め手は全員参加とコミュニケーション

当初はリーダーたちが回答に窮していた「見聞録」も、課員の思いが伝わるようになり、コミュニケーションツールとして機能を発揮し始めた。また「5S活動」も、年間計画を作成し、毎月確実に計画をこなすことでよい方向へと進み始めた。各小集団ではリーダーを中心に自ら問題を抽出し、全員でミーティングをして解決方法を話し合い、改善の実行→成果の確認という改善活動のPDCA

図1 生産性グラフ(組立系+加工系)

