

# 発表会を活用して 生産志向マインドをつくる

テクノバ 弘中 泰雅

## 《Point》

- 心** 収益性を改善しようとする強い意思と知識の習得
- 技** 現場での作業改善指導と生産技術によるブレークスルー
- 体** 表彰や改善レビューの実施を通じた組織の支援

総論でも述べたように生産性向上は1つの考え方や単に手法を実施するだけでは難しいと考えている。工場や生産品により必要な要件は異なり、いくつかの考え方や方法を組み合わせて実施することにより生産性向上達成は可能になる。たとえば、前述の強い力士の必要条件である「心技体」に相当するような複数条件が生産性向上にも必要だと考えている。心技体の順序のように心の要素が重要と考える人が多いのか、生産性向上の要件として従業員の「やる気」をいかに引き出すかが生産性向上に関わる人々の間で長年着目されてきた。従業員の心のあり方は改善手法(技)や組織力(体)以上に生産性向上に重要であると考えられている。本稿では生産性改善活動のレビューを行うことでそれを実現している例を紹介する。

## 生産性マインド

人に関わるすべてにおいて、人心こそが最も肝心である。その点から従業員のやる気を引き出すということは生産においても極めて重要である。ところが衆知の通り、人の心を動かすことは非常に難しい。人の心は簡単に動かせないし、往々にして自らの気持ちをコントロールすることすら難しい。難しい従業員の心をいかに生産性向上に向

けるか考えてみたい。

## 事例企業の概要

今回事例に取り上げるのはエネルギー、自動車販売、食品卸を基幹事業とする山陰酸素グループ(米子市)で、売上高約750億円の一角を担う(株)さんれい製造(安来市・売上高約90億円)。生産拠点は、境港工場(かに加工)と安来工場(冷凍かにクリームコロッケ・卵製品)を有する(写真1)。上記2工場の生産性改善活動の取組みとその活動状況について報告する。

写真1 さんれい製造が手がける製品



図1 安来工場(冷凍食品・卵加工品)生産性推移

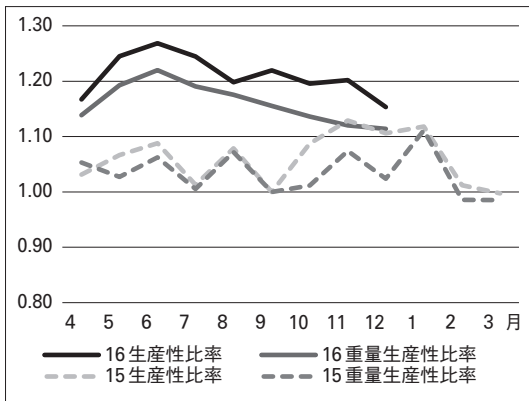


写真2 現場でのレイアウトの検討(安来工場)



写真3 作業の流れ変更(境港工場)



写真4 作業の流れと分割統合(境港工場)



## コンサルティングの実施

筆者は食品工場を中心に全国的に生産性向上のコンサルティングを行っている。これまでの経験から月1回の訪問が効率的と考え、多くの工場で2年程度の期間で生産性改善コンサルティングを実施してきた。2カ月に1度では前回の記憶が薄れ効果が上がらず、かと言って1カ月に2回以上では双方に重荷になり、また期間が長くなるとマンネリ化に陥りやすく、短すぎると改善効果を見ないままに終わってしまう。あるいは改善が持続されずに短期間に元の状態に戻ってしまうことが多いからである。

多くの場合、コンサルティング当初は少なからず円滑に進まない傾向にあるので、ある程度の期間の長さは必要である。なぜなら従業員にはこれまでやってきたプライドもあり、やり方を変えるには抵抗があるし、管理職にとってはコンサルタントの存在は助け舟である半面、姑のような面倒

な存在でもあるからである。

1年目はコンサルタントである筆者が中心となり生産性を上げていき、その過程を通じて従業員に問題発見法や生産性向上の考え方や手法を伝授していく。2年目も継続して問題発見能力や解決能力を身につけることを重点に指導している。大抵の場合この時点で相当の生産性向上の成果は得られるが、コンサルティング期間が終了するまでに従業員に問題発見能力や解決能力がつかなければ将来自発的な生産性向上につながらないからである。このように2年間で生産性向上20%を目標として生産性向上の指導を行ってきた。

図1では筆者が指導に入る前月の人時生産性と重量生産性(人時当たりの生産重量)を1として、その後の安来工場の生産の推移を示した。当然、食品には売れる時期と売れない時期があり、特に水産物には相場の変動が大きく場合によっては当然生産調整が必要になることもある。

写真2～写真4は現場での実地指導の場面である。現場における指導こそが最も重要である。ト