



取締役会長の中澤孝さん

自然消滅をしては再開を繰り返していた改善活動を

「なぜ!?何故!?活動」が始まる前夜。カナエでは増加する受注に対応するため増産体制の実現を急務としていた。取締役会長 中澤孝さんが当時を振り返る。

「1990年代後半から2000年代にかけてのことだったと思います。生産性向上のためJMACの支援を受けて製造現場で『5S活動』をやることになりました。それが約2年で終わり、しばらくして今度は自走で『小集団活動』という名

称で活動が始まりました。こちらも長くは続きませんでした。結局は従業員がそれぞれに取り組んでくれたけれど、それを現場でうまく適用することができていなかったのだと思います」

結果として自己満足な活動となり、JMACへ協力を求めた。そうして2005年、JMAC指導による「中堅社員教育研修」が実施された。

- ①「中堅リーダーの役割」
- ②「改善手法、アプローチ（品質、納期、生産性、コスト）」
- ③「改革推進の仕組み、マネジメント」

これらの基礎知識を習得し、改革活動推進の原動力にすることを最終目標にして研修を実施した。この研修の開催をきっかけに、教育研修の発展形として引き続きJMACも協力しながら06年4月13日に「なぜ!?何故!?活動」と称した改善活動がスタートすることになる。神戸工場長 林原一夫さんは、このときの手ごたえを記憶している。

「小集団活動は工場単位でチームを組んで活動していましたが、今振り返ると何も知識もない状態でやっていた。見た目でわかる小さな改善ですかね。たとえば工具が散

リスタートしてただいま安定期「なぜ!?何故!?活動」のすゝめ

「なぜ!?何故!?活動」とは品質向上、生産性向上、作業効率向上など、工場改革を行うために改善し続ける活動のこと。理屈は立派だが、従業員の一人ひとりが受け入れて実践しないと継続できない活動だ。この継続を実現しているカナエでは、どのような経緯で安定期を迎えたのか探ってみた。



1956年、プラスチックフィルムを主体とした軟包装材料の加工・販売を開始。現在は「包装材料」、「包装機械」、「包装加工」の総合力を用いて、医薬品、化粧品、食品など多分野でパッケージソリューションを提案する。

カナエの課題

- 生産効率の向上
- 中堅リーダーの育成
- 改善手法の習得
- 若手の活躍の場



執行役員 神戸工場長の林原一夫さん

「報告会」「最終報告会」を開催。これは本社関係者（顧問・監査役・生産統括）を招いて実施した。07年4月から自立活動を開始。その後約3年にわたって継続したが、10年に再びJMACの指導を受けることになった。そのきっかけとなるエピソードを、当時を知る幹部のみなさんの記憶を頼りに会話形式で再現してみた。

岡本社長（当時）
『なぜ!?何故!?活動』をみんなよくやっているが、社内だけだとどうしてもぬるくなってくるような気がする。新しい人材も増えており、彼らにやる気という武器を与えてあげたい。成果にこだわるロス改善などへの取り組みも重要だ」

らかつていると探すのに時間かかる。それなら工具棚をつくりましょう。そういうレベルでした。ところがJMACの指導では、工程を分析して作業に何分何秒かかるなど、作業の分析を進めます。問題なく流れているような作業でも実はムダがあり、実際にデータを取ってみると今まで気づかぬムダが数字で出てきました。それは驚きというか、プロに教えてもらはないとわからないなど私も含めスタッフも実感しました」



上席執行役員 生産部長の笹野英治さん

この指導は07年3月までの1年間続けられた。具体的な活動内容は、（JMAC同席の）相談会での業務の改善手法や改善の方向性の指導。また、工場全従業員を対象にした「改善手法座学教育」を年2回実施。さらに4カ月ごとに活動の「中間報



「なぜ!?何故!?活動」発表会(2023年5月30日)

「社長賞」
管理課

発表テーマ:
エンゲージメントの向上

「生産本部長賞」
製造四課

発表テーマ:
作業性の向上

「工場長賞」
製造一課

発表テーマ:
生産性・品質の向上

社員のやる気の源となる三賞を受賞し、課を代表して表彰を受けたみなさん

CONSULTANT

伊庭栄 (いば さかえ)
シニア・コンサルタント



改善活動の途中で「ぬるく」なって、霧散しかけたことがありました。しかし、「この状態はまずい」と感じて経営者は常に危機感を抱いており、風通しの良い風土を大事にすることで、活動自身を成長させ、現在まで進んできました。改善内容も過去の類似テーマだけでなく、SDGsを念頭に置いた取り組みなど工夫が必要なものにも挑戦し、その姿勢を高く評価されるなど、活動の発展も感じました。生産性の向上はもちろん、今後は社内の枠を越えた、他社との改善交流などを通じて、さらなるレベルアップが期待されます。



神戸工場 技術部長の福喜多和人さん

―― 栃木工場長(当時)
「活動時間が十分に取れていませんし、課長をはじめとする管理職の関わりが浅いです。とりあえずこなし続けている状態が続いているように見えます。今一度、社員が奮起するような活躍の場面を企画することが必要だと思います」

―― 神戸工場長(当時)
「2006年当時の(JMAC指導による)活動を経験してないのは、若手だけでなく事務局、管理職にもいます。IE (Industrial Engineering: 作業を科学的に分析することで効率を上げる) の視点や、分析の仕方、活動の進め方など、もう一度実践的な教育が必要でしょう」

活動自体は続いていたが形骸化し

最後に今後の展望を代表取締役社長 樋高成憲さんが語る。

「活動の継続はもちろんです。この先、少子高齢化による労働人口の低減により、弊社が理想とする人材の確保が難しくなることが予測されます。この活動によって在籍する従業員の育成を図って現場力を上げること、弊社は受託包装であるため、多岐にわたる包装形態に対応しなければならぬことから、作業者全員が正しいライン作業分析ができ、常にECRSの観点で改善が実行されている状態になればと思います。今後もこの活動を継続し、法

しつつあった。実践のための活動の

られている。続く理由を聞いた。

「活動のための活動」が続いてきた。上席執行役員 生産本部長 笹野英治さんが補足する。
「当時、神戸工場は08年にできたばかりでした。新入社員が増えてきて、上から下へ指導、教育をもっと充実させなければならぬ。そんな大事な状況で前回(06年)に教えてもらったことを忘れてたり、理解しきれていなかったりする中堅クラスが結構な人数いたことを記憶しています。だからこそ、もう一回仕切り直して支援してもらおうという動きになったのだと思います。ある意味では復習の意味もありました」
こうして11年、いわば「なぜ!?何故!?活動」の「セカンドシーズン」がスタートした。

「工場幹部の関与をはじめ、毎月の進捗確認会と進捗の滞ったチームへのフォローアップ会議により、工場全体での取り組みとして活動が根付いたことが大きいと思います。また、発表会で社長賞、生産本部長賞、工場長賞が表彰されるなど、成果を上げたチームが取り組みを経営層に直に評価される点も従業員のモチベーションに影響していると思います」(林原さん)

主な活動は、JMACによる座学講座を復活。再指導(相談会)を受けてから約4年6カ月間に相談会の運用形態を変更しながらその頻度を減らし、自立すべく確認会の頻度を増やしていった。さらに社員が奮起するような活躍の場も設けた。発表会の開催を定期化(おもに5月、11月)して、12年5月からは発表内容を評価して成果のあるチームを表彰する制度を開始した。
こうしたテコ入れを続け、17年から再び自立活動を開始。今度は形骸化せず現在まで実のある活動が続け



代表取締役社長の樋高成憲さん

「現場幹部の関与をはじめ、毎月の進捗確認会と進捗の滞ったチームへのフォローアップ会議により、工場全体での取り組みとして活動が根付いたことが大きいと思います。また、発表会で社長賞、生産本部長賞、工場長賞が表彰されるなど、成果を上げたチームが取り組みを経営層に直に評価される点も従業員のモチベーションに影響していると思います」(林原さん)

「発表会によって改善に対する意欲が向上し、活動が継続していくものとして根づいたと考えています。現場からは次はあれをやりたい、これをやりたいなどの意見も自然と出るようになりました」(笹野さん)

JMACの支援について、どのような印象や感想を持ったのか聞いてみた。

「感覚的な改善ではなく、論理的に分析することで現状を正しく把握し、効果のある改善策を見出すことを学びました。テーマの選定と現状の分析が重要で、改善に妥協と終わりはなく、目的を明確にし、スピード感を持って取り組むことも勉強になりました。JMACコンサルタントの伊庭さんは、作業工程を説明した時点ですぐにムダがいくつも頭に浮かんでいくようでした。それで、『その作業はなぜ必要なのか?』と、ことごとくムダを指摘される、みんながいろいろと言いつつ、勝てる気がしませんでした(笑)」(林原さん)

令の遵守はもとより、お客様の製品の品質を守り、使用者の安全とお客様へ安心を提供し、どこよりも生産性を高めて、お客様と当社のさらなる成長、信頼される工場を目指していきます」

カナエの「なぜ!?何故!?活動」のセカンドシーズンは、まだまだ続く。

会場は従業員で満席 盛り上がりをもせる発表会

取材で訪ねた日、神戸工場では「なぜ!?何故!?活動」発表会が行われていた。どのような様子なのか、見学させてもらった。

会場は工場の食堂。スケジューリングは13時開会で休憩をはさんで16時30分に閉会。発表は予選会を勝ち抜いた5チーム(発表順: 製造二課、製造一課、管理課、製造三課、製造四課)。1チームの発表の持ち時間は約20分。質疑応答で約5分。成績優秀チームは表彰され、「社長賞」「生産本部長賞」「工場長賞」が贈られる。会場の食堂は来賓者を交え、従業員でほぼ満席。

13時10分、製造一課から発表スタート。みんな緊張感のある表情でマイクの前に立ち、堂々とスピーチを披露した。資料もわかりやすく、

誰かに伝えるための意識した演出、表現、構成。聞く人のことを意識した優しいプレゼンテーション。見ている側にとっては飽きずに見続けられた。見学している従業員から質問の手が挙がったり、メモを取る人がいたり、会場が盛り上がるほど、全体の意識の高さを肌で感じられた。気になる成績は左中写真のように発表された。その後、来賓による総評で締めくくられ、盛況のうちに幕を閉じた。

「なぜ!?何故!?活動」は今後もより大きく発展しそうな予感が十分する。なぜなら彼らはやる気という武器を手に入れているからだ。