令和元年9月14日印刷　令和元年10月1日発行（毎月1回1日発行）　第34巻　第10号　通巻第431号　ISSN 0912-5582

金型の総合技術誌 Die and Mould Technology

型技術 10

2019 Vol.34 No.10

特集 **機能性樹脂・マルチマテリアルの動向と金型・成形技術**

インタビュー ㈱データ・デザイン　代表取締役　岡村隆徳氏

最先端技術と機能性を
融合した同時5軸加工の
スタンダードモデル

DMU 50 3rd Generation

DMG森精機株式会社
www.dmgmori.co.jp

DMG MORI

連載　人が集まる！定着する！

中小企業のための「働き方改革」

第11回　時間の「見える化」で社員同士の助け合いを生み出す仕掛けをつくる

㈱ワーク・ライフバランス　コンサルタント
堀江 咲智子 Sachiko Horie
〒108-0023　東京都港区芝浦 3-6-5
TEL(03)5730-3081

大阪府立大学工学部卒。㈱ノーリツで研究開発や商品企画、営業などに携わる。同社で女性活躍推進プロジェクトに参加したのをきっかけに、女性が働きやすい職場づくりに取り組む。2012 年から㈱ワーク・ライフバランス所属。働き方の見直しを提案するコンサルティングでは、担当するチームのモチベーションを上げながら、楽しく働き方を見直す手法を得意とする。

働き方改革の波及効果が広いことは、これまでも連載の中で伝えてきた。経営者が特に気にする数値は、業績と残業時間の変化だろう。取組み開始からの時間差はあっても、非効率な業務の生産性を高め、不要な仕事をやめ、本当に注力すべき業務に時間やエネルギーを投下できれば、残業時間は適正化されるし、業績も上向くことが多い。

さまざまな項目を数値化する

数値で表すことができる項目はほかにもある。有給取得数・率、ES 調査の働きがいやチームワークに関する項目、時間当たりの営業件数などの王道から、業務ごとの属人化度合い、提出書類の直行率（上司から一度も突き返されず、1 回で承認まで通った割合）、健康指数（早く帰って運動する習慣を推奨し体力測定を数値化）、月曜日どんより指数（月曜日の時点での意欲を個人が 5 段階評価し平均をとる）など、チームごとに指標は多岐にわたる。波及効果が広い取組みだからこそ、最初からさまざまな項目を数値で表し、変化を追跡しておくことが大切である。

ここで重要なのは、できる限り取組みの初期段階からどのような数値に変化を及ぼすかを予測し、計測を開始するとともに、チームメンバーとその数値を共有することである。数値が「見える化」できると、その数値に影響を及ぼす行動は何か、増やす・減らすためにできることは何か、過去の結果を見て、どうしてそうなったのかなどの疑問がわいてくる。その疑問こそが、働き方を考える会議である「カエル会議」のテーマになる。

見える化するのにまずお勧めするのは、「予定」と「進捗・実績」である。生産現場であれば生産計画と進捗・実績、営業などの仕事であれば一日の予定と実績である。予定と実績を見える化することで、今日の状態が進んでいるのか、遅れているのか、その理由や原因は何なのかをそのデータを見ている人全員で共有できる。そうすると、自分がどう動けばいいのかを考えるきっかけができる。例えば、隣のチームの進捗が遅れているなら、自分のチームの仕事を早く終わらせて、手伝いに行くことが可能かもしれない。従業員が多能化していれば、「手伝う・手伝われる」がよりスムーズに進む。

ここで一つ注意点がある。予定や進捗・実績をただ見える化しても、なぜそれをやる必要があるのか？の動機づけができていないと動くことができない。自分だけ早く帰るのではなく、チームを越えて全員が早く帰れるようにすることの重要性を、従業員が行動できるまで伝えたり、対話したりする必要がある。また、それが自分自身の評価を高め、給与や賞与などのインセンティブにつながる点を伝えることが有効である。

予定、実績を「朝・夜メール」で見える化

予定、実績を見える化する方法として、私たちはクライアントに対し「朝・夜メール」を推奨している（図1）。朝メールは一日の予定を書き出し、夜メールでは実績を記載して、同じ課やチームで働くメンバー全員宛に送信する。この、朝・夜メールはそれぞれ 5 分

程度でまとめて記載できる内容だが、スムーズに作成するには次の3つの点が整理されている必要がある。

1点目は今日一日にやるべきことは何か。2点目はそれぞれにどの程度の時間がかかるのか。3点目はその優先順位である。この3点が揃っていないと朝メールが作成できず、目の前に積まれた仕事のうち目立つもの、好きなものから取り組んだりと本来取り組むべき順序と合わないことがある。また、どの程度時間がかかったかを記録する習慣がないと、次に同様の仕事に取りかかるときに時間の見積りがつくれず、かけるべき時間がわからないということになる。いきなり計画をつくることのハードルが高い場合は、まず夜メールとして実績からでも振り返るようにしてほしい。

	朝メール（予定：グラフ上段）	夜メール（実績：グラフ下段）	予定と実績の差
打合せ / 会議（社内）	126	94.67	−31.33
作業実施（サービス）	95.67	70.67	−25
メール・電話対応（社内）	52.08	34.42	−17.66
メール・電話対応（社外）	50.75	51.67	+0.92 超過
資料作成（社外）	46	33.17	−12.83
打合せ / 会議（社外）	39.25	25	−14.25
各種庶務	36.83	19.42	−17.41
移動	29.42	20.25	−9.17
事前準備 / 事後フォロー	29.08	21.58	−7.5
社内行事関連・イベント	24.75	11.5	−13.25

（単位：hr、チーム全体の集計結果）

図1　朝メール（予定）と夜メール（実績）の差を比較する

生産現場の場合は、生産計画の粒度を確認してほしい。週次計画で運用している場合には1日単位にするなどもう少し細かくすることを検討してほしい。工程が多く1日では終わらない場合は、工程ごとに生産計画をつくる工夫をするとわかりやすい。1分1秒を争う細かすぎる計画は、不測の事態が発生したときに計画に追いつくのが困難なうえ、従業員のモチベーションも下がりやすいので、1日のどこかで吸収できるような「クッションタイム」を設けることもお勧めする。これは経理などホワイトカラーの業務でも有効である。

㈲富士エコティックの働き方改革

今回紹介するのは生産計画、進捗・実績や従業員の動きを見える化し共有化したことで、残業時間を削減しながら売上げアップを果たした富士エコティックである。従業員15名のドラム缶製造・販売業である同社は、「静岡県働き方改革アワード2018　生産性向上部門」を受賞した。働き方改革に取り組み始めたのは2018年4月。設備の老朽化から生産性が下がっており、離職率が高かった。そこでこの環境を一新すべく取組みを開始した。いくつかの取組みのうち見える化に関する部分を紹介する。

まず、ドラム缶の生産現場では、その日に製造する品名・数量のみを納品予定表からホワイトボードに転記していた状態から、製造予定表と納品予定表を連携し、1時間単位での生産計画を立案した。各工程の遅れは当日中に挽回できるよう、クッションタイムを設けることで生産性が高まった。具体的には、最大8名で332時間あった残業時間が、生産工程改革により2カ月で20時間以下にまで下がり、半年で10時間以下、1年半経過した現在ではほぼ0時間まで減少している。

図2　工場作業者が積み込み作業を手伝う

また、運搬を担うドライバーには車両動態管理システムを導入した。従業員の職域を広げる取組みと組み合わせて、高い成果を上げている。ドライバーの帰社時間を計算し、終業時間に間に合わないと予測された場合は工場の作業員が積み込み作業を手伝う（図2）。また、配車ルートを最適化したことで運搬時間が短くなり、ドライバーがドラム缶の組立作業をできるようになった。このシステムを導入したことで、1人当たり残業時間が最大で42時間削減できた。

これらの新しい策を導入する際は、いつも以上に従業員との対話を大切にした。さらに、うまくいかなければ元に戻すという柔軟性や、会社として本気で取り組んでいく姿勢を示すために給与や賞与の増額も先行投資として開始したことが功を奏した。今や本気の働き方改革は企業の規模や業種によらない。企業の存続のためにも、見える化をうまく使って働き方改革を進めてほしい。