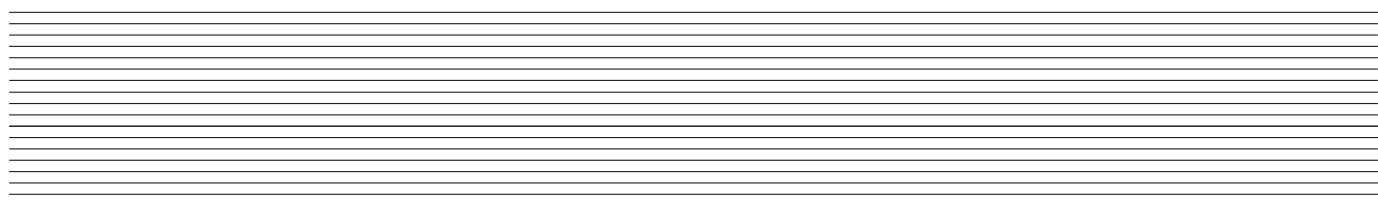


# MK活動による継続的な改善

～楽・正・早・安（らくせいそうあん）～



アスカカンパニー(株)  
小林 孝洋

**要旨** アスカカンパニー(株)は「お客様のニーズに応える誠心誠意のサービス」を基本理念にMK活動という小集団活動を継続してきた。「MK」とは、(M) みんなで (K) 活動、(M) みんなで (K) 改善、(M) MYアスカ (K) カンパニーを意味し、チームワークを重んじ従業員の成長と会社の成長を結びつけ、1978年のキックオフ大会から半年ごとの完結型の活動を継続し、現在で82回目の活動を展開している。その基本精神や運営制度、実際の取り組み事例を説明する。

## 1 はじめに

### 1-1 会社紹介

アスカカンパニー(株)は1968年に創業し、資本金1億円、従業員数約

230名の食品、医薬品用のプラスチック容器、キャップ、各種測定機器などの製造、販売を行なうメーカーである。本社は兵庫県内にあり、生産拠点は兵庫県に2か所、宮城県に2か所、東京と大阪にオフィスを置く。近年は長期経営方針に「プラスチック産業の生産性向上への貢献」を掲げ、画像処理技術やビッグデータ解析を活用した品質保証体制づくりに取り組んでいる。

### 1-2 楽正早安の基本精神

MK活動は、1978年2月13日にキックオフ宣言の式典と同時に第1回成果発表会が行なわれ、当時はわずか4グループの発表でスタートしている。従業員数も少なく家族的な町工場であり日々の生産活動で精一杯な中、果たしてこのような高度な活動ができるの

か、創業者の長沼誠一郎には疑問と不安が大きくあった。その中でこの活動の導入を決意させた言葉が、お取引先の(株)サクラクレパスより教えられた「楽正早安」という言葉であった。今までどれだけQC活動の導入を勧められても頑なに断っていた長沼であったが、この言葉を聞き導入を決意した。その後、楽正早安という言葉の基本精神とし、この言葉が表す「楽に」「楽しく」「早く」「安全に」は従業員皆のための言葉であり、経営者としてこの活動を継続するために精神的支柱となった(図表1)。

### 1-3 発表会はお客様に見ていただく

お客様から勧められて導入した経緯があり、キックオフ式典からお取引先の役員の方々に出席いただいた。第1回成果発表会から会場には緊迫した雰囲気のみならず、経営者から一般社員まで大変なプレッシャーを感じていた。お客様に自分たちの改善活動を見られるというプレッシャーが、組織に対して品質の大切さや顧客重視の風土を定常的に植え込んでいると考えている。現在でも取引の有無に関わらず多数のお客様に毎回参加いただき、会場設営からタイムスケジュールまで含めすべ



図表1 楽正早安

てを確認いただく。そして、外から見た意見をフィードバックし継続開催につなげている。

#### 1-4 安くではなく安心安全へ

「安」には特徴がある。キックオフ当初は安くものをつくる意味合いで受け止めていたが、お客様のニーズだけでなく従業員のニーズの変化とともに「安心・安全」という精神へ変化していった。現社長の長沼恒雄の考えでは、コストカットが先行する改善活動は、

長期的な視点で見ると、見えないところでのコストロスや事故の遠因となる可能性がある。反対に従業員の安全・安心をテーマにした取り組みは、身近な作業が楽になることで職場のストレスを軽減させ、論理的な仕事の組み立てにつながっていく。目先の経済効果が小さくとも各職場の取り組みが相互に好影響を及ぼし、組織全体の活性化と継続的な発展を生み出すと考える。

2011年（平成23年）3月11日に

発生した東日本大震災によりアスカパニーの東北工場（宮城県）も被災した。成果発表会が1週間後に予定されていたが、工場との連絡もままならず、当然来賓のお客様への連絡もできない状況となり、断腸の思いで初めて中止を決断した。しかし、従業員の熱意により献身的な日程立て直しが自主的に行なわれ、お客様にも大変な理解と協力を得て、震災から1か月後には工場の食堂を会場にして開催した。MK活動は自分たちのための活動であり、MK活動を継続していること自体が誇りとなってきている（図表2）。



図表2 「楽」は自然にコストを下げる

## 2 MKはプロセス重視

### 2-1 マネジメントシステムとの統合

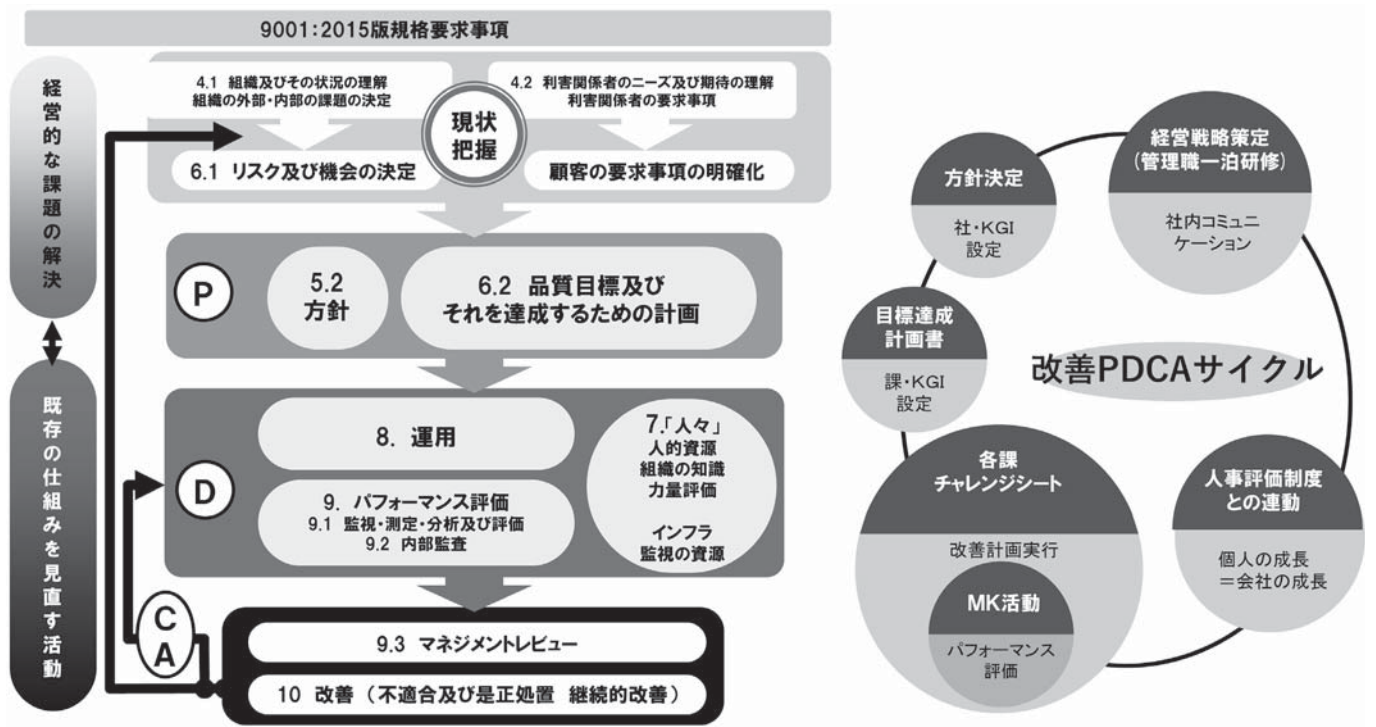
アスカのMK活動は、経営マネジメントシステムの中で重要な位置づけである。MK活動を独立した改善活動組織ではなく、経営マネジメントや品質マネジメント（ISO9001）に組み込んでいる（図表3、4）。

お客様のニーズや職場を取り巻くリスクや環境変化を抽出し期初に役割分担と目標を設定する。意図した通りの結果へ導かれるよう改善プロセスを各課各人で策定する。その中で個人単位では解決困難な難易度の高い課題はMK活動を通じて組織で改善にあたる。MKはプロセスが最も重要と考え、結果が悪ければプロセスが悪い、プロセスが良ければ結果にもつながるといった考え方が底流にあり、キックオフ当初から活動のプロセスが理にかなっていることを非常に大切にしている。

活動によってもたらされた成果は正しく評価されなければMK活動の長期的な継続は困難となる。後に詳述するが、運営委員会が管理・運営する評価制度をもとに歯止め監査が実施され、その採点によって賞与の分配に影響する人事評価制度と連動している。正し



図表3 組織におけるMK活動の位置づけ



図表4 MK活動を経営マネジメントに一体化

いプロセスを経て成果を出したチームやリーダー個人はMK活動を通じて自身も成長し、同時に会社の業績にも貢献する。MK活動はトップダウンの課題だけでなく、楽正早安の思想を元に、自分たちが会社の問題であると感じるテーマを自分たちで決定することができるため、近年ではボトムアップ型の取り組みへと変化し、MK活動が経営陣への提言の場ともなっている。規模の大きい課題は継続テーマとして扱われることもある。

かつてのQC活動は時間外での自主活動という位置づけであったため、フルタイムの正社員でないと取り組むことが困難であった。リーダーが発表スライドをつくるにも時間内では他者の目が気になり、時短の女子社員などがリーダーをする際の障壁となっていた。現在は、上述したようにマネジメント体系への組み込みと人事評価との連動からも分かるように、MKは時間外活動ではなく仕事そのものという位置づけとなっている。このため業務時間内で通常業務と同時に活動するこ

とが可能となり、子育てによる時短社員や希望によってはパート・嘱託社員でさえも取り組むことができる。要は自分たちが楽になりお客様のニーズに貢献することが最も重要なのであり、働き方の形や制度はそれにともなって柔軟に変化させれば良いのである。QC活動の仕組みが停滞してはいけない。

### 2-2 「みんな」で改善

MK活動は名前の通り「みんなで」ということが長期継続する重要ポイントと考える。アスカカンパニーに在籍する社員は製造部門・スタッフ部門・営業部門いずれを問わず、例外なくどこかのグループに所属し、活動に参加することが義務づけられている。例外が認められると公平感が失われ活動の統制が困難になる。働き方の多様化する現代で危機を感じる部分である。

1つのエピソードがある。もともと小規模で運営していた活動だったため、1日1会場ですべてのグループの成果発表が完結していた。しかし、数年前からグループ数の増加にともない1日の発表が長時間化したため、朝から夕

方までの発表会となり、終盤は集中して聞けないという声が多数上がり仕組みの転換を迫られた。ここで2つの方向性の議論となった。①グループを選抜制にして制限し、今まで通り1日で終了させる ②発表会を2日に分け、すべてのグループが成果発表を行なう。

私たちは従業員が運営する運営委員会を主体に様々な議論をし、最終的に②の全員参加の道を選択した。これからさらに働き方の多様性が進んでいくはずだが、その都度、今の制度に固執することなく新しいことにチャレンジし、皆で議論すること、柔軟に対応して制度そのものの改善が重要である。

## 3 MKの運営制度

### 3-1 運営組織とその業務

MKを潤滑に運営し経営層と結びつけるため、MK運営委員会を組織し執行役員会議の下に位置づけている。運営委員は管理職以外の社員で構成され、メンバーはMK活動3年以上の経験があり、自身がリーダーを実施した時に2級以上が取れている、上司



の推薦があるなどの要件が設けられる。資格手当が支給されステータスの高い存在と位置づけている。

MK 運営委員会の主な役割と業務は、以下の6つある。

- (1) MK 運営方針・計画と運営の予実管理
- (2) MK 成果発表会の準備指揮
- (3) MK 歯止め監査
- (4) グループ編成・アドバイザー推薦・リーダー推薦
- (5) 工場間の交流会計画
- (6) MK 教育と MK グループへの支援

ほぼすべての管理業務・運営を委員長はじめ一般職が行なっている自主活動である。管理職が細かな運営にまで口出しせず、自主性と委員会の独立性を尊重しているため、一種文化祭というイメージが強いのも特徴である。

### 3-2 MKの評価制度

MK 活動は 105 点満点の評価制度で採点される。活動期間は 6 か月間である。運営委員会がリーダー回数を管理しており、全員が公平にリーダーに選抜されるよう調整する。特例はなくアドバイザー以外はすべての社員が公平にリーダーを実施する。ディベ

トは合計 12 回開催することが必須ルールとなっている。その間、3 回の中間発表会が開催され、評価項目によって中間採点 (40 点満点) がなされる。またこの報告会では途中での脱落防止のため、リーダー相互、管理層からのアドバイスが実施される。この支援によりすべてのグループが確実にゴールできている。成果発表会は管理層とお客様の採点 (60 点満点) がなされる。発表時間は 15 分が標準で、± 60 秒以内に収まると加点対象 (+3 ~ 5 点) となる。統制された会場の緊張感を保つとともに、時間厳守の姿勢を学ぶ場とする (図表 5)。

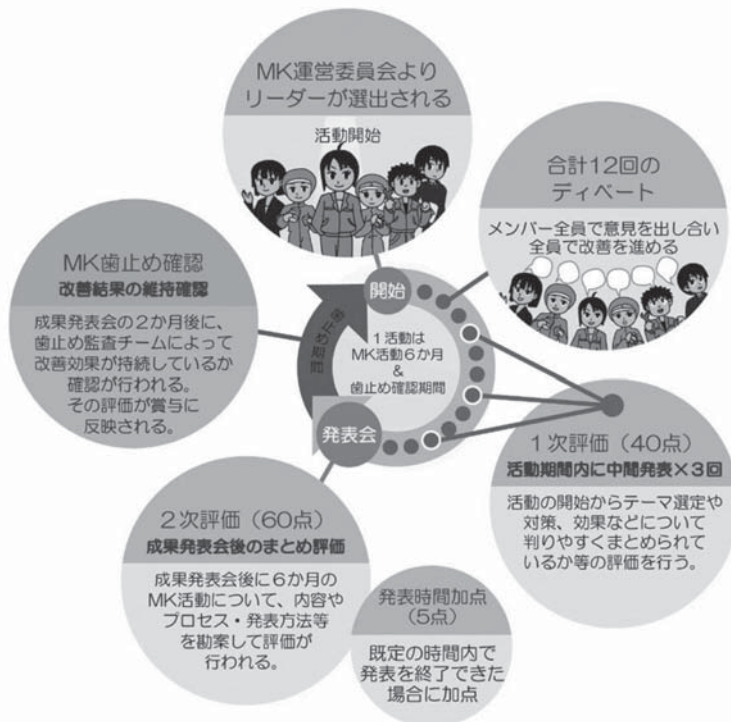
### 3-3 結果が人事考課と連動

活動が終了した 2 か月後に歯止め監査が行なわれる。それぞれの活動が時間の経過とともに形骸化していないか、発表のための活動になっていないか、パフォーマンスが持続しているかを監査で確認する。この監査チームも運営委員会で組織され従業員が相互で監査を実施するため、自部署以外の業務フローや苦勞を知るコミュニケーションの場となっている。

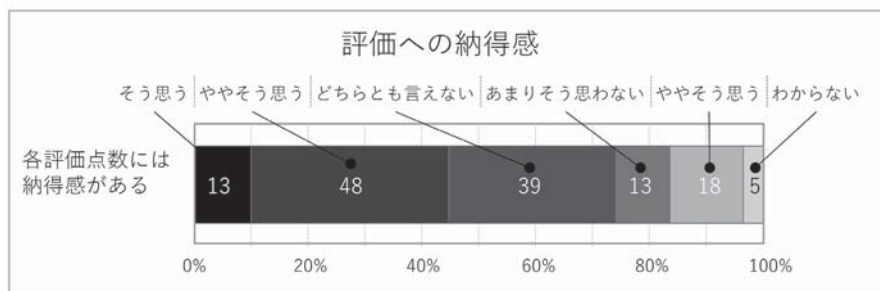
当然であるが人事考課と連動するということは可能な限り歯止め監査の採点基準に公正・公平性が求められる。

### 3-4 外部機関の客観的な制度調査

仕事重視の時代から、精神的な豊かさや生活の質の向上を求める時代に変化してきている。このような時代の中において働く人の意識や環境も大きく変わろうとしており、女性の社会進出にともなう産休、育児休業、子育ての問題、また、高齢化時代における親の介護の問題などワーク・ライフ・バランスを企業側と働く人たちが一緒になって実現していかなければならない。このような背景から、MK 活動と仕事の調和を推し量るため、2016 年に (公財) 兵庫県労務福祉協会「ひょう



図表 5 1回のMK活動の期間と評価イメージ



図表 6 評価への納得感アンケート

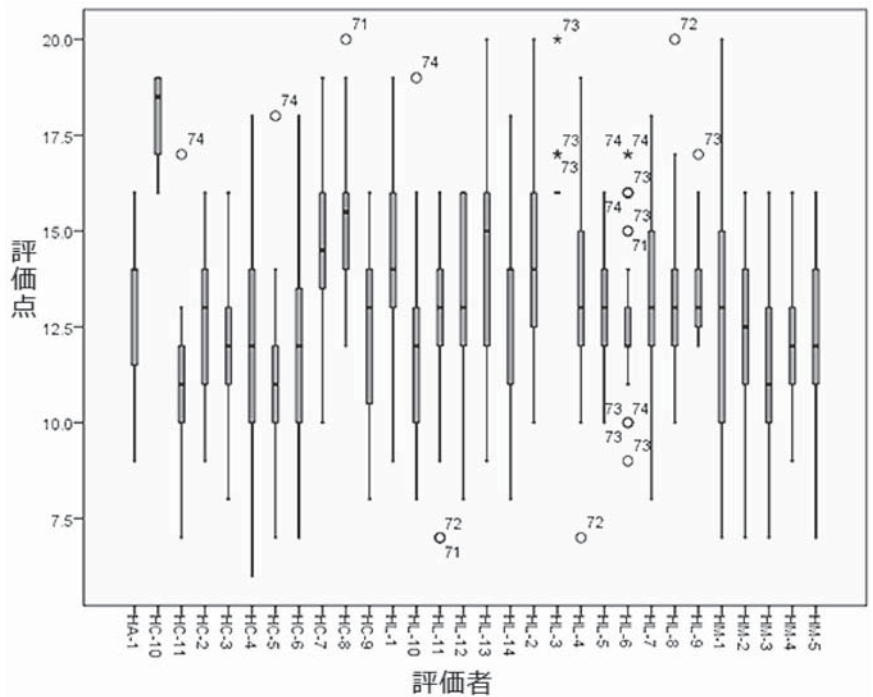
ご仕事と生活センター」に、従業員意識調査を依頼した。その結果、MK歯止め評価への納得感は50%程度にとどまるという結果となった(図表6)。

また、評価者自身のバラつきを評価したところ、実際に図表7のようなバラつきを示した。この事から評価者に対する評価者訓練を実施するに至った。長年培ってきた評価制度であったが外部機関に調査依頼したことで、自社内では気づけなかった改善の機会を得ることができた。今後も継続して社内アンケートを実施し、社内外のニーズにあわせた制度の改革を行なう予定である。

## 4 MK活動事例紹介

### 4-1 キッタロウ

以前から開発・評価センターではカッターを使用し、評価測定対象のプラスチック成形品を切断していた。製品評価担当はほぼ女性が担当しており、固い成形品の切断は非常に危険な作業であったため改善に取り組んだ(図表8)。まず、現状把握として各お取引先へどのように切断されているかヒアリングし、本社近隣の兵庫県三木市が金物を地場産業としていることから、金物展示館や商工会議所へ足を運びアイデアを探った。対策の原案として挙げたのがうどん専用の切断刃であった。これを元にテコを応用した切断機の試作機を製作しテストを繰り返した。刃物が途中で曲がる、切断面が荒れるなど多くの不具合が発生したが、1つ1つ要因を取り除き、最後には丸刃が最適であることに辿りついた。切断機は縦一方向のみの稼働であるが、丸刃にすることで刃の当たる力点は2方向へ移動し削ぎ切りと同じ状態になり、軽い力で安定した繰り返し切断が可能となった。(楽) 女性の手でも簡単に(正) 美しい切断面 (早) 切断時間が



図表7 評価者の採点バラつきを示す箱ひげ図



図表8 見える化：大組立工程

10分の1以下（安）安全に切ることができる、という楽正早安の典型的な事例である。

#### 4-2 Z-gauge（ジーゲージ）

アスカではペンとキャップの成形を行っており、重要な要求品質として「気持ちの良いキャップの嵌り具合」が従来から課題となってきた。過去からお客様の開発担当と手合わせを行ない、大筋を官能評価で検収を上げる。また、工程検査での生産管理は台秤を使用し検査員が目視で指針の数値を瞬時に読み取り記録していた。検査には熟練を要し、あいまいな規格であるため非常にストレスを感じる検査工程であった。検査を担当するPLセンターではこの問題を女性リーダーが取り組み、自社内で強度を測定するソフトを開発し導入した。このZ-gaugeは縦軸が強度、横軸が時間を表現しており、アンダーカットが嵌り込む瞬間の強度の変化をグラフで表すことができる。

気持ちの良いと好まれるパッチン感とは、ピークが出てから瞬間的に強度が下がることが分かってきた。また、子供用や高齢者向けの嵌合製品では今まではトライ&エラーで形状を追い込んでいたが、子供用・大人用などお客様のニーズに応じてねらい目を数値で提示することが可能となった。このように仕事を可能な限り数値化する風土をMK活動が醸成している（図表9）。

上記の活動で生まれた「キッタロウ」  
「Z-gauge」は商品化した。お客様に商品として評価いただくことで、継続的にバージョンアップしている。自分たちの活動が目に見えて評価されることで、各人のモチベーションを向上させる源泉となっている。

### 5 まとめ

MK活動は、現在41年間で82回の活動を継続することができた。その歴史の中で様々な運営上の問題が浮上

し、その都度制度の改革にチャレンジすることで継続することができた。

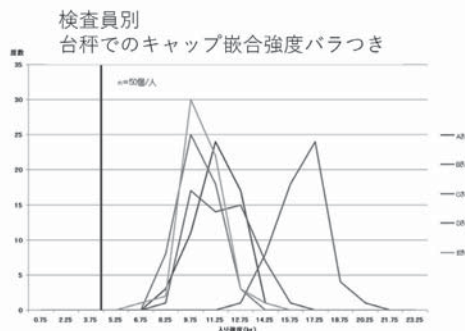
ここまでのポイントをまとめる。

- (1) 楽正早安の基本精神、自分たちの職場を楽しく楽にすることを優先すること。
- (2) 安くではなく安全安心を優先する。
- (3) 全員参加すること。
- (4) 成果発表会はお客様に参加いただくこと。
- (5) プロセスを重視すること。
- (6) 成果は公正・公平に評価すること。
- (7) 客観的な意見を取り入れ、継続的な運営制度の改善にチャレンジすること。

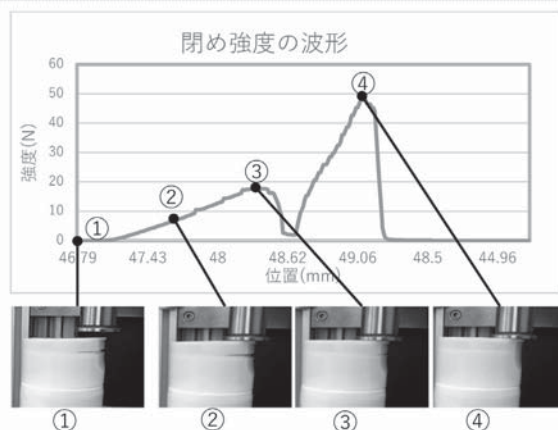
以上7点が継続できた要因と考える。今後さらに人の成長と会社の成長が一体化した、継続的にチャレンジする活動に進化させていきたい。



目視による検査数値の読み取り



自動化と数値化の両方を可能に



図表9 嵌合検査の強度測定とZ-gauge導入による数値



小林 孝洋（こばやし たかひろ）  
アスカカンパニー(株)  
取締役 品質保証室統括責任者  
〒679-0222 兵庫県加東市  
高岡 276 番地 34  
☎ 0795(48)9900  
takahiro-kobayashi@askacompany.co.jp  
略歴 2007年アスカカンパニー(株)に入社、製造課部門責任者・工場長を担当し、生産活動の中で直接MK活動に携わってきた。現在は品質保証室でISOを基礎にしたマネジメントシステムの構築に従事する。