

「しつこく・しぶとく」シリーズ
現場主義で
改善活動の活性化を

中央製機(株)

改善活動の活性化の秘訣は、
徹底した「現場主義」にある。

- ◆「問題は、現場で起こっている」
それなら、現場へ行って、現物を見て、現実的に解決策を考えよう。
- ◆「改善見学ツアー」の実施
用紙を見るより、現場へ行って、改善された現物を見て、実施した本人から直接、話を聞く。月に一度開催。

中央製機(株)の改善活動

「マネる パケる」の
しくみとしかけ



■会社概要
主にトラック・バス用のスペアタイヤキャリアの開発・製造。
トラック用のアオリバランサーの開発・製造。
◆本 社/静岡県富士市
◆会社設立/1960年6月
◆従業員数/34名(うちパートさん5名)
他に常勤役員が3名。(2007年12月現在)
◆代表取締役社長/渡辺哲史(ついで)
◆http://www.chuo-seiki.com/

37名の小さな会社

富士山を近くに見る同社は、トラックのスペアタイヤを車体に保持する装置などを作っているメーカー。社員29名、パートさん5名の小さな会社。社長である渡辺哲史さんはまだ40代と若い。

渡辺さんが、今、熱心に取り組ん

でいるのが改善活動である。37名で年間700件以上の改善・提案が出ている。渡辺さんに、同社の改善活動についてお話を聞いた。

新入社員の定着率は

100パーセント

—改善活動を始め、何が変化したか?とはありますが。

6年前にキックオフ

—活動を始めたキックオフは、何だったのですか。

渡辺 6年前のことです。ある改善セミナーを、わたしと社員4名で受けたのが初めでした。「これは良い。ぜひ、うちの会社にも取り入れたい」という感想を持ちました。

受講した5人とも同じ感想でした。それが「改善実施報告制度」です。この制度で実際に活動を始めたのが6年前です。制度自体は、とてもシンプルなものなんです。

改善事務局に山田課長を任命しました。彼はセミナーを受けた5人の中の1人です。彼は能力のある社員で、みんなの信頼も厚い。彼が「改善用紙」を作りました。

その用紙をみんなに配ります。書かれた用紙を入れる箱が、山田課長の机の上に置いてあって、みんなは、改善案を書いたら、その箱に入れて

渡辺 わたしには、最近、自慢できることがあって、それは、新入社員の定着率100パーセントということとです。ここ5、6年、毎年、若い社員を採用していますが、みんな、やめない。10年ほど前だったら、1人欲しいときでも3人採用して、1人残ればいいなあ、という感じだった。

若い社員が、やめない要因は、いろいろあるだろうけれど、ひとつには改善活動を始めたことで、1本、筋の通った自由な社風ができたのかなあ、と思っています。仕事をしていく中で、あれこれ考えて、良いと思ったら、とにかく「やっちゃいましょう」という社風です。もちろん品質や安全に関わることは、上司に相談することが必要です。でも基本は「やっちゃいましょう」です。自分たちの職場を自分たちで変えていこうという社風になってきています。

—改善活動が社風を変えたということですか。



山田 課長と彼の机の上にある受付箱

いきます。

課長は、月に一回、集まった用紙の集計をします。月に60枚ぐらいは集まります。どの部署が何枚出したか、出していないのは誰か、といった集計です。1件書けば「百円」の獎金が出ます。そのための集計です。

集計の済んだ用紙が私(渡辺)のところに回ってきます。

■改善活動について

以前から提案制度はあったが、提出数が極端に少なかった。

現在の改善実施報告制度は、2002年10月から開始。

■改善案件数(年間)の推移

2002年10月から3ヶ月で190件

2003年/577件

2004年/546件

2005年/795件

2006年/889件

2007年/731件

代表取締役社長
渡辺 哲史さん



「改善見学ツアー」

改善された現場に行き、実施した本人から改善の説明を聞く。



書かれた改善案は、審査しない

渡辺さんが審査をするのでしようが。

審査は、しません。

単なる要望だけで改善案が書かれてなくても、あるいは優れた改善案で実施済みであっても、すべて百円で出す。とにかく書いて出せば百円の奨励金が出ます。(実際は、ほぼ実施済)

山田課長から回って来た用紙のすべてに、わたしが目を通してコメントを書きます。その中から気に入ったものを約10件ほど選んで、付箋を付けます。選ぶ基準のひとつは「マネしやすい」ということ。他の社員がカンタンにマネる、バクることができるといいです。それを課長に戻します。

課長は、わたしが付箋を付けたものの中から「優秀賞」を4件、次点を4件、計8件を選んで、奨励金を出します。(優秀賞が1件で、千円。次点

は奨励なし)その8件を彼が壁新聞(A3サイズ)にまとめて掲示します。また半年に1回、いちばん多く出したグループと個人に「最多提出賞」が出ます。(奨励金は、グループも個人も、4千円です)

「改善見学ツアー」

制度を開始した当初から件数は出ましたが。

制度を始めた当初は、とにかく機会あるごとに、改善を出すように言いました。

それは、以前、こんなことがあったからです。ある職長さんに「あの件、どうになりましたか。まだ実施されてないようですが」と聞きました。返事は、「こうでした。」「その件はAさんにやっておきましょう」と言いました。

その時、「これはおかしい」と思いました。「あなたの仕事は、彼にやるように、言うことじゃないでしょ」単

明を聞く「改善見学ツアー」を聞いて

います。やっぱり、絵や写真を見て説明を読んだだけじゃあ、理解できても、ピンとこない。現物を見て、改善した本人からの説明を聞いてこそ「なるほど、これは便利だね」というのが良く分かる。

一回のツアーで約8件見るので、40分くらいかかります。その時に、わたしがみんなに「これをバクって、マネしようね」と言います。

すると、数週間後に「これ、バクリだよ」という事例が出てくる。

バクリ大歓迎なんです。

大歓迎です。実際に、仕事がラクに、正確になりますから。たいてい、そのままバクるといって、その人らしい工夫が加味されることが多いです。上手にバクられた事例は「優秀賞」にもなります。マネされることに「事例」が変化したり、進化したって、おもしろいですよ。

実際に現場に行つて

「改善見学ツアー」

推進策として何がされているかはあります。

渡辺 うちの会社は、毎週月曜日に全社朝礼をしています。通常は、わたしが話をしてオワリなんです。月に一回、全員で改善された現場に行つて、実施した本人から改善の説

■自己評価の欄がある改善用紙

改善を用紙に書く時、本人がこの改善はとも良いと思えば右下の「A・特に良い」のところにマルをつける。

| 改善案 | | | | | 氏名 | |
|--------------------------|---------|----|----|-------|----|-----------------------|
| 項目 | 改善内容 | 完了 | 予定 | 評価 | 評価 | 評価 |
| 改善担当者 | 本人 | 社内 | 社外 | 改善担当者 | 氏名 | 部署 |
| 名称 | | | | | | |
| 現場 | | | | | | |
| 改善点 | | | | | | |
| 効果時間 | 35自己評価 | | | | | |
| 1日 | 分・秒・21日 | | | | | A特に良い |
| | 分・秒/月 | | | | | B良い |
| | | | | | | Cちょっと良い |
| 改善案の進捗が速い場合は「A」を付けてください。 | | | | | | <input type="radio"/> |

中央製機(株)の改善活動

改善ミーティングに 欠かせない 「ミニ・ホワイトボード」 の活用法

現場に行ってミーティングを行う職場を、改善活動の活発な会社にしばしば見ることができる。同社では、その時に「ミニ・ホワイトボード」を使って成果をあげている。



ミニ・ホワイトボードを使ってミーティング

ミーティングは現場で行う

同社では、同じ仕事をしている者が同士がグループを組んで改善にも取り組んでいる。ひとつのグループのメンバーは、2〜4人だ。(改善の提出は個人名で出す)

グループのミーティングは、以前は会議室などで行われていたが、現在では、もっぱら現場で行われる。

「現場へ行って、現物を前に、現実に解決案を考えよう。」

というルールが浸透してきた。このとき活躍するのが「A3サイズ(42センチ×30センチ弱)のホワイトボード」である。現場でミーティングが行われる時、どのグループも必ず「ミニ・ホワイトボード」を持っていく。今では、なぜ、現場のミーティングに持

って行くようになったのか。そのいきさつと、現場での活用法を見てみよう。

現場にホワイトボードがあれば

話が横道にそれない

会議室でミーティングを行っていた時から、会議室にある大きなホワイトボードを使ってミーティングが行われていた。

テーマや問題点などを、ボードに

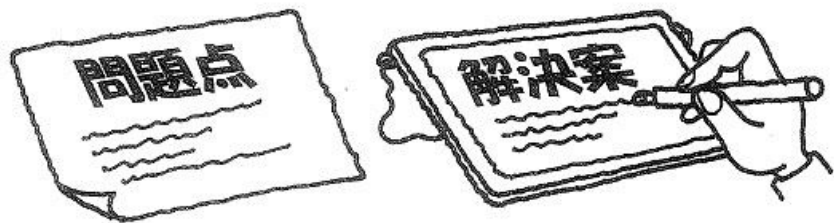
書き出して議論しないと、しばしば話が横道にそれてしまうのである。

ホワイトボードに「テーマ」なり「問題点」を書き出しておくと、メンバーは常にそれを見て話をするので、横道にそれても、すぐに本題に戻る事ができた。

現場で、ミーティングを行うようになる。ホワイトボードの必要性がいっそう高くなった。

現場では、周囲で機械音がしていたり、ミーティングの最中に誰かが横を通ったりと、注意が散漫になりやすい。会議室よりもさらに横道にそれやすい環境にある。それを本題に戻すためにはホワイトボードがいっそう必要になってくる。

しかし、会議室にあるような大きなホワイトボードを、いちいち現場に持って来ることはムリ、そこで登場したのが「A3サイズのミニ・ホワイトボード」である。



問題点を書き出したミニボードをコピーする。

文字を消して白板にする。

問題点をコピーした用紙を横に置いて白板に解決案を書き出していく。

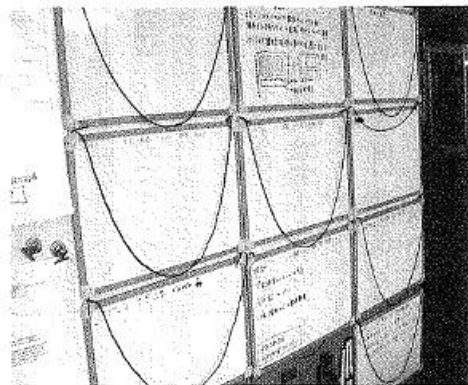
A3サイズの ホワイトボードの現場での活用法

グループが現場でミーティングを開いて、改善案などを検討するときは、まず、何が問題なのか、どう問題なのか、洗い出してホワイトボードに書き出していく。時には、図やイラストを書くこともある。

問題点を書き出したボードは、コピー機でコピーする。市販のコピー機で、コピーできる最大の大きさが「A3サイズ」である。そのため、ボードの大きさは「A3サイズ」になっている。コピーしたあと、いったんボードの文字を消して白板に戻す。

問題点をコピーした用紙をボードの横に置きながら、つぎに改善案を白板に書き出して行く。常に、問題点と見比べながら改善案を考えるのである。

ミニ・ホワイトボードを使うことで現場にいても、議論に集中できる。改善案も出やすくなる。



使っていない時は、食堂のカベに掛けておく。

改善事例

「来客予定表」作成の改善

改善前

「来客予定表」がなかった。
お客様が来てから慌てるが多かった。

改善①

パソコンで作成。
プリントアウトしたものをパウチ(ラミネート加工)した。

来客の多い社長と3人の社員の名前。
パウチの上からマルをつけるだけ。
もし、4人以外の社員に来客があれば、
下段の空白に書き込む。

| 来客名 | 日付 | 時刻 | 名前 | 案内先 |
|--------|----|----|----|---------|
| 社長・山田 | / | : | | 会議室・事務所 |
| 早野・多田江 | / | : | | 会議室・事務所 |
| 社長・山田 | / | : | | 会議室・事務所 |
| 早野・多田江 | / | : | | 会議室・事務所 |
| 社長・山田 | / | : | | 会議室・事務所 |
| 早野・多田江 | / | : | | 会議室・事務所 |
| | / | : | | 会議室・事務所 |
| | / | : | | 会議室・事務所 |

案内先に
マルをつける

日にちや
時刻を書き込む

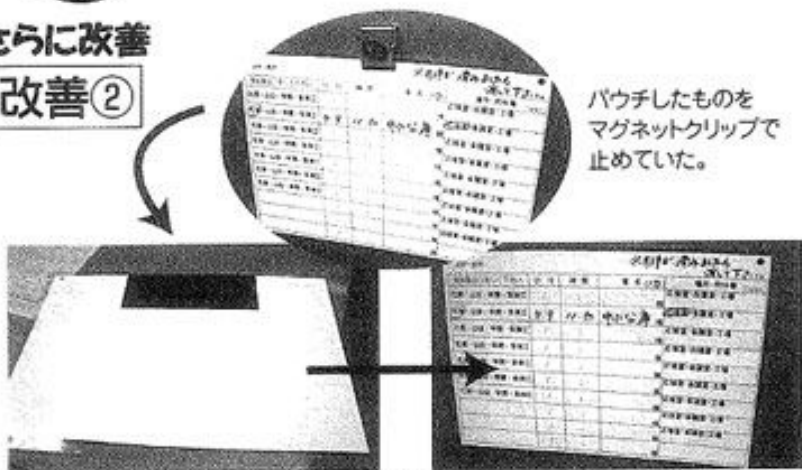
お客様の
名前を書く

マネる
パクリ

このアイデアは右の改善を「マネる」「パクリ」したもの。

さらに改善

改善②



改善事例

「会議日程表」作成の改善

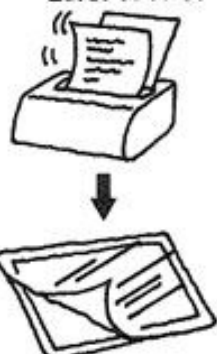
改善前

「会議の日程表」は手書きのものを作成していた。

改善後

パソコンで作成。
プリントアウトしたものをパウチ
(ラミネート加工)した。

書式をプリントアウト



会議日程

| 会議名 | 日 | 時 | 場所 |
|------|-----|------|------------------|
| 職制会議 | 月 日 | 時 分~ | 会議室・事務所 食堂・現場 |
| 生産会議 | 月 日 | 時 分~ | 会議室・事務所 食堂・現場 |
| | 月 日 | 時 分~ | 会議室・事務所 食堂・現場 |

急ぎな会議をするとい
になれば、余白に
タイトルを書き込む。

4つの中から
1つにマルをつけただけ。

パウチした上からホワイトボードのマーカ―で
日にちや時刻の数字を書き込むだけ。

「日にち」や「時刻」などをマーカ―で書き込むだけで済む。
また、会議の場所もマルをつけるだけ。
水性なので、消して、何度でも使える。

中央製機の改善事例

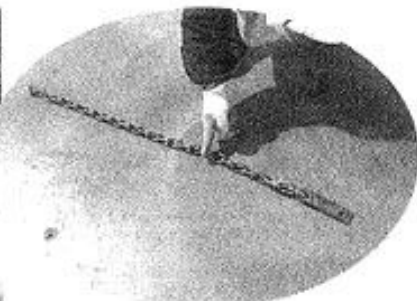
マネる
パクリ

改善事例

測定するな判定せよ

改善前

- 製品に組み付けるクサリは製品によって長さが違う。
- クサリの長さを測定する方法は、クサリを床に置いて、まっすぐに伸ばす。
- クサリの目をひとつ、ひとつ数えていた。



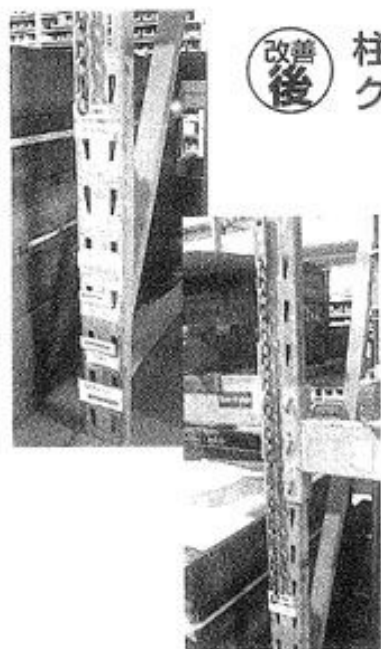
数えている途中で中断されると、また初めから数え直していた。

改善後

柱を利用して、クサリの測定器を作った。

- 長さの違うクサリは5種類だけである。そのうちどれかさえ分かれば良い。
- 柱の上部にフックを取り付けた。そこにクサリを引っ掛ければ垂れ下がってまっすぐになる。
- 柱の下部に印を5つ付けた。垂れ下がったクサリの先端が示した印の箇所がクサリの長さである。

ラクにカンタンに
長さがわかる



改善事例

置き台を作って、ムダな時間を追放

改善前

研磨器はスイッチを「OFF」にしても先の円盤の回転がすぐには止まらない。

- 円盤の回転が完全に止まるまで手に持っていなければならない。
- 危険であり、時間ももったいない。



改善後

研磨器専用の置き台を作成

- スイッチを「OFF」にして円盤が回転していても「置き台」に置けば、手から離すことができる。円盤も傷つけることがない。
- カバーが付いているので安全、しかも時間のムダが解消される。



研磨器用置き台



中央製機の改善事例

補助具活用