

# 改善活動を継続させるには"楽しさ"を プラスすること ～"グルメランド、フラワーパーク"、ユニークなアイデア～

## オグラ金属

「厳しい中にも改善活動に楽しさをプラスして成果を上げるにはどうしたらよいか」、この難題に挑戦したのがオグラ金属(本社・栃木県足利市)の取組みだ。同社は自動車用サスペンションなど自動車部品などを生産するメーカーである。生産量の変動や一昨年末の不況の影響で受注が激減、これに危機感を抱いた経営トップは「これまでの延長線では生き残れない」と、社長自らトップダウンで経営改革を実行すると同時に、新たに設置したマトリックス改善組織を通じて全社一体となった改善活動に取り組んでいる。従来の改善活動と大きく異なるのは、厳しい改善活動に"楽しさ"をプラスして、社員のやる気やモチベーションアップを図ろうとしていることだ。

### 全社で在庫削減・未納撲滅・ムダ取りを徹底

世界同時不況の影響で企業を取り巻く経営環境は厳しくなるばかりである。現在どの企業も生き

残りをかけた経営改革や生産革新に取り組んでいる。同社もその例外ではなく、3年ほど前からトップダウンで経営改革を進めると同時に、生産現場では従来の改善活動の抜本的な見直しを行い、全社一体で新たな改善活動にボトムアップで取り組んでいる。この取組みの大きな特色は、

① トップダウンでトヨタ生産方式を導入して「在庫削減・未納撲滅・ムダ取り」の明確な目標を掲げ、

② 新たにマトリックス改善組織を作って、製造部門だけでなく、営業・品質保証・物流・生産技術・生産管理など、全社一体となって問題解決・改善活動を推進し、

③ とくに現場ではすべての改善活動の基本となる「5S活動」の徹底を図ると同時に、改善活動に楽しさをプラスして社員の自主性ややる気、モチベーションを引き出そうとしていることだ。

「これまで改善活動や5S活動というどうしても製造部門だけの取組みで、厳しい、辛いというイメージでした。しかし、製造部門がいかにも一生懸命頑張っても、製造部門だけの取組みでは限界がありますし、辛いだけの改善活動では長続きしません。製造に関わる課題や問題を解決する場合でも、製造部門だけでなく、間接部門も含めて会社全体で連携して取り組まないと、根本的な問題解決はできません。また改善活動にも楽しさが

### 企業概要

会社名：オグラ金属(株)  
所在地：栃木県足利市川崎町1310  
創立：1938年(昭和13年)  
従業員数：350名  
事業内容：自動車部品などの生産、販売

写真1 パワーコンディショナーの組立てラインも田の字化。また、照明の高さを低くして照明の数を減らし、エネルギーコストの削減にもなっている



ないとやる気も起きません。当社のマトリックス改善組織は、製造部門を始め各部門の課長クラスが中心になってチームを組み、社員の自主性ややる気をうまく引き出しながら連携して問題解決に取り組んでいます」(平塚博美・同社取締役製造部長)

同社の改善活動の特色は、それまでの「厳しい、辛い」との改善活動のイメージを改め、改善活動に楽しさをプラスして成果を上げようとしていることだ。とくに若い人たちの改善活動への参加意識やモチベーションを上げるには、「現場改善は厳しくて辛いだけではないですよ。上司の命令でやらされている改善ではなく、自分たちで目標を決め、それを達成すれば喜びや楽しさもあります」という前向きなイメージが必要だ。厳しい中にも改善活動に楽しさをプラスすることにより、斬新な感覚やユニークなアイデアが生まれてくる可能性がある。そうした社員のやる気やモチベーションをいかに改善成果や利益の底上げに結びつけるかが大きな課題となる。

### モノの置き方を"田の字"化に

同社はまず大きなスペースを占めていた自動ラック倉庫を思い切って撤去し、在庫削減・未納撲滅・活スペース化に大きく貢献した。

「自動ラック倉庫を撤去し、在庫を20日分から8日分に削減、未納もゼロにして500m<sup>2</sup>の活スペース化を実現しました。ラック倉庫は何の価値も

写真2 高さを制限するとともに、板を透明にすることで、さらなる見える化



平塚博美氏

生みません。それを撤去して焼戻し設備など生産設備を導入したことで、価値を生む生産エリアに変わりました。それと同時にレイアウトの改善も行い、フロアの真ん中にモノを置いて田の字化したことです(写真1)。これによりどの部品が、どこに、どれだけあるかひと目でわかるようになりました。」(平塚製造部長)

同社の現場を見てまず気づくことは、5S活動の基本を忠実に実践し、目で見える管理を徹底して実践していることだ。たとえば、掲示板は現場の作業状況がひと目でわかるように1.3m以内の高さに制限している(写真2)。また、治具・工具類やフォークリフトも決められた場所に整然と置かれ、整理整頓の基本である定置化を徹底した。必要な治具・工具がどこにあるか見つからず、探し回ることはない。フォークリフトも以前は無造作に置かれていたが、いまは整然と置かれている。「整理整頓や5Sはムダ取りの基本です。自分たちの職場は自分たちできれいにするという意識を社員全員に徹底させたい」と平塚製造部長は語る。