

特集2



仏壇メーカーの改善 匠も営業マンも 「考える仕事」を 森正株式会社

「名人芸」「職人芸」的技能が求められる伝統工芸の世界。
仏壇メーカーもそこに身をおく業界の1つだ。
作り手には「高品質をつくる」ことがまず求められる。
だが、せっかく高品質のモノでも売れなければ仕方がない。
そこには「高品質の営業・企画・管理」が必要だ。
そこで、「高品質」を得るための1つのツールとして「改善」
をスタート。
毎年「前年より1件でも多く」を全社で有言実行中だ。

■会社概要

創 立：昭和42年
設 立：昭和48年
社員数：40名（全グループ総従業員数134名）
本 社：徳島県板野郡
主に唐木仏壇、仏具の製造と卸小売販売

同社では、「品質向上委員会」「5S委員会」「安全衛生委員会」など、さまざまな「委員会」を組織し、全社で品質強化に取り組んでいる。

その一環として、8年前、「カイゼン委員会」を立ち上げ、改善活動を本格的にスタートさせた。以降、「考える仕事」をスローガンに、工場、営業現場ともに活発に活動を続けている。

「くみ」は同じ、「くかけ」はそれぞれ

「もともとは工場メインの活動でしたが、営業にも改善が必要と、工場と本社に分かれて取り組むことになりました」と、常務取締役の井内純さん。

工場も、営業部門（本社）も、「しくみ」はほぼ同じ。たとえば、

*改善提出一律1件300円

*優秀改善を選んで定期的に表彰

*毎月テーマを決めたイベントを実施

*月刊カイゼンニュースで事例共有化など。だが、実際にどう推進していくかは、工場と本社では仕事も環境も異なるため、それぞれの委員会に任せることになった。

投票制で1つ1つの共有化

本社編

例の中から2〜3件、わかりやすいものを委員が選んで、読み上げている。これを主軸に、毎月・毎年ごとにさまざまな「しかけ」を展開、個々の目標達成を図っている。

◎「投票制」というしかけ

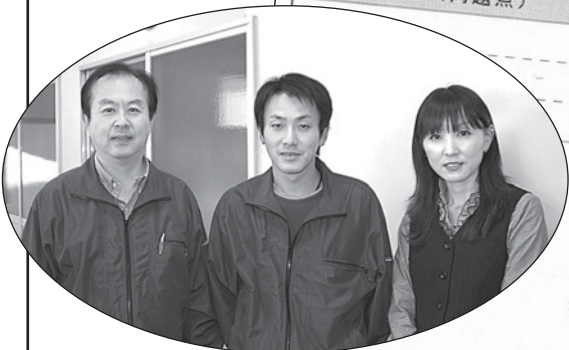
本社では月2回「改善の日」を設け、用紙を全員に配り、その日中に一人1件、必ず書き出してもらっている。

当初、提出された用紙をすべて掲示板に貼り出していたが、これでは見な

「目標は、前年度以上の件数を出すこと。でも、それがなかなか難しい」と、本社改善委員会・副委員長の北川辰也さん。どうしても、効果のある改善を求めてしまうからだ、と言う。そこで、本社（企画・管理・営業部門）では、できるだけ簡単で、誰でもできるものを書き出してもらおうよう、委員自ら実行、加えて、共有化にも力を入れている。

そのひとつが、4年間、毎日続けたきた朝礼での事例紹介。提出された事

カイゼン・提案用紙
No.
提出日: 平成 年 月 日
氏名:
アシスト:
該当するものに○→ カイゼン・提案・節約コラボ・()
改善前(問題点) 改善後(対策)
効果・コメント
金額: 年間 円の節約
時間: 年間 分の節約



(左から)
常務取締役 井内 純さん
本社改善委員会 副委員長の北川 辰也さん
同 委員長の林 良美さん

い人も。「そこで、部署ごとの回覧に変更。でも、見ない人はやっぱり見ない。その上、コピーの手間やコストがかかる」と、委員長の林良美さん。

現在は、回覧をやめ、社内サーバに用紙をアップし、本社社員なら誰でも閲覧できるようにしている。

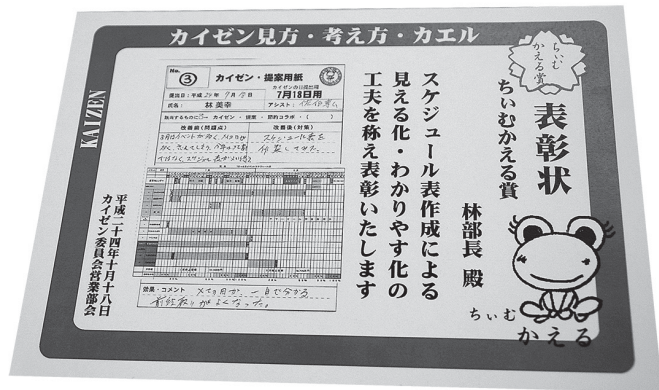
と同時に、それまで委員が選んでいた「今月のオススメ改善」を本社全員による「投票制」に変えた。「投票するためには、すべての用紙に目を通し、しっかりと見る必要がある。それが狙い」と、林さん。

月ごとに、提出されたすべての用紙を掲示板に貼り出し、連番をつけ、「これイイ」というものを、複数回答かで全員に投票してもらおう。その中から投票数が最も多かったものに、金一封を添えて『ちいむかえる賞』を授与する。

そのほか、『見える化賞』『わかりやす化賞』など、テーマ別に月1回選考。前述の「今月のオススメ改善」とともに、4か月に1回、全体朝礼でま

※「ちいむかえる」とは本社改善委員会の名称

とめて表彰、改善内容を委員が読み上げ、皆で紹介している。表彰状には改善用紙をそのまま掲載（左記）。事例付きの「世界に一枚の表彰状」だ。



※裏表紙でカラー版を紹介しています。

◎簡単・誰でもデキルをアピール

工場改善委員会・委員長の江川辰也さんは言う。「委員らに選ばれる改善は、写真等が付いた、パツと見わかりやすいものが多い。だから、補助具を作った等、結構、大掛かりなものに偏りがち」と。それ以外の、もっと簡単な、たとえば「剥がし方」や「留め方」を変えただけで、傷がなくなった等の小変も多いに取り上げ、「これぞ改善」とアピールしたいというのが、江川さんの本音だ。



(左から)
工場改善委員会 委員長の江川 辰也さん
同 副委員長の細井 誠次郎さん

さらに、選考に残ったものの中から「改善社長賞」が年1回選ばれる。

◎アシスト制度

月ごとにイベントも実施している。たとえば、自分の困っていることを改善用紙に書き出し、それに対し、「こ

多角度からの表彰で共有化

工場編

事例共有化のむずかしさは、工場にこそある。部署（工程）ごとに仕事があったく違うからだ。

特に仏壇は、それぞれの工程で「熟練の職人」が「匠の技」で作り上げていくもの。そうした世界では、提出された事例をすべて共有化しても、部署の違う人には改善内容「？」というのが少なくない。提出件数も多く、提出されたすべての事例に目を通してもらうのがむずかしかった。

うしたらどう？」という「案」を募集する。この案用紙に書いて提出し、採用↓実施されれば、前頁のごとく、用紙の「アシスト欄」に名前が載る。年間で、この欄にもっとも登場回数の多い人には「もっともアシストしたて賞」が授与される。

そこで、工場では各工程から一人ずつ、委員を選出。各委員らが毎月、提出事例に目を通し、誰にでもわかる事例を2件、投票制で選ぶことにした。

この2件が「今月のMVP候補」として工場全員に共有化されるが、月2件だけなら、サクッと見てもらえる。年度末には、各月のMVP候補を一同に集め、工場全員で投票を行う。結果、投票数最多の事例が「年間MVP」として表彰される——という流れだ。

そこで、昨年は、委員らが選ぶものとは別に、「簡単だけど、これイイ！」というものを3カ月に1回のペースで選び、「委員長賞」として表彰した。

◎月4件の理由

現在、工場では40歳以下の人は「月4件」が目標——と少し多め。「現場の平均年齢がどんどん若くなり、以前はアタリマエだった『より良い仕事』のやり方を自分で考える」ことがなされなくなった。その人たちに『考える仕事』を植え付けるツールとして改善を活用したい」というのが理由だ。

◎テーマを決めてチームで

毎月、目標件数を増やすのと同時に、現場での実際の改善のきっかけを増やすのが工場流。

月1回、5チームに分かれたメンバーで他部署に行き、テーマに沿って改善を提案。翌月までに実施↓発表——という取り組みを始めたばかりだ。

たとえば、「スペース効率化」というテーマなら、「ムダな台車が多い」に着目、「2段階置ききの台車を活用」などの改善を実施する。これを用紙に書いて提出すれば、「改善1件」とカウントされる。

「違う部署を見たら、違う視点から、違うアイデアが出る。そこから、部署にも同じような問題があるので、と気づくことも。問題を見つける目を養い、見つけたら即実施を身につけてもらいたい」と江川さん。

◎委員会でコラボ

委員会同士で連携して、品質強化を図る取り組みも。「特に工場では、品質向上と改善は連携しやすい」と、副委員長の細井誠次郎さん。

たとえば、クレームのもとになる仏壇の「キズ」なども、後から補修するのは大変。だが、作業方法などを改善すれば、「キズ」そのものができない等。これで、本当の品質強化だ。

事例

テープで色分け+まとめる⇒らくちん化



仏壇の部品に色を付ける作業。

スプレーガンで塗料を吹き付け、塗装していた。

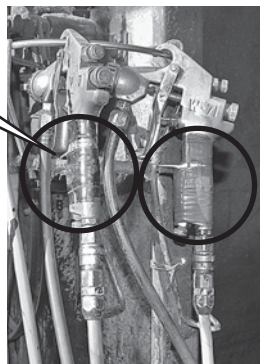
塗料には黒丹色と紫丹色の2色があり、部品によって塗り分けている。

スプレーガンが2つあるため、どちらがどちらの色がわからず、イチイチ噴霧して確かめていた。

確認を怠り、うっかり間違えることも。

そこで！

黒丹色には
黒いガムテープを
紫丹色には赤いテープを
貼っておくことにした。

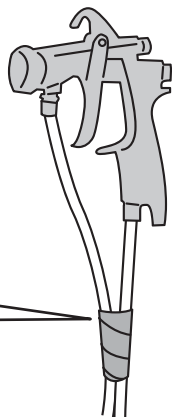


これなら、
パッと見ただけでわかる♪

さらに！

スプレーガンには、
ホースが2本（塗料とエア）付いていた。

これが邪魔になり、作業しづらかった。



そこで！

2本をテープで巻いて束ねた。

これで、やりやすくなった♪

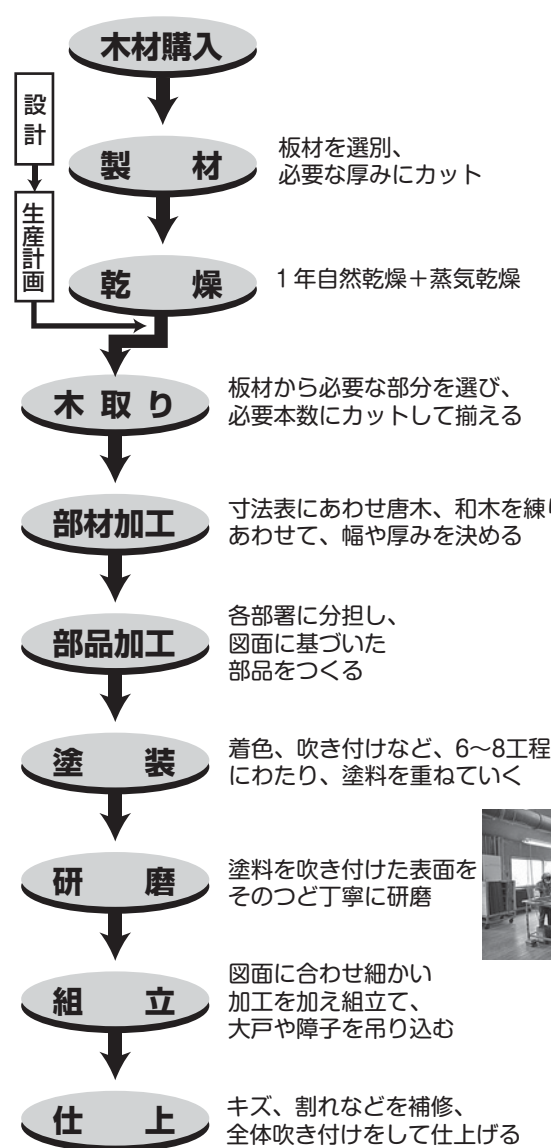
事例提供：仕上げ 宮竹 忠さん 玉岡 強さん

匠たちの改善
匠の技もびっくり
らくちん化でもっと早くキレイに

ザックリ
見てみよう



お仏壇ができるまで



同社の代表的なお仏壇は約200もの部品からできている



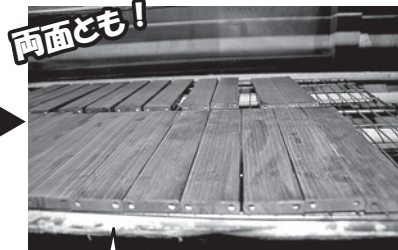
仕上がりは研磨がモノを言う



事例

まとめる⇒らくちん化

やにどめ塗装（塗装がやせないための塗り）した部品の研磨。



両面とも！

今まで1枚1枚、
ペーパーで研磨していた。
時間がかかっていた。

そこで！
同じ長さ、厚みの部品を並べ、
まとめて研磨することにした

磨きやすいから、はやくできる♪

事例提供：塗装 榊原 実さん

事例

マルにはマルの補助具活用⇒らくちん化

仏壇の棚の前面は、外から見えるため、
よりキレイに仕上げたい。



セメ板®のまるい部分が狭く、
研磨具が当てにくかった。
※棚が載る側面の部品



そこで！

木片とゴムを貼り併せ、
形に合う道具を作った

擦りやすく、
仕上がりもキレイ。
スピードもアップ♪



事例提供：研磨 石川 政人さん

事例

タイヤチューブ活用でピタッと⇒らくちん化

研磨機にペーパーサンダー
をセットし、回転させる。

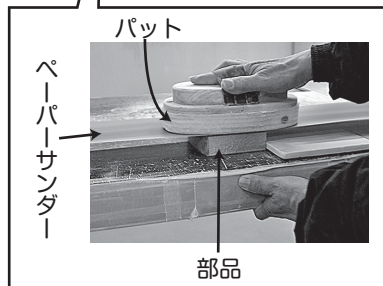
コンベアのように流れる
ペーパーサンダーの下に
部品を置き、
上からパットで押さえることで、
部品の表面を磨いていく。



ペーパーサンダー

問題は、
パットの持ち手

右のように、
パットに手を入れて押さえるが、
既製品の持ち手はフェルト製。
硬くて、手にフィットしないため、
力を入れないと外れそうだった。



パット
ペーパーサンダー

部品

そこで！

持ち手を
自転車のタイヤのチューブ
に変えた



ちょうどよく、
手がピタっとおさまる。
力を入れなくても大丈夫！

長く使っても
手が痛くなりません♪



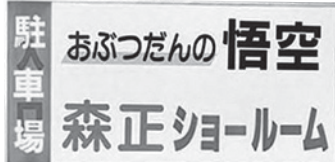
事例提供：研磨 和田 保さん

事例

大きな矢印で案内⇒まちがえナイ化

本社駐車場前に看板を出し、ショールームへ誘導——のはずが……

ショールームは「もう少し先」なのに、まちがって看板脇の通路から本社へと入って来る人も。



そこで！ 大きな矢印で「30m先左側」と表記。



これで、まちがえる人はいません♪

事例提供：企画管理部 塩田 師也さん

事例2

注意ポイントは現物に⇒誰でもわかる化

新しい彫刻機用の文字を注文するとき、「彫り」と「書き字」では注文書の書き方が少し違う。

そこで！ 各々の書き方（注意ポイント）を注文書の表紙に貼付。



これなら、誰でもわかります♪

事例提供：企画管理部 藤崎 稚加さん



営業現場の改善

企画・管理・営業の暗黙知を見える化

事例

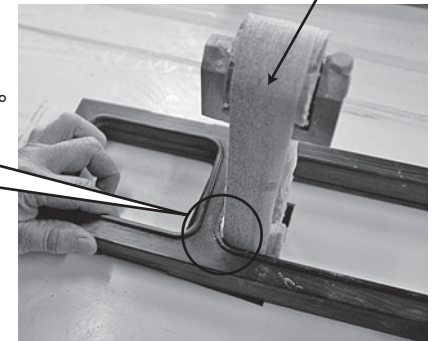
布テープで歯止め⇒らくちん化

研磨機（内面サンダー）で部品の内側を擦る作業。



タテに回転する研磨ベルトに部品の内側を押し当て表面を磨いていく。

ある程度、力を加えないと研磨できないが、力を入れすぎると、ベルトを押ししてしまう。

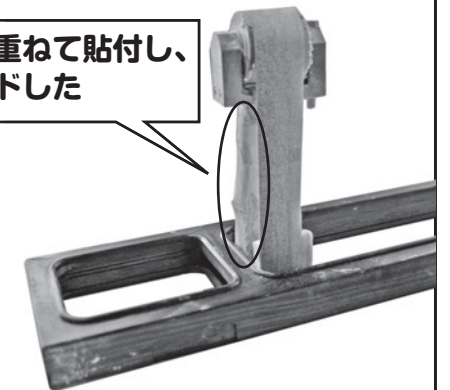
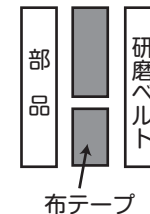


押されたベルトがズレ、部品の研磨箇所以外のところに当たり、キズを付けてしまう。

そこで！

ベルトの装着具に布テープを重ねて貼付し、ベルトが当たらないようガードした

布テープの厚みが歯止めになり、ベルトが直接、当たらない。



これで、部品にキズが付くことがなくなった♪

事例提供：塗装 榊原 実さん

事例

カラーコピーをヤメル ⇒ これぞ営業の極意

新商品の案内をカラーコピーして客先（販売店）に配布していた。
1枚21円。コピー代がバカにならなかった。

そこで！

配布をやめた。

代わりに
ラミネート版を
作成。



これを見せて、
興味ある客先には
コピーしてもらいます。

コストダウンだけでなく、
重点営業先も明確になった♪

事例提供：副社長 東條 隆彦さん

事例

地図で宅配サービスを一覧化 ⇒ ぱっとわかる化

全国の卸先に注文の仏具を発送する際、宅配会社によって配送日数と料金が違うため、「何便で」出したらよいか、わからなかった。



そこで！

右のような表を作った。

これを見れば、どの宅配会社を使えばよいか、
ぱっとわかる♪

事例提供：商品開発部 相田 幸恵さん

事例

前年実数欄追加 ⇒ 対比で目標明確に

「前年実数を上回る」のが実質的な売上目標。
だが、売上集計表には「当年の実数」しかなかった。

そこで！

「前年の実数」欄を作り、対比できるようにした。

本当の「目標」が明確に！
当月ダメなら
翌月もっと力を入れます。



これで、営業力Up、
成果に直結しています♪

事例提供：営業部長 林 美幸さん

前年実績欄を追加

課コード	課名	目標	現在	出荷残	合計	残高	%
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							
46							
47							
48							
49							
50							
51							
52							
53							
54							
55							
56							
57							
58							
59							
60							
61							
62							
63							
64							
65							
66							
67							
68							
69							
70							
71							
72							
73							
74							
75							
76							
77							
78							
79							
80							
81							
82							
83							
84							
85							
86							
87							
88							
89							
90							
91							
92							
93							
94							
95							
96							
97							
98							
99							
100							

事例

PCフォルダを5S ⇒ 必要な情報をスグGET

パソコンのフォルダをたくさん作っていたので、
必要な情報（書類など）がスグに探し出せなかった。

そこで！

フォルダを整理。

使わないものは削除、
同じカテゴリーのものは
ひとつにまとめました。



スッキリして見やすい♪

事例提供：商品管理部 北川 美穂子さん