

『知恵椿』で 皆が輝くしかけを

企業シリーズ

(株)資生堂 掛川工場



キラリと光る改善事例を紹介
独自のしかけと、
くふう満載！

同工場のカイゼンを牽引する改善事務局のお二人
企画管理グループの沼畑 藍さん、柴田 裕二さん

現場での改善推進を阻むものは何か。
若き事務局は現場の改善委員たちとタッグマッチを組み、
知恵を出し合った。
「原因」に応じた「しくみ」を次々と打ち出し、
現場にカイゼンのうねりが生まれた。

全社統一でスタートした『知恵椿提案制度』の「しくみ」をベースに、工場独自の活動を展開してきた資生堂・掛川工場。現場に更なる改善のうねりを引き出す「しかけ」は、若き事務局と改善委員たちの「知恵」に委ねられた――

会社の改革を強力に押し進めるのは社員一人ひとりの挑戦とアクション。そう考える同社では、06年、全社員が「業務改善」を通して改革に参画することを目的に、全社統一の『知恵椿提案制度』をスタートさせた。

3年で件数3倍に 現場に「それ、改善だね」の声

こうした本社の取り組みとは別に、掛川工場では以前から独自に、QCや改善提案活動に取り組んできた。それが全社統一の『知恵椿』活動となり、変わったのは「しくみ」の一部。それまで「実施済み」と「未実施」の二本立てだった活動対象が、「実施

済み」のみに。獎金の評価体系も4段階とシンプルになり、「エイ・ヤー」で決める方式となった。

09年。それまで声掛けだけだった事務局が動きはじめた。

活性化のための「しかけ」が次々と仕掛けられ、職場のアチコチから「これ、改善だね」「これ、いいじゃん！（用紙に書いて）出してよ」という声

が聞こえてくるようになった。

改善件数もドンドン増えてきた。08年は年間2,392件だったのが、10年には6,091件に。

いったい、どんな「しかけ」が？改善事務局を担当する柴田 裕二さんと沼畑 藍さんにお話を聞いた。

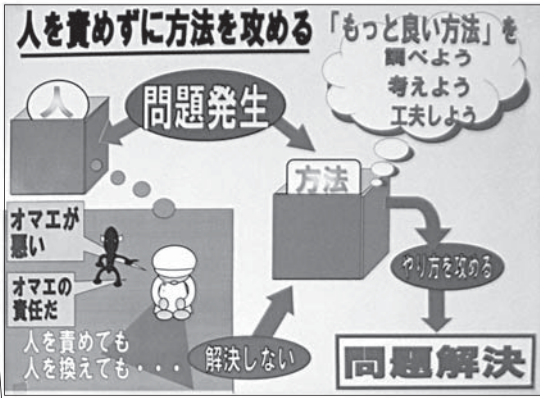


■会社概要

同社の国内生産拠点の1つ。1975年に移働。主にファンデーションやアイシャドーなどの粉末製品を中心に、マスカラやヒアルロン酸を生産。

■10年度実績

一人あたり改善件数 9.7件/年 参加率100% 実施率100%



■改善ポスター

毎月、『創意とくふう』誌の中からヒントになるページを選び、オリジナルポスターを制作

活性化しない「原因」はなにか

柴田さんが事務局担当を引き継いだのは09年7月。当時、改善活動はあまり活発ではなかったと言う。

そこで、活動対象者全員に「知恵椿を知っている？」「活動で困っていることは？」などのアンケートを実施。

結果、全体の17%（95人）が「改善用紙」を知らず、4%（25人）が「制度の存在」すら知らないことが判明。これが転換の発端となった。

どうすれば改善をしてくれるか。書いて出してくれるか。何か障害になるものがあるか。それを取り除くのが事務局の仕事という発想で、さまざまな対策に打って出た。

改善委員の知恵を結集

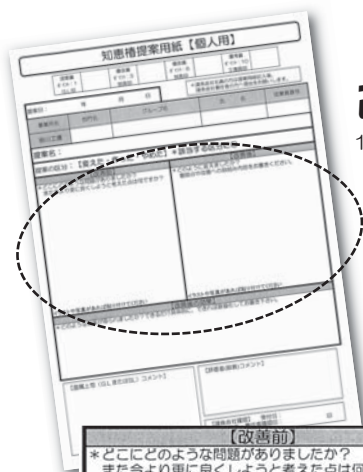
「問題」に対する「対策」を

アンケートからは、現場の現況や、改善推進を阻む『問題』が見えてきた。
・用紙を書く時間がない
・書き方がわからない
・ぶっちゃけ、メンドウ
・改善が思いつかない
・これって改善？ こんなの出しているの？ という迷い
―― などなど。

そこで、事務局は現場の改善委員たちを招集、知恵を出し合うことにした。「現場のことは、現場がよく知っています。前任者は一人で悩んでいましたが、改善推進のことは現場を巻き込むのが一番。チームを作って、役割分担を決め、『問題』に対する『対策』をひとつひとつ考え、実施してきました」と、柴田さん、沼畑さん。具体策は次の通り！

■掲示板の活用

毎月、これぞ！という改善をした人にインタビュー。顔写真入りで記事を掲示。



改善用紙をシンプル化

100字・3分以内で書けるよう、用紙を簡略化（左記）

2種類のシートを作成

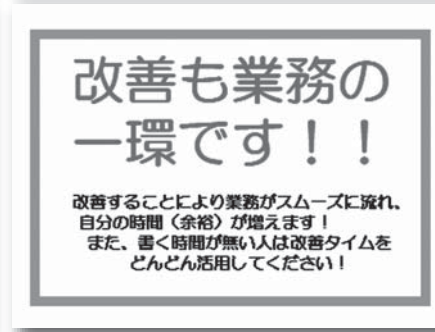
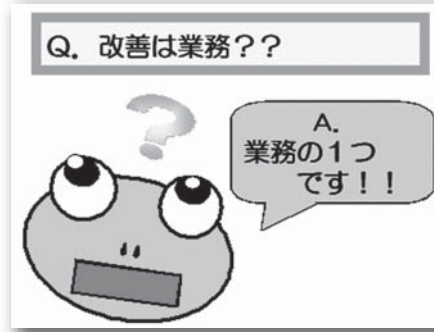
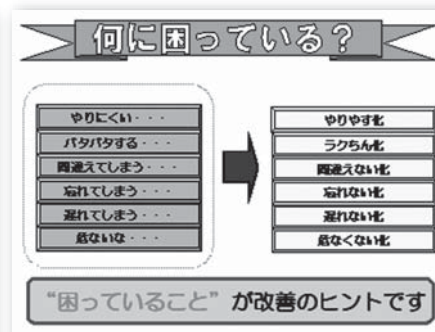
上記シートの「改善前」「改善後」「効果」の各欄に書き方のガイドを追記。

「効果」はマルを付けるだけ——など、手軽に書くための細かな工夫も満載。

【改善前】	【改善後】
*どこにどのような問題がありましたか？ また今より更に良くしようと考えた点は何ですか？ 【どこで】 ←	*どのように変えましたか？ 着眼点や改善への取組み内容をお書きください。 【どのように変えたか？】 ←
【何をしている時】 ←	
【どのような問題があったか】 ←	
イラストや写真があれば貼り付けてください	イラストや写真があれば貼り付けてください
【改善後の効果】	
*どのような効果が得られましたか？できるだけ具体的に、できれば数値化してお書き下さい。 【どのような効果がえられましたか？以下のうちあてはまるものに○をしてください】 ←	
作業性がよくなった 整理整頓できた 作業ミス未然に防止できた 作業時間が短縮された	
【改善後の効果について数値化できるものは、具体的に記載してください】 ←	

書き方のガイドを追記

オリジナルかえるキャラも登場！ 改善Q&A



「どうして改善をするの？」「改善が思い付かない」など、皆の疑問にはカワイイ♪パワーポイントを作って、わかりやすく回答。
パワーポイント資料は「ワンピクチャー・ワンメッセージ」。1つのシートには、伝えたいことをひとつだけ。

◎魅力あるキャンペーンを実施
年2回ほど実施。そのときどきで「狙い」を変え、それに応じて「どんな」キャンペーンを、「いつ」実施するかを決めている。

◎改善を書く時間がない
◎改善時間（知恵椿時間）の設定
毎月、各部署で15〜30分の「知恵椿タイム」を設定。改善用紙を書き出す時間に充てる、現場に行つてネタ探しなど、改善周辺のことなら何に使つてもOK。

◎フォームの見直し↓2種類の用紙
なるべく「100字・3分以内」で書けるよう、用紙を簡素化。
また、何から書いたらよいかわからない人のために、「どこで？」「何をしているとき？」など、ガイドを付けた用紙（上記）を別に作成した。

◎改善ポスターを作つて掲示
『創意とくふう』誌を活用して、改善のオリジナルポスターを毎月、作成。掲示板はもちろん、更衣室や休憩室など、目に触れやすい場所に貼り出した。

◎レクチャーを実施
改善に関する初歩的な質問に対して「Q&A」のパワーポイントを作り、職場懇談会でレクチャーを実施。

◎掲示板の活用
工場内の掲示板を活用し、アピールを強化。オススメの改善用紙に「定石」を付けて掲示したり、事務局が改善者にインタビューし、キラッと光る事例記事を紹介するなど、「皆の目を惹くため」の工夫がいっぱい。



中味技術グループの三輪 恵さん(右)と、
医薬品F Cグループの鈴木 康宏さん(左)

同じ社内でも、職場によって、職種も違えば、構成メンバーも違う。それぞれ異なる事情の中で、その職場に合った力タチで活動を展開↓活発化させるには、各職場の改善委員の「腕」によるところが大きい。

◎『知恵椿タイム』を大いに活用
改善委員の一人、鈴木 康宏さんの

職場ごとの特色を生かした独自のしかけ

いる医薬品F Cグループは60名強の大所帯。ライン稼働中は時間の自由がきかず、用紙を書く時間もなかなか取れないと言う。

そこで、月1回、15〜30分の『知恵椿タイム』を設定、用紙の書き出しのほか、皆を集め、(前述の)実績閲覧システムの活用方法をレクチャーしたり、各人の改善件数を一覧表にまとめて報告するなどに充てている。「昨年は未提出者ゼロ。改善マネ・パクリ推進にも力を入れています」と、鈴木さん。

◎件数グラフのしかけ

一方、三輪 恵さんのいる中味技術グループは14名の小所帯。個人仕事が多く、直接部門とは逆に、皆で集まる時間を取るのがむずかしい。そこで、昨年から『提出件数グラフ』

なら、「3ヶ月連続で「ヤメタ・カエタ・作った」いずれかの改善を出せば、抽選で何か良いものがもらえる」など。「年末に出しきってしまい、1月、2月は提出が少ない。そんな時期を見計らってキャンペーンを打っています」と、沼畑さん。

何が改善かわからない

◎実績閲覧システム

イントラネットを使って、工場内の改善用紙をすべて見ることができるよう。画面上の「部署」「名前」「区分」「内容」など、条件を指定して検索。たとえば、「ヤメタ」「5S」事例が見たいときは、「区分」↓「ヤメタ」選択、「内容」↓「5S」にレを入れると、該当事例の一覧が見られる。

さらに詳細を見たいときは、「提案名」をクリックすれば、提案用紙がそのまま画面上に現れる——というしくみ。

実績閲覧システム

知恵椿検索

種年月: 2010年01月 ~ 2011年01月

提案区分: 5S 生産性 品質 環境 安全 時短 その他

種年月	従業員番号	名前	部門	グループ	種名	チーム	種区分	備考	ポイント
1	201001	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	生産事業委員決定に向けた推進スクールの作成	個人	実太	1
2	201012	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	知恵椿アンケートの集計方法による時短目標	個人	実太	1
3	201012	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	アンケートによる知恵椿提案活性化施策の作成	個人	実太	1
4	201011	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	1/10-ポインテッド	個人	実太	1
5	201010	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	2/10-ポインテッド	個人	実太	1
6	201010	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	3/10-ポインテッド	個人	実太	1
7	201010	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	4/10-ポインテッド	個人	実太	1
8	201009	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	5/10-ポインテッド	個人	実太	1
9	201007	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	6/10-ポインテッド	個人	実太	1
10	201006	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	7/10-ポインテッド	個人	実太	1
11	201004	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	8/10-ポインテッド	個人	実太	1
12	201003	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	9/10-ポインテッド	個人	実太	1
13	201003	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	10/10-ポインテッド	個人	実太	1
14	201002	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	11/10-ポインテッド	個人	実太	1
15	201001	615073	梶田 祐二	管理部	企画管理0	12/10-ポインテッド	個人	実太	1

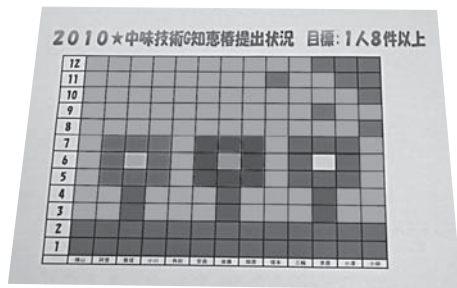
知恵椿詳細

知恵椿提案用紙【個人用】

提案区分: ヤメタ
カエタ
作った

提案内容: 5S/生産性
品質/環境
安全/時短

複数条件を設定して検索
⇒該当事例を一覧で閲覧



『提出件数グラフ』
ヨコ軸に各人。改善1件出すごとに、タテ軸のマス目を1つずつ塗っていく。
全員がボーダーライン(目標件数=昨年度は1人8件)を達成すると、カラフルな絵が完成する。
各々の提出件数がひと目でわかる。

(右の写真)を作成し、皆が毎日使うロッカーに貼って、意識を高めている。「1件出すごとに、マス目を1つ塗っていく、全員が目標件数を達成すると、1枚の絵が完成するしかけ。誰か一人でも達成しないと、1つだけポコッと凹んでるけど、誰?みたいな。これが暗黙のプレッシャーに(笑)。」
これが効き、昨年は見事、全員が目標を達成。「少しでも楽しく成果を上げる!」三輪さんのポリシーだ。

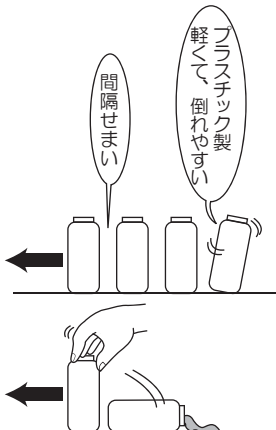
やり二回目に着目!

動作のムダ取りでラクチン化

改善前

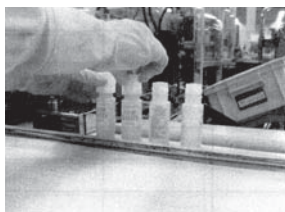
中味の液が充填された容器がコンベア上を流れてくる。1つひとつ手で取り上げ、栓を載せ、仮締めしていた。

容器も軽く、間隔も狭いため、ちょっと手が触れるだけで、倒れてしまう。注意しながらの作業がとても大変だった。



改善後

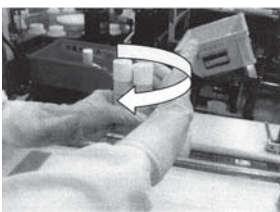
次のような手順に変えた。



①流れてきた容器に栓を載せる。



②左手で2本、同時に取り上げる。



③右手を栓の向こう側に当て、後ろからクルッと2本の栓を回す。

これで、仮締めOK
とってもラクチン!



容器が倒れると、ラインの復旧に時間がかかり、余分な仕事が発生。でも、これなら大丈夫。応援の人にもわかるように、手順カードを作成。大好評です!

このカイゼンをした
製造部 榊葉 (しんは) 紀子さん

ヤメルに勝るカイゼンなし!

穴の補強をやめて、ムダ取り

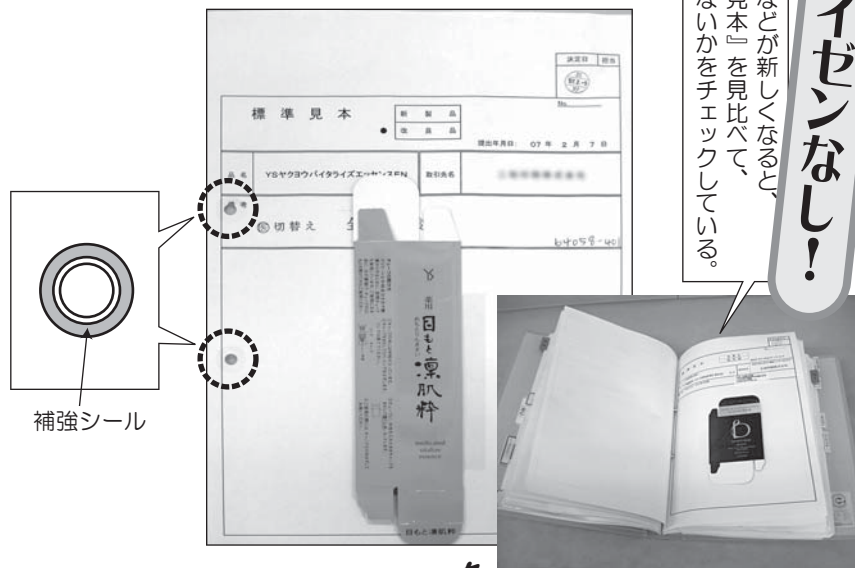
改善前

化粧品の外箱、レーベルなどの『標準見本』シートは、パンチで穴を開け、ファイルに綴じていた。そのつど、穴の回りに補強シールを貼っていた。

改善後

『標準見本』は1ヶ月に200枚ほど届く。「穴の補強」は本当に必要だろうか?

標準見本を使うのは、納入初回のみ。ならば、そんなに傷むことはないのでは?



化粧品の外箱、レーベルなどが新しくなると、納入された実物と『標準見本』を見比べて、印刷や組立てに間違いがないかをチェックしている。

そこでシールを貼るのをやめました!



さらに一歩進めて、「穴あけ」もやめました! クリアファイルに差し込んで保管することにしたら、穴あけしなくてOK。どんどん進化させて、仕事の負担を軽くしないと!

このカイゼンをした
技術部・外装技術グループ 金原 富代さん

改善事例 5

「保育バッジ」に仕事をさせる

改善前

保育時間取得者*が違う職場に応援に行く場合、ラインリーダーに「保育で〇時に帰ります」と伝えていたが、その時間にリーダーが不在だったり、忙しいと、帰りづらかった。

改善後

右のような『保育バッジ』を作り、応援に行くときは胸に付けた。ひと目で「保育」と分かるようになり、帰りやすくなった。

*勤務時間短縮制度、勤務時間帯を柔軟にする制度。小学校未就学の子を養育する従業員の場合により1日2時間まで取得可。



バッジを見て、周囲の人が気にかけてくれるようになりました。
『妊婦バッジ』がアイデアのもと、同じフロアの人にも展開！

このカイゼンをした、製造部 福山 薫さん

「伝えたいことは表示するのがいちばん！」

改善事例 6

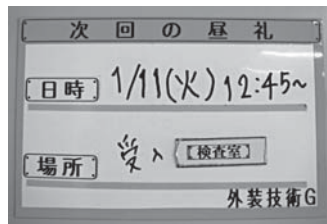
案内表示に仕事をさせる

改善前

グループごとに毎週、昼礼を行っている。次は『いつ・どこ』で行うのか伝えていたが、忘れてしまったり、いない人に伝わらない。

改善後

昼礼案内板を作り、表示した。全員に伝わるようになった。



事例提供：技術部 絹村 さゆりさん

改善事例 3

時短化は、ハンコー一体化から

改善前

製品の委託先から『製造日報』の原本コピー（正本）が送られてくる。データ入力後、3種類のハンコを捺していた。

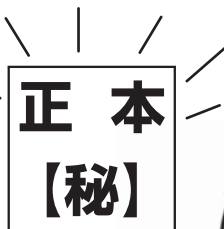


- ・黒インク→【登録番号・機密保持期間】
- ・赤インク→【秘】【正本】

毎日、多いときで50枚ほど。とても時間がかかっていた。

改善後

【秘】【正本】のハンコを一体化し、一度に2種類捺せるようにした。



単純作業に取られる時間をいかに削減するかを考えました！



このカイゼンをした、製造部 鈴木 千尋さん

事務・管理しごとでもカイゼンがいっぱい！

改善事例 4

管理のポジティブ化は、この方法で

改善前

残業削減は年度計画の重点実施項目だが、『時間外勤務届出書』の実績から年度の達成可否を確認するだけだった。

改善後

あらかじめ、毎月の残業上限時間を設定し、各人の届出書に明記した。

10年7月		時間外勤務届出書	
09年7月: 32時間	⇒	上限28時間	目標時間 (前年同月の残業時間の10%減)
日付	申請時間	承認	承認時間
申請者	承認者	承認	承認時間
申請内容	承認内容	承認	承認時間

各人が毎月、目標時間を見ながら進捗管理できるようになり、前年比35%減を達成！

事例提供：管理部 柴田 裕二さん

やっぱりモデルルームほいほいね

何かを学ぶとき、本を読むのも良い、話を聞くのも良い。でも、実際の様子を見るのが一番良い。

■5Sモデルルーム

先月号に登場したロート製菓株式会社上野工場内の改善事務所ルーム。ここからはびながら「5Sモデルルーム」だ。

- ・ 工具名明示とその工具の絵姿が描かれた「工具置き場」
- ・ 写真を使って説明する「区画線の定義」
- ・ 備品を定置化し、区画線の定義を使った「備品置き場」

…などなど、「このようにすればいいよ」と現状に沿ったモデルを示している。これならば、理解・納得も早くなる。

5S活動には座学や呼びかけ、しくみ作りも大事。これらに併せて「この環境で5Sをする」とこんな感じ」と、事務所みずからお手本を見せれば、活動のイメージも伝わりやすい。言うだけでなく、事務所もやれよ」というツッコミも無くなる。その成果だろう。同工場では「スッキリ5Sスペース」があらうこちらで見受けられる。

■今月号の表紙から劇場

△夫△

家が欲しくなった。いろんな家を妄想したり、家を買ったヤツにも話を聞いた。大体の予算計画も立ててみた。「いい物件、悪い物件」の本も読んだ。なんとなくイメージがきた。

△妻△

ちょっと、なにソシ。「買った気分」になっただけじゃない。モデルルームや友達の家に行くとかして、イメージをもっとハッキリさせなさいよ。夢見るだけで終わるわよ。

() 今月号の表紙から劇場 おわり

事務局みずから実践!

5Sのモデルルーム



みんなも5S

