



慶應義塾大学ビジネス・スクール

オグラ金属株式会社 (B)

— テーマパーク活動の現状 —

以下は、5S活動を底辺で支えているテーマパーク活動の現状について、各職場の5S推進メンバーにインタビューした結果である。

バック・トゥー・ザ・フューチャー

2008年に営業部として5S活動を始める前にも、ここは当社が製造する部品の展示ルームだったんですけども、部品が漠然と並んでいる状態で足の踏み場もなく、ただ置いているだけの状態でした。そこで、営業部として5S活動を開始するにあたって、まずどういうコンセプトで展示ルームをリニューアルするかを考えました。ただ漠然と置いてもつまらない、お客様の印象に残らないのではないかとということで、オグラ金属の生い立ちから現在に至るまでを、お客様にルートに沿って順次見て頂くということで、この展示ルームをバック・トゥー・ザ・フューチャーと名付けました(写真1)。こんな形になるまでには、2008年から始めて、何だかんだで1年ぐらいはかかりました。現在でも、まだ完成形ではないんです。

展示ルームを整備することで、お客様を案内するときに、オグラ金属がこういう部品から始まって、こういう技術があつて、これを利用して現在はこういう部品を作っているという具合に段階を経て説明できるので、お客様からも分かりやすいと好評です。展示ルームでは、現在製造している部品を、自動車関連部品・弱電/環境関連部品・アミューズメント関連部品・鉄道車両関連

本ケースは、標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の坂爪 裕教授が作成した。本ケースはクラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。インタビューに快く応じて頂いた、オグラ金属株式会社代表取締役社長の小倉勝興氏、取締役副社長の小倉乃里子氏、取締役常務の平塚博美氏、製造部生産技術グループ・グループリーダーの湯沢秀樹氏をはじめ、各職場でテーマパーク活動を推進している稲村伸一氏・赤坂玲子氏・桜井洋子氏・東齊史氏・五箇邦明氏・池澤辰巳氏・石井由紀子氏・山口和夫氏(ケース登場順)に心から感謝したい。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 坂爪 裕 (2013年4月作成)

部品などの事業領域別に並べてあります（写真2～5）。イメージとしては美術館ですね。美術館にはよく、展示物のコメントが書いてありますよね。あれを真似して、説明書きに利用させてもらっています（写真6～8）。

5 普段は、新規でこれから取引が始まるようなお客様を対象に、この展示ルームにご案内しています。月平均50～60人程度でしょうか。お客様が来社されましたら、まず3階の応接室にご案内させていただいて、映像を使って当社の沿革・概要を説明させて頂いた後に、工場見学をする前に、この展示ルームを見てもらいます。そうすると、オグラ金属がどういう会社で、今までにどんなものをつくっていて、どんな技術を持っているかを、現物をご覧頂きながら説明することができます。会社概要の映像に出てきた品物もここにありますので、これを見ていただいて「こういうものを現場でつくっているから実際に製造工程を見ていただきます」ということで、スムーズな流れで話ができます。

15 この展示ルームは、だいたい1カ月～2カ月に1回は見直しをしています。はじめは当社が製造している部品を説明する看板もありませんでした。照明も普通の照明だったんですけど、順を追って歴史を見ていくというコンセプトで展示をしたので、まずはお客様に分かりやすいように看板を付けること、そして照明をLEDにして、スポット的に部品に照明を当てていこうという

20 ことで、定期的に見直しを行ってきました。今は冬なので、こういう色の照明なんですけど、夏になるとブルーにしたり、春には桜のピンクにしたり。ここにフィルムを貼って、変えているんですよ。これもある部員のアイデアで改善しました。また、定期的ではないんですが、たとえば誰かが「あそこをこうしたらいいね」と突然ひらめいたら、それを全員で一気に変えてしまう

25 ということもあります。あと、1週間に1回、当番を決めてこの展示ルームの清掃をしています。掃除をしながら、かつお客様を実際に案内しながら、気付いたことがあれば即それを討議して、OKであれば実践していくという形で改善しています。

一番最近改良したのは、ここですね（写真9）。これが昔のタイプで、今はこういうタイプになったというのが以前は分からなかった。今のタイプしか置いていなかったんですよ。それを、昔は

30 こうだったけど、うちの提案で開発して、たとえば四隅を曲げて溶接するタイプから、一体ものの絞り形状に提案して今はこうなったということが分かるように、大きな矢印をつけて展示を見直しました。それまでは、お客様に対して、「以前は木工だったけれども、今は鉄でやっています」と言ってお口頭で説明していました。しかし、このように展示を改良したので、今では説明しなくてもよくなりました。お客様が来ると営業部の女の子が説明するんですが、彼女自身説明しにくい内容だと感じて、それならば一目瞭然で視覚に訴えようというコンセプトで、少しずつ改良してきたんです。

この展示ルームを作っていくのが、ある種、皆の楽しみになっています。今だから言えますが、

4年前に始めた当初は腰が重かったんです。ただ、だんだん改良していくと、より良くしたいという気が起きてきました。昔から5Sはトップダウンでやってきましたが、今はボトムアップで下から楽しくやろうというコンセプトでやっています。自分たちの好きなようにやらせてもらって、とりあえずやってみる。上の人たちもそれに対して批判はしません。それぞれに「やりたいようにやる」という意識が芽生えると、改善するのも楽しくなってくるという感じです。

ディスプレイや看板など、いろいろな機材が置いてありますが、お金がかかるものは、取引先のメーカーさんに端材をもらうこともあります。これもアクリルの端材を見つけてもらって、知り合いのところでシールをつくってもらって、自分たちで貼って、自分たちで穴を開けて、自分たちでホームセンターでチェーンを買ってきて、自分たちで付けました。もちろん、いくらお金はかかっていますが、自分たちで切って、貼って、色塗ってという感じで手づくりでやってきたので、お金はあまりかかっていません。一番お金がかかったのは、初めにこの展示ルームをリニューアルする際に、こういう台を全部ホームセンターで買ってきたことぐらいです。あとは、これも全部パイプを自分たちで溶接して手づくりしました。業者さんがやったわけじゃないですから安いものです。展示ルームの改良費用は、営業部の予算の中でやりくりしています（営業部グループリーダー、稲村伸一氏）。

川崎マリンパーク

ここは協力工場さんからの部品の受け入れ・払い出し部署です。協力工場さんからの荷物が入ってきたら伝票をチェックして、検収しています。この部署のテーマパーク名は川崎マリンパークです（写真10）。荷物が入ってきたり、出したりするので波を想起して、海のイメージでマリンパークと名付けました。あと、ここの地名が川崎町だから川崎として、最終的に川崎マリンパークになりました。当社で5S活動が始まったのは2008年ぐらいからですが、この職場は始めたのが少し遅く、2010年ぐらいから始めました。そのため、5S活動を始めてからまだ2年程度です。だいたい1週間に1回ぐらいの頻度で、皆の空いた時間で、何かいいアイデアがあれば、それを実践してみようということをやっています。ここは特に事務所なので、女性目線での細かい改善が結構あります。また、川崎マリンパークという名前になんだ「かわいい」癒しの写真などをパソコンから引っ張り出して、改善した空きスペースに展示しています（写真11）。

この部署で最初に取り組んだ改善は、キャビネットの扉を全部取り外したことです。その後、あのキャビネットは棚が前後2段になっていたんですけれども、前の棚を全部取り外して、後ろだけにしました。以前は前が移動するような棚だったんですね。その前の部分を全部取ったということです。整理で不要なものを捨てたので、前の棚すべてが不要になりました。また、扉と前

の棚をすべて取り外したので、中味がよく見えるようになり、さらに不要なものがよく見えるようになって整理が進みました。あと、細かい話ですが2段目、3段目は、少し斜めにしてあります(写真12)。収納物の中が見やすいように斜めにしてあるのと、段をずらしておいて取りやすいようになっています。危ないので、後ろにも滑り止めがしてあって、このかごの前には全部テープが貼ってあるんです。地震があったときに落ちないようにという配慮からです。

このキャビネットも扉を全部取り外して、黄色いシートをすべて敷きました(写真13)。これを敷くことによって、キャビネット全体が明るくなりますし、中の物を出し入れする際の滑りが良くなります。単にラベルを貼って、物の保管場所を見える化するだけでなく、明るくすることで作業性も向上します。これは宅配便の送り状です。うちは宅配便の種類が多いので、都度宛名を書かなくても良いように、送り状に宛名を事前に印刷しています(写真14)。また、これを上から見ても業者別に全部見えるようにして、パッと取り出せるようにしています。これは使用頻度の低い文房具ですが、各個人が持っていては頻繁には使わないので、皆で使えるように見える化して、ここに全部定位置化しています(写真15)。

ゴミ箱は直接床に置かずに、このパイプで持ちあげて置いています(写真16)。下の部分が汚れやすいのと、掃除がしやすいようにということなんですけど、基本的にすべて直置きはやめています。本当はここにキャスターが付いているともっといいですね。また、ゴミ箱の位置も青テープで示して定位置化しています(製造部、赤坂玲子氏)。

20 ギャランティー広場

この職場は、ギャランティー広場と名付けています(写真17)。ギャランティーは、品質保証部の保証という意味です。ここは、品物を測定する場所なので、図面や測定器を中心に5S活動を展開しています。この職場は、2009年くらいからテーマパーク化に取り組み始めました。職場には、5Sの推進メンバーがいますので、その人たちと打ち合わせをして、次は何をやるかと考えて、少しずつ進めています。この部署では、月に1人1件、5Sの提案を出すようにしていますので、その中からアイデアを拾って、少しずつ進めています。月に1つずつやっていくようなイメージなんですけれども、半年や1年経つと結構ガラッと変わるという感じなんです。実際にレイアウトを変えたり、色を塗ったりする作業は時間外にやる訳ですが、もちろん残業としてお金がかかります。業務の一環としてやっているということです。

30 最初に取り組んだ改善が図面棚です。以前は、図面棚がこのガラスの壁沿いにずらっとあったんですよ(写真18)。キャビネットだったので、棚の上に段ボールとかが山積みになっていました。見栄えも悪かったですね。そこで、まずは部屋の中全体が見えるようにしようということで、

図面棚を壁際から外して、新しい図面棚をここに置いたんです。そして、以前は壁際に平気で貼っていた掲示物の貼る高さを1.3mで統一して、新しい図面棚も1.3mにしました（写真19）。その結果、部屋全体が見渡せるようになりました。また図面は、以前はキャビネットの引き出しの中に全部入っていて、探して取り出すのに時間がかかっていたので、このような扉のないオープンな棚を作成したんです。この棚は移動できるので、容易にレイアウト変更が可能です。また、棚の傾斜を少し傾けて、4度の角度がついているので、まっすぐよりも取り出しやすくなっています。棚は図番の番号順に並んでおり、図番が表示されているので、さっと該当する図面を取り出せるようになっています。

ここは「ケーキコーナー」と呼んでいますが、計測器を計器（ケーキ）として、語呂合わせでこう呼んでいます（写真20）。具体的には計測器をそれぞれのトレイに入れて管理しています。名前と顔写真入りのカードをつくって、使用中は誰が持っていったか分かるようにしています（写真21）。計器がないのを探す手間を解消することが狙いです。以前は3カ所ぐらいの棚の中にすべての計測器が入っていたので、何がどこにあるのか知っている人ならいいですけど、知らない人は探さなければならず、取りに行くのにだいぶ時間がかかっていました。それを1カ所にまとめてオープンにしようということで、ここに並べています。

ここには喫茶コーナーをつくりました（写真22）。いろいろ整理して不要な物を捨てた結果、空きスペースができたので、喫茶コーナーをつくって、向こう側には水槽を置いてメダカを飼育しています（写真23）。他の部署の人にも休憩に来てくれるので、いろいろなお話をしながら休み時間を楽しく過ごしています。このディスプレイは皆さんが休憩時に見る掲示板なんですけれども、以前はベニヤ板で壁際に全部並べていました。見える化ということで透明にして貼ったことにより、以前よりも部屋全体が明るくなりました（写真24）。

ここは、一番最近取り組んだものですが、下をこんな感じに丸い円を描いて、もっとかわいく、楽しい感じで定位置化しています（写真25）。普通でしたら、定位置化はカギカッコやカギマークでやるんですけども、喫茶コーナーなので、明るい感じにしました。休みの前の日の夕方から全部どかして、自分たちでペンキを塗り直しました（品質保証部、桜井洋子氏）。

Rikiei マート

ここはRikiei マートと名付けていますが、力栄（りきえい）工業という協力会社さんから受け入れたものが、全部ここに並べられています（写真26）。社内では部品が置いてある場所を「ストア」と呼んでいますが、ここでは「マート」と呼んでいます。コンビニの棚をイメージして、置き場の改善をしている訳です。この職場は、最近手がけたもので、2011年くらいから始めま

した。ここは、ラインから粉塵が飛んできて汚くなりますので、3カ月に1回の棚卸しの際に清掃をしながら、気付いた点を改善するという形で進めています。あと、1日1回は部品を入れに来ますので、何か異常があったらその都度メンテナンスをしています。

5 以前は井桁を置く枠があって、そこに部品を重ねて置いてあるという状況でした。特に置き場が決まっていなくて、空いたところにもものが置かれているというスタイルでした。そのため、実際に部品を取りに来た際に、どこに何が置いてあるか分からない、いちいち他の部品をどけないと取れないという状況で、探すのに時間がかかっていました。それで何かいい方法がないかという
10 ことで、コンビニのように棚置きにしました（写真27）。棚には角度をつけて、引き出しやすいようにして、部品コードも見えやすいようにしました。棚はラインごとに並べてあります。こちらに棚の番号などが書いてありますので、この部品は棚のどこにあるかが分かるようになって
15 います（写真28）。また、最終的にどの車種に使う部品かを色分けしています。現場には、この部品が何の車に使われているのか、どういうものに使われているのかという情報がなかなか伝わらないんですよ。そこで、部品のピッキングの際に、この部品はこういう車で使っているという
20 の分かるように色分け表示をしています（製造部主任、東齊史氏）。

野村レンタリース

ここは出荷エリアで使うフォークリフトの置き場です（写真29）。全部で6台が駐車できるよう
25 になっています。「野村」という名前が付いていますが、このエリアの責任者が野村さんなんです。あたかもレンタル屋さんのような格好で、いつもフォークリフトをここに必ず返すという
ルールにしています。以前は、こういう置き場がなかったので、言葉は悪いですけど、いろいろ
なところにフォークリフトが乗り捨てられていました。そのため、フォークリフトを使いたくても、どこに置いてあるか分からず、あれば乗るという状況でした。そこで、フォークリフトの置き
30 場を定位置化して、自分が使いたい時にフォークリフトが空いているか否か見えるようにして、
探す手間を省きました。その結果、以前は8台あったフォークリフトが6台でまわるようになって、最終的に2台削減できました（製造部グループリーダー、五箇邦明氏）。

炎の5つ星フードパーク

30 この職場は炎の5つ星フードパークといいます（写真30）。「5つ星」というのは5人で作業を
しているものですから、レストランの「3つ星」をもじって「5つ星」としました。隣にある協
力会社さんからの部品受け入れ部署では、部品のシューターを再利用して部品棚を作成していま

したが、その形状が「流しそうめん」に似ていたことから「そうめん館」というテーマパーク名にしていました（写真 31）。その関係で、こちらはそれに合わせて食べ物シリーズで名付けようということになり、最終的にこの職場を炎の 5 つ星フードパークと名付けました。

ここは厨房のイメージです。ここが調理場、出荷準備場です（写真 32）。各部署から持ってきた完成品を大型トラック 1 台分に仕立てます。黄色で囲ったエリアが大型トラック 1 台分の大きさになっています（写真 33）。高さ制限も 11 段までという形で制限しています。あたかも、各部署から買い物をしてきたものを調理して、調理したものをここで準備して、お客さんに渡すという感じで、厨房と命名しました。こんな形で、トラック 1 台分の積荷に見える化したので、積もうとしたけれども積みなかったということがなくなって、積荷作業の効率がアップしました（製造部リーダー、池澤辰巳氏）。

フルーツ・マルシェ

この職場では、マツダのアクセラ・アテンザとか、スズキのスイフトといった自動車のドアに付いている、ストライカーという部品の全数検査を行っています。ここは、フランスの市場をイメージして「フルーツ・マルシェ」と名付けています（写真 34・35）。各検査台を市場のお店に見立てて、かわいくデコレーションしています。もう 20 年以上も前なんですけど、フランスに行ったことがあったので、このような名前になりました。2008 年ぐらいから 5S 活動を展開していて、結構古い部類に入ります。この職場では、基本的に週に 1 回曜日を決めて、皆で意見を出し合っ

て改善をしています。御覧のように、各作業台は、それぞれの担当者が文化祭のノリで、自らデコレーションをしています（写真 36）。それぞれ身長も違いますので、各自自分の身長に合わせて作業台を作っています。部品の 1 箱が 17 キロぐらいありますので、仕事の負担を軽くするためにも個々の身長に合わせて、各自自分で作業台をアレンジしています。

この職場では、まず初めに新人さんに検査方法を指導する際の手の動きをチャート化してみました（写真 37）。見学してくださるお客様にも検査方法を分かりやすく伝えることができるのではないかと考えています。ここは、実際にお客様にストライカーの検査を体感してもらうエリアです（写真 38）。チャリーンという高い音であれば合格品、ボコッという鈍い音であれば不合格品です。

また、これは構内で決めた 1.3m という高さ制限をエッフェル塔の写真で表現したものです（写真 39）。遊び心ですね。

最近、取り組んだ改善は、出荷ラベルの置き場改善ですね（写真 40）。ラベルの取り間違い

sample

を防止するために、かわいい容器で1つひとつの製品をはっきり分類する形に変更しました
 (写真 41)。以前はここから検査台にラベルだけを持っていくという動きだったんですけども、
 似たようなラベルがあるので戻すときに間違えることもありました。そこで、新方式では品番別・
 取引先別に容器を並べておいて、容器ごと作業台に持って行って、検査したもの全数にラベルを
 5 貼っています。ラベルの貼り間違いの原因をいろいろ追求しながら、自分たちで考えて「こうい
 うのがいいんじゃないか」「ああいうのがいいんじゃないか」と、いろいろと試行錯誤した結果
 です (製造部、石井由紀子氏)。

技能伝承ライン

この職場は、技能伝承ラインと呼んでいます。若手に溶接などの技能を伝承していくためのエ
 リアです。新入社員が入ると、必ずここで材料をカットさせたり、溶接させたり、旋盤などの技
 術を経験させてから、現場に出します。ただ、これだけのために使うと、このエリアがもったい
 ないので、普段は現場で使う作業台や治具をここで作っています。

15 これは、ビス棚の改善事例です (写真 42)。以前からビスの仕分けはしてありましたが、た
 だ箱に入れてあっただけなんです。今は、サイズで色分けしてあって、それぞれ全部 2 段になっ
 ています。なくなったときにはこのように上の板を外して、発注依頼と書いたホルダーに入れて
 おくと、なくなったものを発注してくれるカンバンの仕組みになっています (写真 43)。

20 これは、工具類の見える化事例です (写真 44 ~ 46)。以前は箱に入れていたんですが、いち
 いち探さなければなりません。使う時にいちいち棚から出して、箱を開けて、おまけに箱
 の表示が逆になっていると、開けて初めて中身が違うことに気付くので、すごく時間がかかりま
 した。このように並べると一目瞭然です。ありなしも一目で分かります。誰かが持って行って
 いる場合には、そこが空きますから、すぐに分かりますね。必ず同じところに戻せば、なくなる
 こともありません。また、ドリル置き場は、誰からもよく見えるように、斜めにしてあります
 25 (写真 47) (製造部ラインリーダー、山口和夫氏)。



写真 3



写真 4



写真 1



写真 2



写真 6

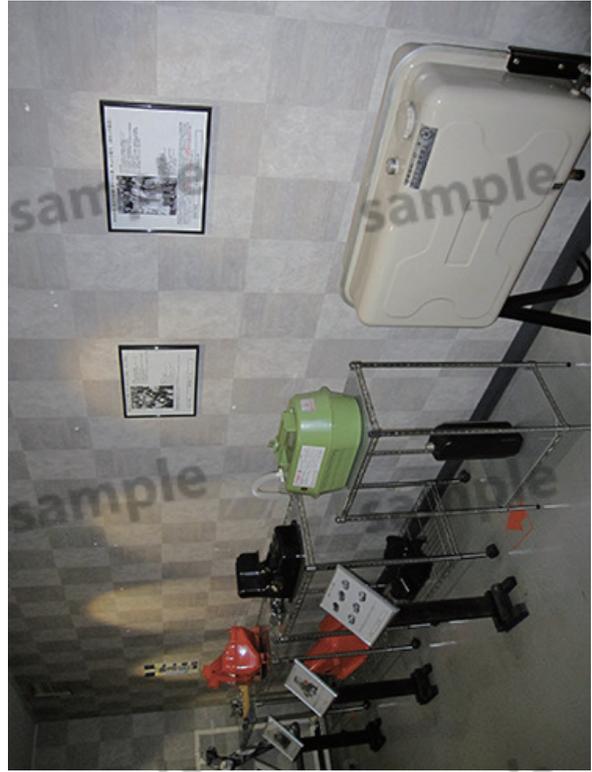


写真 7



写真 5



写真 10



写真 11



写真 8



写真 9



写真 18



写真 16



写真 17



写真 20



写真 21



写真 19



写真 23



写真 22



写真 25



写真 26



写真 24



写真 29



写真 30



写真 27



写真 28



写真 33



写真 31



写真 32



写真 36

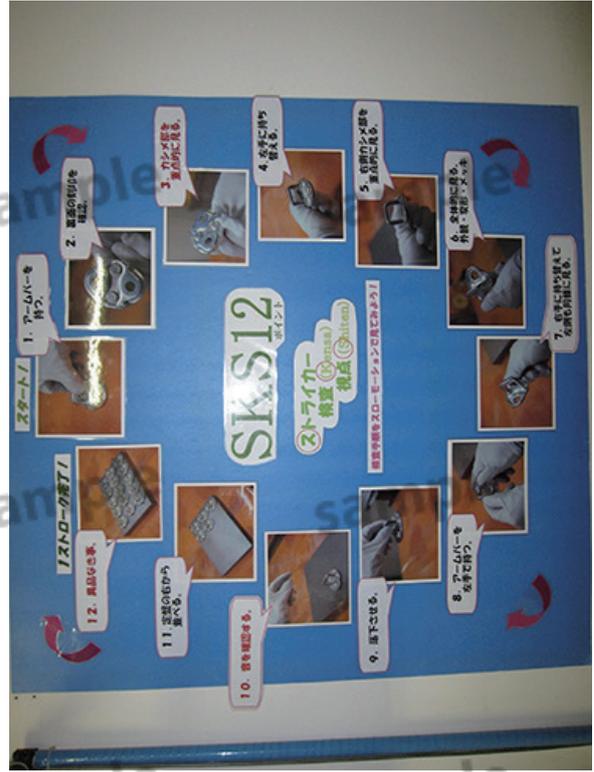


写真 37



写真 34



写真 35



写真 39



写真 38



写真 41



写真 40



写真 44



写真 45



写真 42



写真 43



写真 47



写真 46

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
