

強い企業の

現場力



改善提案を受けた機械改造は竹嶋正己常務(左)と高木則夫氏(右)に支えられている(カエル工房にて)

vol.4 タニサケ

「もっと良い会社に」という 社員の思いが高収益を生む

お金を使わなくても、「知恵」があれば企業は強くなる!
たった35人の社員が、多い月には300件以上の改善案を出す、
驚異的な「改善提案活動」を実現しているタニサケ取材した

取材・文：中田正則 写真：野瀬勝一
Text: Masanori Nakata Photo: Shoich Nose

提案箱

**社員のアイデアが
会社の「資産」になる**

「当社の改善活動で改善提案者に支払う一人当たりの報奨金額は、一〇年連続で日本一（日本HR協会調べ）になりました」

岐阜県揖斐郡池田町に本社を置くタニサケの松岡浩会長は、笑顔でこう語る。同社はゴキブリ殺虫剤のゴキブリキヤップをはじめ、ネズミやナメクジの駆除剤などの医薬部外品を製造している会社だ。社員数は、社内で「さわやかさん」と呼ぶ五人のパート社員を含めてわずか三五人だが、売上高八億四〇〇万円、自己資本率九七％という財務内容を誇る優良企業である。また、徹底した改善活動で全社員が知恵を出す「日本一の知恵工場」としても知られている。



取締役会長
松岡 浩氏

現在の同社の改善提案制度では、

社員が改善提案書を出して採用されると、毎月報奨金（一件につき三〇〇〜二万三〇〇円）が支給される。その他にも、ポイント制による年間表彰や半年表彰といったさまざまな報奨金などの特典が用意されている。「改善提案が出るほど、将来の会社の資産は増える」（松岡会長）との考え方から、報奨金総額の枠を事前に設定していないのも大きな特色だ。

改善提案の対象は、工場の現場作業はもちろん、事務も含めたあらゆる業務だ。基本的に前向きな提案であれば採用するが、万一却下する場合も、その理由をしっかりと説明するほか、ルールは全てオープンにしている。この仕組みによって、多い月には三〇〇件、平均で二〇〇件以上の改善提案が毎月寄せられるのだ。しかし、この改善提案制度は、最初からうまくいったわけではない。同社では一九九一年に制度をスタートしたが、数年間は、提案数はさほど多くなかった。そこで、当時社長であった松岡会長は「二行だけでも、苦情でもいいから、気が付いたことを書いてください」と社員全員に依頼。同時に、改善提案を出してくれば、報奨金（当時五〇〇円）を支給する仕組みをつくるなどの改革を



「知恵工場」とも呼ばれる、生産工場。あらゆる箇所に、仕事をしやすくする改善の跡がある

行った。

「そんなお金は払う必要はないという人もいるし、実際に払わなくても上から命令すれば、改善提案は出てくるでしょう。でも、それは『出させる提案』。真の『やる気』にはつながりません。本人をその気にさせるのは経営者の役割であり、報奨金などはその手段の一つです」（松岡会長）こうした改革の後、提案の数は飛躍的に多くなったが、最初は仕事や上司への苦情や批判めいたものばかり。「嫌なことばかり書いてあるのを読まなければいけないので、疲れたけれども、苦情が出尽くしたら知恵が出てくるはずだ」と考えて、松岡会長は耐えた。

窓口である改善提案委員会が果たした働きも大きかった。具体的には、

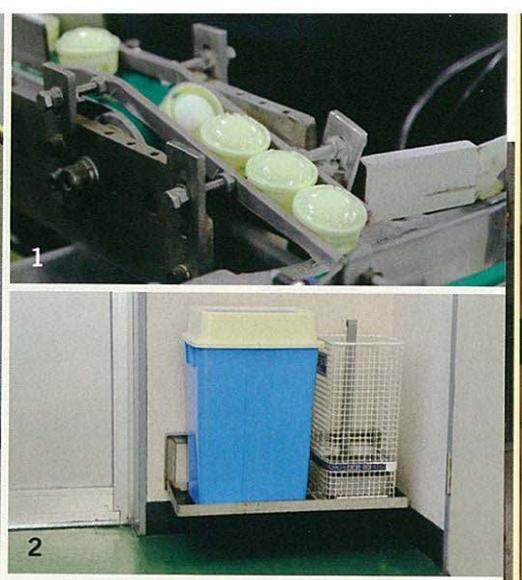
仕事をしていて水が体にかかるとか、物を運ぶときに重くて困るといった苦情に近い声であっても、それをもとに改善提案委員が現場に足を運んで聞き取りをし、根本にある問題を感知して、その改善へと結び付けていくのだ。二〇年前から改善提案委員長を務め、今もこの姿勢を貫き続けている竹嶋正己常務取締役は、こう語る。

「現場の人は自分の担当している工程しかわからなくても、私たちは前後がわかるので、その前後を含めた形で改善する。すると、自分の出した提案がさらに良くなるから、本人はものすごく感動するわけです。これならもっと出してみようと、前向

強い現場のポイント

毎月約200件の改善提案

社員からの改善提案書が毎月約200件、多いときには300件前後も寄せられる。社員1人の報奨金が、1カ月4万円に上ることも。活動は工場や会社内の課題解決に大きな役割を果たし、高収益を実現。また、活動を通じて社員の“気付き”も促す



1. ふたがない不良品は鉄棒に引っ掛からず落ちる。2. ゴミ箱の下に空間があるので掃除しやすい。3. フックを付けて花瓶が倒れない工夫。4. 集荷の有無が一目でわかる。5. 左上のネジを動かすと、ドアの自動と手動が切り替えられる。6. 赤い部分を目印にホースを縛るとキレイで簡単

きな気持ちになっていきます」

ちなみに、同社の改善の具体例としては、例えば不良品のチェックシステムがある。主力商品のゴキブリキャップでは、誤食を防ぐために、プラスチック容器にふたを取り付けているが、製造過程でこのふたが取れてしまうことがごく稀にある。ベ

ルトコンベアにセンサーを取り付ければチェックはできるが、五〇〇万円もの費用がかかる。そんなとき、社員から出たアイデアが、細い二本の鉄棒をコンベアに取り付けるというもの。フタのない不良品は、鉄棒に引っかからずにコンベアの下に落ちる仕掛けである。また、工場の天井に目印をぶら下げておき、仕事で重ねて置くパレットの枚数を、わざわざ数えなくても済むようにするという提案も社員から出たものだ。ほかにも、工場内から事務所、台所、トイレに至るまで、ちょっとした工夫

夫やわずかな投資で実現した社内の改善の例は、枚挙にいとまがない。「声を上げれば自分たちが楽になる。だから、皆が安心して提案を出

てくれるのです。一方で上に立つ人は、そういう社員の声(叫び)を心を開いて素直に受け入れないと、なかなか改善は進みません」(松岡会長)

「冷めた社員」も巻き込んで変えていく

もう一つ、同社の改善提案制度がうまく機能するようになった理由に、「五人組制度」導入がある。社員のなかには、あまり改善活動に熱心でない冷めた人もいる。そういう人も含めて、全員を巻き込もうというのがこの制度の最大の狙いだ。

具体的には、毎月一回、社員全員が二時間(繁忙期は三〇分間)仕事を中断して五人ずつのグループで社内を回り改善のネタを探し、連名で改善提案をする。さらに、各グループの年間総合ポイントを集計し、順位に応じた景品もつけてグループ同士を競わせている。この仕組みで他のメンバーから刺激を受け、冷めた態度から意識が変わる社員も出てくるといっわけだ。

さらに、この五人組制度には、別の効用も生まれている。「業務知識も含めて、社員のレベルが上がるんですね。社内のあらゆるところを見て、皆でいろいろ話し合

いますから、例えば機械の構造などについても、全部わかるようになりませう」(竹嶋常務)

五人組制度に限らず、改善提案活動を継続した結果、さまざまな面で社員の成長が見られると松岡会長も語る。

「改善提案書を毎月書くので、文章力や表現力も大変なレベルアップをしています。それに、自分の知恵を出して改善が実現すると、会社に歴史を残したという自信が生まれます。だから、社員は皆、余裕のある良い顔をしています。つまり、改善提案の活性化によって、笑顔のあふれる会社になれるんですね」(松岡会長)

改善を通じた社員の成長は、業績の向上にもつながっている。例えば、同社では約二五年前少数の社員の補てんはしているが、定年退職などで社員数が減り、平均年齢も年々上がっているにもかかわらず、業績を伸ばし続けているのは、まさに改善活動の成果といえる。

改善に関して、社員は最初の幼稚園レベルから段階を追って成長し、今や「プロ集団」になった。しかし、「改善無限、知恵無限。改善と知恵に限りはない」(松岡会長)だけに、これからも同社の改善提案活動は続く。