



3S活動が行き届いたきれいな工場

「いまは一番の協力者」という当時の社長で父の英二さんは、最初は「やったらええがな」と傍観気味。古参従業員は「それは捨てられると困る」と反発。細かいことを何度も指示すると、「なんで、そこまでせないかんのや」。

激しい口論になることも度々だったが、それにもめげず、「われわれがやっていることは、改善じゃなく、改革なんだ」と、2人は励まし合いながら、3S活動の先頭に立った。

「危機感より強迫観念にかられた」という山田さんの必死な姿に引つ張られるようにして、整理・整頓は進行。そして10カ月後の99年11月、雑然としていた工場は見違えるようになった。あちこちに置かれていた工具類は、▼同じ位置

(定位置)に▼向きも同じ(定方向)にし▼材料は必要な数(定量)だけ用意▼すべてのモノには表示▼置く場所にも標識をし、へいつでも誰でもすぐ(60秒)取り出せるように▼整頓された。また、▼すぐ要るもの(生品)▼5日以内に要るもの(休品)▼6カ月以内に要るもの(長休品)▼6カ月以上使用しなかったもの(死品)に区分けして整理された。

仕上げとして、大掛かりな清掃、工場丸洗いも行った。全員が防塵マスク、安全帯ヘルメットを装備し、ローリングタワーに上って、高さ7・5メートルの天井のホコリを落としてから、錆びを取り、ペンキを手塗りした。そのため工場は2週間止めた。従業員も休日返上。2週間の予定が30日かかったが、得たものは大きかった。やり終えた瞬間、歓喜に沸き上がった。古参従業員も達成感に浸り、皆が一体になった。

そのとき、山田さんは、「これで、わが社は生まれ変わるスタートラインに立った。改革の土台、基礎固めができた」と確信した。

### 3S活動で気づいたこと

次のテーマとして取り組んだのは経営理念と経営方針の確立だった。「人が変わり、会社を変えていくには、経営者と従業員の信頼関係を深めること」と、毎月、社員に売上と利益、そして資産を公表。財務諸表の見方も説明、会社の実態を把握してもらった。その上で、会社の

将来あるべき姿、目標を皆で考え策定した。「ビジョンと現状の差が取り組むべき課題で、それを理解・認識すると、何をなすべきかが見えてくる」からだ。

さらに、利益目標を達成するために、品質や生産性をどう高めていくかも追求。現実を見る目を養うことで、個々の自覚を促していった。「こうした積み重ねが会社全体の目標、経営方針となっていくのです」と山田さん。

3S活動を機にはじまった経営方針などの検討会議はいつも毎月続けており、工場の清掃も毎朝始業前の10分が日課。3Sの徹底は、「守ることを決めて、決めたことを守る」山田製作所の社風となり、効率的な生産と効率的な管理の仕方へとつながっていった。

「よい現場は最高のセールスマン」と言われる通り、整理・整頓された工場は最大の「売り手」となり、新規の受注も次第に増え、経営的にも持ち直していった。「成果は4年前ごろから現れ、商品、社員」の品質には自信が持てるようになった(山田さん)。

山田製作所が目指すのは、「人を育てる企業文化」の創造。「3S活動によって、会社は社員のためにあることに気づきました。が、さらに働くことで『生きていてよかった、幸せだ』と感じてくれる会社、『働くことが楽しい』と思う人たちの集まる会社にしたいですね。そのためには、世間や景気に左右されない自立した会社にする事です」と、山田さんはかみ締めるように話す。