

まず「やってみたい」人たちだけで始める 全員にチャンスを与え、 やる気を引き出す

東洋パーツ

東洋パーツは、国内トラック用で90%強のシェアを占めるパワーステアリング(パワステ)本体加工品をはじめ、ターボチャージャー、オイルポンプなど自動車用、産業用車両部品の加工メーカーである。リーマンショック直後に、一時的に受注が落ち込む局面はあったが、その後すぐに回復。今年に入ってからはフル生産に近い状況が続いている。「多分に運にも恵まれたが、全社、とりわけ若手従業員が率先してQCD(品質、コスト、納期)や5S・VM活動に取り組んでくれたことが、早期の回復につながった」と小菅哲也社長は語る。

5SとVMをセットにした改善活動

埼玉県秩父郡にある3つの工場は、金属加工にありがちな油と切り粉にまみれたイメージとは違い、どこも整理・整頓が行き届き、きれいだ。他の2工場に比べて建物が古く、鋳物からの削り出しが主体の本社工場でさえ、明るく清潔だ。しかし、「わずか数年前までは外部の人から、工夫・改善努力の不足、管理や作業方法の研究不足の指摘

を受けるなど、決して胸を張れる状態ではなかった」と同社。

今日、経営がスムーズにいき、職場に活力がみなぎるようになったのは、2007年にスタートした5S・VM(Visual Management = 目で見える経営、目で見える管理)活動によるところが大きい。5SとVMには、前者が全員参加の職制外活動、後者が工場現場を主体とした職制内活動という違いがあるが、その2つをセットにしたことと、若手従業員を活動の要に据えたことが同社の特徴がある。

同社では改善活動を、営業面を含めた「会社の価値を上げる活動」として位置づけている。これは、「身の回りの改善だけに留まる改善活動だったら、あまりやる意味がない。間接部門の活性化から会社の生産システムの改革までトータルにやることによって、初めて企業力は向上する」という考えに基づくものだ。ところが、同社が改善活動に取り組もうとしたとき、「現場改善活動だったら指導します」というコンサルティング会社はたくさんあっても、事務作業の改善、および会社全体の5Sまで支援してもらえる会社はなかなかなく、見つけるのに苦労したという。

最初に「やってみたい」人を集め、 その後全社員に広める

同社の5S活動の基本は、トップ自ら、工場の玄関前に立ってのあいさつと始業時のミーティングである。これらによって社員同士のコミュニケ

会社概要

会社名：東洋パーツ株式会社
所在地：埼玉県秩父郡長瀬町岩田877
創業：1953年
設立：1957年
従業員数：126人
事業内容：自動車用および産業用車両部品の製造

小菅哲也社長



大浜富夫チーフマネージャー



ーションが増し、フランクに物が言い合える環境が醸成できると考えるためだ。その上で、全従業員に月に1件以上の改善提案を義務づけている。

改善提案の内容は何でもよく、基本的に出たものは否定しないのが同社のスタンスだ。ただし、単に「こうすればよくなる」という考え方だけでは現実離れになりがちなので、それを実施することによって金額換算にしてどれだけの効果をもたらすかの記入を義務付ける。たとえば、業務がどれだけ速く、あるいは楽になることで、年間〇円の利益をもたらす、という書き方である。スタートから3年経過した現在の達成率は、ほぼ100%。1人当たりの月平均で約1.4件の提案がある。

5Sのもう1つの特徴は、月に2回(現在は月に1回)の全員参加によるクリーンデーだ。主に工場設備の清掃を徹底的に行う。「始めた頃は、事務部門の女性従業員など、普段、現場業務とは無縁の従業員たちがどんな反応を示すのか気を揉んで見ていたが、最近では女性たちの活躍ぶりのほうが目立つようになった」と5S・VM事務局長で生産統括チーフマネージャーの大浜富夫氏は語る。もちろんクリーンデーでは、社長もマネージャーも誰もが汗を流す。ここにきてクリーンデーが月に1回になったのは、それだけ工場内がきれいになったからにはほかならず、同社ではそれも改善活動の成果の1つと捉えている。改善提案は年に一度、件数と金額換算のそれぞれの合計順位の中から、優秀者を表彰する。

5Sを始めると、日常業務ではさほど目立たない人が突然、ヒーローになることがある。そんな

とき、同社ではそれを見過ごさず、5Sのリーダーに抜擢するなど、よい面を積極的に伸ばすことに努めている。「5Sがきっかけになって、業務レベルでも頭角が現れるように指導してあげることが大切」と小菅社長はいう。

では、5Sはどのようにして全社に浸透させたか。何事でもそうだが、新しいことをやろうとすると、「やってみたい」「どちらでもいい」「やりたくない」という人が、およそ3分の1ずつの割合に分かれる。このようなとき、同社ではいきなり全員を引き込もうとはせず、まず「やってみたい」人たちだけで始める。すると、「どちらでもいい」人がそれに引っ張られる。こうして、やる人が3分の2になれば、「やりたくない」と思っていた人も次第に巻き込まれ、ここに全員参加のスタイルが完成する。「うちの場合、5Sについていえば、トップダウンで強引にやったことはなく、万事がこんな調子でスムーズに全社員に広がった」と大浜氏は話す。

VMは会社のためであり、 自分のためでもある

5Sと並ぶもう1つの改善活動の柱がVMである。かつては現場でどんな問題が起こっているのか、担当者以外は知るすべがなく、それが生産性の低さの温床にもなっていた。これに対しVMは、従業員の誰もがひと目で現場レベルのマネジメント状態がわかるようにした仕組みだ。各職場の掲示板(VMボード)を見れば、毎日の進捗状況や達成度、問題の有無が把握できる。