

事例2

足利流5Sを地盤として固め、 自律した組織へ変革する

登米村田製作所

登米村田製作所は1年前から足利流5Sに取り組んでいる。この5S活動を通じて、互いの部署や会社に対する関心が高まり、従来には見られなかったコミュニケーションが生まれ始めた。風通しの良い企業の土壌が固まりつつある。

トップが交代しても組織の基軸となる 取組みを模索

同社は、携帯電話やデジタルカメラなどの電子機器に搭載されるチップインダクタの製造を手がけている。携帯電話のハイエンド機種への顧客志向が高まり生産量も増加。従業員数はこの3年で倍増している。しかし、過去をさかのぼると不遇の時代もあった。ある製品の撤退を機に、多くの社員が退職せざるを得なかったことがある。この出来事が、会社に対する愛着が根付きにくい要因の1つになったと瀬田邦仁工場長は指摘する(写真1)。

瀬田工場長は2015年、アズミ村田製作所(長野県安曇野市)から転任。登米工場では、1~2年の比較的短期間で工場長が交代してきた。当然、トップの方針が変われば、社員もそれに従うのが企業組織の世の常である。つまり、短いスパンでトップが交代し、それぞれの持つ方針・理念が異なれば、それまでのやり方や方針はリセットされることになる。それに追従する社員は混乱を招きかね

ない。強力なトップダウンは強い組織に導けることがメリットであるが、トップ交代の頻度が多ければトップダウンの本来の効力は薄らいでしまう。

「前任者とは違ったやり方、方針を持ちたがるもので、社員から見れば新しいトップに振り回されてしまいます。表では従っているように見せても、内心はどう考えているか見えない“面従腹背”な組織になりかねません。そうならないように、トップが代わったとしても揺らがない、社内に根づく取組みが必要であると感じていました」

着任した当時、登米工場のモノづくりレベルは高いとはいえなかったという。製造現場は仕掛りが多く流れ化ができていない状態が見られた。また、当時は村田グループが東北に1社しかなく、アクセスが不便という地理の不利の要素も相まって、他社との交流は乏しく閉塞感もあった。

将来、工場トップが代わったとしても変わらない、社員自身が牽引できる“確固たる取組み”を模索。そこで着目したのが足利流5Sである。登米工場でも5Sには取り組んでいたが、本質を捉えた5Sとは言いがたかった。

「5Sは理解しやすく、参入の障壁が低い取組み。

写真1 瀬田 邦仁 工場長



会社概要

会社名：(株)登米村田製作所
所在地：〒987-0511
宮城県登米市迫町佐沼字中江4-11-1
設立：1998年
従業員数：517名(社員)
事業内容：巻線コイルを用いたチップインダクタ・ノイズ対策フィルタの設計開発・製造

写真2 メニューが充実した新棟の食堂。サラダは盛り放題で100円！



当社でも以前から5S活動は取り入れていたのですが、乱れていたものをきれいに並べたというような上辺だけの活動。それを独学でやっていたに過ぎなかったのです」(瀬田工場長)

足利流5Sと出会ったのはアズミ村田製作所に赴任していた頃。安曇野工場は村田グループ内でもモノづくりのレベルは高く、そこに気づきを促す足利流5Sという新しい視点を取り入れた。すると、「村田グループでナンバーワンになろう」という目標に向けた姿勢でさらに改善レベルは上がった。製造部門だけでなく、間接部門も含めた全社的に取り組む5Sを登米工場でも実現できないかと思い描いた。しかし、すぐに足利流5Sを始められたわけではなく、5Sの再起に至るには準備が必要だった。

組織の変革を求めるなら、 まずは会社が変わった姿勢を見せる

「さあ、5Sをやしましょう、というのは社員には刺激が強すぎます。社員に変革を求める前に、まずは会社が変わったという姿勢を見せ、それを社員に感じてもらうことが必要です。わかりやすいことから変えていきました」(瀬田工場長)

さまざまな改革に取り組んだ。たとえば、食堂のメニューを増やす、大きなテレビに換える、テレビの台数を増やす、エアコンを増やす、喫煙所を増やし拡張するなど、いわば快適な環境づくりである。その環境整備のゴールとしたのが、2017年に完成した新棟社屋。おしゃれなカフェテリア

写真3 5S推進委員の皆さん



風の食堂を完備した、木のぬくもりが感じられる近代的な社屋だ(写真2)。

そこで新棟のめどが見ついたところでようやく、「皆さん、これから変わらしましょう」と問いかけた。小難しいことを言うと凍り付いてしまう。だから取り組みやすい5Sを選んだのだった。

足利流5Sに決めたのはアズミ村田時代で経験があったこともあるが、思い描く“ボトムアップ型”組織へと促す要素を持つからだ。働く人のために、仕事のやりやすさを自ら考えて行動することが足利流5Sのモットーである。

自律した組織をつくるための思想として足利の教えはまさにボトムアップへの仕掛けとしてマッチする。しかし、5Sの本質や心構え、仕事の本質などを工場トップのメッセージとしてではなく、第三者の視点から伝えたほうがより浸透していくのではないかと考えた。「やらされ感」に変わってしまったのでは、社員発信の活動にはならない。そこで、きむら5S実践舎の木村温彦氏に指導を仰ぐことを決めた。

改めて5Sに取り組むにあたり、各部門から5S推進委員を選出(写真3)。当初、工場長とメンバーが集まる食事会を開き、それぞれの本音を聞いた。すると、自分のことはわかっているつもりで、「ほかの人はやらない」と皆が同じ声を上げた。

見方を変えれば、1人ひとりが会社や仕事に対する意見や思いを秘めているということ。ただ今まではそれを発信したり、発揮したりする場がなかっただけで、チャンスさえあれば組織が活性化