

## 事例研究



# 3S・5S活動の徹底で 社員の意識改革を果たす

始めてはみたものの、すぐに形骸化し有名無実なものとなりがちな3S・5S活動。そのなかで、3S・5S活動を徹底することで社員の意識改革を果たし成長した会社を訪問した。

## 枚岡合金工具株式会社

所在地 ● 大阪市生野区  
業種 ● 金型設計・製作  
従業員 ● 23名



整理・整頓・清掃されている同社工場

「整理」「整頓」「清掃」の頭文字からなる3S活動、それに「清潔」「躰（しつけ）」を加えた5S活動（本稿では合わせて、「3S活動」とする）という取組みがある。業務の効率化や職場環境改善のために、製造業を中心として広く推奨されている活動だ。

「しかし実際には、始めてみたもののすぐに形骸化し、一部の社員だけが取組みを続けているという会社も少なくない。そのなかで、徹底して3S活動に取り組むことで、安全快適な職場づくりにとどまらず、製品の品質向上、知名度アップによる売上の拡大、人材の獲得、新規事業の創設までを成し遂げた会社がある。大阪市生野区の枚岡合金工具株式会社だ。

### 事業継続のために 3S活動に取り組む

同社は1949年、金型の設計・製作を主業として創業、現代表取締役会長の古芝保治氏が2代目である。

3S活動へ取り組み始めたの

は、1999年のことだという。同社は、1990年代初めのバブル崩壊後も黒字経営を続けていたが、売上は半減していた。従業員の高齢化も進み、若い人材を採用できても、すぐに辞めてしまうという状況が続いていた。

活路を求め、さまざまな勉強会に出かけていたある日、3S活動を実施し、ピカピカに磨き上げられた工場を訪問する機会を得た。

「これだ！と思いました。テーパーパークのようにきれいで、ゴミ1つ落ちていない。生産工程等も誰にでもすぐわかるようになっていました。なにより印象的だったのは、働いている社員さんの明るさでした」と、古芝会長は語る。

早速3S活動に取り掛かったものの、当初はなかなか軌道には乗らなかった。「掃除に時間をかけるならよい商品をつくるのが先だ」「掃除をするためにこの会社に入ったんじゃない」と納得しない職人達と、つかみ合いの喧嘩に発展したこともあるという。

それでも古芝会長は折れなかった。3S活動は、ただ工場をきれいにすることが目的ではない。安全・快適・効率的な職場をつくること、社員とその家族の幸せにつながることを信じて、率先して3S活動に邁進した。その背景に社員も応えていく。

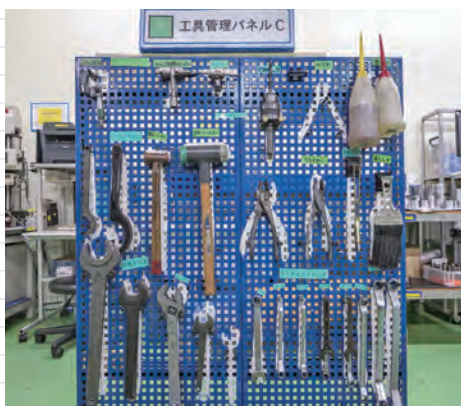
社員みんなで、利益に貢献しない物、6か月使用しなかった物



古芝保治会長

は、1000万円かけて購入したコンピュータでも処分した。道具探しに費やす時間を減らすために、徹底的に整頓を進めた。顔が映るくらい工場の床を磨いた。

3S活動の継続・発展に役立ったのは「誰いつメモ」という取組みだった。改善すべき課題を見つけた社員は、「誰（自分）は、いつまでに、なに（改善内容）をやる」を記すメモを書き、投稿箱に入れる。投稿数を社員ごとに集計し、グラフ化して掲示することで、社員のモチベーションを上げるように工夫した。改善点を決めてグループ分けし、改善活動を実施する。改善後、効果を検証し、改善前との違いがわかる写真を工場内に貼り「見える化」する、という業務フローを確立した。



工具等も探す手間がないように整理されている

その結果、社員達に、自らが問題点を発見し、改善しようという考え方が定着していったという。

分岐点は、2001年の松下電器（現パナソニック）からの工場見学依頼。3S活動の成功事例を見学したいとのことだった。

「あのメーカーが見学に来たということ、社員の3S活動へのやる気もさらに高まり、次々に改善案が出ました。他の工場からも、あそこが視察に行くなんて、ということの評判になり、見学希望者が増えました」

工場に見学者が訪れるようになると、その人達から取引先を紹介されることも増えた。新規取引先の担当者が、仕事を任せられるか現場をチェックしに来ると、工場がしつかり整理・整頓・清掃され



工場見学会は1000回近く実施されている

ているのを見て、品質に対しても安心感を持ってもらえたという。

こんなにきれいな工場なら働きたいと、人材の獲得や定着にもつながった。3S活動前は10人に満たなかった従業員は、現在23名になっている。

3S活動は、工場を「セールスマン」にしてくれた、と古芝会長はいう。

### 3S活動が 事業の範囲を広げる

3S活動の影響は、それだけにとどまらなかった。工場の3S活動を進めると、紙の書類やパソコンのデータに関しても3Sの手法が使えるのではないかと古芝会長は考えた。

書類が氾濫していて事務所が狭い、書類探しに1日に何十分もかかる、パソコンのデータを個人で管理していて、本人に聞かないとどこにデータが保存されているかわからない……。どの会社でもあることではないだろうか。

そこでITにも強い同社は、2003年、独自に開発し使用していた図面管理システムを、「デジタルドキュメント」という文書・図面管理システムとして販売し、

これまでに240社と契約している。システムの販売だけではなく、その会社にあったシステムの開発、IT活用のトータルサポートも手掛け、事業の一角を担うまでに成長している。

3S活動から生まれた事業はそれだけではない。同社の徹底した3S活動の経験をもとに、3Sの基礎知識、具体的な改善事例、マネジメント手法について、コンサルト事業も手掛けている。

製造業はもちろん、サービス業や教育機関まで、業種を問わず、すぐに職場で実践できる内容が好評を博している。3S研修を中心とした工場見学会は、これまでに1000回近く実施し、国内はおろか海外の50か国以上からも参加者が集まっているという。

なぜ同社では、3S活動をここまで実践し、発展させることができたのか。

「経営者自らが率先垂範することです。経営者が本気で取り組みば社員はついてきてくれます。3S活動の真髄は、ただ単に掃除をすることではなく、社員と一緒に行動することにより、心を一丸とすることにあるのではないのでしょうか」と古芝会長は笑った。