

【提言】

現場力はトップ力で磨かれる

2014年（平成26年）4月

一般社団法人 関西経済同友会
現場力革新経営委員会

1. はじめに

- 現在、わが国経済は、アベノミクスの「3本の矢」により、新たな経済成長の足掛かりを築きつつある。政府主導の経済回復の兆しを確かなものとし、将来の持続的な経済成長へとつなげ、明るい未来を創造するには、企業が牽引役となり新たな成長を実現することが必要。
- しかしながら、昨今の日本企業は、「失われた20年」を経て、世界における存在感が低下。その一因として日本企業が有していた『現場力』という強みを十分に発揮できなくなっていることが考えられる。

- 日本企業がかつての力強さを取り戻すためには、競争力の源泉とも言うべき『現場力』を今一度、磨き高めていくことが必要。
- 『現場力』を見つめ直し、『現場力』を基軸としたこれからの時代に適応した経営のあり方を模索すべき時期に来ている。

2. 『現場力』に対する現状認識と課題

(1) 高度経済成長を支えた日本企業の『現場力』

- かつて日本企業は、「ものづくり大国」「品質大国」として大きな存在感を発揮。そこには常に強い現場が存在。
- 日本企業の『現場力』は、新しい製品・サービスや、高品質・高機能といった独自の付加価値を生み、経済発展の原動力となっていた。(『現場力』は、強い日本企業の競争力の源泉の1つであった)

(2) 日本企業の『現場力』の衰退

- 日本企業は、激しいグローバル競争の中で厳しい状況に直面。(GDPは世界第3位へ転落、他の国際競争力を示すランキング等も低迷)
- 最近では、企業への信頼そのものを揺るがしかねない不祥事も続発。
- これらの背景として、本来の強みである日本企業の『現場力』の低下を招いたことがその一因となっているとも考えられる。

(3) なぜ今、『現場力』の発揮・強化が必要なのか

- これからは短期間で市場が目まぐるしく変化する時代であり、その変化に即に対応かつ柔軟に対応していけるかが重要。
- そのため、現場が自主的・自発的・自律的に問題解決できる力＝『現場力』が不可欠であり、これを一層磨き上げ、高め、発揮することが企業独自の競争優位性と社会からの信頼につながる。

3. 委員会の取り組み

○企業視察、有識者・企業経営者による講演、委員会メンバー各社からの事例収集等の活動を通じて得られた知見をもとに、委員会メンバーで議論を実施。

4. 提言：『現場力』を発揮・強化する鍵

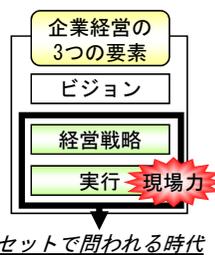
4-1. 企業経営における『現場力』の位置づけ、あり方

(1) 「経営戦略」と『現場力』を企業経営における両輪と位置付ける

- 優れた「経営戦略」に加えて、「実行」＝『現場力』を発揮できる企業こそが強い競争力を持ち、勝ち残ることが可能。
- 経営者自らが「経営戦略」と『現場力』を企業経営における両輪と位置づけることが重要

<経営者が意識すべきこと>

- ・経営者の強い意志や決意、あるいは覚悟があってこそ強い『現場力』を発揮でき、強い『現場力』が発揮されてこそ優れた経営戦略を実践できること
- ・『現場力』は、組織として発揮されてこそ大きな力となること、それを実現するのはマネジメントであり、企業経営そのものであること



4-2. 『現場力』を発揮・強化するための具体的方策

(1) 仕組みづくり

① “小さな奇跡”を積み重ねよう

- ・改善活動を日常の行動様式に組み込み、自主的・自発的な活動として継続すること
- ・経営者自らが改善活動の必要性を説き、常に現場に対して興味・関心を示し続けること

② “全員参加”で取り組もう

- ・全員参加による活動を基本とし、全社員の目標や役割を定め、当事者意識を持って主体的に取り組ませること

③ “小さな単位”で取り組もう

- ・活動するチームや目標・計画を小さな単位とすること
- ・少数精鋭＝「少数にすれば精鋭になる」

④ “現場の鏡”を磨き上げよう

- ・5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を徹底すること

(2) 雰囲気づくり

①現場の“ノリ”を良くしよう

- ・日々のコミュニケーション等を通じて、職場のノリ（雰囲気）を良くし、活気を与え、実行力を高めること

② “褒め合う文化”を醸成しよう

- ・社員間で小さな成果でも褒め合える風土を醸成すること
- ・社員の成功体験を社内・職場に積極的に共有すること

③ “言える化”に取り組もう

- ・社員が何でも自由に言える場、雰囲気、環境を創ること
- ・そのベースとして社員相互の信頼関係を強める「心のつながり」や相手の意見に耳を傾ける「聞ける化」に取り組むこと

④ “組織の壁”を越えよう

- ・組織を越えたコミュニケーションの場（クラブ活動、運動会等）を創出すること
- ・ICT等の新たなツールを活用すること

(3) 人づくり

① “任せて”育てよう

- ・課題設定～成果創出の一連の業務プロセスを一人称で実践する機会を与え、「自律型人材」を育成すること

② “ミドルマネジメント層”を強化・育成しよう

- ・現場と経営者をつなぐミドルマネジメント層の中核的役割（ミドルアップ、ミドルダウン）を強化すること
- ・意識・行動改革を促す研修や、経営者との対話・意見交換等を通じて人材の強化・育成を図ること

③ “やる気”を引き出そう

- ・社員の働くモチベーションを高めること（社員の活動・成果をきちんと評価すること、現場の声に耳を傾けること、外からの目を活用すること等）

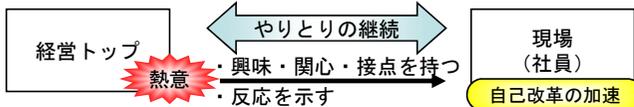
④ “個”から“組織”へ伝承しよう

- ・現場の個人に蓄積されているスキル・ノウハウを共有・継承すること



(2) 経営トップの熱意が現場を変える

- 現場社員のモチベーションを高め、その能力を最大限に引き出すには、経営トップの熱意が不可欠。
- 経営トップ自らが常に現場に対して興味・関心を持ち、接し続けること、現場に足を運び社員に声をかけたり対話する機会を設けたりすること、現場の声に対して必ず何らかの反応を示すことが重要。（それが現場の自己改革を加速させる）
- 経営者自身が自己研鑽に努め、現場から尊敬・信頼される存在となることも必要。



(3) 事業の再定義が『現場力』を発揮できる企業への転換点

- 自社の事業が果たすべき役割、提供すべき価値を改めて見直し、それを経営者が自らの言葉で現場の社員に浸透させることで、現場の自主的・自発的・自律的な行動を促すことが重要。

競争力のある 強い日本企業の復活 → わが国の明るい未来を創造する 新たな経済成長の実現

5. おわりに

- 現場が自然に強くなることはない。経営者が、現場を重視し、現場を基軸とした企業経営を行うことを決意すること、決して現場を裏切らないという強い意志を持つことが重要。
- また、経営者自身が、現場に関心を持ち続けるとともに、顧客の動向や競争環境の変化に敏感に反応できるよう、常に研鑽を重ね感性を高めていくことが必要。
- まさに、経営トップの気概と行動なくして『現場力』の発揮・強化は成しえない。

目次

1. はじめに

2. 『現場力』に対する現状認識と課題

- (1) 高度経済成長を支えた日本企業の『現場力』
- (2) 日本企業の『現場力』の衰退
- (3) なぜ今、『現場力』の発揮・強化が必要なのか

3. 委員会の取り組み

4. 提言：『現場力』を発揮・強化する鍵

4-1. 企業経営における『現場力』の位置づけ、あり方

- (1) 「経営戦略」と『現場力』を企業経営における両輪と位置づける
- (2) 経営トップの熱意が現場を変える
- (3) 事業の再定義が『現場力』を発揮できる企業への転換点

4-2. 『現場力』を発揮・強化するための具体的方策

- (1) 仕組みづくり
 - ① “小さな奇跡”を積み重ねよう
 - ② “全員参加”で取り組もう
 - ③ “小さな単位”で取り組もう
 - ④ “現場の鏡”を磨き上げよう
- (2) 雰囲気づくり
 - ① 現場の“ノリ”を良くしよう
 - ② “褒め合う文化”を醸成しよう
 - ③ “言える化”に取り組もう
 - ④ “組織の壁”を越えよう
- (3) 人づくり
 - ① “任せて”育てよう
 - ② “ミドルマネジメント層”を強化・育成しよう
 - ③ “やる気”を引き出そう
 - ④ “個”から“組織”へ伝承しよう

5. おわりに

6. 平成25年度 現場力革新経営委員会 活動状況

7. 平成25年度 現場力革新経営委員会 名簿

8. 事例集

1. はじめに

現在、わが国経済は、政府のデフレ脱却に向けた強い決意のもと、大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略という、いわゆるアベノミクスの「3本の矢」により、内需主導型の新たな経済成長の足掛かりを築きつつある。平成26年4月の消費増税が内需の中核をなす個人消費に与える影響や新興国の経済動向をはじめとする海外リスクなど、今後の不透明要素はあるものの、経済回復を目指した政府の取り組みは着実な成果をもたらすものと期待される。こうした政府主導の経済回復の兆しを確かなものとし、将来に向けた持続的な経済成長へとつなげ、わが国の明るい未来を創造するためには、我々企業が牽引役となって新たな成長を実現していかなければならない。

しかしながら、昨今の日本企業は、「失われた20年」と呼ばれる長期の景気低迷期を経て、世界における存在感を低下させている。強みとされてきた「ものづくり」の分野においても、新興国の台頭を背景とした各種製品のコモディティ化による付加価値の低下やモジュール化された製品をグローバルな水平分業により提供する企業との競争激化などにより、かつてない苦戦を強いられている面がある。これは、日本企業が厳しい国際競争を勝ち抜いてきた時代に発揮していた強い『現場力』※という武器を十分に発揮できなくなっていることが一因となっているのではないかと。

日本企業がこうした状況から脱し、力強さを取り戻すためには、企業競争力の源泉とも言うべき『現場力』を今一度、磨き高めていく必要がある。わが国経済の持続的成長のための主役となるべき日本企業は、『現場力』を見つめ直し、『現場力』を基軸としたこれからの時代に適応した経営のあり方を模索すべき時期に来ているのではないだろうか。

※『現場力』（定義）

現場が、自主的・自発的・自律的に問題を発見し解決する力であり、集団・組織として発揮される力。製造業のみならず、あらゆる業種に属する企業の現場において発揮され得るもの。

2. 「現場力」に対する現状認識と課題

(1) 高度経済成長を支えた日本企業の「現場力」

かつて日本企業は、勤勉、創意工夫、チームワークといった日本人特有の強みを武器に厳しい国際競争を勝ち抜き、「ものづくり大国」、「品質大国」として世界に大きな存在感を示してきたが、そこには常に強い現場が存在していた。

現場の多様な知恵やアイディアは、新たな製品・サービスを生み出し、新たな市場・顧客を創造するとともに、現場で起きるさまざまな問題を自主的・自発的・自律的に発見し解決する力は、「高品質」・「高機能」といった日本独自の付加価値（ジャパンブランド）となって、世界から「奇跡」と称されるまでの経済発展を成し遂げる原動力となっていた。

また、活力に満ち溢れた現場は、社員のやる気や挑戦する気持ちを最大限に引き出すとともに、調和・協調・献身といった精神のもとで団結力・組織力を高め、それらは強い実行力となって、企業の成長をさらに加速させる要因となっていた。

まさに『現場力』は、強い日本企業の競争力の源泉の1つであり、「成長は現場からもたらされていた」と言える。

(2) 日本企業の「現場力」の衰退

昨今のわが国経済は、いわゆる「失われた20年」を経て、世界における存在感がますます低下しており、その牽引役であるべき日本企業の多くは激しいグローバル競争の中で、かつての輝きと自信を失っている。

例えば、1968年以降42年間守り続けてきた世界第2の経済大国の座を中国に明け渡すとともに、1989年から5年間に亘り総合評価1位を保っていた国際経営開発研究所（IMD：International Institute for Management Development）が公表する「国際競争力ランキング」（2013年）では24位、世界知的所有権機関（WIPO：World Intellectual Property Organization）が公表する「技術革新力ランキング」（2013年）でも総合評価22位と低迷している。個々の企業レベルでも、かつては、グローバルフォーチュン500の上位50社に最大22社がランクインしていたが、今や6社（2013年）にまで減少している。

また、最近では、企業に対する信頼そのものを揺るがしかねないさまざまな不祥事が相次いでいる。例えば、公共交通を担う某企業では、自社保有設備のメンテナンスにおいて、杜撰な管理体制の下での点検漏れや虚偽報告などが常態化した結果、大きな事故を招いてしまった。食品虚偽表示の問題では、日本の食への信頼を揺るがす数多くの事象が明らかになった。さらに、経営者自身の現場への関心や危機意識・感度が低くなっていた結果、不具合が生じた製品の自主回収を遅らせてしまい、消費者に多大な損害を与える結果を招くとともに、問題そのものをより深刻化させてしまったケースもある。

こうした事象は、日本企業の低迷を示す一例に過ぎないものかもしれないが、背景として、グローバル競争が激化する中、「短期志向」「成果主義」といった欧米型の経営手法への傾倒やそれに伴う経営（経営者）と実行（現場）の分離、少子高齢化・雇用形態の多様化等が進んだことにより、本来の強みである『現場力』の低下を招いたことがその一因となっているとも考えられる。

(3) なぜ今、「現場力」の発揮・強化が必要なのか

これからの時代は、グローバル化が進展し、価値観が多様化していく流れの中で、短期間で市場が目まぐるしく変化していく時代であり、その変化にいかに迅速かつ柔軟に対応していけるかが重要となる。また、製品やサービスのコモディティ化が進み、新たな形状や機能・性能を有するものであっても、他社から容易に真似されてしまうため、企業独自の競争優位性をいかに見出し発揮していくかが企業間競争に打ち勝つ鍵となる。

そのためには、顧客と直接の接点を有する現場が、顧客からのクレームや要望等を拾い上げ、自ら小さな改善に取り組んだり、他社の一步先を行く商品・サービスの開発等に活かしたりする力が必要である。また、生産現場等で日々生じるさまざまな問題に対し、それぞれの現場が、自主的・自発的・自律的に解決していける力が必要となる。こうした力が、まさに『現場力』であり、これをより一層磨き上げ、高め、発揮していくことが、競合他社に容易に模倣されることのない競争優位性へとつながるものであり、同時に、企業に対する社会からの信頼へとつながるものである。

3. 委員会の取り組み

本委員会では、前述のような問題意識を持ち、強い『現場力』を発揮している企業の「生の現場」を視察させていただくとともに、有識者や企業経営者からのご講演をいただいた。また、委員会メンバー各社からも、規模の大小や社の内外を問わず、『現場力』を意識し取り組んでいる具体的な事例を収集することにより、数多くの興味深い知見を得ることができた。その後、これらの活動を通じて得られたさまざまな知見をもとに、いくつかの論点について委員会メンバーで議論を重ねた。

以下に、企業経営において『現場力』をどのように位置づけるべきか、また、『現場力』を発揮・強化することにより、企業競争力を高め、業績向上と新たな成長の実現につなげていくための方策等について提言する。

4. 提言：「現場力」を發揮・強化する鍵

4-1. 企業経営における「現場力」の位置づけ、あり方

(1) 「経営戦略」と「現場力」を企業経営における両輪と位置づける

企業経営を行う上では、夢・志といった「ビジョン」、それらをどのように実現していくかを定める「経営戦略」、そして戦略に基づき具体的な行動に移す「実行」という3つの要素が不可欠であるが、今の時代、「ビジョン・経営戦略は本社」で立案し、「実行は現場」に任せるといのように切り分けて考えているのは、競争環境の変化のスピードに対応することはできない。特に「経営戦略」については、その“賞味期限”が短期化しており、いかに優れた「経営戦略」であっても、それだけで長期に亘る競争力を維持することは困難になっている。つまり、企業の実行力がセットで問われる時代となっており、優れた「経営戦略」に加えて、「実行」すなわち『現場力』を發揮できる企業こそが強い競争力を持ち、勝ち残っていけるのである。

そのためには、経営者自らが「経営戦略」と『現場力』を企業経営における両輪と位置づけた上で、ビジョンを打ち出し、具体的な「経営戦略」をどのように実行するかまでしっかりとコミットメントし、貫徹していく必要がある。経営者の強い意志や決意、あるいは覚悟があってこそ強い『現場力』を發揮できるのであり、強い『現場力』が發揮されてこそ優れた経営戦略を実践できるのである。

また、事業を展開していく上では、経営層と現場の社員が共通の認識を持ち、合意・納得のもとで組織として行動していくことが重要である。『現場力』は、組織として發揮されてこそ大きな力となる。そして、それを実現するのはマネジメントであり、企業経営そのものである。経営者はそのことをしっかりと認識しなければならない。

(2) 経営トップの熱意が現場を変える

『現場力』を發揮・強化するためには、現場の社員一人ひとりの知識や技術を高めていくことに加え、いかに現場の社員のモチベーションを高め、その能力を最大限に引き出すかに着目すべきである。それは経営トップの熱意（思い・考え）が社員に伝わってはじめて実現される。

そのためには、経営トップ自らが常に現場に対して興味・関心を持ち、接し続けることが重要である。自ら現場に足を運び、社員に声をかけたり、直に対話する機会を創出したりするとともに、社内誌などを活用し常日頃から自らの思い・考えを社員に積極的に伝えていくことも重要となる。

また、現場からの声に対して必ず何らかの反応を示すことも、経営トップの熱意、本気度を伝える上では重要であり、現場とのやり取りを継続することが、現場の自己改革を加速させる。現場からのさまざまな要望に対し、実現可能な事柄のみに反応しがちであるが、実際、現場の社員が求めているものは、単なる要望の実現だけではなく、経営トップがいかに関心を持ち、社員一人ひとりのことを真剣に考えているかを実感することである。

さらに、現場に熱意を伝えるためには、経営者自身が身近な存在であると同時に、現場社員から見て、尊敬され、信頼される存在でなければならない。そのためにも、経営者は日頃から弛まぬ自己研鑽に努めることも必要であろう。

(3) 事業の再定義が「現場力」を発揮できる企業への転換点

強い『現場力』を発揮した企業経営を行うためには、「経営戦略」と『現場力』を企業経営における両輪と位置づけ事業を展開していくこと、そして、経営トップの熱意（思い・考え）を現場の社員にしっかりと伝えることに加え、自社が社会に対してどのような価値を提供しようとしているのか（自社が実現すべき価値）を再確認し、現場の社員一人ひとりにまで、今一度しっかりと認識・浸透させることが重要である。場合によっては、経営トップが直接、現場の声（顧客の声、社員の声、社会の声）に触れ、それを活かしつつ自社の事業そのものを再定義し、新たに定義した「自社が実現すべき価値」について繰り返し発信し続けることも、『現場力』を発揮する上での有効な方策となり得る。

いくら経営トップが、「経営戦略」と『現場力』を企業経営における両輪と位置づけ、熱意をもって社員に接し続けても、自らの仕事に誇りを持ち、世の中のために役立っているという意識を社員一人ひとりが持たなければ、それは強い『現場力』の発揮にはつながらない。現場の自主的・自発的・自律的な行動を促すためにも、経営者として今一度、自社の事業が果たすべき役割、提供すべき価値を見直し、それを自らの言葉で現場の社員に浸透させていくべきである。

4-2. 「現場力」を發揮・強化するための具体的方策

(1) 仕組みづくり

① “小さな奇跡”を積み重ねよう

強い『現場力』を持つ企業の共通点は、長期に亘り改善活動に本気で取り組み、改善活動そのものが現場社員の日々の行動様式として定着している点である。数十年に亘る改善活動の歴史を有する企業もあるが、改善に終わりではなく、改善が新たな改善を生むと考えられている。

そもそも、改善活動とは、それまでできなかった仕事ができるようになる、より効率的・効果的に仕事ができるようになるといった、いわば“小さな奇跡”を生み出すことであり、それらを数多く積み重ねることが、『現場力』を高め、企業の競争力強化へとつながる。また、改善活動はその効果自体、もちろん意味あるものであり、時に企業経営に好影響を与えるような大きな効果を生み出すこともあるが、その本質は、日常の活動を通じて自分たちの力で問題を発見し解決できる人材を少しずつ増やしていくことにある。したがって、改善活動を日常の行動様式に組み込み、自主的・自発的な活動として継続することが、『現場力』の向上という大きな効果を生み出す鍵となる。

改善活動には取り組んでいるものの、形式的・義務的に行われているケースも少なくない。社員のモチベーションを高め、活発な活動とするためには、経営者自らが改善活動の必要性を説き、常に現場に対して興味・関心を示し続けることが必要である。また、組織・担当に閉じた活動だけではなく、全社的な事例発表会の開催や表彰制度、報奨制度などを上手く活用し、活動の継続や成果を正當に評価するとともに、全社的に名誉あるものと位置づけ、取り組みを加速させていくことが重要である。

② “全員参加”で取り組もう

どんな活動においても社員一人ひとりが当事者意識をもち、主体的に取り組むことが、『現場力』を強化し、發揮することへとつながる。そのためには「全員参加」で取り組んでいくことが重要である。

「全員参加」は、どのような取り組みに対しても全員が同じ認識を持ち、全員が当事者となるため、いざ何かを行うとなれば皆が同じベクトルのもとで行動し、結果大きな力を生み出す。また、多種多様な知恵、アイデアをより多く得ることができるとともに、社員相互のコミュニケーションの機会ともなり、明るい職場環境づくりや団結力・協調性の向上などといった副次的な効果も生み出し、一層『現場力』を高める。

しかし、一部の社員のみが参加する場合、その取り組みの効果は限定的なものとなり、企業全体が大きく変革するまでには至らない。また、当事者意識を持ち主体的に取り組んでいる社員がいたとしても、取り組みに参加していない社員を日々目にする事となれば、モチベーションそのものを低下させる恐れもある。

「全員参加」での取り組みを実施する上では、単にその活動に参加している（名前を連ねている）だけという状態を招いてはならない。社員一人ひとりの目標や役割などをあらかじめしっかりと定めておき、何をすべきかを明確にしておくことが重要である。

③ “小さな単位”で取り組もう

社員一人ひとりの主体性を高め、自らが「主役（当事者・責任者）である」ということを強く認識させるためには、小さな単位で取り組んでいくことが有効である。

「少数精鋭」という言葉は、一般的には「成果を創出するために、少数の優秀な人材を揃える」という意味で使われるが、『現場力』を発揮するための「少数精鋭」とは、「少数にすれば社員一人ひとりが担う権限・責任範囲が拡大され、自らが考え、発言し、行動しなければならない環境に置かれることから、自ずと精鋭化していく」ということを意味する。

企業人材の分布は、よく「パレートの法則」に当てはめられ、意欲・能力に溢れる精鋭と言われる2割の人材とそれ以外の8割の人材に分類されるが、『現場力』を高め、発揮していくことを考えた場合、この8割の人材をいかにして精鋭化し戦力化していくかが大きな課題となる。人材を少数の単位に分け、それぞれにミッションを与え行動させることが、8割の人材を自己改革へと誘う有効な方策となる。

また、企業のさまざまな目標値や計画値についても、小さな単位とすることが大きな成果をもたらす。社員一人ひとりが、「これならできる」「やってみよう」と思えるような目標であれば、自然と社員のやる気は引き出され、主体的な行動をとるようになる。小さな目標達成の積み重ねこそが、大きな目標達成へとつながるのである。

④ “現場の鏡”を磨き上げよう

現場そのものが、快適かつ安全で安心して働ける環境でなければ『現場力』は十分に発揮できない。そのためには、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を徹底することが有効である。

「整理」は、必要・不必要なものを区分したり、使用頻度が低いものを少なくしたりすることで作業能率や快適性を向上させ、「整頓」は、必要なものを使いたい時にすぐに利用できる環境とすることで、職場の作業効率を向上させる。また、「清掃」は、職場を綺麗な状態にすることが、細部まで点検する習慣へとつながり、職場の安全向上や製品・サービスの品質向上をもたらす。さらに、整理・整頓・清掃を徹底することでもたらされる「清潔」は、明るい職場環境を醸成し、社員の士気向上をもたらし、決められたことをきちんと実行できるように習慣づける「躰」は、社員の実行力そのものを高める。

あわせて、「5S」の徹底はその過程で職場環境の改善のみならず、企業自身が抱える「ムリ・ムダ・ムラ」を排除し、企業体質そのものを一段高いレベルへと引き上げる。

ある経営者は、事故やクレーム、納期遅れ等の症状が出ているときには、現場において必ずこの「5S」が乱れていると指摘する。言い換えれば、しっかりできている時には、快適かつ安全で安心して働ける職場環境が実現できていることを意味する。まさに「5S」は、“現場の鏡”である。日々磨き上げていくためにも、その重要性を社員にしっかりと認識させた上で、長期間にわたり継続できるよう誰もが簡単にできる取り組みとすること、「やらされ感」ではなく、「自主的・自発的」に取り組めるようにすることが重要である。

(2) 雰囲気づくり

①現場の“ノリ”を良くしよう

強い『現場力』を発揮するためには、職場の“ノリ”（雰囲気）が良いことが大前提となる。

「善く戦うものはこれを勢に求めて人に責めず」という孫子の言葉がある。戦上手は、個人の力量に依存するのではなく、チーム・組織に勢いをつけることを重視するとの意味であるが、言い換えるならば、職場のノリを良くすることが、現場に活気を与え、実行力を高めることにつながる。逆にノリが悪ければ、経営者がいくら「ビジョン・経営戦略」を示し、『現場力』の重要性を説いたとしても、それを即座に実行することは難しくなる。

また、職場のノリは、自然に発生するものではなく、意識的に創り出していく必要がある、社員全員が一丸となって良いノリを創り出していかなければならない。ノリは人から人へと伝染するものであり、職場のムードメーカーを見つけ出し、その人材を上手に活用することも、職場のノリを良くしていく上では有効である。

良いノリを創り出すためには、日々のコミュニケーションが欠かせない。基本動作としての挨拶や何でも話し合うことで、コミュニケーション“過多”を目指すべきである。その際には、「言葉が持つ影響力」を十分に認識した上で、お互いに聞いて元気になる言葉、前向きな言葉を社員一人ひとりが意識して利用することから取り組んでいくことが有効であろう。

②“褒め合う文化”を醸成しよう

雰囲気が良い企業は共通して、職場の人間関係が良く、笑顔が絶えず、コミュニケーションが活発である。そうした企業の職場ではお互いに褒め合う風土が醸成されている。

人は誰でも褒められると嬉しいものである。そして、褒められることは、自分自身が認められたと実感することであり、社員の生き甲斐となり、喜び、誇り、次なる活力へとつながる。たとえ小さな成果であっても、社員の頑張りをファインプレイと捉え、褒めるということを積み重ねていくべきであり、それに気づいた社員も同時に評価し褒める社内風土を日頃から形成していくことが大切である。

また、褒め合うだけではなく、社内・職場に積極的に共有することにも取り組んでいくべきである。例えば、さまざまな成功体験を社内誌や社内ホームページなどに掲載することは、社員間でのノウハウの共有を促進し業務効率を向上させるとともに、称賛を共有することが社員のモチベーションを何倍にも増幅させる。また、お客様との間で生じた素晴らしい出来事を集めた感動体験DVDを制作し共有すれば、社員への称賛のみならず、自社の事業価値を再認識させることへとつながり、更なる活力を生み出す。

「褒め合う文化」を醸成することは、『現場力』を発揮し向上させることに確実につながっていくものである。

③ “言える化” に取り組もう

社員が何でも自由に言える場、雰囲気、環境を醸成することは、『現場力』を発揮・強化する上で欠かせない。

多くの企業では、顧客の声・ニーズや企業の経営状況、プロジェクト進捗状況などを常に目に見える形とすること、いわゆる「見える化」に取り組むことで、現場における問題解決の迅速化を図ろうとしている。この取り組みは、問題発見の効率化を図るものであり、問題を顕在化させるが、解決するものではない。

問題解決に向けた行動へとつなげるためには、社員が発見した問題を組織で共有することにより、その問題を顕在化させ組織として認識する必要がある。「現場にこそ重要な情報が存在する」という意識のもと、社員が何でも発言できる場、空気やノリを醸成しておくこと、すなわち「言える化」を実現することが、自主的・自発的・自律的な問題解決力を高めることにつながる。また、「言える化」は、社員の自由な発想を活かす風土を醸成し、新たな製品、サービスを創出する原動力となる。多種多様な現場の声こそが企業の競争力へとつながるのである。

しかし、「言える化」を実現することは必ずしも容易なことではない。何でも言える環境は、聞き手との信頼関係があつてこそ成り立つものであり、前提として、経営者や上司と社員間、社員同士の間での信頼関係が構築されている必要がある。「言える化」を実現する上では、人と人との心をつなぎ、お互いの信頼関係を強める「心のつなぐ化」や相手の意見に耳を傾ける「聞ける化」にも取り組んでいくことが重要である。

④ “組織の壁” を越えよう

強い『現場力』を発揮するためには、個人の力を結集し、組織の力へと高めていくことが重要であるが、それは、組織・部門を超えた社員間の緊密な意思疎通があつてこそ成り立つ。現状、企業における業務が細分化され組織が分断されたことに加え、さまざまな雇用形態の社員や多様な価値観を有する社員がおり、企業への帰属意識の薄い社員も存在することなどにより、かつてのような活発なコミュニケーションが行われず、組織力を最大限に発揮することができなくなっている面もある。

このような状況を打破するためにも、今後は、人と人とが直接出会い、コミュニケーションを行える場というものを、企業として今一度積極的に創出していくことが必要である。かつて高度経済成長期に社内の円滑なコミュニケーションや一体感の醸成に効果を発揮した業務外の活動であるクラブ活動や同好会、運動会、全社員参加イベントなどに対し、一種の投資として、企業が積極的に支援していくことも検討に値する。

また、組織・部門を超えた意思疎通を高めていく上では、時間・距離の壁を越えて、現場との双方向でのコミュニケーションを可能とするTV会議システムや現場社員の知恵やアイデアなどをリアルタイムに情報収集し、即座に企業経営の中に取り入れることを可能とするソーシャルメディアといった新たなツールを積極的に活用することも有効な方策の1つとなり得る。

(3) へづくり

① “任せて” 育てよう

短期間で市場が目まぐるしく変化していく時代の中で、厳しい企業間競争に勝ち残るためには、社員一人ひとりが、自ら問題を発見し、解決策を考え成果を導き出すことができる「自律型人材」であることが求められる。こうした人材が『現場力』を発揮することにより、環境の変化に対し迅速かつ柔軟に対処することができる。

このような「自律型人材」を育成していくためには、現場での実業務を通じて、課題設定から解決・成果創出までの一連のプロセスに従事する機会を与え、一人称で取り組むよう任せてみることが重要である。また、単に「新たな仕事や役割を与える」だけではなく、その仕事の意義や価値をきちんと伝えるとともに、「あなたにはこういう期待をしている」、「あなたにはこういう能力がある」といった、本人に気づきを与え行動を後押しするような支援を職場全体として行うことも有効である。

サントリー創業者の「やってみなはれ」という言葉は、新たな価値創造につながるような取り組みを任せることを意味するが、これを受けた社員は、単に自由にやれるという訳ではなく、「必ずやり切る」という強い意志を持って果敢に挑戦し、これに応える。「やってみなはれ」には、「みとくんははれ」という言葉が対になっているのである。

② “ミドルマネジメント層” を強化・育成しよう

強い『現場力』を持続的に発揮していくためには、現場を率いる課長、係長、主任といったミドルマネジメント層が、現場と経営者との結節点として機能することが不可欠であり、この層をいかに強化し、育成していくかが重要となる。

ミドルマネジメント層は、経営者の思いや方針を、そこに込められた熱意・情熱を冷ますことなく、現場の社員に伝達し展開する役割（トップダウンならぬ“ミドルダウン”）を担うとともに、現場の気づきやアイデアを吸い上げ、経営者に提案し実現するといった非常に重要な役割（ボトムアップならぬ“ミドルアップ”）を担っている。まさにこのミドルマネジメント層による中核的な働きこそが、経営者と現場との距離感を決め、『現場力』の発揮の強さを左右する。

また、ミドルマネジメント層の強化・育成にあたっては、「人を束ね動かす力」といった管理能力の養成に注力しがちであるが、これからは、現場という最前線を指揮し、牽引する立場であるミドルマネジメント層自身の「逆境を突破する力」「挑戦する力」を同時に養っていくことが『現場力』をさらに高めることへとつながる。そのためには、意識や行動改革を促す研修を積極的に育成プログラムに取り入れたり、経営者自らが語り手として自分の経験を語り、また、聞き手として現場の提案や悩みを聞く意見交換の場を設けたりすることも、人材の強化・育成を行う上では有効であろう。

③ “やる気”を引き出そう

社員の「働くモチベーション」は、企業のパフォーマンスを左右する重要な要素であり、『現場力』の強さとなって表出する。これらを維持・高揚していくためには、社員の活動・成果をきちんと評価すること、現場の声によく耳を傾け、「提案をできる限り実行していく」といったことが重要になる。こうした姿勢を示すことは、経営者の本気度を社員に伝えるだけでなく、社員自身にとっても自分の価値や存在感、必要性を再認識する機会となり、社員の「働くモチベーション」を高めることにつながる。

また、外からの目を活用することも有効な手段の1つである。新聞や雑誌記事への掲載、ホームページの活用、積極的な視察の受け入れなどにより、自らの仕事が注目されることは、職場での評価はもちろん、親族や友人などからの称賛へと形を変え、社内からだけでは感じることのできない大きな刺激となって、社員のやる気や積極性を一層引き出す。

さらに、労働者の36.6%（2013年厚生労働省調査）を非正規社員が占める現状においては、希望や能力に応じて、非正規社員が正規社員になる仕組みを設けておくことも必要である。また、正規・非正規に関係なく同じように業務に取り組める環境、さらには非正規社員であっても安心して働ける環境の構築などにも取り組んでいかなければならない。

④ “個”から“組織”へ伝承しよう

『現場力』を組織全体として底上げしていくためには、現場の個人に蓄積されているスキルやノウハウをきちんと共有・継承していくことが重要である。

例えば、現場の特定業務に秀でた社員をスペシャリストとして社内認定し、高く顕彰するとともに、現場の指導者として、そのスキルやノウハウを水平展開させたり、優良事例や失敗事例の発表会等の開催を通じて、さまざまな事案を「生きた教材」として数多くの社員に学ばせたりすることは、社員個人の基礎力を高め、組織力を底上げする。

また、退職したOB社員の中には、今の社員以上に高いスキルやさまざまなノウハウを有する人材も少なくない。例えば、研修の講師として招聘したり、先輩としての経験を後輩に伝承できるような機会を設けたりすることなども、現場のスキルとノウハウを継承する上では有効な方策となり得る。

団塊の世代が既に65歳を迎え、今後、経験豊富なベテラン社員が現場から離れていき、これまで企業内で培われてきたスキルやノウハウといった無形の資産が今まで以上に失われていくことが懸念される。『現場力』の低下を招かないためにも、この無形の資産の価値・重要性をしっかりと認識した上で、その確保に取り組んでいくべきである。

5. おわりに

本委員会は、『現場力』をテーマに掲げ、『現場力』を強化し発揮している企業の、まさに“現場”を視察させていただいた。また、委員会メンバー各社を訪問し、それぞれの取り組みをヒアリングさせていただくなど、委員会の名称の通り、“現場”を重視し、会議室での議論よりも現場の状況把握に多くの時間を割いた。その際、現場を預かる方々と意見交換させていただき、それぞれの企業経営の中で、『現場力』がどのように位置づけられ、それを高めるためにどのような工夫をしているかについて議論させていただいた。

そこから見てきたのは、現場が自然に強くなることなどありえず、経営者が、現場を重視しこれを基軸とした企業経営を行うことを決意し、さらに、決して現場を裏切らないという強い意志を持たねばならないということである。また、経営者自身が、現場に関心を持ち続けるとともに、顧客の動向や競争環境の変化に敏感に反応できるよう、常に研鑽を重ね感性を高めていく必要がある。まさに、経営トップの気概と行動なくして『現場力』の発揮・強化は成しえない。

誰が『現場力』を発揮する企業経営を行うのか、それは経営者自身なのである。

本提言は、『現場力』を強化し発揮している好例を学び、これを一般化して文章化したものである。『現場力』を発揮・強化するための具体的方策にも言及しているが、各企業の置かれた環境等によって、うまく当てはまるものもあれば、採用に値しないものもあるだろう。自社にとって有効と思われるものを取捨選択してご活用いただくとともに、個々の取り組みを有機的に結び付け、相乗効果と好循環を生み出し、企業文化として定着させるよう取り組んでいただければ幸いである。

また、事例集として、各企業の取り組みを後掲しているもので、時間の許される限り目を通していただくとともに、実践できるものは積極的にご活用いただきたい。さらには、経営者のみならず、現場の中核的存在として日々奮闘されているミドルマネジメント層の方々にも是非お読みいただきたく、そうしたご配慮をお願いしたい。

最後に、委員会活動に関与していただいたすべての皆様に感謝の意を表したい。

平成 26 年 4 月
現場力革新経営委員会
委員長

村尾和俊

6. 平成25年度現場力革新経営委員会 活動状況

【平成25年】

- 6月18日 第1回会合
「活動方針（案）」について意見交換
- 8月8日 第2回会合
テーマ：“現場力”を活かす経営
講師：早稲田大学ビジネススクール 教授
株式会社ローランド・ベルガー 日本法人会長 遠藤 功 氏
- 9月27日 企業視察①
株式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI
- 11月20日 第3回会合
活動報告（企業視察・企業ヒアリング等）及び意見交換
- 11月27日 企業視察②
株式会社デンソー 高棚製作所
- 12月10日 第4回会合
テーマ：クロネコヤマトの「満足創造経営」～お客様の声は「宝の山」～
講師：ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役会長 瀬戸 薫 氏



【平成26年】

- 1月22日 第5回会合
「提言骨子（案）」についての意見交換
- 3月7日 第6回会合
「提言（案）」についての意見交換
- 3月27日 常任幹事会・幹事会
提言（案）「現場力はトップ力で磨かれる」を審議
- 4月8日 提言「現場力はトップ力で磨かれる」を記者発表

7. 平成25年度現場力革新経営委員会 名簿

(平成26年3月27日現在／敬称略)

委員長	村尾 和俊	西日本電信電話(株)	取締役社長
委員長代行	酒井 和広	西日本高速道路(株)	取締役専務執行役員
副委員長	阿形 清信	近畿刃物工業(株)	代表取締役
"	李 承昊	日本サムスン(株)	常務大阪支店長
"	井垣 貴子	(株)健康都市デザイン研究所	取締役社長
"	伊東 弘美	(株)りそな銀行	執行役員
"	井上 浩一	有限責任あずさ監査法人	パートナー
"	上野山 雄	パナソニック(株)	フェロー
"	小川 隆	山九(株)	執行役員関西エリア長
"	小椋 昭夫	バンドー化学(株)	取締役会長
"	仮屋 雄司	(株)エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ西日本	取締役社長
"	河野 雅明	(株)みずほ銀行	取締役副頭取
"	小八木 規之	近江産業(株)	取締役社長
"	近藤 薫	(株)神戸製鋼所	大阪支社長
"	辻村 英雄	サントリーホールディングス(株)	常務執行役員
"	土屋 裕弘	田辺三菱製薬(株)	取締役社長執行役員
"	時永 周治	(株)ヴィスカス	顧問
"	永木 康司	(株)永木精機	取締役会長
"	二宮 清	ダイキン工業(株)	嘱託
"	藤井 眞澄	関電プラント(株)	取締役社長
"	古川 実	日立造船(株)	取締役会長兼 CEO
"	堀江 正司	(株)高島屋	顧問
"	松井 次郎	(株)マツイコーポレーション	代表取締役
"	真鍋 靖	(株)日立製作所	関西支社長執行役員
委員	石田 行司	ニューロンネットワーク(株)	取締役社長
"	石橋 民生	大和ハウス工業(株)	取締役副社長
"	井戸 剛	不二印刷(株)	取締役社長
"	川崎 修	(株)東研サーモテック	取締役社長
"	熊谷 京子	クマリフト(株)	代表取締役
"	後藤 陽	帝人(株)	常務執行役員
"	下田 純弘	(株)アイ・ティ・フロンティア	執行役員西日本支社長
"	新村 猛	がんこフードサービス(株)	取締役副社長
"	鈴木 規之	(株)アスタリスク	代表取締役
"	瀬川 純	ドコモ・エンジニアリング関西(株)	取締役社長
"	谷口 碩志	(株)クリエイトマネジメント協会	代表取締役
"	玉本 美砂子	(株)ジェイ・ビー・エムコンサルタント	代表取締役
"	中務 裕之	中務公認会計士・税理士事務所	所長

"	長山 芳幸	凸版印刷(株)	専務取締役
"	西 亨	(一財)大阪科学技術センター	専務理事
"	村田 俊彦	(株)大林組	執行役員
"	山村 輝治	(株)ダスキン	取締役社長
"	横田 和則	医療法人宏心会 横田歯科医院	理事
"	吉田 修	音羽電機工業(株)	取締役社長
"	吉松 民雄	コカ・コーラウエスト(株)	取締役社長
"	吉村 昌人	(株)イトーキ	関西支社長
"	淀 智哉	(株)オオヨドコーポレーション	取締役
スタッフ	伊勢 拓央	西日本電信電話(株)	秘書室長
"	大野 敬	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
"	古江 健太郎	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
"	平尾 誠之	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
"	津曲 俊之	西日本電信電話(株)	秘書室
"	小笹 浩司	西日本高速道路(株)	保全サービス事業部 保全サービス統括課長
"	鄭 憲官	日本サムスン(株)	メモリー部長
"	加輪上 有里	(株)健康都市デザイン研究所	人財育成室長
"	山嶋 浩二	(株)りそな銀行	コーポレートガバナンス事務局 セクレタリアットオフィサー
"	飛河 智生	パナソニック(株)	参事
"	多田 晴好	山九(株)	関西エリア開発営業部部長
"	中村 恭祐	バンドー化学(株)	執行役員経営企画部長
"	藤井 裕孝	(株)みずほ銀行	参事役
"	谷崎 英二	近江産業(株)	監査役
"	谷藤 道久	田辺三菱製薬(株)	秘書室長
"	上田 雅己	関電プラント(株)	経営企画部長
"	宮崎 寛	日立造船(株)	経営企画部企画グループ長
"	上田 あゆむ	(株)日立製作所	関西支社企画部長
代表幹事スタッフ	吉岡 淳	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室部長
"	橋本 智裕	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室
"	三上 嘉則	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室
"	土塚 浩一	日本生命保険(相)	本店企画広報部長
"	田中 一宏	日本生命保険(相)	本店広報室長
"	大澤 昌丈	日本生命保険(相)	企画総務部調査役
事務局	齊藤 行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
"	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
"	谷 要恵	(一社)関西経済同友会	企画調査部主任

8. 事例集

NO	企業名	事例（件名）	頁
1	株式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI	“7 minutes miracle” - 世界最速の「魅せる清掃」 -	17
2	株式会社デンソー http://www.denso.co.jp/	「技術の進化」と「現場の改善」が支えるモノづくり	25
3	株式会社アイ・ティ・フロンティア http://www.itfrontier.co.jp/	ITを活用したワークスタイルの変革による自律型組織の実現	32
4	株式会社エヌ・ティ・ティ・ ビジネスアソシエ西日本 http://www.nttba-west.jp/	SWG(サブワーキンググループ)活動の実施による品質・ 生産性等の向上	34
		ミス防止に向けた全社検討体制の確立	36
5	株式会社オオヨドコーポレーション Pテックス http://www.oyodo-co.jp/ptex/	現場担当者と研究開発部門の緊密な連携による業務効率 の向上への取り組み	38
6	近畿刃物工業株式会社 http://www.kinkihamono.co.jp/	「安心して眠れる会社、笑って働ける会社」を目指した取り組み	40
7	サントリーホールディングス 株式会社 http://www.suntory.co.jp/	チャレンジ課題制度による自律した人材の育成	42
8	凸版印刷株式会社 http://www.toppan.co.jp/	「技能認定制度」による現場の優れた技能の顕在化と成果 の水平展開	44
9	日本生命保険相互会社 http://www.nissay.co.jp/	現地組織の「気づき」に基づく業務改善提案活動	46
10	ネクスタ株式会社 http://www.nexta.co.jp/	小集団活動による全員参加型経営の実践(Wづくり運動)	48
		小集団活動による全員参加型経営の実践(ワンコイン運動)	50
11	バンドー化学株式会社 http://www.bando.co.jp/	SS 活動(営業の市場開拓事例)発表会の実施・継続	52
		開発功労賞の実施・継続による新製品開発活動の促進	54
		クラブ・同好会への補助金支給等によるコミュニケーションの 活性化	56
		伝統的な取り組みとしての“カイゼン”活動の継続	58
12	株式会社日立製作所 http://www.hitachi.co.jp/	現場リーダーである主任層の強化に向けた取り組み	62
		日立グループにおけるサービス品質向上の取り組み	64
13	サンドビック ツーリング サプライ ジャパン株式会社 http://www.sandvik.com/jp/	究極の「5S」と自主的な改善提案の定着・継続による工場の 改革	66

事例 1 (視察)

株式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI 様

(鉄道清掃)

“7minutes miracle” -世界最速の「魅せる清掃」-

【視察日時】 2013 年 9 月 27 日 (金) 14:00~16:00

＜株式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI 概要＞

所在地 : 東京都中央区八重洲 1-5-15 田中八重洲ビル
 設立年月 : 1952 年設立
 代表者 : 中村 仁 代表取締役社長
 従業員数 : 846 名 (正規社員 487 名、パート 359 名)
 (平均年齢 50 歳、女性率 38%)

～主な事業内容～

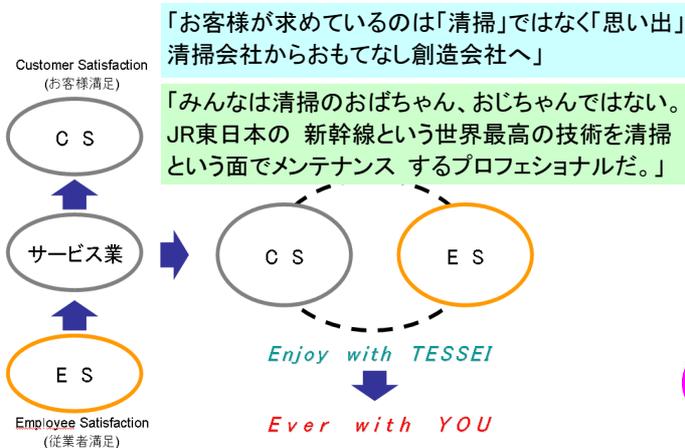
- ・東北・上越・長野・山形・秋田新幹線の東京駅・上野駅での折り返し清掃整備業務
- ・関東圏内新幹線車両基地での車両清掃整備業務 など



なぜ普通の清掃会社が世界一の現場力を発揮する会社に変革を遂げたのか

- ・普通の清掃会社であった TESSEI が「世界一の現場力を発揮する会社」と称されるまでに変革を遂げた背景には、TESSEI が取り組む会社事業そのものを現場社員の意見を交えつつ、「清掃会社から思い出を創造するおもてなし創造会社」へと再定義したこと、そして現場ではなく本社のマネジメントを変え、現場に耳を傾けさまざまな提案をできる限り実現・実行し続けてきたことにある。

【TESSEI が行った会社事業の再定義】



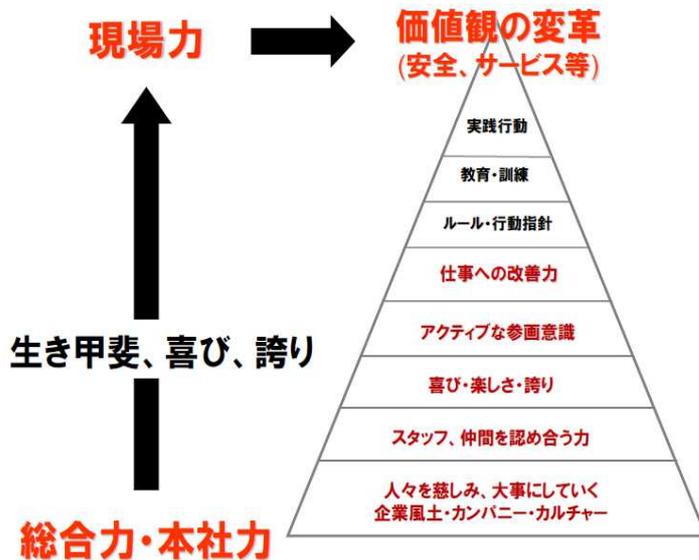
【実現・実行してきたさまざまな取り組み】



あらゆる手を使って、従業員に「新しい時代が来た」と思わせる。そして「本社は本気だ!」と思わせる。そのためにも「金がない」という理由だけであきらめない。従業員と経営者の知恵と工夫で「経営」を共創することが重要である。また、変えてはならないこと、変えなければならないことを見極めることも重要である。

- ・ T E S S E I の現場力は、単に現場の提案を実現・実行し成功体験を積み重ねることだけで生み出されているものではない。個人のさまざまな成功体験をみんなで共有していくことが現場社員の生き甲斐、喜び、誇りを何倍、何十倍にも増幅させ更なる活力を生み出している。そして、その取り組みこそが現場社員の価値観の変革をもたらし、現場社員の意識向上、モチベーション向上へとつながり、現場力そのものを更に向上させている。

【現場力向上から価値観変革の流れ】

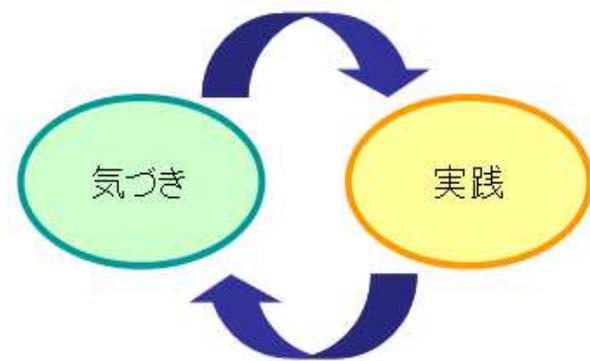


T E S S E I では、「現場力向上」「価値観の変革」を実現するためには、「実践行動」、「教育・訓練」、「ルール・行動指針」とともに、その下にある「仕事への改善力」、「アクティブな参画意識」、「喜び・楽しさ・誇り」、「スタッフ、仲間を認め合う力」、「人を慈しみ、大事にしていく、企業風土・カンパニー・カルチャー」にも取り組むことが必要と考えている。お互いを認め合う文化を醸成し、業務の中で「生き甲斐」「喜び」「誇り」を現場社員にいかにして感じてもらうか（感じ続けてもらうか）が重要であると考えている。

- ・ 会社事業の再定義から 8 年間、取り組みの中での気づきが、現場力向上に向けた取り組みを支える礎となっている。

【T E S S E I が 8 年間の取り組みで気づいたこと】

- ①「生産」は、「現場」にいる「人々」によって行われる
- ②従業員は、いろいろな想いをもち続けている
- ③従業員は「肩書き」にではなく、「人」についてくる
- ④従業員の意欲の源泉は、まず生活と身分の安定
- ⑤従業員は「コスト」ではなく、大切な「財産」
- ⑥組織の中で認められるということ
- ⑦今まで本社は何も知らなかった、そしてこれからも・・・



実際の取り組みから得た気づきを業務に即座に反映し、更に新たな気づきを得るサイクルが確立されている。

- ・ T E S S E I では、「二流、三流の戦略でもいい！一流の実行力を持とう！」という考えのもと、会社の提案実現力を高める取り組みとして、スタッフの建設的な提案に対しては、「NO！と言わない」、「難しい場合は会社から次の手を提案する」という取り組みを徹底している。この取り組みこそが「本社は本気だ！」と現場社員に思わせることへとつながり、モチベーションの向上、ひいては風通しのよい組織づくりにつながっている。

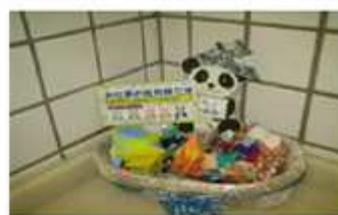
【具体的に行われた提案の実行例】



季節に応じたユニフォーム



ベビー休憩室の設置



パンダおみくじの作成



用具のバッグイン化



靴磨きの設置



トイレ流し忘れ防止貼紙



忘れ物防止袋



子供向けのシールの作成

- ・ T E S S E I においては、「会社事業の再定義」、「現場からの提案の実現・実行」、「価値観の変革」などを実現していく上で、雇用面について大きな方針の転換を図っている。それは、従業員の積極的な正社員化である。
- ・ 8年前の T E S S E I における従業員に占めるパート社員の比率は 58%であった。コスト面において一定のメリットはあったが、一方ではクレームや事故などが非常に多い職場環境であり、パート社員自身もいつまで雇用されるのかという不安のもとで働くといった、十分に意欲を發揮することができない職場環境であった。
今は、その点に気づき「従業員の意欲の源泉は、まず生活と身分の安定」「従業員は『コスト』ではなく、大切な『財産』」、さらには「お客様との信頼関係をより強いものとする上では従業員の正規社員化が重要」と考えを改め、積極的に正規社員化に取り組んでいる。現在では、従業員数 846 名（平成 25 年 4 月 1 日現在）のうち 487 名が正規社員、残りの 359 名がパート社員となっておりパート社員の比率は 42%まで低下している。今後は 2020 年までに更にパート社員の比率を 30%まで低下させることで、全体として現場社員が意欲を發揮しやすい職場環境を作ろうと取り組んでいる。

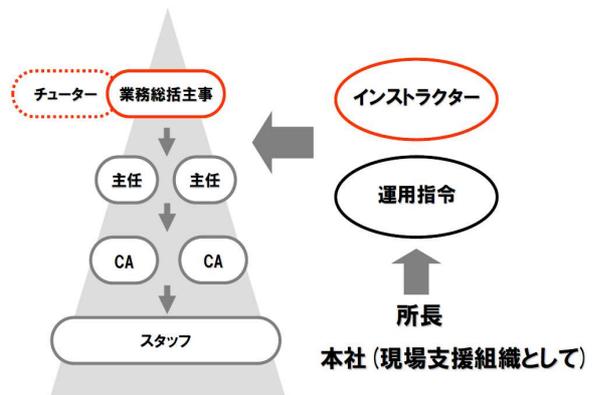
世界を魅了する 7minutes miracle～世界最速の「魅せる清掃」～

- ・現場力の発揮において最も注目されている取り組みは、「7分間の魅せる清掃」である。その取り組みの根底には、徹底した規律と指揮・命令系統があり、「早くて、正確で、完璧な、車内清掃」は「変えてはならないこと」として位置づけられている。また、「TESSEIの最高のおもてなしは、お客様に「さわやかな空間」を満喫していただき、「あんしん」してご利用いただくこと」という意識統一が現場社員間で図られているとともに、「お互いを認め合い、尊敬すること」、業務に対して「生き甲斐、喜び、誇り」を持つことが、世界が称賛するチームワークの発揮（7分間の魅せる清掃）へとつながっている。

7分間の「魅せる清掃」 - 7 minutes miracle -



徹底した規律と指揮・命令



東京駅では、22名の清掃チームが11チームある。組織は、業務総括主事、その下に、主任、CA、スタッフの階層となっている。業務総括主事は管理者試験を通った人が担当し、チューターの役割も担いつつ、全体の指導にあたっている。(この人の言うことは絶対であるという位置づけ) また、インストラクターを設け、運用指令全体の管理を行わせるようにしている。何事も体幹が大事であるといわれるが、まさにこれが体幹である。「規律と指揮命令」の中でどうやって自由な発想を活かしていくかを日々考え取り組んでいる。

(参考) 7分間清掃に関するTESSEIの誇れるところ

- ・新幹線清掃は、東京駅だけで1日に12万座席の清掃を行っている。年間全体では4,000万～5,000万座席の清掃を行っているがテーブルを拭いてないなどのクレームは2～3件であり、その場合も電車が遅れているなど特殊な事情があった場合のみである。
- ・東京サービスセンターで年間5万件の忘れ物があるが、1件もクレームはない。
- ・日本の美德は礼。お客様からもマナーが良いと言われる。これはきちんと前を向くということで安全確認にも役立っている。今では、自主的に車両基地でも行うようになっている。

現場力を支える取り組み事例（7つの工夫）

①スモールミーティングの実施

- ・日々の業務の中で感じた問題点・改善点やアイデアなどをその日に割り当てられた清掃業務チーム内で意見交換をする取り組み。休憩時間などを活用し毎日1回短時間で実施するようにしている。

また、意見交換の中で出てきた問題点・改善点やアイデアについては、現場社員内で対応できるものは直ぐに実行することとし、対応できないものについては本社に報告され、本社が必ず対応策を検討し、その結果を現場社員にフィードバックするようにしている。

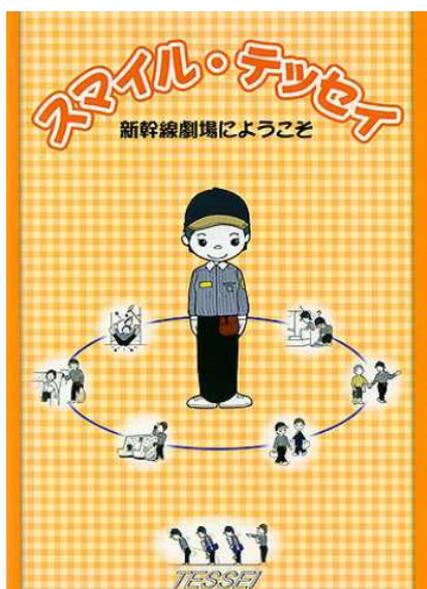


この取り組みは現場社員の日々の気づきを即座に業務改善に反映するだけではなく、日々異なったメンバーで意見交換を行うことで現場社員の円滑なコミュニケーションの場にもなっている。

また、現場の声に耳を傾け、「必ず答えていく」、「提案をできる限り実行していく」という姿勢は、会社の本気度を表すことへとつながり、現場社員の業務改善活動に対する意識向上に役立っている。

②スマイルテッセイの作成

- ・TESSEIが目標として掲げる「さわやか・あんしん・あったか」という言葉の意味を分かりやすく解説した上で、清掃業務を通じて目標実現のためにどのような取り組み（行動）を行うべきかを取り纏めたマニュアル。現場社員が主体となって作成したことで、本社目線ではなく現場社員目線で記載されている。今や現場社員のバイブルというべきものになっており、現場社員への会社目標の浸透・意識統一に役立っている。



～「さわやか・あんしん・あったか」という言葉の解説～

「さわやか」：駅や社内空間はお客様をお迎えし、おもてなしするステージ。そのステージが不潔では台無し。清潔でさわやかな空間を創りあげよう。

「あんしん」：TESSEIは新幹線輸送を担っており、安全確保は最も重要な任務。安全に徹するとともにさわやかな身だしなみ、きびきびとした行動で安心と信頼を深めよう

「あったか」：TESSEIはご利用になるお客様との出会いを大切にしたい。私どもの「出会い」を「思い出」というお土産としてお持ち帰りいただく。

③エンジェルレポートの作成

- ・現場社員に焦点をあて日々地道にコツコツと頑張る姿を社内で共有し表彰する取り組み。エンジェル・リポーターに任命された約 30 名が、日々の現場社員のお客様との間で起こった心温まるでき事や称賛すべき取り組みをレポートし、社内掲示板などに公表している。レポート基準のマニュアルなどはなく、リポーター自らがよいと思ったことであればなんでも取り上げてよいとしている。また、活動をより活発化させるべく、「月間個人賞」、「半期部長表彰」、「年間優良従業員表彰」や、よく褒めてくれた人を表彰する「ほっと・ぬくもり賞（年間）」、「あったかハート奨励賞（半期）」なども設けている。



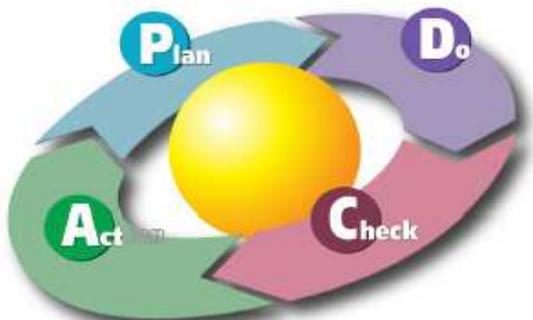
サービスというものは、100 の人が一生懸命やっても 1 人がダメであれば、全体としての成果を「ゼロ（全体がダメだ、気が弛んでいる）」と指摘される。しかしそれは結果として現場社員の全体のモチベーション低下へとつながってしまうということから、できていない 1 人ではなく頑張っている残りの 99 人に焦点をあてること、また当たり前のことでも、きちんとできていればそれは素晴らしいことであるとして取り上げ褒めることが、現場社員のモチベーションの維持・向上、褒める文化の醸成、雰囲気作りに役立っている。

【レポート件数の実績】

平成 24 年：2,946 件、平成 23 年：1,809 件平成 22 年：2,617 件

④みんなのプロジェクトの実施

- ・現場の課題とその改善策は現場社員が最もよく知っているとの考えのもと、現場社員における小集団活動や提案活動を統合した業務改善の取り組み。具体的には「じっくりプロジェクト」、「いつでもプロジェクト」「マイヒヤット&マイ対策」の 3 つの取り組みを展開している。また、本取り組みにおいて最も注目すべき点は業務改善に必要な資金や取り組みにおける褒賞・表彰費用などをあらかじめ現場の責任者である事業所長に配付していること。事前配付については、いろいろな議論があったが、現場責任者を任命しているのは本社であるという認識のもと、思い切った権限委譲を行うことで現場判断のもとでの迅速な業務改善活動の実現に役立っている。



【みんなのプロジェクトの取り組み実績】

「じっくりプロジェクト」

⇒半年間かけてチームで改善提案を行う取り組み
(30 数件/半年)

「いつでもプロジェクト」

⇒日々の改善提案の取り組み (1,000 件/年)

「マイヒヤット&マイ対策」

⇒安全に対する改善提案の取り組み (2,100 件/年)

⑤外部マスメディアの積極的な活用

- ・現場社員のモチベーションを維持・向上していくためには、社内で広報に取り上げたり、「よくなったね」「いいね」と言い続けるだけではその効果は長続きしない（現場社員には常に刺激と変化が必要）との認識から成果フィードバックの1つとして外部のマスメディアなどを積極的に活用。テレビ番組や雑誌・書籍などで自分の仕事に取り上げられることで、現場社員が親族、知人、友人などいろいろな人々から称賛を受けることとなり、社内では得られない大きな刺激となって現場社員のモチベーション向上に役立っている。また、世の中の人々が自分たちを見ている（注目している）ということ現場社員が意識することで業務そのものの質も高まるという相乗効果を生み出している。

【これまで取り上げられたテレビ番組や雑誌・書籍など】



2011年3月 日経ビジネス特集



遠藤 功氏著書



2010年3月 ミュージカル

【主なテレビ番組】

- ・がっちりマンデー (TBS)
- ・はなまるマーケット (TBS)
- ・ニュースウォッチ (NHK)
- ・スーパーJチャンネル (テレビ朝日)
- ・ズームインスーパー (日本テレビ)
- ・CNN (米国)

など

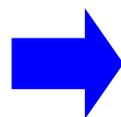
【主な雑誌・書籍】

- ・日経ビジネス
- ・雑誌財界
- ・致知
- ・女性セブン
- ・新幹線のお掃除の天使たち
- ・最強の現場力

など

⑥お客様のつぶやきメッセージの活用

- ・現場社員に常に刺激と変化を与える取り組みの1つとして、ツイッターに寄せられるお客様のつぶやきメッセージを成果フィードバックに活用。寄せられるつぶやきは年間で約250万件。現場社員への称賛の声など、良いものをピックアップし「感動物語」というレポートにまとめ社内掲示板などに毎月掲示することで、現場社員のモチベーション向上に役立っている。



⑦みんなでノリGO!大作戦

- ・「一言よく人を生かし、一言よく人を殺す」という認識のもと、エンジェルワードという「ノリ語」集とデビルノートという「ノリません語」集を作成し、みんなでこの言葉を積極的に使おう（使わないでおこう）という取り組み。また、自分にあったノリ語がない場合は、マイノリ語を作ろうと呼びかけている。



もともとは早稲田大学遠藤功氏の著書で「伸び続ける会社の“ノリ”の法則」からヒントを得たものである。著書の中では、「あ行」と「か行」のノリ語のみが紹介されていたが、非常に良いものであるということで、現場社員が全ての行の「ノリ語」を、さらには「ノリません語」のアイデアを自主的に提案。用語集として全現場社員に展開することで、明るい職場の雰囲気づくりに役立っている。

その他（視察説明資料より抜粋）

あなたの話すその一言

その一言で 励まされ
その一言で 夢を持ち
その一言で 腹が立ち
その一言で がっかりし
その一言で 泣かされる

ほんのわずかな一言が
不思議な大きな力持つ
ほんのちよっとの一言で

一言よく人を生かし、一言よく人を殺す

今日育

リーダー研修 清掃技術研修
安全研修 おもてなし研修 車両清掃技術
共育 協育 驚育 響育 鏡育 恭育

~~矯育 脅育 恐育 狭育 怯育 凶育~~

お客さまと自分たちとのハッピーエンドシーンを
実現するために常に仕事の改善を進め、**仕事の中に喜び、楽しさ、誇りを持ち続ける人づくり**

一人ひとりが企業を育て盛り上げていく、チーム力を高めるための一員であるという、アクティブな認識と参画意識を持つ人・企業風土づくり

こうすればお客さまに喜んでいただけるという体験

仲間との協働 提案実現の喜び 新機種への挑戦
「気づき・共感・共創」共育
模範行動の取得・認め合うことの大切さ
思いやり 誇り
会社が求める姿

事例 2（視察）

株式会社デンソー 様
（高棚製作所）

（製造業/電子機器）

「技術の進化」と「現場の改善」が支えるモノづくり

【視察日時】 2013年11月27日（水）13:00～15:00

＜株式会社デンソー高棚製作所 概要＞

所在地 : 愛知県安城市高棚町新道 1
操業開始 : 1974年4月
敷地面積 : 371,000㎡
従業員数 : 約 2,800名
 (うち、情報通信製造部は約 1,500名)
～主な事業内容～
メーター、ディスプレイ、各種センサー
ナビゲーションシステムの生産



高棚製作所の事業概要

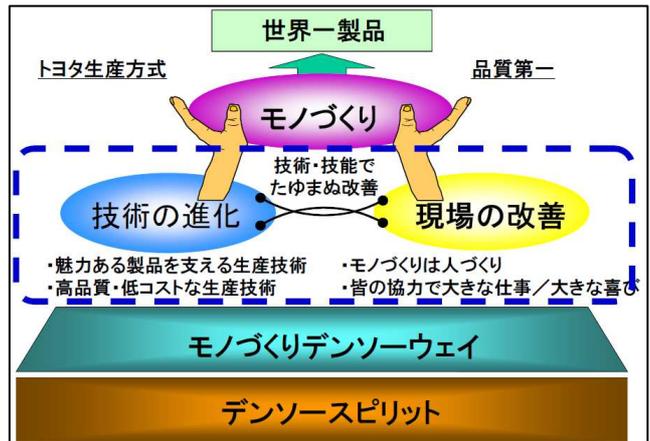
- ・高棚製作所では、自動車のメーターを作っている。メーターという製品は、とても技術が進歩しており、その中身を見ると、電子回路でマイコン制御になっているだけでなく、さまざまな情報を液晶画面に映し出すなど、非常にハイテクな製品になっている。
- ・お客様からのコスト低減要請にお応えするため、主な取り組みとして、1つは生産技術の開発、もう1つは製造現場の設備をいかにうまく使うかという、大きく2本柱で原価低減活動を進めている。
- ・メーター製品は、既に海外生産比率が7割くらいになっている。お客様がアメリカなら我々もアメリカに行って製品を納めるという方法で対応しているので、高棚製作所で生産しているのは、国内のお客様に納めるもので、完成品はほとんど輸出していない。
- ・しかし、コスト低減の一方で、労務費が上昇してきており、最近では、一部で海外の製造工場から輸入を始めようという動きも出てきている。高棚製作所で1,500人の従業員を預かる者としては、こうした輸入圧力に負けないよう原価低減をしっかりと行い、価格面で負けないようにして、何とかこの場所でモノづくりを継続していきたいという強い思いをもって毎日取り組んでいる。



牧野情報通信製造部長

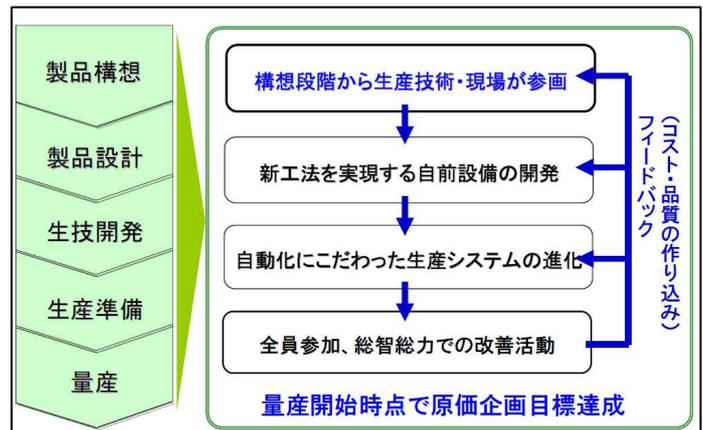
デンソーのモノづくり ～「技術の進化」と「現場の改善」が支えるモノづくり～

- ・デンソーでは、「技術の進化」と「現場の改善」の2つを両輪として、モノづくりを支えているという考え方に立っている。
- ・「技術の進化」というのは、魅力ある製品を高品質・低コストで作ることができる技術を持つということ。そして、量産開始以降は、日々の地道な改善（「現場の改善」）で生産性・品質向上を支えるということ。この両輪でモノづくりを支えて『世界一製品』を供給していくというコンセプトとなっている。



デンソーのモノづくりの流れと特長

- ・デンソーのモノづくりの流れ（工程）で見ると、上流から製品構想、製品設計、生産技術開発、生産準備、量産という順番になる。
- ・技術部門での製品構想、設計を経て、製造部門での生産技術開発、生産準備、量産とつながっていくのだが、現在では、製造部門の生産技術や製造現場が、製品構想の段階から参画してコスト・品質の作り込みを行うことが普通になってきており、量産の開始時点で原価企画目標を達成するという意気込みで製品を生み出している。



EF (Excellent Factory) 活動 ～現場主体の改善文化の醸成と改善のスピードアップ～

- ・EF活動は、「工場長がリードする全員参加の日常的な改善活動」である。文言だけを見ると当たり前のことのようにも見えるが、90年代半ばまでは、改善活動は工場の製造ライン単位での部分的な取り組みが主となっていた。しかも改善スタッフが主導するものであり、工場全般としての活動ではなく、プロジェクト的・モデル的な活動が一般的だった。

EF活動…工場長がリードする全員参加の日常的な改善活動	
<背景>	
従来(～'96)	EF活動
目的	生産性向上
対象	部分的(単一ライン)
主体	改善スタッフ
形態	プロジェクト的
課題	・現場主体の改善文化の醸成 ・改善のスピードアップ
<活動の変遷>	
年度	'97- '00- '03- '06- '09-
段階	基礎構築 範囲拡大 確立 定着化
対象	全工場開始
国内	グループ会社への展開
海外	北米 アセアン 中国 欧州
	世界の工場が One DENSO で推進
グローバルな浸透を目指して推進中 (Efficient Factory から Excellent Factory へ)	

- ・そうした中、もっと現場主体の改善を進めることによって、改善のスピードを上げていく必要があるのではないかとということが課題として認識されるようになり、90年代後半からEF活動を展開している。（現場主体の改善文化の醸成）

- ・ EF 活動では工場全体としての生産性向上を図ることになるのだが、現場の体質自体を強化して、製造ライン単位でなく、工場単位の活動、さらには仕入れ先から得意先までの物流を含めたサプライチェーン全体の活動に広げていこうという考えに基づいている。工場全体での活動となると、当然、工場長がリードして全員を率いていくことになる。各工場内の作業員から班長・係長まで、全員が同じ目標を持って、継続的かつ地道に日常を改善していくという広範囲な活動をしていかなければ全体のスピードアップにはつながらない。
- ・ EF 活動は、導入当初は国内の全工場で開始し、後にグループ会社に展開、さらには北米・ASEAN を先頭に海外拠点でも開始し、今では全世界の工場で、『EF 活動』という言葉が普通に使われるようになってきている。

EF 活動の 4 つの柱

- ・ EF 活動には 4 つの柱がある。具体的には次のとおりであり、各工場はこれらに基づき EF 活動を推進している。

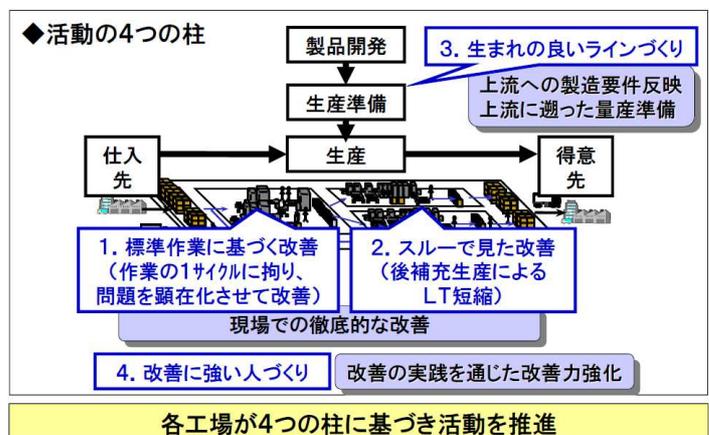
①標準作業に基づく改善

(作業の 1 サイクルに拘り、問題を顕在化させて改善)

②スルーで見た改善 (後補充生産によるリードタイム短縮)

③生まれの良いラインづくり

④改善に強い人づくり



- ・ 工場内での実際のモノの流れ (仕入先～得意先) と製品開発などの上流工程からの流れという大きな 2 つの流れで捉えてみると、工場の中の活動としては、まずは上記の①と②の 2 つとなる。1 つは決められた作業、決めた作業に基づいて、作業の 1 サイクルに拘り、問題を日々顕在化させて、その都度改善していくという地道な活動。もう 1 つはトヨタ生産方式の基本である後補充生産を、自分の工程と前後の工程、さらには仕入先から得意先まで (工場全体を) スルーで見た改善を実施することによって、全体のリードタイムを短縮するという 2 本の柱となる。
- ・ また、新たな製品ができる新たなラインを作ることになるが、量産開始時には既にコストがしっかりと改善されているという活動をするために、上流工程への製造要件を反映した生まれの良いラインづくりという活動が 3 つ目の柱である。
- ・ 4 つ目は、3 つの活動を支える人づくりというところで、他の 3 つの活動による改善の実践を通じた改善力の強化ということになる。

EF 活動の進め方

- ・ EF 活動の推進体制としては、全社のトップとして生産推進センター長を置き、事業グループ単位で実践している。製造部門では、製造部長が指導役・アドバイザー、工場長が実行主体となり、生産現場だけでなく、生産管理、生産技術、保全といった工場内の機能部門も全て巻き込んで活動を推進している。
- ・ 活動のスケジュールについては、新年度開始前に全社方針を事務局が立案し、それに基づいて国内 41 工場に年度の活動計画を立案し実行している。製造部長は指導役・アドバイザーという立場で、月 1 回自分が担当する全工場の現場を確認する。
- ・ 年度の活動を区切りとして、活動成果を競い合う仕組みがある。事業グループ単位で、優れた工場を 1 つ選んで表彰するという取り組みを全社で行っている。選ばれた優秀工場は次年度開始当初の全社大会において発表・表彰されることとなっており、これによって全社の横展開を図り、他の工場の活性化にもつなげている。また、2 年ほど前から、国内工場の優秀工場だけでなく、海外の優秀工場も日本に来て（全社大会で）事例を発表している。

(参考) 工場見学の概要

- ・ 当日はメーター工場を見学。主要品目は「コンビネーションメーター」で、スピードメーター、タコメーター、燃料計といくつかのメーターを組み合わせて表示するもの。この工場に月に 18 万台ほどを生産。
- ・ また、この工場では、カーナビゲーションやオーディオ、空調環境をドライバーの手元で操作できる「リモートタッチコントローラ」も生産。これは月産 2.5 万台という規模。
- ・ メーターは車の顔としての商品価値があり、車種によって全て異なる。そのため、デンソーで取り扱っているものでも 900 品番と、非常に多くの種類が存在。同じ車種であってもマイナーチェンジでメーターも変わるため、非常に変化が激しい製品。
- ・ 工場では、「製品管理」「組付け」「回路基板の組付け」「インテグパネル」の各工程を見学。
- ・ 「製品管理」では、主に、得意先からの受注（生産）をいかに平準化するか、いかに生産現場に対してきちんとした指示を出すかという観点から導入されている、『平準化ポスト』と『多回集荷』という仕組みを見学。
- ・ 「組付け」では、ロボットを活用した省力化を推進しており、基本的に装置主体の職場となっているが、その中で人の配置をどうしているのかなどについて見学。
- ・ 「回路基板の組付け」では、ラインごとではなく作業別に人を配置した効率的なシステムを見学。（作業員が作業項目別に複数ラインを担当。全ての作業指示は『集中アンドン』から出る仕組み）
- ・ 「インテグパネル」（車の真ん中に配置されたエアコンが収まる場所がディスプレイと一体となっているパネル）では、前工程から後工程までを短縮して物流を効率化した、「生まれの良いラインづくり」を見学。
- ・ 秒単位で作業の品質を管理するなど、全般を通じて非常にきめ細かい工程管理を実施。

その他（意見交換におけるコメントより抜粋）

① トップがポリシーを持ち、会社の文化として取り組みを浸透させることが重要

- ・デンソーでは昔から生産技術が強く、ラインの自動化、機械の導入などによって、大きなロットでたくさん生産しようという文化が強かったが、それでは駄目だということに気が付いた。
- ・生産技術力と生産現場の力の両方が大事だということで、それを車の両輪として、昔ながらの生産技術力はそのまま伸ばしながら、さらに生産現場を鍛えるということを経営自身が腹に落として、実行するというをやってきた。特にトップの人間が実際に現場に出て、話をして、「こういうやり方が正しい」ということを会社のカルチャーとして浸透させることが大切。これには結構な時間がかかる。90年代から始めて十何年もかかっているが、やっと国内のどんな工場に行っても、EF活動やジャストインタイム、標準作業が大事だといった言葉が日常会話の中で当たり前に出てくるようになった。トップが先頭に立って、時間をかけて社内の文化を変えてきたことが大きい。

② 改善提案を実際の形にしてフィードバックすることが重要

- ・1つ1つの作業について、作業者がやりにくいと思ったことを自由に言ってもらうことも大切。そして、言ってもらったことを班長が改善企画ノートに記し、それに対して「いつまでに対策する」ということを示し、実際に改善を形にしていくことが重要。
- ・改善提案の中には、お金のかかるものもあるが、多くは小さな改善である。自由に改善点を出してもらい、トップがそれをきちんと聞いて、実際に形にしてフィードバックすると、また次の提案が出てくるという良い流れが生まれる。こうしたことを繰り返していくことが重要。
- ・デンソーでは、こうした活動を全工場、全職場、全ラインで面的に展開しており、それが強みになっている。（個々の社員のレベルには差があるが、社員全員のベクトルはきちんと合っており、1つの方向に向かうことはできている）

③ トップの覚悟が不可欠

- ・現場が気づいた問題について、トップがそのことを聞いて、きちんと対策を実行することで成果がしっかりと出るようになる。トップが「ジャストインタイムをやれ」「在庫を減らせ」と言っておきながら、現場が「問題があります」と言ったときに「私は知らない」といった対応をしてしまうと、現場社員を見殺しにするようなもの。そういう環境を与えた以上は、トップは現場の声をきちんと聞いて、適切な処置を実行するという覚悟・思いが必要。トップが決める、決めたことを実践するということが非常に大事だと思う。

④ 非正規社員にも正規社員と同様に取り組んでもらう

- ・いわゆる期間雇用と言われるテンポラリーの従業員も大勢いる。彼らにはQCサークル活動などにも参加してもらっており、また、品質の教育を行う際に会社方針もしっかりと共有しているので、全く同じ仲間であるという認識でいる。

⑤金銭的なインセンティブよりもトップからの激励やフィードバックの方が効果的

- ・デンソーには発明改善提案制度というものがあり、従業員が用紙に書いて提出すると、1件いくらといった見返りが出る。非常に大きな改善効果をもたらすものを提案すると、それに応じた褒賞金が出ることになっているが、採用されるような大きな改善を一作業員が提案するのはなかなか難しいので、こういった仕組みは今後なくなっていくのではないかと考えている。それよりも、現場の作業員が紙に書いて提出した問題点や気づきに対して、班長やリーダー、管理者が具体的な改善の形にしてきちんとフィードバックすることで、現場の社員の喜びにつなげるということの方が大切だと考えている。
- ・もちろん良い提案に対する表彰状などもあるし、定期的な節目を捉えて、それまでに提案した累計件数に応じて、銅賞・銀賞・金賞といった形で表彰する制度もあるが、そういうことよりも、例えば、トップの管理者が現場に行き、作業員に対して、「こういう改善をやってくれてありがとう」であるとか、「これは問題ないと思うけどどうだろうか」といったことを実際に会話しながら一緒に取り組んでいくようなことが重要。
- ・また、社内コンテストもやっており、上位の役員などが年に1~2回程度現場に出て、現場の人たちの話を直接聞く機会があるのだが、そういった機会を有効に活用することも大切。現場の社員が役員に対して、自分がやった改善内容を発表し、そういった人から直接褒めてもらうことで、社員本人の大きな喜び（モチベーション向上）にもつなげることができている。

⑥トップの姿勢が取り組みの成否を分ける

- ・かつての改善活動は、改善スタッフによるモデルラインでの活動という形で実施していたため、多くの生産現場はその活動とは直接関係がなかった。例えば、標準作業を導入しようとした場合、モデルラインには入っても通常のラインには入らない。モデルラインも改善スタッフが入っているときは良いが、そのスタッフたちがいなくなると、いつの間にか仕組みは機能しなくなり、標準作業ではなくなってしまうということを何度も繰り返していた。これではいけないということで、「改善スタッフではなく全員参加」、「モデルではなくて全ラインでやろう」ということを随分言い続けたのだが、なかなか浸透しない時期があった。
- ・大きな変化が起きたのはあるトップの影響だった。そのトップは、全社をあげた改善活動が非常に重要であり、しっかり取り組んでいこうということを明確に打ち出し実行した。それまでデンソーという会社は、学卒の技術員たちが主導の「技術の会社」であり、製造部長や工場長も、設計などから人材が送られてくるようなこともあったのだが、製造現場は製造現場でしっかりやっていくべきということで、現場の管理者も製造部門の生え抜きの人材を登用するといったことも実行した。
- ・また、トップが現場に足を運ぶこと、現場を見に行くということがとても効果的であった。現場で経営トップ層から直接指導を受けたり、褒めてもらったりすることで、現場社員のモチベーションが上がり、やる気になり、次に来てもらう時のために更に頑張るといったことがうまく回り始めたことが大きかった。この流れが今につながっていると認識している。

⑦海外拠点においてもモノづくりの基本的なポリシーは変わらない

- ・海外拠点だからといってモノづくりの考え方を考えるようなことはなく、(労務費に応じて自動化率を変えることはあっても) 基本的なポリシーは変わらない。海外のどの拠点へ行っても、EF 活動という言葉が通じ、ジャストインタイムで標準作業に拘ってモノづくりをやろうということが浸透している。これも生産担当の役員などに、海外の現地・現場へ足を運んでもらい、交流会などに参加してもらうことで、現地社員のモチベーション向上につながっていることが大きい。現地での改善内容を聞いてもらう場を真剣に作り、役員をそこへ連れて行く。そうすると海外拠点の従業員はこれまでに見たことも話したこともない役員が来て驚く。そして、そういう人が実際に来て話をし、励ましてくれることで、この活動そのものが会社をあげてやっているものであり、自分たちが日々取り組んでいることは正しく、会社のためになっているということが理解してもらえようになる。

⑧「変えてはいけない(残すべき)強み」と「変えるべきもの」

- ・変えてはいけない(残すべき)ものは、「モノづくりは人づくり」であるとか、「デンソーウェイ」といったものになる。製造現場を預かる者としては、変えてはいけないと考えている優先順位がある。第1に作業する人たちの安全の確保、2番目が品質の確保、合理化・コスト削減については3番目、この順番は絶対に履き違えてはならない。作業改善と称して非常に危険な作業をやらせてはならない。デンソーのスローガンの中で「品質と安全のデンソー」というものがあるが、安全という面では、40年ほど前に安城製作所で6名の方が亡くなる爆発事故があった。それ以来、会社として「安全の日」を設けるなど、デンソーという会社は絶対に安全を最優先する会社であると宣言している。そういう部分は絶対に変えてはいけない。他の変えてはならないものをあげるとするならば、やはり、今をよしとするのではなく、今日より明日、明日より明後日ということで、常に改善を続けていくということ。また、デンソーのモノづくりの基本的な考え方も変えてはならないものだと思っている。変えなければならないものとしては、今あるものを守ろうとする空気・雰囲気のようなものではないか。今やっていることをよしと考えてしまえば、それ以上の進歩はない。

IT を活用したワークスタイルの変革による自律型組織の実現

取り組みの概要

【内容】

- ・ **社会的ネットワークをインターネット上で構築する SNS (Social Networking Service) の社内限定版である「社内 SNS」や、私物デバイスから社内システムへのアクセスを可能にする「BYOD (Bring Your Own Device)」といった IT ツールを活用することにより、組織の枠を越えた社員同士の自由なコミュニケーションやナレッジの共有、場所・オフィス環境に依存しない働き方など、ワークスタイルの変革を促し、現場による自主的・自発的な課題解決を可能とする「自律型」組織を実現。**(IT ツールを用いて現場力の発揮・向上をサポート。2012 年秋に導入)
- ・ 社員の自由な発想やお客様の声を経営に柔軟に取り込むとともに、組織・階層の壁を越えたコミュニケーションによるスピーディな課題解決をサポートする仕組みとして有効に機能している。
- ・ **社内 SNS** では、組織横断型の意見交換や交流が自由闊達に行われており、例えば、業務において解決が難しい問題に直面した場合、それを掲示板に書き込むことで、知恵やノウハウを持った社員 (必ずしも知り合いではない) から対処方法やヒントを得られるなど、**社内全体で問題解決をサポートする仕組みが機能**している。書き込まれたすべてのコメントには、読み手の反応が定量的に掴める機能が付いており、投稿のモチベーションとしても機能している。
- ・ **経営トップ層も、この仕組みを通じて、業務上の内容はもちろん、個人的な内容も含めて積極的に情報発信**を行っており、**社員とのコミュニケーションツールとしても活用**されている。

【背景・経緯等】

- ・ ニーズの多様化やグローバル化など、企業を取り巻く環境の急激な変化に迅速かつ柔軟に対応していくためには、組織・階層の壁を越えた社員同士の自由な発想や自主的なコラボレーション、自発的・継続的な知恵の交流などを通じて、**スピーディに課題解決を図ることができる「自律型」組織の実現が不可欠**であるとの認識のもと、それをサポートできる仕組みとして、**自社の商材でもある社内 SNS や BYOD に着目**し、社内を導入したもの。(現場力の原点は現場の自主的な課題解決力にあり、課題をいかにスピーディに解決できるかが企業の競争力に直結するとの考え方がベースにある)
- ・ また、経営層の意識としては、組織・階層を越えた社員同士の風通しの良い双方向のコミュニケーション環境を構築することで、お客様の声や社員の自由な発想を吸い上げ、タイムリーかつ柔軟に経営に取り込んでいきたいという思いもあった。
- ・ なお、導入の背景には、IT 企業の立場として、こうした仕組みをお客様にも積極的に提案していくべきであり、実際に社内利用することを通じて新たな付加価値を見出すなど、自社の**ビジネス商材としてより有効なものにしていくという狙い**もあった。

【成果・効果等】

- ・ 主に各社員が抱える課題を解決するためのツールとして有効活用されており、個々の社員のモチベーションや課題解決力の向上につながっている。これまでは誰にどのように相談したら良いかも分からず、解決することを諦めていたような案件も、組織の壁を越えた全ての社員でサポートする (知恵・ノウハウを提供・共有する) 環境を整えたことで、**より積極的かつ自発的に課題を解決していく動き**につながっている。
- ・ (取り組みを開始して約 1 年が経過し) 組織・世代・役職を問わず、活発に意見が交わされるようになり、**全社的に自由にものを言える雰囲気**が醸成されつつある。さまざまな社員との双方向のコミュニケーションが可能になったことで、これまでに関わりの薄かった他部署の上司や社員とも組織を越えた交流が行われるようになり、職場全体のモチベーション向上にも効果が表れてきている。

- ・さまざまな情報を入手・共有しやすくなったことで、権限者に至るまでの社内調整にかかる時間が短縮されたため、**意思決定のスピードアップ**にもつながっている。
- ・今後の課題としては、「共有された情報の中から全社に共通する課題をどのように抽出していくか」、「いかにして新しいアイデアの創出（イノベーション）につなげるか」、「更なる意思決定のスピードアップに向けて権限・責任はどうあるべきか」に加え、「社外とのコラボレーション・グループワーク、社外メンバーとのプロジェクトワークにおいて、いかにこの仕組みを効果的に利用し生産性向上や意思決定のスピードアップを図れるか」などが挙げられている。

取り組みのポイント・特徴等

- ・ITを有効に活用することで、組織・階層の壁を越えた社員同士の双方向のコミュニケーション環境を実現し、**現場が自由にものを言える仕組み、現場同士が協力して自主的に課題解決できる仕組みを築いている。**
- ・日本的な**ボトムアップ型の経営とスピーディな意思決定をサポート**する仕組みとして有効に機能している。
- ・これまでの日本企業は、“IT武装”や重要情報の管理など、主に情報管理を強化する目的でITを導入する傾向があったが、**現場力を重視した経営をサポートするコミュニケーションツールの1つとしてのITの有効性が示されている。**
- ・**経営トップ層が自ら率先して利用（促進）**している。
- ・経営トップ層が、この仕組みによる現場の課題解決力向上、意思決定スピード向上の必要性を強く意識しており、社内SNSでは社長直々のメッセージ発信も多く、社員にも刺激となっている。

その他（参考・補足情報）

<組織階層のフラット化>

- ・現場力向上のためのITの有効活用とあわせて、組織階層を減らしてフラット化を進めるなど、現場の自律を促す組織構造（自律型組織）への変革も図っている。

<Award制度（社内表彰制度）>

- ・現場の課題解決意欲をうまく引き出すための仕組みとして、四半期ごとに顕著な貢献をした社員を表彰する「Award制度」を設けている。各職場からノミネートする仕組みで、対象に制限はなく、チームでも個人でも、顧客案件でも社内案件でも良い。ただし「お客様に感動を届けた」「会社の業績に顕著な貢献をした」など、経営陣が社員に期待する貢献を表した表彰基準が設けられており、そのいずれかを満たしている必要がある。受賞した社員には、賞品の授与だけでなく、全社経営執行上の最高意思決定機関にあたる経営委員会の場で、経営陣から直接表彰される仕組みを設けている。
- ・表彰されることによって、現場の社員は「自分たちが取り組んでいる課題解決に向けた活動とその成果を会社がきちんと見て評価してくれている」という意識を持つようになっており、モチベーションの向上につながっている。

<社員の能力開発（研修）>

- ・「人財要件および社員の成長段階に合わせた人財開発体系を実現する」「自己責任を基本とする各人の意志・適性に応じたキャリア形成を支援する」という考え方にに基づき、個人の能力開発を積極的に支援している。
- ・その1つが新入社員研修。新入社員のITトレーニングは8カ月間実施するが、そのうち3週間かけてインドでの研修を行う。インドでは、あえて「英語しか使ってはいけない」、「自己責任で体調管理する」、「嫌になっても逃げ場がない」という逆境に身を置かせる。ITの知識だけでなく、切羽詰まった環境の中で、人間・社会人としての力を身に付けさせるのが狙い。
- ・この研修を始める以前の新卒者よりも格段に逞しい社員が育っており、自ら課題を解決できる自律型の人財が増えてきている。
- ・また、各社員は入社後数年経つとそれぞれ専門エリアを持つようになるが、エリアごとに必要となる能力を自発的に開発していくことになる。自らの目指す目標・ゴールに向けて研鑽を図っていく仕組み。能力開発は人事制度と一体化しており、昇格や給与にも影響するため、個々人の能力開発意欲の向上につながっている。

事例 4-1

株式会社エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ西日本 様 (間接業務コンサルティング)

SWG (サブワーキンググループ) 活動の実施による品質・生産性等の向上

取り組みの概要

【内容】

- ・財務業務、契約業務の品質・生産性向上を図るべく、現場からのボトムアップによる自律的・自発的な問題解決を目的とした SWG 活動による業務改善活動を本社・支店横断的に展開している。
- ・業務改善活動の核となる SWG については、業務分野毎に立ち上げられており、メンバーについても各支店（関西・東海・北陸・中国・四国・九州）からそれぞれ社員数名が選出され、毎月 1 回程度集合会議、WEB 会議、電話会議のいずれかによって議論が行われている。
（必ずいずれかの SWG の取り組みに社員全員が参加することを基本として取り組んでいる）
- ・それぞれの活動状況については、四半期に 1 回のペースで進捗会議が開催されるとともに、活動内容を年 1 回総括し、次年度以降の活動方針などを検討する流れとなっている。
- ・SWG メンバーは、ディレクター（部門長）を筆頭に、リーダー・サブリーダー（共に課長）、メンバー（実務担当者（派遣社員含む））にて構成されている。
- ・議論を行う業務改善テーマについては、現場目線での課題設定を意識し、各 SWG においてリーダー・サブリーダーが中心となって選定している。
- ・テーマから導き出された解決策の実施についても、各 SWG 内のチーム毎に役割分担がなされている。具体的には、人員配置や方針など全社的な対応が必要なものは事務局にて対応を実施し、実務担当者への研修サポートやマニュアルのカスタマイズなどは各 SWG にて対応している。
- ・本取り組みは毎年の事業計画においても重点取り組みとして位置づけられており、社員の間でも広く認知されている。
- ・SWG 活動の活発化、社員のモチベーション向上を図るべく、表彰制度を設けている。

【背景・経緯等】

- ・団塊世代の社員の退職に伴う大幅な社員数の減少や平成 25 年度実施の組織再編を迎えるにあたり、今後、財務業務、契約業務の品質・生産性を維持・向上していくためには、現場目線による実務的な業務効率化が必要と考え、平成 22 年 8 月から SWG 活動による業務改善活動を全社的に展開することとした。

【成果・効果等】

- ・財務業務、契約業務の品質・生産性向上については、四半期ごとに実績管理を行っており、確実に成果が表れている。

取り組みのポイント・特徴等

- ・ SWG の運営を 実務担当者を中心に実施 することが、地に足のついた効果的な課題解決策の検討・実行へとつながっている。
 - ・ 自らがテーマや指標を考える ことが、社員の業務に対するやる気、意識の向上につながっている。
 - ・ 「本社・支店間の垣根」を越えた取り組みを行う ことが、社員間の円滑なコミュニケーションの形成や明るい活気ある職場作りへとつながっている。
 - ・ SWG へ参加する社員に 管理者からその活動目的や意義、自らの提案の影響度などをしっかりと説明し落とし込む ことが、高いモチベーションをもった活動へとつながっている。
- また、社員への動機付けを通じて管理者自身の意識も高まり、会社全体として改善に対する前向きな職場の雰囲気づくりにつながっている。

その他（参考・補足情報）

<品質生産性指標の導入>

- ・ 各エリア・職場の品質・生産性を測る一つの指標として、品質生産性指標を導入している。
- 70 以上の評価指標を設け数値化することで、経営幹部・現場マネージャーが客観的に判断できるようになっている。（生産性向上に向けた業務の効率化・平準化を実施する上で非常に重要なツールとなっている）

ミス防止に向けた全社検討体制の確立

取り組みの概要

【内容】

- ・事務処理におけるヒューマンエラー・システムエラーなどのミス防止に向けて、**原因・課題の抽出および課題の克服を全社一丸となって行う検討体制を構築**している。
- ・①現場社員層（オペレーション従事者）、②管理者層、③経営層の3段階に階層分けを行い、それぞれの役割を明確化することで、スピード感あるミス防止対策の検討・実施を実現している。
 - ①**現場社員層の役割**：エスカレーションルールに基づいたミス発生への報告、応急策の検討・実施、組織内のミス事象を吸い上げ原因・課題を抽出し、具体的な対策案を策定、対策案についての各層に対する提言などを実施
 - ②**管理者層の役割**：対策立案・対処策の検討、各組織が策定した対策案についてさまざまな視点からのアドバイス、ミス防止 BPR 委員会へのミス発生状況、改善策の報告などを実施
 - ③**経営層の役割**：組織の見直し、人員補充、システム改善提案、大規模投資など、各組織からミス防止のための対策として受けた経営判断を要する提言についての最終判断などを実施
- ・ミス事象の報告については、影響度によって経営層が属する「経営会議／ミス防止・BPR 委員会」、管理者層が属する「ミス対策・防止策検討会」へ報告するルールとなっており、**現場の意見を踏まえながら**ミス防止対策に対する判断を実施している。
- ・ミス事象の報告については、**専用システム・メーリングリストにて実施**することとしている。報告しなければならない事象としては、ミスに至っていないヒヤリハットも対象としており、現場にて検討した原因・課題・解決策を本社から各支店、社員へ専用システムを用いて情報共有することとしている。
- ・本取り組みを実行する上では、本社において**専門部署を創設することで、現場・本社が常に緊密な連携を取ることができる環境を整備**するとともに、ビジネス・プロセス革新エンジニア (BPiE : Business Process Innovation Engineer) **資格取得者を現場リーダーとして任命し、現場における業務分析・解決策の策定などの責任者(牽引役)とすることで、質の高い活動を実現**している。
- ・管理者層への動機付けとして、自己のマネジメントの工夫により、どのようにミス防止をしていくことができるかということについて宣言書を提出することとしている。

【背景・経緯等】

- ・ 団塊世代の社員の退職に伴う大幅な社員数の減少に対応するために業務の効率化に焦点をあてた業務見直しを実施してきたが、効率化に特化した取り組みを進めるあまり業務品質への対応が十分にできておらず、ヒューマンエラーなどに起因したミスが散見されたことから、業務品質を向上させる取り組みを実施することとした。
- ・ 本取り組みを実施するにあたっては、まず現場の状況を的確に把握した上での対処が必要と考え、専門部署を立ち上げ、半年をかけて業務に対する現場へのヒアリングを実施するとともに、全ての社員（派遣社員含む）に対しても業務総点検に関するアンケートを実施した。
※アンケート結果については、全ての管理者に共有することで、自担当の問題点や課題の分析・解決策の検討に役立てるべく取り組んだ。

【成果・効果等】

- ・ 各組織、担当、社員自らが、ミスの原因を究明し、具体的な対策を検討・実行することで、社員の意識が変わるとともに、現場の問題に対して主体的に解決する職場雰囲気醸成されつつある。
- ・ 業務ミスの対策の検討、必要に応じた他組織への共有及び対策レベルに応じたボトムアップによる経営幹部層への対策案の報告を行うことで「ミスを未然に防げる」職場環境作りにつながっている。
- ・ 現場では、ミスを未然に防止したヒヤリハットを「ファインプレー」と称するなど、「ミスは決して隠べいせず、悪いことほど早く報告する」という意識・文化の醸成につながっている。

取り組みのポイント・特徴等

- ・ 全社一丸となった全社員参加型の取り組みとすること、また、現場社員が自ら考え取り組める仕組みとすることが当事者意識を植え付け、主体的に問題を解決しようとする意識改革へとつながっている。
- ・ 現場社員が自ら原因・課題を分析し、解決策案を講じることが、実状にあった効率的な解決策の実施へとつながっている。
- ・ 経営幹部自らが本取り組みに深く関与することで、取り組みの重要さを社員に強く意識させ、社員への取り組みの浸透を促進しているとともに、対策案の議論に経営的視点を加味することで経営判断を要する根本的な解決策をスコープに加えることを可能としている。

現場担当者と研究開発部門の緊密な連携による業務効率の向上への取り組み

取り組みの概要

【内容】

- ・ 高圧電気設備における小動物事故を防止する防護フェンス、捕獲装置、忌避剤などを用いた対策業務を行うにあたっては、現場担当者の判断に基づく有効な対策の立案・実行が重要であることから、現場担当者の力を最大限引き出すべく **現場担当者と研究開発部門が緊密な連携をもって業務効率の向上**に取り組んでいる。
- ・ 具体的には調査票を用い、お客様や現場担当者の声、現場施工状況などの情報を収集。研究開発部門に共有し、**お互いに知恵を出し合うことで新商品開発や現場における対策案の検討に役立**ている。
- ・ 現場担当者の技術レベル・商品知識レベルについても、単に身に付けるだけではなく現場で実際に活かせるようにするために、会社として小動物の生態を研究する専用実験設備を設け、そこで明らかとなったさまざまな情報を **研究開発部門が社内研修会などを通じ、現場担当者にレクチャー**している。(社内研修会は毎月1回程度さまざまなテーマを扱っている)
- ・ 現場担当者間の情報共有(知識共有)についても、**部門内事例発表会の開催や社内報の発行**などによって活発に行われている。
- ・ 現場の施工に関する取り組み **マニュアルの作成・改善**については、**現場に合ったものとなるよう現場担当者が主体となって作成**している。

【背景・経緯等】

- ・ ネズミによる電気事故が新聞掲載されるなど、小動物によるさまざまな重大事故が生じていることをヒントに本事業に取り組むこととしたが、対策においては、施工する現場の状況や対象となる小動物が多種多様であり、当初から現場社員の力量が非常に求められている状況であった。
- ・ 特に、対策案の検討や施工については、現場社員の判断のもと行われるが、商品知識や技術はあるものの、小動物の生態などを十分に把握できていなかったため、対策が十分に行き届かないケースも生じていた。(**業務品質を向上させるために、現場社員にいかに現場で役立つ技術や商品知識を身につけさせるか**が会社としての課題となっていた)
- ・ 当初は小動物事故を確実に防止できる対策がなかった。業務品質を向上させるためには新たな商品開発が必要であり、その取り組み過程においては、**有効な対策商品を生み出すために、より多くのお客様の声や現場社員の声を研究開発に活かす必要**があった。

【成果・効果等】

- ・ **現場社員の商品提案力や技術力、研究開発力の向上**に非常に役立っている。
- ・ 新規顧客や新製品の創出に役立つとともに、業務そのものが効率化されることで**作業のスピードアップやコスト削減効果**を生み出している。また、**安全対策の向上**などにも役立っている。
- ・ 部門間の連携を密にすることで、日頃の社員同士のコミュニケーションが活発化、明るい職場作りにつながるとともに、**社員の業務に対するモチベーション向上や競争意識の向上**などにもつながっている。

取り組みのポイント・特徴等

- ・ **経営者が現場の果たしている役割や重要性を十分認知することが、会社として現場支援につながる。**
- ・ 現場担当者の声を「見える化」するだけでなく、会社としてしっかりと応えていくことが必要である。
- ・ 社員への取り組みの浸透を行う上では、事業計画や業務計画の中に方針を記載するとともに、**研修会や事例発表会など実際に社員が交流できる場を創り、活動を盛り上げていくことが重要**である。
- ・ 各種取り組みにおいては、いかに社員のモチベーションを維持・向上していくかが重要であり、**優秀取り組みの表彰**などを行うことも有効である。

その他（参考・補足情報）

- ・ 小動物対策を専門とする民間企業の中で、蛇の生態を研究する専用実験設備を有しているのはオオヨドコーポレーション1社のみ。
⇒お客様、取引先から小動物の生態に関する講演依頼あり。（施設見学なども実施している）
⇒その他、小動物については、ネズミ、サル、ネコ、ハト、カラス、ハチ、シロアリなどを対象として業務を実施している。
- ・ 現場から収集した情報については、現在、研究開発部門でデータ化され蓄積されている。今後は、社内のどこからでも、必要な情報が検索閲覧できるようなシステム化を行いたいと考えている。
⇒各種マニュアルについても現場単位で作成されているため、これらも共有していきたい。
- ・ 事例発表会については、チーム単位で行われている。また、事例発表会そのものを1日かけて実施する場合は、会社が昼食を用意するなど、活動を支援・推進している。
- ・ 現場力をさらに高める取り組みとして、次代の現場リーダーの輩出に力を入れている。
具体的には、従来リーダーがもっていた権限をサブリーダー級の人材に委譲するように取り組んでいる。

「安心して眠れる会社、笑って働ける会社」を目指した取り組み

取り組みの概要

【内容】

- ・現場力を発揮する(社員がやる気を出し業務に取り組んでもらう)ためには 現在できること、できないことを明確にした上で、まずできることから着手していくことが重要である。また、経験やスキルの向上を図る上では、「①現代社会に見合った職場環境の改善」、「②円滑なコミュニケーション(人のつながりの強化など)の醸成」、「③社員個人の能力・対応力の強化」などについて考慮することも必要であると考え、**社長自らが先頭に立ちユニークなアイデアも交えながらさまざまな取り組みを実施・検討**している。

①現代社会に見合った職場環境の改善の主な取り組み

- ・社労士を交えた就業規則の見直し ※高年齢の就業対応
- ・社員共通利用設備(トイレなど)の更改

②円滑なコミュニケーション(人のつながりの強化など)の醸成の主な取り組み

- ・社員全員参加イベントなどの開催(会社負担による社員慰労・懇親会の実施)
- ・社長からの全社員手渡しによる給与の支給
- ・やる気がある時はピンクの服、ない時はブルーの服を着ようという呼びかけ(見える化)
※営業担当者を対象

③社員個人の能力・対応力の強化の主な取り組み

- ・社外講師を招いた技術研修の開催(月2回程度)
- ・常に社会(人)から「見られている」という意識の浸透
(日頃から社長自らが社員に呼びかけを実施)

④その他

- ・新聞広告やホームページを活用した社員の頑張る姿の紹介
- ・5S(「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ)の実施

【背景・経緯等】

- ・かつて会社定年は55歳であったが今は65歳となり、更に退職再雇用をしても働かなければならない世の中に变化しており、そのような現状を見る若者をはじめとする社員は、**将来に対して夢を見づらい状況**となっている。(常に世の中に不安・閉塞感を感じている)
経営トップとして、これを何とか変えないといけないという問題意識があった。
- ・会社とは現場で働いている人があってこそ成り立つものであり、**いかにその人たちが明るく、元気にやる気を出して働けるようにするかが重要**である。ある時、中小企業診断士と話をしている時に、「安心して眠れる会社、笑って働ける会社」という言葉を耳にし、まさに「会社はそうあるべきだ」と感じ、今ではその言葉を会社のモットーとしている。
- ・中小企業においては、いかにして技術やノウハウを継承していくかが課題とよくいわれている。また、目まぐるしく変化する社会環境において、**いかに会社のリソースに応じ対応していくかが課題**となっている。これらを解決するためには、**社員の「技術力」を高めるだけではなく、自ら考え行動するという「対応力」を醸成する必要がある**と考え、技術向上にむけた社内研修を実施するとともに、「自分なりにどのように考え行動すべきか(対応すべきか)」ということ、「世の中の人に見られている」ことを日頃から意識させることで社員の「考える力」、「対応力」を醸成するべく取り組んでいる。

- ・ICTの進展によっても、社員の働く環境は大きく変化している。具体的にはインターネットやパソコンを業務利用したり、個人情報保護法や情報漏洩を意識したりする必要がある。また、パソコンの習熟度が低い社員はなかなか業務が進まず残業することとなるが、習熟度の高い社員はテキパキと働き残業せずに帰ることができる。しかし、実際は残業せずに帰ることを評価する世の中になっていない。現場社員のモチベーションを向上するためにもこのような社会風土、企業風土を何とか変えないといけないと考えている。

【成果・効果等】

①現代社会に見合った職場環境の改善の主な取り組み

- ・就業規則の見直しについては、現在取り組み中のため、今後社員の声を聞く予定。
- ・社員共通利用設備（トイレなど）の更改は、**明るい職場環境づくりに役立つ**とともに、新しいものを綺麗に使おうということで5S（「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」）の取り組みにもつながっている。

②円滑なコミュニケーション（人のつながりの強化など）の醸成の主な取り組み

- ・成果はなかなか数字で表すことはできないが、明るい職場作りに役立っている。また、給与の手渡しなどは社員一人ひとりと毎月顔を合わせる重要な機会であり、**経営者と社員との距離感を近づけることに最も役立っている。いやな顔で受け取る社員はいない！**
- ・やる気の度合いで服の色を変える呼びかけは、経営者が社員の気持ちを察知することに役立つとともに、普段着ないピンクという色を着るということで、**社員の抵抗感を乗り越える意識醸成**にも役立っている。

③社員個人の能力・対応力の強化の主な取り組み

- ・社外講師を招いた技術研修の開催により、専門資格者を養成した。（熱処理検定に2名合格）
- ・社員への「見られている」という意識の浸透は、**5S（「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」）の取り組み**にも活かしている。

④その他

- ・新聞広告やホームページへの掲載は、**社員のモチベーション向上**に役立っている。

取り組みのポイント・特徴等

- ・経営者はできる限り社員がやる気を出せるような**明るい職場づくり、環境づくりを行うことが重要である**。
⇒設備の更改だけではなく、社員一人ひとりが常に明るく笑える環境をつくることも必要である。
- ・上から指示し行動させるのではなく、社員一人ひとりが考え行動するように働きかけることが重要である。
⇒経営者がいろいろと細かいことまで指示しないという面も必要である。
- ・**経営者と社員の距離感が近いこと**、そのためには経営者が日頃から社員に声をかけることが必要である。 ※特に給与手渡し時は、素直に感じる。
- ・**社会（人）から「見られている」という意識をもつこと**が重要である。
⇒自らの仕事に対する意識は 社会からの評価と受け止めることで、より評価を高める行動へとつながり、モチベーションを高め職場改善を促す。
- ・**頑張っている社員は褒めるべき**。また、社員はいろいろな人がいる。数字を上げた社員だけではなく、それをサポートしている社員の努力にも焦点をあて評価することも重要である。また、社員間のつながりを意識させることが、自分だけでなくもっと周りを楽にさせる「ハタ（周り）をラク（楽）にさせる ー働くー」こととなり、シナジー効果（相乗効果）を生み出す。
- ・**対外的に社員の頑張りをアピールすることは**、社員のモチベーションの維持・向上へとつながる。

チャレンジ課題制度による自律した人材の育成

取り組みの概要

【概略】

- ・現場力の重要性は経営層から常に発信され、全社で強く認識されている。営業、物流、生産、研究開発、スタッフ部門のそれぞれがそれぞれの「現場、現物、現実」主義を日々実践するよう努力している。例えば、生産工場では、TPM (Total Productive Maintenance) 活動をベースに、日々の品質改善活動や自主保全活動を行い、一人ひとりが品質アップとコストダウンに取り組んでいる。また、開発部門では、日々の売り場や飲み場を愚直に観察し、新たな味や嗜好を創造するための試作と検証を繰り返している。このように、サントリーにおける現場力向上は、あくまで各現場での日々の日常業務の中で培うことが基本であるが、今回は、その日々の現場業務に加え、生産・研究部門の中堅社員を対象として、日々の業務以上のチャレンジアブルな課題や目標に取り組むことで、「やってみなはれ」の精神を伸ばし、定着させる取り組み（チャレンジ課題制度）を紹介する。

【内容】

- ・課題の設定から成果の創出・報告までを自律して行える人材を育成するとともに、やる気・能力のある社員の自由な発想を業務に活かせる風土を醸成するため、**生産・研究部門に所属する入社4年目の社員全員を対象**として実施している取り組み。(応募制)
- ・**問題発見、課題抽出から具体的な取り組み、成果創出までの一連の業務プロセスを一人称で実践・体験させるプログラム**となっており、対象社員は自らが設定した課題・テーマに対して、6ヶ月間の取り組みを通じて具体的な成果を上げることが求められる。取り組む内容は、コスト削減やサービス・商品開発などさまざまだが、基本的には自部署の業務に関わるものである。
- ・テーマの選考にあたっては、生産・研究部門を**担当する経営層が参加する場**において、各々が取り組もうと考えている**テーマについて説明(プレゼン)し、直接、助言や修正指示を受ける**こととなる。(テーマ設定段階で経営層がコミットする⇒結果は上司にもフィードバックされる)
- ・本制度では、社員に「達成感」を味わわせることも重視しており、短期間(6ヶ月間)でしっかりと成果を出すことが求められるため、テーマの選定が非常に難しく、ハードルが高すぎても低すぎても不相当となる。(経営層からテーマ再設定を求められるケースもある)また、テーマの選定だけでなく**成果目標も含めて経営層がコミット**していることもあり、対象社員の**上司や職場のメンバーからのアドバイスや実施面でのサポートが非常に重要な要素**となっている。
- ・各社員が取り組むテーマ・成果目標(経営層からの承認を得た内容)については、社内HPに掲載、全社員に共有される。(全社的にも認知された取り組みとなっている)
- ・6ヶ月間の各テーマに対する自主的な取り組みの後、成果報告会が行われる。**報告会には生産・研究部門を担当する経営層も参加し、各社員からの発表(プレゼン)と評価のフィードバックが実施**される。
- ・評価は、具体的な業績というよりも、どれだけチャレンジしたか、当初目標に到達できたかといった観点から行われ、最優秀賞・優秀賞(計3名程度)が選出される。受賞者は特典として「海外研修」か「自己研鑽資金の提供」のどちらかを受けることができる。その一方で、成果をあげられなかった社員については、原因究明や取り組みの継続などが求められることになる。

【背景・経緯等】

- ・1980年代から実施してきた自由課題制度がベースとなっている。同制度では、テーマ設定は全く自由で業務に直接関係ない内容でも良かったが、それではなかなか所属部署や上司、職場のメンバーなどからの理解・協力が得られにくく、具体的な成果にもつながりにくかったため、2003年から自部署の業務に関連する課題から自由にテーマを選定し取り組む「チャレンジ課題制度」に変更することとなった。
- ・本制度は、サントリー創業からの伝統である「やってみなはれ」の精神・風土を伝承するためのツールの1つと位置づけられる。制度の主目的は人材育成と風土改革だが、それだけでなく、「やらせてみる」立場である上司に対する研修であるとも言える。

【成果・効果等】

- ・2012年度までに計23回（年2回）実施し、合計数百名の社員が参加。応募率（参加率）は85%となっており、生産・研究部門所属の一部事務系社員や海外勤務などの業務都合により参加できない社員を除けば、対象社員のほぼ全員が参加。（伝統的に実施している取り組みであることに加え、事務局から対象社員の上司に対して積極的な働きかけなどを行うことにより高い参加率を維持）
- ・具体的な成果は、本人のやる気・頑張りはもちろんだが、上司がどこまで関与しているかによって差が生じている。ただ、多くの上司が本取り組みに積極的に関わっており、8割方は当初の成果目標を達成できている。
- ・本制度は中長期的な人材育成プログラムの1つであるが、特にやる気のある人材が大きく成長する機会となっており、一連の業務プロセスを一人称で自律的に実施する経験を通じて、日常の業務における問題発見力、改善力、実行力の向上に着実に繋がっている。（現場力の向上）
- ・また、社員本人だけでなく、上司や職場メンバーも巻き込んだ取り組みとして展開することによって、社員の自由な発想を業務に活かす風土の醸成にもつながっている。（サントリー創業からの伝統である「やってみなはれ」の精神・風土の伝承）
- ・なお、個々のテーマに関する成果はさまざまだが、年間で億円単位のコスト改善につながった事例もある。

取り組みのポイント・特徴等

- ・人材育成はもとより、サントリー創業からの伝統である「やってみなはれ」の精神・風土を伝承するツールの1つとしても活用されている。
- ・各社員が主体的に課題を設定し、具体的な成果をあげるまで自律して取り組むという一連の業務プロセスを経験し、成果創出による達成感を味わうことで、（実際の業務においても自主的に取り組むことができるレベルでの）問題発見力、改善力、実行力の向上（現場力の向上）につなげている。
- ・経営層が直接個々の取り組みについてコミットしており、経営層が直接関与する（直接助言や評価を行う）ことで、会社としての本気度・重み付けがなされている。（取り組みに対する緊張感もモチベーションも向上）
- ・対象社員の育成という観点に加え、職場メンバーも巻き込んだ取り組みとして展開することによって、やる気・能力のある社員の自由な発想を業務に活かそうという職場風土の醸成にもつながっている。

「技能認定制度」による現場の優れた技能の顕在化と成果の水平展開

取り組みの概要

【内容】

- ・ **製造現場にノウハウとして蓄積された技能を顕在化させ、次世代に技能伝承させる**ため、2009 年度から「技能認定制度」を導入。
- ・ これまでに認定された技能としては、「製版」「印刷」「フィルム加工」「画像」「精密加工」「調色」「型作成」など多種多彩であり、長年にわたり習得し、自らの知恵、工夫で築き上げた優れた現場力を、本社の製造統括部門が収集・認定し、全国の工場へ水平展開を図っている。
- ・ 認定は、技能を有する個人に対して行われ、認定を受けた社員は「(トッパン) 技能士」という称号を得る。
- ・ 各事業部（実質は各工場）が年 1 回、本社に「(トッパン) 技能士」の推薦を行い、本社による審査（書類、実技（現場で確認）、面談）を経て、認定の合否が決定される。（毎年 10 名前後が認定されている）
- ・ 「技能士」は各事業部に所属し、普段は現場の管理スタッフやオペレータ（いわゆる工場作業員）などの業務に従事するが、これら**通常業務のほか、特定の技能に関するスペシャリストとして、職場全体の品質・技能レベル向上及び他の工場への技能指導に取り組む**こととなる。
- ・ 「技能士」に認定されると、社長名での認定証や認定バッジ・エンブレムなどが贈呈される（認定式で副社長から直接授与）ほか、**報奨金の支給もあり、認定に対するモチベーションは非常に高い**。
- ・ 認定期間は 3 年で、3 年経過した時期に再任可否を判断する。

【背景・経緯等】

- ・ 印刷業界は、デジタル化が進んでも最後はまだ人の目や感性に頼る部分が多く、そうした技能を持ったベテラン社員が少なくなる中、**製造現場に蓄積されてきたノウハウや技能をきちんと継承していくための仕組みが必要**だった。（実際の印刷では、最終的にオペレータができ具合を見て、微妙に判断・調整するしかない領域が残されており、デジタル化によって完全に機械化することが難しい）
- ・ 凸版印刷では、工場を全国各地に配置しているが、かつて地域事業部制を採用し、地域ごとに独自の設備や人財を有していたことから、（同じ納品物でも製造工場によって微妙にでき具合が異なるなど）工場間で技能・技術に「差」が生じるケースが顕在化してきたため、技能・技術の標準化・均質化を図る必要が生じた。
- ・ それまでは地域事業部制の名残もあって、**技能の蓄積・伝承はあくまで現場（工場）任せ**になっており、**それぞれの現場でやり方も考え方も異なっていた**ことから、会社全体として改善することになった。「技能認定制度」はそうした問題意識からできた制度である。
- ・ 同制度は、トップダウンではなく、**現場の問題意識の中から生まれた**。現場からは本社に対して「会社として継承すべき技能を公式に認定すること」、「認定した技能に対してインセンティブをつけること」の必要性を訴え続けていた。こうした現場からの声をもとに、本社が仕組みとして作り上げたものである。

【成果・効果等】

- ・「(トッパン) 技能士」はその分野の**スペシャリストとして現場からも認知・評価**されており、高いモチベーションをもって活躍している。
- ・各技能士は、**自らが習得した技能・技術や創意工夫などを各現場（全国の工場）に共有・水平展開を図っており、着実に成果を創出**している。
- ・技能を有する社員の指導によって、現場が「実際にやってみたら上手くいった」という経験をする事（成功を実感すること）が非常に大きい。（現場のモチベーション向上につながっている）
- ・また、身近な社員や知り合いの社員が「技能士」に認定されることで「彼がなれるなら自分も」といった競争心が芽生えたり、上司からの働きかけ（「推薦するからしっかり頑張れ！」）が増えたりするなど、**職場のモチベーション向上にも波及効果**があらわれている。
- ・現在は、「(トッパン) 技能士」の活動が徐々に広がり、全社的なノウハウの共有化、技術の標準化が進んでいる。

<「グラビア調色」技能士の例>

- ・食品パッケージの印刷で紙やフィルムやアルミ箔などいろいろな素材の上に、原稿どおりのイメージを再現するには高度な技能と経験を要する。実際の印刷では、色合わせを行った後、本生産を行うため、やり直し・修正・失敗などは、大きな時間ロスと材料ロスにつながる。このため、正確かつ適切な「グラビア調色」を行うことができる優れたオペレータの育成は最重要課題とも言える。
- ・現在、「グラビア調色」技能士に認定されているのは1名。独自の調色ツールの考案や自らが記録・蓄積した調色データの活用などにより、一発色合わせの実行と作成する調色インキ量の最小化を推し進め、大きな成果をあげており、全国の工場に技術指導・水平展開している。
- ・この技能士は、どの工場に指導に行っても非常に高い評価を受けており、現在、本社がこの技能士のノウハウを吸い上げて標準化しようとしている。

取り組みのポイント・特徴等

- ・「技能認定制度」は、**現場が有する個の力を組織の力に高めるための取り組み**。（主に技能の継承、水平展開の観点）
- ・**現場の問題意識を会社として制度化**し、全社展開したもの（トップダウン施策ではない）。
- ・「(トッパン) 技能士」認定者には**インセンティブもあり、本人のモチベーション向上に寄与**していることはもちろん、相乗効果として、**技能者同士・工場間での競争心を高め、会社全体としてのモチベーション向上にも寄与**している。

その他（参考・補足情報）

<ヒアリング時のコメントより>

- ・優れた人材がいる工場は総じて優れている。優れた工場には「(トッパン) 技能士」を生み出す風土・体質がある。伝統、プライド、技術力などの確固たる「軸」を持っており、「仕事がきちんとしている」、「技術的にも素晴らしい」といったDNAとも言える雰囲気ができ上がっている。
- ・「5S」の浸透度にも工場によって差がある。かけ声だけの「5S」と末端まで浸透している「5S」とでは大きな差がある。これは工場長のやる気（本気度）の差と言える。
- ・工場長の力量により現場力に差が生じる。工場長に見識・リーダーシップがないと工場は変わらない。
- ・提案活動（技能認定制度とは別）については、事業部・工場ごとに取り組んでいるが、組織によって取り組みの意識に違いがある。うまく取り組んでいる工場は、良い事例をきちんと褒めて、朝礼などで発表・共有するなど、光をあてる工夫をしている。また提案を実行に移すための働きかけなども行っている。提案を出させるだけでなく、評価・フィードバックし、実行させる仕組みが重要である。

現地組織の「気づき」に基づく業務改善提案活動

取り組みの概要

【内容】

- ・ 全員目標「真に最大・最優・信頼度抜群の生命保険会社に成る」を実現するために、職員一人ひとりが日々の業務に対して常に課題意識を持ち、**業務改善に向けた「気づき」を、自発的かつ継続的に導出する仕組みとして「気づき」に基づく改善活動**を推進。
- ・ お客様と接している現地組織（支社・ライフプラザなど）の内務職員が、自身の業務やお客様の声から、本社の事務・システム・お客様向け帳票などについて、改善に向けた検討の必要性が感じられるものを「気づき」として**2カ月単位で本部へ報告を行い、本部にて対応策を検討、事務・サービスの改善・向上を促す運営サイクルを構築**。また、あわせて現地組織でも、「気づき」**に対して自分達でできる解決策（「工夫」）を検討し実践する取り組みを実施**。
- ・ 本部で検討した「気づき」の解決策、現地組織で実践した「工夫」は、社内イントラネット上のホームページにて広く共有化を図り、**課題発見力・解決力の醸成を図る取り組みとして着実に定着**。
- ・ このような改善策を、半期に一度、部門横断的なメンバーで構成される部長会・委員会に諮り、事務・サービス改善に対する全社的な意識浸透を促進するものとなっている。

【背景・経緯等】

- ・ 現地内務職員を通じて得られる「お客様の声」を本社経営に汲み上げ、お客様志向の一層の強化を図るべく平成11年度より当取り組みを実施。各種商品(特約)・サービスが多様化し、事務手続きやお客様向けの帳票・パンフレットなどにおいても「お客様目線」での「分かりやすさ」の重要性が増す中、当取り組みの意味合いも高まりを見せることとなる。
- ・ そうした状況下において、保険会社への信頼を大きく揺るがすことにつながる「支払問題」が発生、商品・制度から、事務工程まで抜本的な見直しを検討する契機となり、「新統合プロジェクト」を開始することとなった。
- ・ それらのプロジェクトや各種取り組みの推進にあたり、お客様・現地の目線を意識した検討を進めるという観点で、当取り組みを通じ寄せられた「お客様の声」は有益なものとなっており、今日にまで至る取り組みとなっている。

【成果・効果等】

- ・ **2カ月サイクル**で、日々の業務に対しての「気づき」は**1回あたり約300件**の報告、「工夫」は**1回あたり約150件**の報告がコンスタントに寄せられており、**継続的な業務改善に対する意識醸成、課題の顕在化に寄与**している。
- ・ 本店・本部内での情報共有化、課題解決に向けた検討も継続的に実施しており、平成24年度は現地からの報告に対して、**約150項目が改善**に至っている。
- ・ 平成24年度にカットオーバーした「新統合計画」においても、「気づき」「工夫」を踏まえた対応が組み込まれており、本社事務・システム改善の検討における重要な要素の一つとなり得ている。
- ・ 業務改善の推進には、業務に対する職員一人ひとりの意識改革を行うことが重要であり、事務処理担当者が「単に事務処理をきちんと行えばよい」という従来意識ではなく、常に「お客様サービスの更なる向上」という意識を持つことが必要である。そのような意識醸成に対して、当取り組みは非常に有効に機能していると言えることができる。

(参考) H24 年度 改善事例

お客様の声	改善内容
携帯端末(RevO)画面で新契約申込を行う際の、申込内容入力画面がわかりにくい。	お客様の声をふまえ、「住所検索機能の改善による入力しやすさの向上」「文字サイズの拡大による見やすさの向上」など、継続的な機能改善を実施。
「パスワード登録のお願い」が目立ちにくく、ほかの郵便物に紛れてしまっていた仮パスワードや登録方法の記載とあわせて、わかりやすく改善できないか。	同通知の紙面を改訂し、記載内容をわかりやすく変更するとともに、お客様IDとパスワードを利用したサービス内容についても具体的に記載。

取り組みのポイント・特徴等

- ・本取り組みは、お客様とより距離の近い現地内務職員が**日常業務に内在する課題を顕在化させ、課題に対する改善策を現地・本部双方の視点で検討する**とともに、そうした検討と改善の方向性を社内に展開し共有化を図るものとなっている。
- ・本部からのトップダウンでなく、一方で、現地組織の独自取り組みに留まらない、**現地・本部が一体となった取り組み**であり、効果的かつ現実的な改善策の創出を実現する運営になっている。
- ・当該運営において、**職員の提案内容に本部がフィードバック**することが重要な意味合いを持ち、「会社が自分達をきちんとみている」という意識へとつながり、**取り組みへの自主的・自律的な参加を促すとともに業務運営そのものに対するモチベーション向上にも役立っている**。
- ・**<職員一人ひとりの業務改善に向けた意識醸成>と<実際の事務・システムの改善>**という両側面から効果が認められる**取り組み**となっている。

その他(参考・補足情報)

<「人財」の育成と闊達な社風の醸成>

日本生命では、安心できる未来を創造できる人材の育成に向け、職制や担当分野の垣根を越えた組織横断的な人材交流を行っている。加えて、女性職員や若手職員が積極的に職務にチャレンジできる闊達な社風を醸成しながら、人材育成に努めている。

①女性・若手職員の力を引き出すプロジェクトの推進

<プロモーション検討PT>

「未来創造プロジェクト」のプロモーション戦略は、さまざまなセクションから女性・若手職員を中心に20~30代半ばのメンバーを募り構成した、プロジェクトチームがすべて担当している。女性や若手らしい斬新なアイデア・発想を活かし、女性層や若年層のこころにしっかり届くプロモーションを展開している。更に、こうした大きなプロジェクトをメンバーの若い力に託し、自社の経営を最前線で体感することにより、職員のモチベーションアップを図っている。

<未来創造提案活動>

平成24年度から、プロモーション検討PTにおける取り組みを全社に広げ、さまざまな経営テーマについて女性・若手職員が闊達な議論を展開する「未来創造提案活動」を実施している。今年度は58のプロジェクトチームが参加し、メンバー個々の業務の枠を越え、中長期的な事業戦略などについて、闊達な議論を展開している。これまでの提案内容の一部は、会社の経営にも反映されている。例えば、平成25年3月から導入した「育児相談ほっとライン」は、育児経験者7名を含む女性11名のプロジェクトチームの考案によるものである。また、平成26年3月25日より導入予定の、女性特有の症状・疾患といった体の悩みを女性の専門家に電話で相談できる「Wellness-dial f(女性の体の悩み電話相談)」も、女性プロジェクトチームでの検討から生まれたサービスである。

②女性職員がチャレンジし続けられる環境づくりの推進

女性活躍推進を経営戦略と位置付け、目標に向かって挑戦し続ける女性に活躍のチャンスを広げるためにさまざまな取り組みを行っている。具体的には、人事諸制度の改正や新統合計画による事務効率化を契機に、活躍のフィールドを拡大している。あわせて、女性職員が活躍できる職場風土の醸成に向けて、男性職員や管理職の意識変革に取り組んでいる。管理職向けの「課長塾」では、所属を越えて上司と部下が互いに話し合うことなどを通じ、闊達な職場作りや女性活躍推進に向けた会社への提言につながった。一方、女性向けには、仕事と家庭の両立に向けた各種支援制度を効果的に活用しながら、自律的にキャリアを考えるためのハンドブックなどの作成を行った。

小集団活動による全員参加型経営の実践（Wづくり運動）

取り組みの概要

【内容】

- ・創業 95 周年を機に、100 周年に向けてあらゆる面（業績・商品・社員など）で“Aクラスの会社”になるということを目指し「**10 万社の顧客づくり**」と「**10 万個の商品づくり**」に向けた「Wづくり運動」を展開。（顧客と商品の 2 つをつくるということで Wづくりと命名）
- ・活動期間については、創業 100 周年を区切りとし 5 年間（60 ヶ月）に設定。
- ・**1 チーム 5～10 名の小集団活動**であり、約 400 名の**社員の全員参加を基本**としている。
- ・チームのメンバー編成は、容易に社員間の意識あわせができるよう部門横断ではなく同じ部門での編成を基本としている。また、チーム内にリーダーを設けているが、全員参加という観点から持ち回りとしている。
- ・取り組み目標については、社員 1 人あたり 5 件/月以上の顧客候補の提案、商品アイデアの提案を行うこととし、個人ではなく**チーム単位としての目標達成**を目指すこととしている。
- ・社員の提案内容については、データベース化を実施し、事業所間、社員間の情報共有にも活用。
- ・社員のやる気を常に刺激することを目的に**社員の提案を取り纏めた「Wづくり新聞」を毎月作成**。全員に配布することで社員間への周知・情報共有を促進。
- ・提案内容については、「試作品」の作成などにも積極的に取り組む。
- ・活動の中間時、活動終了後に優秀提案（優秀チーム）を表彰。
- ・活動を行うにあたっては、経営者の思いをしっかりと社員に伝えるべく、**社長自らがチャレンジする目的や活動の意義、具体的な活動の内容を文章化し社員への説明**を実施。また、単年度の**経営改善目標の 1 つと位置づけ**本取り組みを展開。

【背景・経緯等】

- ・創業 100 周年を迎えるにあたり、会社業績の向上に向けてさまざまな施策に取り組んできたが、どうしても施策の展開や数字目標の設定が上からの指示となるため社員全員がなかなかやる気になってくれないという状況があったため、今後は特定の人だけではなく全員で盛上げていくような取り組みが必要であると考え、全員参加型の取り組みを行うこととした。
- ・75 周年の社長就任当時、創業 100 周年に向けた目指すべき会社の目標、方向性を示した中長期計画「ビジョン 100」を設定したが、目標そのものが大きく、また取り組み期間も 25 年後と非常に長かったため、社員にとっては、身近な目標として感じにくくなかなかやる気になってくれないという状況があり、なんとか身近に感じやる気を起こしてもらえようような目標設定を行うべきと考え、10 万社、10 万個という数字を直接的な社員の目標とせず、社員 1 人あたり 5 件/月以上という形で目標をブレイクダウンし設定することとした。
- ・業務に対しての社員の提案活動については、20 年前から取り組んでいたが、はじめの何ヶ月かは続くが、時間がたつにつれ件数が徐々に減少し最終的にはストップしてしまうということが生じていたため、継続して取り組むための仕組みが必要と考え、「Wづくり新聞」の発行や「試作品」の作成に積極的に取り組むこととした。
- ・小集団での活動を実施するにあたっては、社長自らが参加していた「盛和塾」の取り組みの中からヒントを得て自社に展開することとした。

【成果・効果等】

- ・ 2007年11月から2012年10月までの60ヶ月間での提案数は、「顧客づくり」で118,890件、「商品づくり」で108,803件とどちらも10万件を達成。
- ・ **5年間の活動で約82億円の売上増**を実現。
(例えば、従来の顧客では売れない商品がある場合は、10万社の顧客リストがあることでそこから新たな対象を見つけ出すことができるとともに、顧客に対応する商品がない場合は、その顧客を具体的にイメージしながら商品開発に取り組むことができる。このことが約82億円にものぼる具体的な実績の創出につながった。)
- ・ チームでの活動は、**社員間のコミュニケーションを促進し、活発で明るい職場環境づくり**に役立つとともに、団結力や協調性の向上など「目に見えない資産」を創出し、企業価値の増大につながった。
- ・ 社外の取引事業者にも伝わることで、取引事業者からの積極的な新商品の提案にも結びつき、活発な新商品の開発に役立った。

取り組みのポイント・特徴等

- ・ **全員で取り組むこと、小集団で取り組むこと、そしてそれを仕組み化すること**がよい結果を生み出している。
⇒特に小集団で取り組むことは、**チーム間の競争意識へとつながるとともに**、目標達成に向けた取り組みのチェックにも役立っている。
- ・ 大きな数字を直接的な社員の目標にするのではなく、社員が自分でも達成できる、**身近に感じる**ことができるというレベルにまで目標をブレイクダウンしていることが、**社員のやる気と日々の継続性につながっている**。(目標を押し付けてはいけない)
- ・ 期限を切って活動に取り組むことが、社員のモチベーション維持・向上につながっている。
- ・ 活動において社員の提案を放置せず、Wづくり新聞の作成や試作品の作成など、**きちんとフィードバックしていくこと、常に社員を刺激していくこと**が、活動継続の原動力となっている。
- ・ 随時の報奨制度については特に設けていない。
⇒設けることは、報奨そのものが目的となったり、社員間に嫉妬心を芽生えさせたりするなど、悪影響を及ぼす恐れがあるため。(ただし、通常業務内においては、社長表彰などは行っている)

その他(参考・補足情報)

- ・ 小集団活動については、「Wづくり運動」以前から取り組んでおり、毎年活動発表会を実施している。
⇒今年で31回目。地区活動発表会、中央活動発表会を行っている。
- ・ 経営層による取締役会は、本社固定で開催するのではなく、各地域を巡回し開催している。
- ・ 会社の後継者育成を目的とした「大志塾」という勉強会を開催している。
⇒対象者は課長以上の管理者であり、経営者自らがさまざまなテーマで講義をしている。
- ・ 管理者育成においては、外部のコンサルタントを活用した昇格試験を実施している。

小集団活動による全員参加型経営の実践（ワンコイン運動）

取り組みの概要

【内容】

- ・「Wづくり運動」終了後、新たに経費削減を目的とした一人あたり 500 円/日（10,000 円/月）の収益改善提案を行うワンコイン運動を展開。
（500 円/日の収支改善提案を行うということでワンコインと命名）
 - ・活動期間については、2012 年 10 月から 2013 年 3 月の半年間（6 ヶ月）に設定。
 - ・1 チーム 5～10 名の小集団活動であり、約 400 名の社員の全員参加を基本としている。
 - ・個人ではなくチーム単位としての目標達成を目指すこととしている。
 - ・提案については、自分の所属事業所でできる対策に加え、他部署で実行する対策も可。
また、効果がある提案であるか否かの審査を実施し承認番号を付与。（社員フィードバックの一環）
 - ・審査については、提案は事業所長が一次審査し、本社が最終審査することとしている。
 - ・活動終了後、収益向上効果があった優秀提案については表彰することとしている。
- ※その他の活動スキームについては、「Wづくり運動」と同じ

【背景・経緯等】

- ・ネクスタグループの創業 100 周年を迎えるにあたり、2012 年 7 月 6 日・7 日の 2 日、北海道の「ザ・ウィンザーホテル洞爺」にて約 400 名の従業員全員参加による「創業 100 周年記念行事」を企画。記念式典の実施や記念誌・記念品の作成を全て会社経費で行うことで、最終的な出費は約 7,300 万円にもものぼることとなり、会社経営を考える上では非常に大きな費用負担となった。そこで、記念行事終了後、なんとか従業員全員でこの出費を穴埋めできないかと考え、本取り組みを実施することとなった。
- ・本取り組みを行う上では、創業 100 周年に向けて取り組んだ「Wづくり運動」が従業員に定着していたこと、また大きな効果を創出したとことを踏まえ、その活動のスキームをベースに活動の運営・推進を実施。

【成果・効果等】

- ・2012 年 10 月から 2013 年 3 月の 6 ヶ月間で約 8,000 万円の経費削減効果を創出。
また、経費削減効果が 2013 年 4 月以降となる提案も約 600 万円存在。
※本効果額は、部門・事業所別での取り組み効果を単純集計したものであり、提案の水平展開や波及効果を加味すると、億を超える経費削減効果となる。
- ※当初の会社全体の目標は、1 万円×400 名×6 ヶ月＝2,400 万円程度としていたが提案内容が他部署に伝播したり、活動の活発化により、約 3.5 倍の効果を生み出す結果となった。
- ・「Wづくり運動」同様、社員間のコミュニケーションを促進し、活発で明るい職場環境づくりに役立つとともに、団結力や協調性の向上など「目に見えない資産」を創出し、企業価値の増大につながった。

取り組みのポイント・特徴等

※取り組みのポイントは「Wづくり運動」と基本的に同じ

- ・全員で取り組むこと、小集団で取り組むこと、そしてそれを仕組み化することがよい結果を生み出している。
⇒特に小集団で取り組むことは、チーム間の競争意識につながるとともに、目標達成に向けた取り組みのチェックにも役立っている。
- ・大きな数字を直接的な社員の目標にするのではなく、社員が自分でも達成できる、身近に感じることができるレベルにまで目標をブレイクダウンしていることが、社員のやる気と日々の継続性につながっている。(目標を押し付けてはいけない)
- ・期限を切って活動に取り組むこと(キャンペーン的に行うこと)が、社員のモチベーションの維持・向上につながっている。
- ・活動において社員の提案を放置せず、審査を通じきちんとフィードバックしていくことが社員の刺激となり、活動継続の原動力となっている。また、提案内容は他の多くの職場に応用し、活用される。
- ・随時の報奨制度については特に設けていない。
⇒設けることは、報奨そのものが目的となったり、職員間に嫉妬心を芽生えさせたりするなど、悪影響を及ぼす恐れがあるため。(ただし、通常業務内においては、社長表彰などは行っている)

その他(参考・補足情報)

- ・経費削減を目的とした「ワンコイン運動」終了後、今年度の新たな取り組みとして一人1,000円/日(20,000円/月)の売上拡大・利益創出提案を行う「ダブルコイン運動」を現在企画検討中。
- ・本取り組みは、「Wづくり運動」と「ワンコイン運動」を融合させた取り組み。
＜「ダブルコイン運動」の主な取り組み骨子＞
 - 業務改善提案、新商品の提案、新たな販売手法や生産手法の提案、ムダ・ムラ・ムリの削減など売上拡大・利益創出につながるものであれば何でも提案の対象とする予定。
 - 基本的な活動のスキームは、これまでと同様小集団活動を基本として展開する予定。
 - 活動期間は2014年1月から6月までの半年間(6ヶ月)を予定。
 - 活動評価については、「提案件数」、「利益貢献度」をもって行うこととし、社長表彰も含めた各種表彰も予定。
 - 社員へのフィードバック・情報共有を促進するべく、広報誌の発行を予定。

SS 活動（営業の市場開拓事例）発表会の実施・継続

取り組みの概要

【内容】

- ・1990年に、販売力強化活動の一環として、市場開拓の促進を目的とした全社的な営業活動(SS200活動)を開始したことにあわせて、各営業担当者の活動を通じて得られたさまざまな事例を発表・共有する場として、SS活動発表会（この名称は1994年につけたもの）を設けた。以来現在に至るまで、この活動を20年余り継続している。(SSは市場(S)深耕(S)の意味)
- ・発表会は、ほぼ全ての役員、営業関係の部長クラス、営業担当者らが参加（毎回100～150名程度の規模）する大規模なイベントとなっている。
- ・毎回、各事業部および販売会社（子会社）から選抜された6～7の事例が発表されるが、成功事例ばかりでなく失敗事例も積極的に発表されており、多様な事例を学ぶことで、営業担当者の相互啓発を促し、営業スキルとモチベーションの向上につながっている。(失敗事例とは、手を変え、品を変え、考えられることはやり尽くしたけれども受注に結び付かなかったなどの事例)
- ・発表会では表彰も実施しており、営業担当役員からの表彰ということで、金一封が個人もしくはチームに贈られる。(失敗事例が表彰を受けることもある)
- ・毎回、発表事例をまとめた冊子を作成・配付しており、各職場で水平展開されている。
- ・年1回12月に行われる恒例のイベントとして定着しており、この場に選出されることは営業担当社員にとって非常に名誉なこととなっている。(各事業部でも営業成果に対する発表会や表彰は行っているが、この発表会に出ることが最も名誉なこととなっている)
- ・発表された内容は、特にマニュアルやツールに反映されているわけではないが、営業担当者向けに行っている「営業教育」研修の中で「生きた教材」として活用されている。

【背景・経緯等】

- ・当時の社長が、「販売力をさらに強化していくためには、営業担当者がよりたくさんお客様回りをしなければならない」と考え、月200件のお客様訪問を目標に設定。その動機付けのために始めた「SS200」という取り組みがベースとなっている。月200件というハードルは非常に高く、実際にはなかなか達成できなかったが、「SS200」という活動そのものがお客様訪問の意識を高め、活動量が増え始めたことに伴い、営業活動の現場からさまざまな事案が聞こえてくるようになり、その優良事例を発表する形式をとることとなった。
- ・開始当初は、成功事例のみが発表の対象となっていたが、失敗事例やうまくいかなかった事例などから学ぶべき点が多いということで、途中から発表の対象に加えられた。

【成果・効果等】

- ・発表会に選出・表彰されることは、営業担当者にとって名誉なことと意識されており、発表者・受賞者のモチベーション向上に大きく寄与している。(営業担当者にとっては1つの大きな目標にもなっている)
- ・発表会では、直接、経営トップからのアドバイスを受けることもあり、新しい気づきを得られる場にもなっている。(特に攻めあぐねている案件や苦戦している案件など)
- ・参加する社員にとっても、多様な事例を学ぶことができる場として定着しており、営業担当者の相互啓発を促すとともに、営業スキルとモチベーションの向上につながっている。(ここで聞いた事例を自分たちの営業活動にも積極的に活用しており、毎年の発表事例の中には、過去の発表事例を参考にして取り組んだ事案が出てくることもある)
- ・発表会は、マンネリ化することなく長年に亘って継続できている。それは、成功事例や失敗事例を問わず、常に生きた事案が取り上げられていること、市場・ニーズなどが変化する中、海外事例を含めた多様な事案が取り上げられていることなどが背景にある。(聞く側の関心も非常に高い)
- ・失敗事例をエントリーさせるための仕掛けや工夫などは特にはないが、責任者レベルでは失敗した事案も知っているので、トップダウン型で「あの失敗案件は皆にも共有しよう」という姿勢が定着していることが大きい。(結果として失敗したものの、そのプロセスをアピールすることにもなる)
- ・発表会に参加する販売会社は100%子会社だが、そこで働くプロパー社員も本体からの出向社員も本社で自分たちの営業活動を発表できるということが、強い動機づけにもなっている。

取り組みのポイント・特徴等

- ・「発表のための発表」といったマンネリ化を招くことなく、20年以上取り組みが継続されている。
- ・成功事例だけでなく失敗事例も対象とするなど、常に生きた事案が取り上げられている。
- ・海外事例を含めた多様な事案が取り上げられていることがポイントとなっている。
- ・営業担当者の相互啓発を促し、営業スキルとモチベーションの向上につながっている。
- ・この場に選出されることが、営業活動を行っている現場の社員にとって、大きな名誉となっている。(営業活動におけるモチベーション向上にもつながっている)
- ・参加する社員にとっても、多様な事例を学ぶことができる場として定着しており、実際の営業活動の現場にも活かされている。
- ・発表事例は、営業担当者向けの「営業教育」研修の中で「生きた教材」として活用されるなど、他の研修プログラムとの相乗効果もあり、営業スキルとモチベーションの向上に役立っている。

開発功労賞の実施・継続による新製品開発活動の促進

取り組みの概要

【内容】

- ・「開発功労賞」は、新製品の開発活動を積極的に促進するために、平成元年に始めた施策で、画期的な新商品の開発に大きな功績を残した社員（個人・チーム）を表彰するというもの。以来、現在に至るまで、25年間、取り組みを継続している。
- ・開発を促進するための表彰施策は、特許取得に対する表彰など、他にも行っているが、「開発功労賞」は、その中で最も名誉ある賞と位置付けられており、受賞者が大々的に表彰される仕組みとなっている。
- ・具体的には、創立記念式典で社長から直接表彰（感謝状と金一封の贈呈）されるほか、受賞者の氏名が刻まれた金色の名板が開発功労賞ボードに掲げられ、その功績が称えられる。（開発功労賞ボードは、各事業所の食堂の入り口など全社員が必ず見ることができる場所に設置されている）
- ・創立記念式典での表彰対象は、開発功労賞のほかでは、永年勤続表彰や特別表彰など限られたものしかなく、非常に名誉ある位置づけとなっている。
- ・必ずしも開発担当者だけでなく、営業担当者のアイデアなども表彰の対象になる。ただし、実用化・製品化されていることが条件となっている。（基礎技術開発などは別の表彰の対象となる）
- ・審査は技術・営業の担当役員と経営企画担当の役員が実施し、最終的には社長の承認を得る形となっており、経営トップ層が直々に受賞者を決定する仕組みとなっている。

【背景・経緯等】

- ・昭和の終盤は商品が固定化していた時代で、新製品がなかなか生まれにくくなっていた。当時の経営トップが、昭和から平成に変わるのを機に、その年を開発元年と位置付けて強力で新しい商品を生み出していこうという姿勢を打ち出したのが始まり。
- ・新製品開発活動を促進するための諸施策のうちの1つとして、画期的な商品の開発に大きな功績のあった社員に対して「開発功労賞」を授与することとした。

【成果・効果等】

- ・施策の開始以来 25年間で、47件（個人・チーム）が受賞しており、中には現在の主力商品も含まれている。
- ・非常に名誉ある賞として定着しており、（開発担当者だけでなく営業担当者も含めて）社員のモチベーション向上に寄与している。
- ・並行して実施している、技術者教育や営業・技術の相互研修、技術系社員による技術開発事例発表会などの製品・技術開発の研鑽を促進する取り組みとあわせて、会社の継続的な新製品開発活動を下支えしている。

取り組みのポイント・特徴等

- ・ 25年に亘って取り組みを継続している。
- ・ 名誉ある賞として定着しており、社員のモチベーション向上に寄与している。
- ・ 受賞者は大々的にその功績を称えられ、大きな「名誉」が与えられる。
- ・ 経営トップ層が直々に受賞者を決定する仕組みとなっており、受賞に「重み」がある。
- ・ 技術担当者・開発担当者だけでなく、営業担当者も含めて表彰の対象となることから、新製品開発に対する幅広い分野の社員のモチベーション向上につながっている。（継続的な新製品開発活動の下支えにもなっている）

クラブ・同好会への補助金支給等によるコミュニケーションの活性化

取り組みの概要

【内容】

- ・ 社内のコミュニケーション活性化を図るため、2012年度から社員のクラブ・同好会活動に対して補助金を支給している。
- ・ 補助金の内容は、連盟などへの参加費用、ユニフォーム費用、活動にかかる交通費などの一部であるが、会社から活動に対する補助金を受給できるということは、参加している社員にとっては、その活動が会社から公認されたことを意味しており、会社への帰属意識やモチベーション向上にもつながっている。
- ・ (補助金支給とは直接関係はないが) 社内の運動会も復活させ、毎年事業所ごとに開催している。こうした活動を通じて、家族を含めた社員同士のコミュニケーション活性化が図られている。

【背景・経緯等】

- ・ リーマンショック後に実施した社員に対する意識調査の中で、会社への帰属意識の低下や社内のコミュニケーション不足の兆候が表れてきていた。リーマンショック後の(不景気、賞与の減少、退職者の増加などによる)閉塞した雰囲気は漂う中、職場も少しずつ元気がなくなりかけていた。
- ・ そうした中、社内のコミュニケーション活性化を図り、明るい職場ムードを醸成するために、かつて盛んに行われていたクラブ・同好会活動に着目し、社員に対する「元気づけ」や「リフレッシュ」のための施策の一環として、補助金支給を実施することとなった。

【成果・効果等】

- ・ クラブ・同好会の数は4倍(5⇒20)に増加し、活動に参加している従業員は300名弱(正社員の比率では23%)となった。
- ・ 部署や部門を越えて、同じスポーツを楽しむクラブ活動は、社員間のコミュニケーションを活性化する場となっている。また、各職場ではクラブ・同好会活動の話題が増えるなど、社員の元気づけやコミュニケーション活性化、会社への帰属意識向上に役立っている。

取り組みのポイント・特徴等

- ・ 業務とは直接関係のないクラブ・同好会活動に対して、会社として積極的なサポートを行うことで、組織や業務を越えた社員同士のコミュニケーションの活性化、明るく元気な職場ムードの醸成につなげている。(働く社員が心身ともに元気でなければ会社は元気にならないという考え方)
- ・ また、クラブ・同好会活動への支援だけでなく、社内の運動会も復活させるなど、社員の「元気づけ」や「リフレッシュ」のための施策に積極的に取り組んでおり、社員同士の心・気持ちのつながりを大切にすることで、社員の士気高揚や会社への帰属意識の向上が図られている。

その他（参考・補足情報）

- ・社長の発案により、2013年11月から、社内のコミュニケーション活性化や職場の風土改善を図るために2つの仕組みを新たに導入した。

1つは「あっぱれ賞」、もう1つは「グリーンカード」。

①あっぱれ賞

- ・社内のコミュニケーション活性化や社員のモチベーション向上を図るには、常に上司が部下に対して関心を持つこと、部下の日常の頑張りをきちんと認めることが重要であるとの認識のもと、通常では表彰の対象にはならないような小さな事案であっても、部下が地道にやり遂げた成果などに対して、上司が直接、評価する・褒める仕組みとして導入したのもの。
- ・上司（部長クラス）は部下（他部署の社員でも可）に対して、「この社員はよく頑張った」という事案があった場合、その都度、「あっぱれ賞」のカードを授与することができる。カードを受け取った社員は1枚あたり1,000円がもらえる仕組み。上司は1人あたり年間30枚を上限に授与することができる。
- ・上司は部下をよく観察していなければならないので、部下に対してより高い関心を持つようになり、コミュニケーションの活性化が期待できる。社員は、上司から仕事ぶりを見てもらえていること、頑張りが認められることでモチベーションの向上につながることを期待できる。

※具体的な成果の把握については今後実施予定

②グリーンカード

- ・社員同士で感謝の気持ちを伝えるためのツールとして導入。仕事でお世話になった相手に対して、なかなか伝えることができなかった感謝の気持ちを伝えることで、お互いに対する関心を高めたり、コミュニケーションを深化させたりすることが狙い。風通しの良い職場環境づくりにつながることが期待できる。
- ・「グリーンカード」をもらっても、直接対価をもらえるわけではないが、もらったカードは半年ごとに集計し、事業所ごとに受取った枚数が多かった社員を表彰することになっている。

伝統的な取り組みとしての“カイゼン”活動の継続

取り組みの概要

【概略】

- ・バンドー化学では、長年に亘って、**全社をあげたカイゼン活動を継続**しており、会社の**現場力の源泉とも言える活動として定着**している。
- ・活動は大きく、「**①BPS (バンドー・プロダクション・システム) 活動**」、「**②QC サークル活動**」、「**③改善提案活動**」の3つを柱としている。
- ・「BPS 活動」は、生産に関わるあらゆる業務工程の効率化（改善）を通じて、全社的に生産効率を最大限にまで高め、経営（会社業績）に貢献していくことを目指した取り組みで、経営のマネジメントシステムに組み込まれた活動。（1984年より実施：約30年継続している取り組み）
- ・「QC サークル活動」は、各職場で編成されたチーム（1チーム5～6名程度）ごとに、その職場における大小さまざまな課題の中から、個別のテーマ・目標を設定し、改善に向けて取り組んでいる活動。活動への参加はあくまで従業員の自由意志に基づくものだが、製造現場の従業員はほぼ100%参加している。（1964年より実施：約50年継続している取り組み）
- ・「改善提案活動」は、個人の「気づき」を職場の改善につなげるための活動。全社員を対象に、社員個人からの改善提案を受け付け、良い提案を表彰する仕組み。（1972年より実施：約40年継続している取り組み）

①BPS (バンドー・プロダクション・システム) 活動

【内容】

- ・生産に関わるあらゆる業務工程の効率化（改善）を通じて、全社的に生産効率を最大限にまで高め、経営（会社業績）に貢献していくことを目指した取り組みで、**経営のマネジメントシステムに組み込まれた活動**。（全社活動としての位置付けとなっており、経営活動そのものとも言える）
- ・1984年以来、**約30年間取り組みを継続**しており、今も**進化し続けている**。

※BPS…マーケットや経済環境の変化に柔軟かつ迅速に対応していくため、最も効率良くモノをつくり、マネジメントしていく手法を説いた「モノづくり」のための経営思想で、経営効率の向上にむけた「改善活動」と「人材育成」を強力に推進することにより、「品質」「納期」「価格」で勝負できる強い経営体質の構築を追求していくというもの。企業における直接部門及び間接部門から顧客までを包含した全ての工程の「リードタイム」を短縮することで、企業のトータルコストを下げ、「無駄」な在庫や経費も削減し、企業の競争力強化に挑戦する。「かんぱん方式」や「ジャストインタイム」として知られるトヨタ生産方式をベースとしている。

- ・ 本社に全社的な生産効率化を推進するミッションを担う BPS 推進部を設置しており、ここで毎年、経営トップの考え方を反映した BPS 方針を策定する。その方針を受けて各部署・各現場がその実現に向けた取り組みを推進していく。
- ・ 生産工程や物流工程はもちろん、営業やマーケティングの工程も全体の生産リードタイムに関わってくるため、全ての部署が BPS 活動に関わることになる。(全ての工程の効率化に向けたトータルのマネジメントシステムとして機能させている)
- ・ BPS 活動の基本は、現場の作業や管理・監督者を巻き込み、各部署が知恵を出し合うことで、問題解決を図るというもの。そのベースとなるのは「自主研」であり、通常の業務改善活動として実施している。日常の業務改善指導は「トレーナー」が担っている。「トレーナー」は、研修・指導を通じて育成された(お墨付きを得た)社員で、現場で BPS を推進する指導者である。
- ・ BPS の推進にあたっては、厳しい現場指導が繰り返し行われる。自主研におけるトレーナーの業務改善指導とは別に、定期的に社内の BPS 活動トップによる BPS 指導と月例指導会が行われる。
- ・ 特に改善が必要な現場がある場合、BPS 活動トップからの指示により、他の部署などから専任メンバー(トレーナー)が選抜され、社内特命チームを構成して現地に派遣される。特命チームは「BPS 巡回研究会」と称し、2ヶ月の短期集中で現場の改善指導を行う。
- ・ また、BPS を推進するための社員教育にも注力している。新入社員研修では、必ず BPS 教育を実施し、その後、実際の現場の改善活動を通じて体得させていく。また、中堅社員は BPS の「基礎教育」を必ず全員が受けることとなっている。こういった活動を通して全社員に BPS の考え方や必要性を浸透・定着させている。

【成果・効果等】

- ・ 全社一丸となって生産効率向上に取り組み、経営(会社業績)に貢献していくための重要な活動として、**社内に定着・浸透している**。
- ・ 日常の徹底した現場指導や社内研修(教育)などを通じて、BPS の推進リーダーとなる**中核人材を多数育成**することができている。
- ・ 2012 年度には、生産性向上により**年間数億円の原価低減を実現**している。

②QC サークル活動

【内容】

- ・ 各職場で編成されたチーム(1チーム5~6名程度)ごとに、その職場における大小さまざまな課題の中から、個別のテーマ・目標を設定し、改善に向けて取り組んでいる。1964 年に取り組みを開始して以来、**約 50 年間継続**している。
- ・ 工場の従業員はほぼ 100%参加している。強制ではないが、**長年取り組みを継続してきたことで参加することが当然という状況**になっている。(契約社員やパート社員も参加している)
- ・ 各チームは、基本的に1スパン3ヶ月という期間内での成果創出を目指してテーマ・目標を設定し活動する。そして、年4回(3ヶ月ごとに)、各工場毎月開催されている発表会において、成果を披露しなければならない。(毎月どこかのチームが取り組みの3ヶ月目を迎えることになるため、各工場の発表会は毎月行われている)
- ・ 各工場の発表会を経て、工場の代表に選抜されたチームは、年に1回開催される全社 QC 発表会に出場し、発表を行うことになる。

- ・同様の取り組みは、国境を越えて海外の各拠点でも実施されており、そこで選抜された優秀発表チームは全社 QC 発表会（日本）に出場できる。海外拠点の従業員たちは現地の QC 発表会で優秀発表チームに選ばれて日本に行くことが1つの大きな目標（一種のステータスシンボル）となっており、現地従業員の士気高揚にも大きく寄与している。
- ・全社 QC 発表会で最優秀チーム（年間で1チーム）に選ばれると、賞金が授与されるだけでなく、海外派遣（次回の海外拠点の発表会への参加）の特典が与えられる。（参加チームのモチベーションを大きく向上させている）
- ・タイの子会社では、社外の日系企業との QC サークル合同発表会も開催している。社外との積極的な交流は、他社を含めた幅広い事例を知る良い機会となっており、参加者のモチベーション向上や更なる啓発意欲の醸成につながっている。
- ・全社 QC 発表会の事案は事例集として取りまとめ、全社に共有・水平展開している。

【成果・効果等】

- ・あくまで自主的・自発的な活動だが、「やるのが当たり前」という意識・風土が定着している。約 50 年の地道な取り組みの積み重ねが非常に大きい。決して現状に満足せず取り組みを継続することが重要であるという意識が、末端の現場までしっかり浸透している。
- ・2012 年度実績では、生産部門を中心に 114 サークルが活動し、参加従業員数は 1,123 名となっている。これらのサークルが同年度に解決したテーマ件数は 437 件にのぼる。
- ・QC 発表会の開催は、参加チームのモチベーションを向上させるだけでなく、多くの優れた発表内容が紹介されることから、他のチーム（発表を聞く側の社員など）に対する刺激や更なる啓発意欲の醸成にも寄与している。また、歴史の長いチームも多く、チーム間に良い対抗意識も生まれており、切磋琢磨し合うことで相乗効果が発揮されている。
- ・また、こうした活動を積み重ねることによって、（副次的効果として）現場の社員の資料作成力・プレゼンテーション力が大幅に向上している。

③改善提案活動

【内容】

- ・個人の「気づき」を職場や業務の改善につなげるための活動。社員個人からの改善提案を受け付け、良い提案に対しては褒賞（賞金）を授与する仕組み。1972 年に取り組みを開始して以来、約 40 年間継続している。
- ・QC サークル活動がチーム単位での活動であるのに対し、改善提案活動は個人または任意の複数人の活動ということになる。
- ・対象は全社員。各工場では月 1 件以上などの目標を設定して取り組んでいる。（目標は工場毎に設定）
- ・社員からの改善提案は随時受け付けており、良い提案については、その内容に応じて、特級（100,000 円）、1 級（50,000 円）～5 級（2,000 円）の褒賞（賞金）が与えられる。さらに、多くの社員が常に改善意識を持って取り組み、日常の小さな「気づき」を含めた積極的な提案を促すため、「努力賞」（1,000 円）、「提案賞」（500 円）も設定している。
- ・特級～5 級相当の提案に対する審査は品質担当の役員が行っている。それ以外は各現場で審査が行われる。（提案が出てくる都度、審査を実施している）

- ・褒賞（賞金）を設けることで社員のモチベーション向上につながっているが、**日常の業務の中に改善意識がしっかりと組み込まれており、賞金目当てというよりも「やるのが当たり前」の活動として定着**している。

【成果・効果等】

- ・QC サークル活動と同様、「やるのが当たり前」という意識・風土が定着している。**約 40 年の地道な取り組みの積み重ね**が非常に大きい。（社員が実際に改善効果を実感し、やる意義を体感することも重要な要素と言える）
- ・2012 年度実績では、改善提案件数は 27,968 件（従業員 1 人あたり 13 件／年）となっており、その改善効果金額は数千万円になると試算。
- ・改善提案に関しては、全社レベルでの発表会や個別の表彰式などは特に実施していないが、「級」が付くレベルの表彰を受けた場合は、3 ヶ月ごとに発行している社内誌に氏名が掲載される。小さなことだが、現場の社員にとっては更なるモチベーションの向上にもつながっている。
- ・この取り組みのほかにも、ヒヤリハット提案という安全に対する改善提案活動も行っている。特に賞金などの設定もない取り組みだが、必要な活動という意識がしっかりと根付いており、積極的に提案が出てきている。

取り組みのポイント・特徴等

- ・いずれの取り組みも「やるのが当たり前」という意識が定着・浸透している。
- ・**長年の地道な取り組みの積み重ね**によって、日常のプロセスの中にカイゼン活動が組み込まれており、**決して現状に満足せず取り組みを継続することが重要であるという意識**が、末端の現場にまでしっかり浸透している。
- ・全ての社員がカイゼン活動の意義・必要性を理解しており、**現場力の源泉**となっている。
- ・活動が**進化し続けている**。
- ・カイゼン活動の繰返し、積み重ねが大きな成果を生み出し続けている。
- ・BPS 活動の推進や自主的・自発的なカイゼン活動の継続を通じて、**現場を牽引する中核人材（リーダー）が育ち**、更なるカイゼンを生み出し続けている。

現場リーダーである主任層の強化に向けた取り組み

取り組みの概要

【内容】

①主任専門研修

- ・経営の一端を担う立場で、より幅広い視野・高い視点で物事を考え、実行していく力を養成する。
- ・市場動向を的確に把握しながら、顧客が抱える経営課題や潜在的ニーズに対し、新たな価値を創造し事業をリードできる営業人材の育成を図る。
- ・「中長期的事業計画」「営業の仕組みや体制、役割、機能」「新事業創生や新規顧客開拓」などをテーマに、約半年間をかけて考えを纏め、**最終の発表会にて経営層（専務、支社長など）に対して提言を行う**。（発表時間：30分/人）
- ・発表会の模様は、**TV会議システムにて各事業所にリアルタイムで中継**され、社内に共有される。
- ・本研修は、これまで関西支社で実施していた研修発表会を発展的にカスタマイズし、新たに全社施策としてスタートさせたもの。

②強い営業力養成研修

- ・市場における自社のポジション、他社との競争関係を認識しながら“競り負けない執念”“諦めない胆力”をもって、「営業」と「エンジニア・設計」双方で議論を重ね、競争力あるモノづくりや顧客に評価される価値創出を実現していく力を身に付ける。
- ・実際の営業活動における受注・失注案件を持ち寄り、営業・エンジニア双方の観点で、原因を深く分析し、失敗を踏まえた今後の**新たな戦略と具体的なアクションプラン**を策定する。
- ・約4ヶ月のインターバル研修。（内、集合研修3日）
- ・業務で同一案件を担当している**営業とエンジニア・設計がペアとなり**参加。
- ・「日立総合経営研修所」の主催による研修。

③他企業との合同研修

- ・日立グループの**将来の幹部候補を対象にリーダーシップ・マネジメントの修得を目的**とした合同研修を実施。（2012年より計2回開催）

【背景・経緯等】

- ・日立グループでは、営業人材共通に求められるマインド、能力・スキルとして「事業創出（顧客価値プロデュース力）」「グローバル・マインド・対応力」「競争力あるモノづくりへの参画強化」の三点を掲げ、育成を推進している。
- ・一方、現場力（企業の競争力）を高めていくためには、ビジョンや戦略を立案・構築する力だけでなく、それぞれの**現場における問題発見、改善、解決を行う力**が求められる中、さまざまな場面で的確な判断ができるよう自己啓発に努めることが肝要であり、**現場（職場）のリーダーである主任層の人財育成**を重要なテーマの一つと位置付け、前述の施策を中心に組み組んでいる。
- ・日立グループは、人材育成に関わる専門的な研修機関「日立総合経営研修所」を有しており、質の高い研修プログラムを提供している。
日立総合経営研修所は、1961年（昭和36年）に、企業内経営者学校として設立された日立経営研修所が、1973年（昭和48年）にグループ各社の「知の共有」や「情報交換の要」としての役割を強化する目的で株式会社として独立。現在では我孫子研修所（千葉県我孫子市）、大森研修所（東京都品川区南大井）、品川シーサイドキャンパス（東京都品川区東品川）の3つの拠点を中心に、（株）日立製作所並びに日立グループ企業に対し、経営に関する研修のみならず、外国語、営業や調達の各職能研修に至るさまざまな研修の開発・運営にあたっている。
- ・他企業との合同研修についても、取引先である企業様からの合同研修依頼がきっかけとなり、本研修所にて研修全体をコーディネートしている。

【成果・効果等】

- ・**社内他事業所、他部門などとの交流を通じて、幅広い人脈や新たな考え方を獲得することで、現場のリーダーである営業部門の主任層の自主的・自発的・自律的に問題を発見し解決する力が醸成されている。**
- ・主任専門研修発表会で提案されたアイデアの中には、経営層から「実際に自分なりに具現化してみてもどうか」とフィードバックされ、実際に組織の改正やビジネス提案に繋がったものもあり、**会社業績への寄与のみならず、社員個々人のモチベーション向上にも役立っている。**

取り組みのポイント・特徴等

- ・**他支社、他部署および他社との交流を効果的に活用**することで、主任層の意識改革や相互啓発、モチベーション向上を実現している。
- ・発表会に参加するなど**経営層が社員育成に積極的に関与**している。
- ・事業所独自の取り組みを**全社レベルの施策に拡げていくことなども積極的に**行っている。

日立グループにおけるサービス品質向上の取り組み

取り組みの概要

①株式会社日立システムズにおける全社サービススキルコンペの実施

【内容】

- ・競技会には各現場部門（グループ会社含む）から選抜された代表者が参加し、ITシステムのトラブルの受付から状況把握・調査復旧作業・お客様報告までを実施し、技術力・提案力・コミュニケーション力などを競っている。競技種目はハード保守技術、コンタクトセンタ技術、データセンタ運用監視技術、業務障害対応技術などが対象。
- ・審査員、お客様役も現場マネージャーが担当し、「現場でやるべきこと」「お客様視点での行動」について現場主体の気づき/学びの場としている。
- ・身だしなみ、マナーは外部の専門講師が採点し、エンジニアとしての総合力をチェックし、競技終了後、選手と審査員の相互フィードバックにより更なる成長を促している。
- ・競技参加部門では各々勉強会を開催しスキル向上に努めるとともに、競技の表彰者上位 3 名の競技ビデオと感想をイントラで公開し、あるべき姿を社内共有している。
- ・社員のモチベーション向上を図るべくインセンティブも設けている。

【背景・経緯等】

- ・2009 年度（旧日立電子サービス時代）にお客様 ICT に関する課題をお客様と共に考え対応していく「守り」から「攻め」への改革へ向けた施策の 1 つとして、サービス技術員の全社競技会としてスタート。2010 年日経コンピュータ誌「顧客満足度調査」で 1 位への返り咲きを果たす。その後、現場の総合力を高めるべく営業部門、システムエンジニア部門も加わり、サービス技術力・お客様対応能力・提案力向上を目的に活動を展開。2011 年 10 月には日立電子サービスと日立情報システムズが合併、設計構築から運用保守までワンストップで提供する新生日立システムズとして情報システム全体のトラブルに対応するスキルコンペへと拡大している。

【成果・効果等】

- ・每期実施の「お客様の声カード」によるお客様満足度調査で、お客様満足度ポイントが各設問でアップしている。
⇒日経コンピュータ誌「顧客満足度調査」において 2009 年 2 位から 2010 年 1 位に返り咲く。
- ・サービススキルコンペの各部門代表者には「ゴールドライセンス認定」が与えられ、認定者は延べ 211 名に達し現場のリーダーとして活躍、現場力の底上げに結び付いている。

取り組みの概要

②株式会社日立パワーソリューションズにおける「心の品質」の追求によるサービス品質向上の実現

【内容】

- ・ エネルギー、産業、情報関係の社会インフラを支える製造、据付、保守サービスを通じてお客様の価値創造に貢献すべく、トレーニングスクールでのサービス員の継続的な研修によりサービス品質の向上に努めている。
- ・ トレーニングスクールでは、お客様への納入システムと同格の機器と専門エンジニアを配置し、全国配置しているサービス員に定期的に受講させている。
(2012年度は31講座開催し、のべ306人が受講)
- ・ この取り組みの最大のモットーは、「顧客に満足していただけるサービス品質」の提供であり、サービス品質を「サービス品質＝実用的品質×心理的品質」として評価を実施。
(どちらが欠けてもサービス品質は満たされないとの認識のもとづく)
- ・ 技術だけではなく、心の品質を各自が保ち、何がお客様に満足を与えるかを全員が考えて行動すべく取り組んでいる。
- ・ サービス員の作業能力と適正レベルを評価するため、サービス員の格付管理も実施している。

【背景・経緯等】

- ・ 阪神淡路大震災が発生した際、さまざまな設備、施設が破壊され多大な社会的影響を与えることがきっかけとなった。
※社会インフラの稼働に直結する制御用計算機システムの保守サービスは、お客様のシステムに支障が発生すると、停電、断水、交通遮断などさまざまな大きな影響を及ぼす。システム障害が発生しないように事前の点検を実施し、万一障害が発生した場合には最短での復旧が使命であるとの考えのもと、日々の継続的研修に取り組んでいる。

【成果・効果等】

- ・ 大規模災害時に実際の救援、復旧作業の活動を推進できた。
⇒大阪SCでは日立市本部との通信回線が遮断された中、即時に自SCも被災しているにも拘わらず、自立し計算機部品では無く近隣SCと連携し調達した救援物資をお客様に届ける活動ができた。
また、東日本大震災においても、仙台SCに伝承された経験・ノウハウが更にレベルアップして活かされることとなった。
- ・ 非常時における関係各社との連携が必須であるとの認識が一致し、関係サービス会社各社でサービス業務連携の組織を立ち上げることができ、現在も継続中である。

究極の「5S」と自主的な改善提案の定着・継続による工場の改革

取り組みの概要

【概略】

- ・サンドビックグループは、スウェーデンの Sandvik AB 社を本社として世界 130 カ国に展開するハイテクエンジニアリング分野のグローバル企業で、サンドビック ツーリング サプライ ジャパン（サンドビック瀬峰工場）は、同社の切削工具部門の主力工場のひとつ。
- ・瀬峰工場では 1976 年の設立以来、長年に亘って切削工具用の超硬チップを生産。中国工場などの台頭によって、グループ内での地位が徐々に低下し、一時工場閉鎖の危機に陥ったが、「2 年以内」「追加投資なし」の条件下で、工場再生のラストチャンスを得る。
- ・その際、「足元のことできていないのに生産性を高め、品質を良くすることなど不可能」と考え、工場の基本に立ち返り、「5S」（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の徹底からやり直した。
- ・桁違いのレベルでの「**5S**」の徹底と、**自主的な改善提案・実践の定着・継続によって、生産改革によるリードタイムの大幅短縮、品質向上、30%コスト削減などを次々に実現した。**
- ・現場の社員は、「自ら知恵を出し工夫すれば着実に良くなる」ことを実感し、更に改革を拡大。一度は閉鎖の危機に瀕した工場が「自ら考え行動する工場」へと変革し、現在もなお究極の「5S」と「改善提案の継続」をベースに、改革は進化し続けている。
- ・瀬峰工場は、この改革によって工場閉鎖の危機を回避しただけでなく、高い実績が評価され、サンドビックグループの「世界三大工場」のひとつに認定されるに至った。現在は、Q（品質）、C（コスト）、D（納期）の三要素においてグループ内でトップの実績を誇る。

【内容】

- ・瀬峰工場では、自分たちの**競争力の原点は、究極の「5S」、継続的な改善提案、強力なチームワーク**であるということを明確に打ち出し、**全員参加型の取り組みによって改革を実現**してきた。
- ・最初は、「5S」も改善提案も、「やらせ」・「やらされ」・「モノマネ」からスタートしたが、5年10年と継続していくことによって、少しずつ社員の考え方が変わり、自ら考える力も付いてきて、工場内の文化や風土が醸成された。（取り組みを進めるうちに、徐々に改革に対してストレスを覚えず、やるのが当たり前という雰囲気ができあがった）
- ・改革を成功させるためのポイントは、「**トップの強いリーダーシップと謙虚さ**」「実務面を管理・運用できるフォロワーの存在」「高い目標の設定」「**意識改革**（「5S」と改善提案がそのベースとなる）」「燃える改革チームの結成」「(2-6-2の法則で言われる) 2割の前向きな社員の活用（改革の成果が見えてくると6割のニュートラルな社員も改革に参加し後押しを始める）」などであり、これらによって新たな工場の文化や風土を根付かすことができている。

<5Sの徹底>

- ・瀬峰工場では、「**5S**」（整理・整頓・清掃・清潔・躰）が**第一の競争力の原点であると位置付け**られている。「5S」は単なるムダ取りと作業効率化の道具ではなく、お客様に最高の製品をお届けしたいと思うモノづくりの心であり、その心が現場を世界最高の仕事場に変え、最高の製品を生み出し続けることを可能にするという考え方が根付いている。（「5S」は究めれば「モノづくりの心」になる）

- ・そのため、瀬峰工場では、「5S」が徹底的に実施されており、隅々にまで浸透している。徹底した「形跡管理」による整理・整頓とムダの排除はもちろん、床や壁までピカピカに磨かれており、一般的な「工場」のイメージとは全く異なる。
- ・また、最高の品質、最高のパフォーマンスを求めるならば、究極の「5S」を目指すべきとの考えから、「シャドー5S」という取り組みも実施。コンプレッサー室や棚の上など、普段あまり目にする事のない場所まで綺麗にしている。
- ・やらされる「5S」から抜け出し、自主的・自発的な「5S」として定着させることができたポイントとしては、①**トップが社員に必要性を説き理解してもらうこと**、②**トップが常に関心・興味を示すこと**（朝礼や職場巡回など、現場との直接のコミュニケーションを通じて、しつこく「5S」への関心を示し続けること）、③**意欲的な改革チームを結成すること**、④**コンテストなどの仕組みを作る**こと（競争心を持たせる、良い成果は表彰する）、⑤**高い目標・ユニークな目標を持つ**こと（EX.「工場の床は三越デパートより綺麗にする！」）、⑥**トップがきちんと取り組みを評価すること**などがあげられる。
- ・工場において、事故の発生、コスト向上、クレーム多発、納期遅れ、生産性低下、技術力低下といった症状が出ているときは、①**トップの改革意識の低下**、②**現場リーダーのモチベーション低下**、③**現場作業者のモチベーション低下**などが起こっていると認識すべき。こうした事象は、ほとんどの場合、現場の「5S」が乱れている時に起きる。**「5S」は現場力の鏡である**と言える。

<改善提案>

- ・**改善提案活動は業務の一部**として実施。開始当初はボランティアによる提案制だったが、現在は月1件（年12件）をノルマとしており、提案だけでなく実行しなければカウントされない。ノルマの対象は社員全員。（新入社員と異動後1年目の社員は対象外）
- ・**良い改善提案には見返り（対価）**を用意しており、モチベーションの維持・向上につながっている。気の利いた提案には1,000円、普通の提案には500円など、現場のリーダーの査定により改善の実行者に支給される。1件あたりの最高額は10,000円だが、年間で最高の改善提案には30万円相当のシンガポール旅行がプレゼントされる。（中には1,000万円のコスト削減を実現したものもあり、30万円の対価は安いものという考え方）
- ・改善提案は**個人の業績にも連動**しており、ボーナスの額や評価の対象にも含まれる。（取り組みを長く継続させるには、ある程度の対価・評価が必要という考え方）
- ・改善提案はネタがなくなるものではなく、むしろ増えていくもの（改善が改善を呼ぶもの）であり、2011年には、年間4,120件の提案があった。（全て実行されている）
- ・**上からの押付けや会社全体での標準化などは、現場の知恵が出なくなる**ので基本的に行っていない。
- ・改善提案が無くなれば、競争力が無くなるという意識で取り組まれている。はじめは50%程度のできでも受け付けて、取り組みを定着させることを重視。また、他部署の真似であっても、自部署に合うように1つ工夫を追加すれば新たな改善提案として認めている。

【改革の成果・効果等】

- ・工場閉鎖の危機という逆境を変革の機会として捉え、究極の「5S」と自主的な改善提案・実践を定着・継続することによって、リードタイムの大幅短縮、品質向上、30%コスト削減などの改革を次々に実現。瀬峰工場は「自ら考え行動する工場」へと変革し、現在もなお究極の「5S」と「改善提案の継続」をベースに、改革を進化させ続けている。
- ・**改革は解雇・減給などの一切のリストラを行わずに実現**。リストラは有効な手段だが、「肩たたき」のある会社では社員との信頼関係やチームワークが薄れてしまう。リストラを行わず改革に取り組んだことも良い結果をもたらした要因のひとつ。（地元で仕事を続けたい、工場を閉鎖させてはならないという社員の強い思いとも相俟って、改革の後押しとなった）
- ・瀬峰工場は宮城県内に所在しているが、日頃から現場主導で地震などに備えてさまざまな手が打たれていたことが功を奏し、東日本大震災でもほぼ無傷だった。

<リードタイムの大幅短縮>

- ・2000年の改革スタート当初の瀬峰工場は、品質ではグローバルグループ内でトップだったが、人件費もグループ内トップで製造リードタイムは平均以下だった。
- ・改革に際しては「5S」と改善の取り組みはもとより、トヨタのジャストインタイムの手法も（自工場に合わせた形で）取り入れるなど、全社をあげて改革に取り組んだ結果、「2年以内」「追加投資なし」という極めて厳しい条件下において、**1年後にリードタイムを半分以下（21日⇒10日）にすることに成功**。また、この改革でキャッシュフローの大幅改善にも成功した。その後、世界中の工場に瀬峰工場の手法が水平展開されることとなった。

<30%コスト削減>

- ・リードタイム目標は達成したものの、依然としてコストが高い体制は続き、改革を継続。2002年～2004年にかけて、30%のコスト削減に取り組んだ。（3年間で中国の工場と同じ原価で製造できるようになるという目標）
- ・徹底した改革の実践によって、解雇・減給などリストラを一切行うことなく、**2004年に目標どおり超硬チップの製造原価30%削減に成功**。
- ・主な成功要因は、徹底した「5S」と「改善」の取り組みによるムダの排除をベースとして、①スウェーデン本社からの発注量増加（リードタイム大幅短縮の実績が認められた）、②機械の稼働率向上（新たな設備投資はできないので古い機械もフル稼働）、③平均労務賃金単価の低下（正規・非正規の役割分担見直しなど）、④生産品目の減少（売上・ロットの小さなチップの生産は別の工場に集約）などを実現できたことにある。

取り組みのポイント・特徴等

- ・「5S」や「改善」といった基本動作を当たり前のように、**愚直に取り組んでいる**。
- ・取り組みそのものは平凡でも、それを「本気」で、「全員参加」により、徹底的に「究める」ことで、大きな成果につなげている。
- ・取り組みを継続できるポイントは、**社員が自ら考え実行していること**。
- ・上からの押し付けでは決して長続きしない。（自ら知恵を出し苦労しながら実行していることが重要）
- ・最も重要なことは、**トップに熱意（情熱）と関心（興味）があるかである**。
- ・トップが徹底的に取り組みを続けられない限り、いくら現場力があっても続かない。
- ・**トップが現場の取り組みに興味を持ち（示し）続け、しつこいほどに結果を追求するとともに、生み出された成果を正当に評価する**。
- ・社員に知恵を出し続けさせるための仕掛け（インセンティブ）も少なからず必要である。
- ・モチベーションを維持・向上するためには、**成果に対する対価・評価の仕組みも不可欠である**。
- ・「5S」が徹底されている工場内は、部外者であっても非常に居心地が良く、社員も誇りをもっていきいきと働かれている。（挨拶ひとつから全社員に徹底されている）
- ・積極的に部外者の視察などを受け入れており、「見られる」こと、注目されることがモチベーション・緊張感の維持・向上につながっている側面もあると思われる。

【参考】社員の改善提案（例）



スペアパーツ管理（見える化）

- ・1回の使用個数ごとにパーツを小袋に入れて無駄を排除
- ・見える化により発注漏れも解消（1,000万円のコストダウンにつながる）



飛び出し防止の網の設置（手作り）

- ・転倒防止のために金具で固定（全ての棚で100%実施）



↑ 各チームからの改善提案が工場内の壁に掲出されている



↑ 食堂には、各年の最高の改善提案として表彰された社員の顔写真が飾られている