

闘う! カイゼン戦士

29



スーパー6SとPT活動で 改善が当たり前の企業へ

増幸産業

増幸産業(埼玉県川口市)は、20年以上に渡って5SやQCサークルなど、改善活動を継続している。現在、5Sは「創造」「進化」「成功」「成長」「深奏」「幸福」を意味する「スーパー6S」へ変化。QCサークルも新製品開発などを行うプロジェクトチーム活動(PT活動)に発展していった。組織での活動に加え、1人ひとりが毎月1件以上、改善提案を行い、年間約300件が積み重なる。作業効率や新製品開発などを考えることが当たり前の企業文化が根付いている。2022年の100周年に向け、スーパー6SとPT活動を継続し、モノづくりと人づくりを進めている。

増幸産業の皆さん
(1列目写真中央が増田幸也社長)



会社概要

| | |
|------|------------------------------|
| 会社名 | 増幸産業(株) |
| 所在地 | 〒332-0012 埼玉県川口市本町1-12-24 |
| 設立 | 1922年 |
| 従業員数 | 28名 |
| 事業内容 | 超微粒粉碎機的设计と製造・販売 |



新工場を機に5Sをスタート

増幸産業は超微粒粉碎機の専門メーカー。主力の超微粒摩砕機「スーパーマスコロイダー」は、ダイヤモンド以外のあらゆる物質を超微粒化する。食品を中心に、化学や医薬品・電池・セルロースナノファイバー(CNF)などの分野で導入されている。同社の特徴的な製品開発や生産技術の源となっているのは5SやQCサークルなどの活動だ。増幸産業が5Sに着手したのは、1994年。新工場完成を翌年に控えた年だった。それまで、5Sには取り組んでいなかった。ある日、本屋で5Sに関する本を発見した増田幸也社長。関連本を買込んだ。5Sをきっかけに社員の意識を変え、社内の雰囲気を変えようと試みた。

1994年の12月に5S活動を本格的にスタート。コンセプトは当時のまま今も変わらない。「スーツを着た人が直接床に座れる工場にしよう」「気持ちの良いあいさつをしよう」の2つだ。同社には、製品テストなどで工場を訪れる人が多い。営業担当者とは異なり、工場部門の担当者は無骨で口数が少なかったため、この2つを徹底した。「工場のどこを見てもきれいで、あいさつがしっかりしていること、つまり整理・整頓・清掃ができていて、基本的な社会性を身につけているだけで品質が良いという印象につながります」(増田社長)と力強く語る。

もちろん、当初は社員からの反発もあった。「仕事と5S、どっちが大切なのか」と詰め寄せられたこともあったが、増田社長は両方大切であること

作業で使う道具の「定位」「定品」「定量」管理を徹底する



を説き続け、段々と浸透していった。「整理整頓とは何か」から始まり、「ただきれいに並べるのではなく、必要なものと不必要なものを分けることが整理整頓であり、スペースの有効活用が大事」と訴えた。部品の入在庫管理では、「定位」「定品」「定量」の3定を徹底することにより、出荷の3日前には完成させることができるようになった。納期遅れもなくなり、品質の安定化とコストダウンにもつながった。



スーパー6Sへ

「5S活動をしているとある程度のところまでは品質が上がります」と増田社長は言う。しかし、もう一段階上げるには「人質(じんじつ)が必要」と指摘する。あるプロセスの中で、各人が行う作業には必ずそれぞれの品質が出る。たとえば、カタログの送付作業1つをとっても、あいさつ文や宛名書き、切手貼りなど手を抜こうと思えば抜くことはできるが、心を込めようと思えば込められる。増田社長には、見えないことにも精緻な技術や思いを込めるのが良い仕事、という信念があり、これは同社の製品やサービスにも通じる。5Sを通して、あらゆるプロセスの品質を上げる意識を社員と共有した。

5S活動を始めて2年が経過した96年、ISOの取得を目標に掲げた。2000年に品質管理の「ISO 9001」、01年に環境管理の「ISO 14001」の認証を取得している。当時、ISOを取得するのは大企業でさえも難しいとされていた。製品開発と生産技術・人の力はどこにも負けない気概を込め

主力のスーパーマスコロイダー



工場内に掲げるスーパー6Sスローガン



た“小さな大企業”というキーワードを掲げる増田社長。従業員の反応も最初は渋々だったが「難しいからこそ取りましょう」と発破をかけた。寝る間も惜しむほど作業した結果、無事に取得し、みんなで万歳をして喜んだ。「『やればできるんだ』という自信が生まれ、品質に対する見方が大きく変わりました」と振り返る。協力工場の見え目も変わった。5Sを始めてから6年が経過していた。

5S活動により業績が向上する中、05年に労働争議が起きた。收拾はついたが、これを機に顧客満足を目指す姿勢から従業員満足も追求する姿勢へと方向転換し、就業規則や退職金規程を見直した。従業員にアンケートを取り、年功序列と穏やかな成果主義を取り入れた。5S活動は労働争議の時期を除き、比較的順調に歩みを進めてきた。中だるみもあったが、そのたびに「手を変え、品を変えた」と増田社長は振り返る。5Sから新5S、6S、新6S、スーパー6Sへと名称と中身を変えた。スーパー6Sは「創造」「進化」「成功」「成長」「深奏」「幸福」という意味を込めた。ISOへの挑戦など、新しさを取り入れ、飽きさせないよう工夫した。当初の苦労はあったものの、増田社長は「社員の理解を得ながら進めてきた」と振り返る。



部署の垣根を越えた改善活動

現在、5Sと同等に力を入れているのが、QCサークル活動であるプロジェクトチーム活動(PT活動)だ。同社の強みの源泉はPT活動にあると増田社長は自信を持つ。部署をまたぎ3～4人が1つのチームとなり、半期1つのテーマに取り組む。

工場内には活動の内容を掲示し、情報を共有する



これまで280のPT活動テーマを実践してきた。現在8チームが6月の社内発表に向けて準備を進めている。PT活動は5S活動を始めた2年後の96年にスタート。労働争議の期間を除き、ずっと続けてきた。当初はお祭りのようになってしまい、結論ありきの“発表のための発表”になっていた。そのため、進捗管理が見える化する必要があると気づいた。テーマは個人に任せるとはせず会社が決定する。社長や顧問は月に2度面談の機会を設けている。社長とPTメンバーの解釈が大きく異なるといったことがあったためだ。このようにやり方は試行錯誤しながら進めている。

研究開発部門を持たない同社は、PT活動の中で新製品の開発を行う。そのほか欧州の安全規格であるCEマーキングの取得やBCPの策定、PCソフトの一元化なども行っている。月に10～20時間程度かけている。そのための支援体制も厚い。大企業の参加者が多い、数十万かかるクルーズ船でのQC講習に社員2人を派遣した。「派遣した社員から、『大きな企業でも言っていることややっていることは自分たちと一緒に』という感想が聞かれました。対等に意見交換できたようでした」と増田社長は社員の成長の様子を語る。QCサークル指導士の育成講習を受けた社員は「社長の言っていたことがよくわかりました」と実感した。

増田社長は「自分が20年以上やってきたことを入社5年でわかってくれました」と手応えを明かす。QCサークル指導士の資格を2人が取得しており、近く新たに2人が取得する予定だ。



幸せを想像する

09年から、「超ISO企業研究会」という、飯塚悦功東京大学名誉教授が代表を務める品質経営に取り組む組織に参画している。研究会では「心がこもっていなくても品質を担保できるのがISO」と言われることもあったが、増田社長は「心をこめるに越したことはありません」と主張。理想論だと笑われても、「自分たちは中小企業の理想の姿を追求しているのです。会社は自分にとっての作品です」（増田社長）と信念は曲げなかった。同社で最年少の製造部組立グループに所属する菊知悠太氏は「最初は戸惑いもありましたが、自分たちで課題を解決していくことは成長につながるし、やりがいを感じます」と笑顔を見せる。

6S、PT活動のほかに従業員28人、1人ひとりが、月に1件以上改善提案をするため、年間300件の業務改善が集まる。また、毎月第1土曜日には勉強会を開催。講習会の報告やクレームの共有、PT活動の勉強会、防災訓練、BCPなど平日の業務中ではできないことを実施する。どんな小さなことでも少しずつ地道に成長しようと努力を続けていく増幸産業のさまざまな取り組みは“増幸学校”

と冷やかされることもあるが、意に介さない。

17年からは健康経営もスタート。社内にはトランポリンやバランスボールがあり、のびのびと運動できる環境を整えた。毎月の社長面談では社員が定めた健康目標についての進捗状況を確認する。改善活動で業務に対する意識を高めることに加えて、心身のバランスも整えることで、社員の力をさらに引き出そうと取り組む。増田社長は「いかに社員のモチベーションを上げるかが大事です。どんな時がうれしかったか、幸せだったかといえ、成長を実感できたときでしょう。まずは仕事を通して幸せを想像してほしい」と熱弁する。

また、それぞれ社員が業務スキルや社会性など、来年の自分はどうなりたいかを具体的にイメージしてPDCAを回すことを訴える。決して遠い未来の目標を定めるのではない。「働かなければ生きていけません。『同じ働くなら幸せになろう』というのが信念です」（増田社長）。

現状に問題を感じたときはあるべき姿を想像し、右肩上がりを目指す。スーパー6SもPT活動も個人の人生もやっていることは同じ。製品開発や生産技術を追求する中で、改めて気づいたことを貫いている。

（日刊工業新聞社 さいたま総局 石井 葉）

カイゼンキーマンに聞く!!

常に考える癖がつく

製造部 技術グループ 係長 櫻井 智崇氏



2つのPT活動に入っています。PT活動に割く時間が多く、時間が足りないと常々感じていますが、どう時間をつくっていくか、チーム内の役割をどのように分担していくかもPT活動を続けていくうえで大切なことです。毎月、社長と顧問にPT活動の現状を報告しています。これによってPTと社長・顧問の目指しているものの方向性を確認します。間違ったまま進めると、修正するのが難しいの

です。

何事も目標に向かって努力し、達成することにより成功体験を得られます。それが喜びとなり、仕事への取り組み方も変わります。お客様と話をするときも、さまざまなことを考えたうえで新しいアイデアが出てくるなど多様な場面で役立っています。PT活動により現状のままではいけないと常に考える癖がついています。今後も挑戦を続けていきたいです。