

「環境整備」の徹底が社員を変える

——見学希望者が絶えない
京都の伝統企業・傳來工房

取材・文：森末祐二

「社長がやらずしてだれがやる！」
一喝され、みずからトイレ掃除に

アルミニウム鑄造をコア技術としてさまざまな建築関連資材等を開発・生産するほか、住宅建築も手がけている京都の株式会社傳來工房。今この会社には、見学希望者があとを絶えないという。なんでも「環境整備」と呼ばれる実践によって生まれ変わったそう。

たしかに、同社の敷地に一步入っただけで社風よさが伝わってくる。どこを歩いても、すれ違う社員だれも笑顔であいさつしてくれるからだ。来客の多い事務所の社員はもちろん、工場内で真剣な表情でものづくりに励んでいる工具さんも、訪問客の存在に気づけば、その険しい顔がたちまち優しい微笑みになり、会釈してくれる。環境整備とは、異色の経営コンサルタントとして知られた故・一倉定が提唱した基本実践である。清掃や整理整頓などとおして働く環境を整備することで会社が変わり、業績も自然に上がっていくという。つまり、環境整備はたんなる職場環境の改善以上のことをもたらすということだ。

一九九五（平成七）年に社長に就任した橋本和良は、それ以前からの環境整備に注目し、自社でも導入しようと試みていた。しかし当初、社員たちはだれも受け入れず、何も変わらない状況が続く。それどころか、会社の業績はバブル崩壊によって悪化し続けた。

橋本は、「何とかしなければ」との思いから、

傳來工房社長 橋本和良

はしもと かずよし

1953年京都府生まれ。玉川大学工学部経営工学科卒業後、大塚製薬に就職。'82年、先代社長の父に呼び戻され、傳來工房入社。'95年に社長就任後、新たにエクステリアや住宅建築の分野に進出し、主力事業に。著書に「これからのいい家づくり真剣勝負——建ててからでは遅い！ 建てる前に必ず読まなければならない本」（日本建築出版社）。

先に環境整備に取り組んで実績をあげていた会社の社長を訪ねて相談したことがある。このとき次のようなやり取りがあった。

「傳來工房でも環境整備をやるうと思うのですが、なかなか社員が取り組んでくれませんか？」

「そういうきみは何かやっているの？」

「いえ、やっていません」

「社長がやらずしてだれがやるというんだ。本気で環境整備をしようと思うのなら、まずきみ自身が毎朝トイレの掃除をしろよ！」

「ハンマーで頭を殴られたような」一喝だった。なるほど、社長本人が号令だけかけて何もしていなければ、社員たちがいうことを聞くはずもない。その足でさっそくホームセンターに行き、洗剤やゴム手袋、マスクなどの道具一式、そして「長い柄のついたタワシ」を購入する。

それまで橋本は、トイレ掃除などしたことがなかった。どうしても「トイレは汚い」という意識を持ってしまふ。そこで考えたのが、「長い柄のついたタワシ」を使うこと。これさえあれば、便器に近づかなくても掃除ができ、自分は汚れずにすむ。

ところが、その目算はずれる。柄つきタワシで便器をこすっていると、いくら離れているとはいえ、ときおりしずくがはねて顔に飛んでくるのだ。そのたびに掃除を中断し、あわてて水道で顔を洗うようなありさまだった。

それでもへこたれずに毎朝トイレ掃除を続けるうち、橋本の中で気持ちの変化が起こる。「トイレがきれいになってくると、『もっときれい

平安時代から続く鑄造の伝統技術を今に伝えつつ住宅事業にも進出している京都の傳來工房。皇居や迎賓館赤坂離宮などでもその製品が用いられるほど高い技術を持つ会社だが、いつしか組合が先鋭化し、社風が悪化。そこで橋本和良社長は「環境整備」という方法で改革に乗り出す。すると、時間はかかったものの、社員の仕事ぶりや態度が改善し、いい会社に変身を遂げたという。橋本社長への取材をもとに、その具体的方法を明かす。
(以下、本稿敬称略)

インド・カジュラーホの寺院壁彫刻のアルミレリーフを背景に、アルミ鑄造の高い技術と芸術性を示している（京都市の傳來工房本社構内で）。
写真撮影：清水 茂

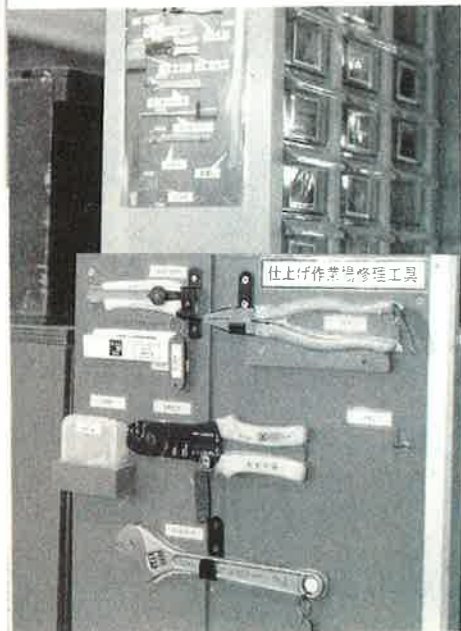
▼写真1 用具や部品を収める自作のワゴン



不良品が発生するのは、決められた手順できちんと作業をするという当たり前のことを徹底してないからだ。清掃や整理整頓の習慣を身につけることで、仕事の手順を間違えることが少なくなつた。勢い、一つひとつの製品づくりもいねいになり、品質向上につながるというわけだ。

作業手順を改善するために具体的に取り組んでいるのが、「三定」と呼ばれる方法。「定位置・定品・定量」という三つの「定」を表している。工場の備品、工具類、掃除道具、梱包用具、あるいは文房具等の事務用品など、ありとあらゆるものの「定位置（どこに）」をまず決め、そこには「定まった品（何を）」だけを「定められた量（どれだけ）」しか置かないように義務づけるのだ。

工場には実際、製品づくりに必要な部品類のス



▲写真2 工具を置く自作のボード

「掃除や整理整頓といった環境整備は仕事の原点であり、会社を変えていくものだ」と確信した橋本は、就業時間内に掃除の時間を組み込むことを決意。朝の始業後の十五分間を掃除にあてることにしたのである。その結果、社員たちのあいだで掃除がよき習慣として根づいていった。始業より一時間も前に出社して掃除を行う熱心な社員も出てきたそう。

現在では、新入社員が一年間、トイレ掃除をするのが同社のルールとなっている。特に入社直後の一カ月間は毎日、会社のあらゆる場所の掃除だけをやる。「掃除ばかりでやる気をなくすのではないか」と見る向きもあるかもしれないが、面接の段階から環境整備の取り組みについてしっかりと説明をしたうえで、その方針に心から共感した人物だけを採用しているので、心配は無用だという。

「三定」の徹底で不良品が激減
習慣化が仕事への姿勢を変える

掃除や整理整頓の徹底は、たいへんけんこうなことである。しかし、それ自体は環境整備の目的ではない。社員が育ち、会社全体がいい方向に変わっていくことが大切なのだ。

傳來工房ではまず、不良品の出る確率がぐんと下がった。これは、社員の仕事に対する姿勢に変化があったことを意味する。

トックが、自作のワゴンにきれいに収められている（写真1）。一つの部品に関して、たとえば残りが四個になった時点で、業者に新たに四個発注することをあらかじめ定めておく。だれかが使つて残りが四個になった時点で、部品の名称を記した札を「発注用」の箱に入れる。

部品を納める業者は一日一回、工場を訪れて注文があるかないかを確認するのが決まりになっている。このとき発注用の箱に入った札を見て、何がいくつあるのかを確認し、札を「発注済み」の箱に移す。そして後日、業者がその部品を持ってきてワゴンの定位置に収める。決まったことをやっているだけなので、現場の人が手を止めて業者の対応をする必要すらない。業者にとっても簡便な方法だ。

工具類に関しても定位置が決まっていれば、何が持ち出されているのか、一目で分かる（写真2）。だれかが戻し忘れたとしても、すぐにそれに気づくことができるため、工具を紛失することもなくなった。

このような工夫が施された結果、過剰在庫と欠

傳來工房の伝統と革新の歴史

●平安時代がルーツ

徹底した環境整備で注目の傳來工房。実は、そのルーツが平安時代にまでさかのぼるといって、伝統ある会社だ。遣唐使として唐に渡った弘法大師空海は、日本に帰る際、真言密教とともに当時の先端技術を持ち帰ってきた。その中に、青銅鑄造技術が含まれており、この技術を受け継いだ者たちが鑄造技術集団「傳來」を發足。以来、代々最も腕のよい「一番弟子」が技術や道具類を受け継いできた。

ただ、特定の家が受け継いだわけではないため、系図がなく、また道具類も必要に応じて更新されてきたので、平安時代から伝わっているものはない。そのため、あくまでも「言い伝え」と表現しなければならないのだが、平安時代には「傳來」と銘打った仏具・神具を鑄造していた記録が残っている。

「傳來」の銘を一九一八（大正七）年に一番弟子として継承したのが、橋本の祖父・和三郎。その際に渡された幕末期の道具などが保存されており、歴史を今に伝えている。

●芸術的アルミ鑄物で注目

和三郎の時代には昔ながらの神社仏閣の仕事のみを行っていたが、昭和の戦争の時代に入ると注文が激減。そこで一九四〇（昭和十五年）年、機械工業分野の鑄造に進出した（戦後の一九四八（昭和二十三年）に法人化）。

こうした混乱の時代に組織を存続させるため、橋本家が「傳來」の銘を守っていくことになる。以来、和三郎の息子である先代の奈良二、さらに現社長の和良へと経営が受け継がれてきた。

戦後いち早くアルミニウムの鑄造に取り組み、自動車や充電器の部品、ガス炊飯器の内釜などで一時期大きなシェアを獲得したものの、やがて低コストのプレス加工品が普及し、新たな経営基盤の確立が急がれた。

そこで一九七〇年代に入ると工業生産中心から転じて、原点である建築美術工芸の分野に回帰し、大規模なレリーフや



皇居で用いられた高欄

モニュメント、デザイン性の高い高欄や門扉、照明灯など、高品質の製品づくりを主とするようになる。

以来、皇居の二重橋前の高欄や迎賓館赤坂離宮の照明灯、重要文化財である龍谷大学（大宮キャンパス）の門扉、松政経塾の正門ブロンズレリーフ、岡本太郎のブロンズ作品などを手がけ、造形家注目の企業に飛躍した。

●エクステリア、そして住宅事業に

ところが、バブル崩壊でこうした高級・芸術志向のニーズが急激に縮小。そこで、物置やポスト、フェンス、表札といった住宅のエクステリア用品の強化を決定し、二〇〇三（平成十五）年には自社ブランド「ディーズガーデン」を立ち上げる。耐久性にすぐれているうえ南欧風のおしゃれなデザインがたちまち好評を得て、以来、売上は毎年二ケタの伸びを維持。今や売上全体の八割を占めるまでに成長した。

一九九九年（平成十二年）、注文住宅事業にも進出した。橋本自身の家づくりに関する苦い経験から、いい家をつくりたいと考えたのがもともとの動機だ。広告宣伝費をかけないことで、高品質な住宅を大手よりも安くつくれるのが特長。専属の工場で建てられる範囲、そして一時間以内で修理に駆けつけられる地域のみの受注を基本方針としている。

評判が評判を呼び、受注が追いつかない状況が続いている。一時間超の遠方に住む人からも、「どうしても家を建ててほしい」との依頼が少なくなく、断るのに苦労しているという。

橋本は、自社の歴史をふり返りつつ、こう語った。「傳來工房には長い伝統があるとはいえ、お客さまのニーズは変化し続けます。これに対応し、革新的であり続けるのが、むしろわれわれの伝統だと考えています」。

品の両方を未然に防げるようになった。過剰在庫がなければ、コストダウンを図ることができる。欠品が発生しなければ、忙しいときに作業を中断する必要がなくなり、仕事の効率化が図られる。「三定」というと製造現場ばかりが注目されがちだが、事務所内の備品の整理や管理の徹底ぶりも見事だ。たとえば書類のフォルダは、背に種類ごとに異なる色のテープをV字型に貼ることで、並べ間違いが決して起こらないように工夫している(写真3)。

また、各人のデスクの引き出しを開くと、ハサミ、ホッチキス、消しゴム、ボールペンといった文房具が、切り込みを入れたウレタンマットの上きれいに収まっている(写真4)。これは、それぞれのデスクの主が、自分の道具を使いやすく収められるように自作したものだ。ここまでくるとたんなる整頓のレベルではなく、美しさすら感じる(写真5)。

このように美しくしようと心がける社員の意識が、日々の態度や姿勢にも表れてくるのだろう。

変化が目に見える「臨界点」まで 継続する意志が弱ければ失敗も

ちょっとと環境整備をやったからといって、すぐに会社が儲かるようになるわけではない。橋本の言葉を借りれば、日々の環境整備は「薄い紙を一枚重ねていくようなもの」である。長く継続することで、いつのまにか人も会社も成長するのだ。それだけでなく、やがてその結果として「臨

事実、橋本によると、傳來工房の環境整備を見学して共感する人は多くても、実際に導入してうまくいったという事例をほとんど聞かないという。環境整備は、トップみずからが、橋本のような強い意気込みでやらないと続かない。定着したように見えて安心していると、いつかは緩みが出てくるものだ。そのため橋本は、毎月一つずつ「三定」の対象品目を増やしていくことを全社員に義務づけている。さらにそれを、みずから五点満点で採点しているというのだ。

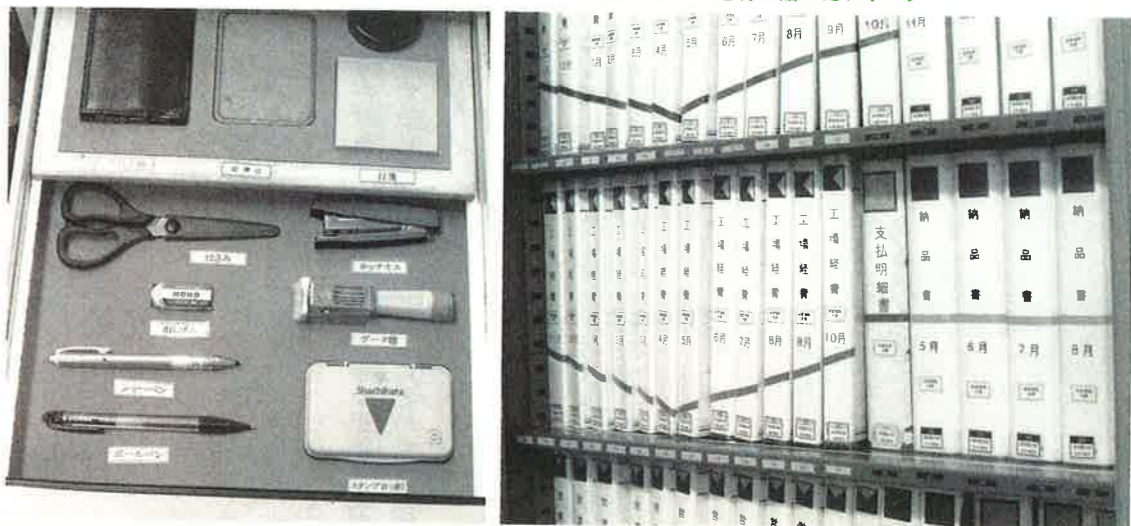
「そもそも整理整頓ができない人に、品質のいいものはつくれません。また、見えないところまできれいにするという気持ちがあつて初めて、ほんとうに優れた製品をつくれるようになるのです」

こう橋本は断言する。合格点に満たない場合は差し戻され、翌月に「三定」の対象を二つ考案し



▲写真6 便器に素手を入れても平気なほどきれい(写真の人物は大崎治取締役総務部長)

▼写真4 ウレタンマットにぴったり収まった文房具 ▼写真3 カラーテープを背に貼ったフォルダ



▲写真5 美しい引き出しの中

界点」が訪れ、以前とは生まれ変わったように会社が大きく変化するそうだ。

しかし、「臨界点」までの道のりは、忍耐を要

なければならぬ。なかなかの厳しさだ。

そのほかにも、二カ月に一回、社内をくまなく回って掃除の状態を確認している。たとえばトイレの場合、掃除が行き届いているかどうかをチェックするため、便器の水が流れるツボの奥まで素手をつっ込む(写真6)。社長自身がここまでやるからこそ、環境整備が根づいているのだ。

入社当時は労使の不毛な対立 社員のための経営の原点に

傳來工房では社内のみならず、環境整備が行われてきたことで、工場を含む会社全体がショールームと化している。建物がきらびやかになったという意味ではない。たとえ古い工場建屋であっても、整理整頓されて清潔であれば、そこには美

が生まれる。その美しさを来訪者は感じ取り、傳來工房のファンになるのだ。

先にも述べたように、環境整備はたんに清掃や整理整頓だけが目的ではない。橋本はいう。

「環境整備について、私たちは定義を設けました。すなわち『礼儀、規律、清潔、整頓、安全、衛生』という六つの面に着目し、すべてを維持向上させていくことを目標に定めているのです」

礼儀や規律など、社員たちの人格まで「整備」することによって、一人ひとりが人間的に成長していくことができる。結果、傳來工房という会社が、あらゆる意味で進歩向上していくわけだ。

だからこそ、同社の来訪者のほとんどが、「こんなにきちんと整理整頓された工場で、こんなに礼儀正しい人たちがつくっているのだから、いい製品ができるに決まっている」といった感想を持つ。こうしてお客の心をつちりとつかむことも、同社の発展の原動力になっているのだろう。

来客の歓迎の仕方も一流だ。来客一人ひとりの名前入りのウエルカムボードを設置し、対応に使用する部屋の入口脇には花を飾る。冬に工場見学をする際には、来訪者が寒い思いをしないように使い捨てカイロまで用意するといった具合。真のおもてなしがそこにある。

働きやすいように社内の環境を整備することも、社外からの訪問客を完璧にもてなすことも、すべては「人間を大事にする」ことにつながっているのだ。橋本は述べる。

「私は二十八歳で傳來工房に入社したその日に、ショックなことを経験しました。隣の席の若い社員を飲みに誘ったら、『経営者側の人間とは行けない』と、にべもなく断られてしまったのです。当時は多くの社員が労働組合の活動に熱心で、労使関係は決してよくありませんでした。私はそんなギスギスした人間関係ではなく、皆に『いい会社に勤めた』と思ってもらえるようにしたかった。考えてみれば、これが私の経営者としての原点だったように思います」