

橋本和良氏 「でんらいこうぼう 傳來工房社長」

基本を磨き結果出せる集団に

創業は平安初期、弘法大師が唐から持ち帰った鑄造技術を今に受け継ぐ。住宅・公共用エクステリア製品やアルミ・ブロンズ鑄物の製造で手堅く成長を続ける。礼儀、規律、清潔、整頓、安全、衛生を徹底する「環境整備」が強さの源となっている。

聞き手は本誌編集長 伊藤暢人 構成／小林佳代

——1200年の歴史を誇る傳來工房が「環境整備」に取り組むようになったのは何がきっかけですか。

橋本 傳來工房は創業以来、神社仏閣の装飾金物を手掛け、昭和以降は住宅・公共用のエクステリア用品やアルミ・ブロンズ鑄物などに事業の幅を広げてきました。

しかしバブル崩壊後、業績が低迷します。何とか経営改革をしようとしてコストダウン運動、TQC(全社的品質管理)などに手を着けましたが、成果は出ない。そんな時経営コンサルタントの一倉定さんの本で環境整備という言葉に出合い、直感的に「これだ」と。

鑄造工場は典型的な3K職場。

当時、我々の会社も非常に汚く、整理整頓ができていませんでした。

挨拶もろくに交わしていません。やろうと思えばすぐにできることすらしていない会社が、ライバルとの競争、取引先からの要請などもっと難しいことに立ち向かえるはずがありません。根本的な体質を変えなければ何もうまくいかないと思いつき、躰をもつかむ思いで始めたのが環境整備でした。

職人が最強の営業マンに

——社員は理解してくれましたか。

橋本 経営計画書に「環境整備を

導入する」と書き込みましたが、誰

一人、掃除も整理整頓もしてくれませんでした。すでに導入している社長に教えを乞いに行ったら、「アホ！社長がやらずに誰がやるんだ」と叱られた。それで毎朝、1人でトイレの掃除を始めたのです。3カ月ほどたつと、気のきく管理職が手伝うようになって、1年ほどで社員の半分ぐらいがやってくれるようになりました。

トイレを掃除していると、「自分の心を磨いている」感覚が生まれます。全社的に定着させれば会社は変わると確信し、就業時間内に15分、全員でやることにしました。

——どんな成果がありましたか。

橋本 環境整備が軌道に乗った頃、取引先の要請でTQCに取り組んだんです。協力会社数十社の中で5社が優秀賞に選ばれるのですが、当社は1年目に優秀賞を、2年目に最優秀賞を取りました。

以前は何をやってもうまくいかなかったのに、ほぼ同じ顔ぶれの社員が、ベーシックなことを磨き上げることによって仕事に取り組む姿勢や考え方を換え、結果を出せる集団に変わったのです。

環境整備を始める前まで、工場に來客があつても、職人たちは挨拶もしていませんでした。それが明る

く元気に笑顔で挨拶できるようになってくると、お客様は「こういう人が作るものなら間違いない」と思ってくださいます。その瞬間、現場の一介の職人が最強の営業マンに変わる。業績面でも良い結果が出るようになりました。

——最初は社長に言われて「やらされている」状態だった社員が、いつから、どのように変わったのでしょうか。
橋本 お客様に褒められるようになって変わっていききました。環境整備を始めて3年ぐらいで、工場見学の後などにお客様に書いてもらう感想に良い評価が載るようになり、ある時から「感動した」という表現になりました。

社員は褒められることが喜びになり、小さな成功体験を積み重ねて自信が付き、チャレンジ精神が養われ、また工夫して頑張るようになったのです。

決められた場所に、決められたものを、決められた量だけ置く「3定(定位置・定量・定品)」活動も、初めはしづしづやっていただけで、直しばかりでしたが、最近はその深夜まで職場全体で知恵を絞って考えていますよ。今では社員自



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。82年、特殊装飾金物メーカーの傳來工房に入社。2004年、代表取締役社長に就任した。傳來工房の創業は平安時代初期と伝えられ、弘法大師(空海)が唐より持ち帰った鑄造技術を受け継いだとされる。以来、最も優れた技能の一番弟子が代々「傳來」の銘を継承。19年に橋本社長の祖父がその銘を継承した。48年に法人設立。その後、建築美術工芸部門や注文住宅事業に進出、現在はガーデンエクステリアなども手掛ける。

身が、環境整備は我々になくはならない活動だと気付いています。

——中には環境整備に身が入らない社員がいませんか。

橋本 古くからいる社員でついでこれない人は辞めていきました。新卒でも中途でも採用の際には環境整備のことをきちんと説明しますから、反発する人は入社しません。入社して1カ月間は朝来てから夕方帰るまで、環境整備だけをさせています。

環境整備は仕事の原点。環境整備に手を抜く人は仕事でも手を抜くし、環境整備で創意工夫できる人は仕事でも創意工夫できる。このことは、二十数年環境整備を続けてきて断言できます。

——全国から多くの経営者が御社を見学に来ています。環境整備の導入に関してどんな助言をしていますか。

橋本 何より、経営者が強い信念を持ち、率先垂範することが重要と伝えていきます。私は今、2カ月に1回、3時間以上かけて環境整備のチェックをします。当初は副社長も「もつと他にやることがあるやろう」と反対していましたが、

トイレを磨けば会社が輝く

これまで数百カ所の工場を取材してきましたが、傳來工場の取り組みには驚かされました。

まず、必要最低限のものをそろえ、それぞれを定められた場所に置く「3定」の徹底が

りです。各自の機の引き出しには、文具の置き場を決めるためのシートが用意されています。本棚に置くファイルの背には順番が一目で分かるように斜めのラインを入れてあります。15年ほど前に大手メ

ーカー工場の間接部門でこうした取り組みを見ましたが、ここまで現場の社員が自発的に取り組み、それが続いているケースは珍しいでしょう。

圧巻だったのは、トイレ掃除の徹底ぶりです。他にも取り組んでいる会社や組織はありませんが、傳來工房では、便器の奥に素手をつっ込んでぬめりまで取り除きます。海外からの見学者は同じように手をつっ込んで確かめ、きれいさ



機の引き出しには、マットに切れ目を入れて文房具が定位置に入るように工夫されている(上)。右はトイレの清掃を確認している様子

に驚くといえます。もちろんトイレ掃除が直接利益を生むわけではありません。トイレを始めとして、社内をきれいに清掃し、片付けておく。そうすれば、会社をもっと良くしようという心が働き、道具や工程に工夫を施すようになる。工場には端材やネジなどを整理して保管しており、作業台や保管スペースを自分たちで作ります。環境整備が根付くには10年以上かかっています。全社で展開することに最後まで抵抗していた営業部門が、今では最も積極的になりました。というのは、取引先に本社を見学してもらうことが最大のセールス活動になるからです。清掃や整理は従業員の心を磨き、その姿が顧客からの信頼を集め、結果、会社の成長につながるのです。(編集長)

編集長見聞録

私には、これを徹底することで会社が良くなる、社員が幸せになるという信念があった。信念がなければ、みんなが嫌がるような細かいところまで見て指摘できません。

社長があきらめたり、「これでいい」と満足してしまつたら終わり

毎日、コピー用紙1枚分の厚みでいいから進化させようと意識することです。そうするとある時、臨界点を迎えて、物事が変わります。見学に来た方がよく言うんです。「環境整備をやっても、ちっとも儲からん」って。環境整備は儲けのためにするものではありません。社員の心をピカピカに磨いて、お客様に喜んでいただける仕事をし

社員が工夫し、それにお客様が感動して評価してくれたら、そのご褒美として売り上げが伸び、利益がついてくるのです。

——これから傳來工房はどんな方向を目指していきますか。

橋本 これからの会社のキーワードは「グレートカンパニー」。お客様、社員、仕入れ先など関係者みな誇りが持てる仕事をしていきたい。環境整備をベースに、お客様第一主義、品質至上主義を徹底させれば、継続的に成長できます。事業面では、海外進出も準備しています。去年は日本の大学を卒業した中国人留学生を、今年はいりピン人留学生を採用しました。

経営理念を理解させて、彼らを責任者として東アジアに進出するプランを持っています。当然、海外でも環境整備を推進します。前例もあります。1996年に

つくつたフィリピン工場では、当初、製品の8割以上が不良品でした。環境整備をしないと日本に通用品物を作れないと、私が現地でまたトイレ掃除を始めました。向こうは階級社会ですから、オーナー社長がトイレに手をつっ込んで掃除しているのを見て社員はびっくりしたみたいです。

今は社員全員がやっています。きれいな工場に誇りを持って働いています。環境整備は国境を越えて根付くものなのです。



『経営者魂 編集長インタビュー』

音声CD全4巻
(各巻約50-70分)
発行：日経BP社
価格：一般12,800円(税別)、
読者特価9,800円(同)

編集長インタビューがCDになりました。塚越寛・伊那食品工業会長、山田昭男・未来工業相談役、小嶋勇・日能研関東会長、小松安弘・エフピコ会長兼CEOの4人が語る経営論を迫力ある肉声でお聴き下さい。