

整理整頓をめぐる社員との5年戦争 力ずくの勝利に達成感なし

「またあの小うるさい女社長が来たよ……」

「うわつ、逃げろ、逃げろ」

そんなささやき声が聞こえるような気がしました。

社長の私が工場に足を踏み入れた途端、社員の表情と動きがサーッと変わります。ある者は、読みかけのマンガをそそくさと隠し、小難しい顔をつくって計器をのぞき込む。またある者は、こっそりその場から逃げる。

やれやれ……。けれど、肩を落としている暇はありません。私は声を張り上げます。「そのマンガは何？ 没収します！」。無造作に投げ出された

ハンマーやボールも没収。「要るなら、後で私のところに取りに来なさい！」。

そんな工場巡回を毎日2、3回繰り返す生活が、5年ほど続きました。

「5S」は難しいから「3S」を徹底しよう

地域住民に事実上の廃業を求める訴訟を起こされ、崖っぷちに追い込まれた産業廃棄物処理会社の社長になったのが2002年。翌年、3つの国際規格を取得しました。

当初は環境規格のISO 14001を取るつもりでした。理由は至って単純。産業

廃棄物をリサイクルした資材を買ってくれる顧客企業が、ISO 14001の取得を求めているからです。

それだけでなくISO 9001（品質管理の国際規格）と、OHSAS 18001（労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格）を追加したのは、「業界の先駆けであれ」という、父の強い意向があったからです。

ISO 14001は、私たちより先に取得していた同業他社がありました。父の嫌う「後追い」を避けるために目をつけたのが、「業界初」をうたえる、複数の国際規格の同時



いしざか・のりこ

1972年東京都生まれ。高校卒業後、米国の大学に短期留学。92年、父親が創業した石坂産業に入社。2002年社長就任。13年、経済産業省の「おもてなし経営企業選」に選ばれる。2児の母

石坂産業の概要

本社 : 埼玉県入間郡三芳町
創業 : 1967年
売上高 : 45億3000万円
従業員数 : 約130人
事業内容 : 産業廃棄物処理業

取得でした。

しかし、私は最初、うちの会社が品質管理の国際規格を取れるという実感が持てませんでした。自動車や食品の品質なら、すぐイメージできますが、「産廃処理の品質」とはいかなるものか。

そんな疑問をコンサルタントにぶつけると、こんな答えが返ってきました。

「社長、品質というのはね、モノの品質だけではない。ヒトの品質もある」

なるほど、面白い。自分の脳に、小さくとも深い刺激がビビッと走るのを感じました。よし、人材の質が高い工場を作ってやろうじゃないか。

そこでお手本にしたのが「トヨタ式」です。ビジネス書などから私なりに理解したところでは、トヨタ式の教育の土台は「あいさつ」と「5S」。いろんなことをいっぺんに言っても、社員の頭に入りません。だから、このベタな基本から始めることにしました。ただし、5Sはかなりハードルが高い。ここは一段レベ

ルを落として、うちは「3S」で行こうと決めました。

5Sは、整理、整頓、清掃、しつけ。5項目の学習は負荷が重すぎます。特に清潔としつけは、案外難しい概念です。だから当面、この2つには目をつぶる。その代わりに、残りの3Sはとことん徹底的にやろうと、覚悟を固めました。

こうして工場巡回が始まったのです。最初は父に付き添われておらずと。やがて一人で大胆不敵に……。

工場は片付いても社員は変わっていない

工場巡回で私がしていたのは、要するにその場に不要と思えるモノは、とりあえず全部没収すること。そして、それらが本場に必要か不要かを社員に問いかけ、要るなら取りに来るよう命じた。

要ると判断したなら、それらのモノをきちんと片付けるように指導しました。例えば、工場ごとに「プラントカラー」を定め、オレンジの工場のハ

ンマーにはオレンジ色のテープを貼るといった具合です。

こうして毎日、整理整頓をしつこく教え続けました。

しかし、敵もさるもの。社員もやがて慣れてきて、裏をかきます。例えば「うちの部署に社長が来るのは午後3時頃」と覚えると、直前に周囲を片付けてお茶を濁す。

負けてはいられません。今度私は私が裏をかいいて巡回の間を変えて、奇襲をかける。狐と狸の化かし合いです。

本音では嫌で嫌でたまりませんでした。悲しかった。

どうしても自分一人ではきちんとできないのだろう。監視がないとダメなのだろう。そんな社員の姿を本当は見たくない。けれど、見ないわけにいかない。私は一日も休まず

ダメな社員の姿を探し出して叱ることを自らに課しました。

心が折れてやめてしまえば、わずかながらも改善しつつあった状況は、あつという間に元の木阿弥になったでしょう。5年も続けると、さすがに工場の中は、片付いて見えるようになってきました。

けれど、私の中に達成感などありませんでした。こんなやり方は本物でないと分かっていたのです。北風でマントを脱がすような力ずくの教育は、本当の教育でない。社員を根本的に変えたことにならない。太陽の暖かさに導かれるように、社員が心から喜んであいさつし、整理整頓に取り組める方法はないものか。

㊦

教訓

社員教育は的を絞って徹底的に。
最初は、あいさつと整理整頓。
社長のしつこさが突破口を開く。



産業廃棄物を搬入するトラックを誘導する社員。礼儀正しい