



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社 東芝 府中工場 (B)

1997年の秋が深まった頃、東芝府中工場の技能長を務める三鍋茂氏（写真3）は、工場見学に訪れたグループに、3K改善活動と技能ルネッサンス活動の経過をOHPを使いながら次のように説明してくれた。

「前任の合津技能長が役職定年で2年前の4月に関連会社に移ってから、私が当工場で2代目の技能長を務めています。この工場が進めてきた3K改善活動とは、それまで感覚的にしか捉えられなかった作業環境の悪さを定量化したもので、その指標が使いやすかったこともあって当工場に根づき、全員参加の活動として成果を上げてきました。例えば、溶接作業をベース化してヒューム（溶接時に出る金属の蒸気）を吸引換気し、冷房化や道具の手元配置を工夫しました。ポール盤などの工作機械でも集煙装置やオイルミスト・コレクターを付けて油煙レス化を進めました（写真1）。旋盤などで使われる刃具は種類別に色分け管理し、プレス機にはラムのインターロックを三重に設けて安全化しました。プラスチック成型ではバリや気泡が出にくい工法と型を工夫し、組立作業の姿勢も負担が少ないようにキメ細かく改善しました（写真2）。こうした改善活動の結果として3K量が削減されると同時に、部材や工具をさがすムダの削減、清掃作業の効率化、作業スピードの向上、手待ち時間やマテハン工数の削減、省力化・省人化など、生産性も向上しました。私も技能長に就任するまで部品加工課の課長として、改善活動を進めその成果を実感していました。実際、1990年から95年の間に工場全体の3K量は3分の1に、全職場平均の3K指数は78から24へと大きく改善されました。」こうした府中工場の取り組み、とりわけ3K指標の考え方には、マスコミでも関心を持って取り上げられ、他社からの見学者も増えていた。そんな中で、労働省が職場環境の改善を推進する行政の立場から、東芝府中工場のように職場環境改善活動に熱心に取り組んでいた企業のメンバーを集めて、中災防（中央労働災害防止協会）に委託して快適職場評価システム検討委員会をスタートさせた。職場環境改善に关心をもっていたトヨタ自動車や川崎製鉄と共に、合津氏が東芝を代表する立場で委員として活動し、約2年間の研究会活動を経て、1995年4月に「快適職場の指針」と題する中間報告がまとめられた。その考え方には、

5

10

15

20

25

30

本ケースは、クラス討議のための資料として、標記企業の協力を得て、慶應義塾大学ビジネススクール河野宏和教授が作成した。

（1998年4月作成）