

## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社 東芝 府中工場 (A)

### — 3 K 評価法による改善 —

「いわゆる『製造業離れ』という現象は、1980年代の終わり頃から当工場でも深刻な問題となっていました。確かに、モノ作りの現場には、きつい・汚ない・危険という『3K』のイメージが付きまとっています。特に若年層では、そんな職場に就職したくない、長く定着するつもりはない、という意識が強く、ウチの工場でも高齢化やそれに伴う技能伝承が問題になっていました。そうした問題に対応していくために、私を中心となって、新3K活動や技能ルネッサンスといった改善活動を進めてきました。しかし、最近の急速な技術進歩や経済成長の鈍化を受けて、技能の意味合いや改善活動の目的自体が変化しつつあります。確かに、3K指標や新3Kというコンセプトを掲げた改善活動にはいつかは方向転換が必要でしょうが、その際には、今一度、これまでの改善活動を振り返り、そこに潜んでいる成功要因と今後の課題を検討してみることが大切に思えてならないのです。1万人近くの人たちが働いているマンモス工場を1つにまとめて改善活動を進めていく上でも、また改善ということばの意味を皆がじっくり考え理解を深めるためにも、そうした検討には大きな意味があると考えています。」

1995年の正月早々、東芝府中が社会人ラグビー決勝戦で惜敗した翌日、府中工場の初代技能長として改善活動をリードしてきた合津征四郎氏(写真10)は、祝勝会のために用意されていた樽酒を飲みながら、府中工場での活動の経緯を説明しつつ、今後の展望に思いを馳せていた。

## 府中工場の沿革

株式会社東芝府中工場は、JR武蔵野線北府中駅に隣接する80万<sup>2</sup>m<sup>2</sup>(東京ドーム17個分)という広大な敷地を擁し、端から端まで約1.5km、歩くと30分近くかかるスペースの中で、約6,500名の従業員と約4,000名の場内で働く関係会社の社員が、重電機器およびその監視・制御システムを中心とする多様な製品を生産していた。工場内には、

---

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)