

4 セーレン

担当外への口出しも奨励する 「よく見つけましたね運動」など七つの活動を展開

会社概要

1889年創業。事業内容は、各種繊維品の染色加工、各種繊維製品の企画製造販売、各種化学工業品の製造販売、各種産業機器の製造販売、電子部品の企画製造販売。
URL = <http://www.seiren.com/>

東京本社	東京都港区南青山1丁目1-1
福井本社	福井市毛矢1丁目10-1
資本金	175億2025万円
従業員数	1683人(単体), 5007人(連結)
	< 2009年3月末現在 >

ポイント

- ① 構造不況業種といわれた繊維産業で、流通のダイレクト化、IT化、非繊維・非衣料化、グローバル化を推し進める改善改革を積み重ねてきた
- ② その中で従業員の知恵と力を結集するために、改善提案活動、QC活動、革命的VA活動など七つの改善活動が展開されてきた
- ③ とりわけ「よく見つけましたね運動」と名付けられた新スタイルの提案活動は、一人ひとりの問題意識を担当外の領域にまで広げ、組織の隅々にまで改善の目を行き届かせるうえで大きな役割を果たしている

1 改善改革のねらい

生き残りをかけた改善改革の実践として、様々な改善活動を展開

セーレンという会社

セーレンは絹の産地である福井県で、絹の精練加工を専業として120年前に創業した会社である。「精練」というのは繭から取り出したばかりの糸で織られた絹布けんぷに付着しているセリシンという蛋白質たんぱくしつを石鹼せっけんなどで取り除いて風合いふうあいと光沢を出すことをいう。その後、絹だけでなく天然繊維と合成繊維の、織り、

編み、染色・撥水はっすい・防水などの加工、そして縫製工程、さらには小売分野にまで事業範囲を広げ、加えて2005年にはカネボウの繊維事業を買収して、糸から最終製品まで一貫して企画・製造・販売する世界で唯一の会社となった。

同時に繊維・衣料分野で培われた技術を生かして非繊維・非衣料の事業分野を広げている。自動車内装材としてのシートやエアバッグ、エレクトロニクス向けの電磁波シールド材、絹の精練工程で得られるセリシンを利用した医薬品や化粧品、編みの技術を利用した人工血管などがそうで、現在では売り上げの

3分の2を非衣料分野が占める。自動車内装材の分野ではアメリカ、中国、インドなど海外6拠点に生産拠点を設けてグローバル化を図っている。

さらに繊維・衣料分野では近年、インクジェットプリンターの原理を応用して1点1点、オーダーメイドによる染色を実現。在庫レスの企画・製造・販売事業を「ビスコテックス®」の名称で展開しており、繊維不況が言われて久しい中、2007年度まで増収増益を記録し続けてきた。

生き残りをかけた改善改革

繊維産業は産業界で最も早い時期に斜陽化^{しゃやう}した。1970年代からその傾向が現れはじめ、同社もそのころから赤字と黒字を繰り返してきたが、現在の川田達男社長が就任した1987年から、21世紀への生き残りをかけた改善改革を推進した。繊維業界特有の細切れ^{こまぎ}の分業体制の中で最終消費者から遠い工程を下請けとして分担するだけでは生き残っていけないと、問屋、アパレルメーカー、小売りの下流工程を取り込んで流通のダイレクト化を推し進めた。

生産分野についてみると、繊維製品の生産はファジーな要素がたくさんあり、生産工程は複雑多岐にわたっている。その合理化は並大抵のものではなかったようだ。一つの製品を作り上げるのに同じ工程を行ったり来たりさせる場合があったり、また例えば、染色加工の工程（設備および加工条件）には何百もの種類があって、1品1品その中の幾つかの工程をくぐり抜けて完成品に至る。その複雑な工程の中でどのように物を流したらもっとも無駄が少なくなるか。リードタイムと仕掛^{しかかり}品在庫をミニマム化できるか。それをコン

ピュータに計算させる「整流管理」と呼ぶITを活用したジャストインタイム生産方式が、2000年から導入された。それまで人が勘と経験で立てていた生産計画をコンピュータに考えさせたのである。

だが、コンピュータがはじき出した計画を実行するのは人である。人が計画どおりに進めなければジャストインタイムは実現しない。システムを生かすには、現場の隅々まで改善の目を行き届かせ、流れを阻害する要因を取り除いていくことが必要だった。

これらの改善改革を、組織を挙げて推進するに当たって、川田社長は「5ゲン主義」を打ち出した。「5ゲン」というのは「原理・原則・現場・現物・現実」で、「使命感を持ってそれぞれの役割・責任を果たす」という社内の原理を十分に理解し、社内ルールの原則^{のつと}に則りながら、現場・現物・現実^{のつと}に即して発想し行動するという意味である。その具体的な実践として様々な分野、様々な階層で様々な改善活動が展開されている。

2 制度の内容

担当領域外への口出しも奨励する
「よく見つけましたね運動」など多彩な施策

七つの改善活動

現在行われている改善活動は一般改善活動、QC活動、革命的VA活動、改革小集団活動、よく見つけましたね運動、発明工夫考案活動、安全処理活動の七つである[図表1]。それぞれにねらいと対象者と進め方が少しずつ異なっている。

【一般改善活動】

いわゆる改善提案活動。1953年から始まり、半世紀以上の歴史がある。個人が自分の仕事

の中で改善したことを「改善シート」[図表 2] に書いて提出すると、改善提案制度に基づいてそれが評価され、賞金が支給される。対象は係長・主任以下。正社員のほか、準社員、パート社員、派遣社員、業務委託先の社員も含まれる。

【QC活動】

製造現場の職場単位でサークルを編成して展開する自主的なテーマ活動で、1962年から始まっている。世間では1970～1980年代にブームになり、90年代以後下火になったが、同社ではデータに基づいた分析的思考法やPDCAを回すことによる改善の進め方の習得など、製造現場の基礎を作る活動として重視しており、現在も継続推進している。

ただし、チーム数は減った。現在のチーム

数は130チーム。10年前の240～250チームからほぼ半減した。その背景にあるのは、製造部門の人員がピーク時の約2400人から約1700人にまで減っていること、活動時間が基本的に時間外であり、時間給で働く非正規社員の参加を求めにくいこと、一人で何台もの機械を担当する多工程持ちが進み、現場社員の時間的余裕が少なくなっていること、そして、改善成果を確実なものとするために、次に述べる革命的VA活動や改革小集団活動などトップダウン的活動が増え、自主的なボトムアップ型活動でカバーできる領域が相対的に狭まったからである。

【革命的VA活動】

VA (Value Analysis, 価値分析) とは、目的を達成するための手段をより簡単な、よ

図表 1 個人またはグループを対象とした同社の改善活動と提案制度

改善活動	開始時期	ねらいと内容	現状	提案表彰制度	表彰
① 一般改善活動	1953	改善活動の活性化, 改善実績を申請	20,000件/年	改善提案制度	提案件数の多い個人, グループ 改善4級, 5級 改善2級, 3級 改善1級
② QC活動	1962	チーム活動の活性化, 改善実績を申請	130チーム		
③ 革命的VA活動	2003	経費節減, コストダウン推進, 実績申請	10億円		
④ 改革小集団活動	2005	開発または改善を組織横断のプロジェクトチームで推進, 実績申請	16テーマ		
⑤ よく見つけましたね運動	2003	五ゲン主義の具体的実行と定着化 自または他部署の仕事の問題点提起や改善アイデアの提案 現局各工程(営業・業務・生産)での異常発見処置, 予防処置提案	18,000件/年	よく見つけましたね運動表彰制度	よく見つけましたね賞 特別賞 ノックアウト賞
⑥ 発明工夫考案活動		発明工夫考案活動活性化 特許出願表彰 特許業績表彰	50～55件/年 2～3件/年	発明工夫考案提案制度	発明工夫考案表彰
⑦ 安全処理活動		安全意識の高揚, 不安全箇所・行動の撲滅による安全確保, 事故要因を見つけ処置または提案, 報告		安全処理報告制度	安全処理表彰

年2回「全社改善活動発表大会」開催：社長・役員・全社員参加し表彰および改善活動事例発表

[注] 組織を対象にした表彰制度としては、業務表彰・一般表彰・無災害表彰・退職者表彰がある。

図表2 改善シート

受付 No.	係 名	個人グループ名	等 級	表 彰 金
No.			実施賞・改善 級	円
年 月 日	改善の題名			

切り取り線

新 改善シート

部・工場 _____
 受付 No. _____ 年 月 日 _____

改 善 の 題 名		係 名	個 人 ・ グ ル ー プ 名

効 果

特別努力【 +1級昇級する、昇級無し 】 ○印してください
 特別努力【 +1級昇級する】を認めて、基準以上で昇級させる場合は効果欄に上司評価を記入下さい

効果金額 ¥ _____ 円/月・一時的

現状・問題点

改善・実施

	1次審査		革命的VA 推進室へ	革命的VA推進室		中央審査へ	中央審査	
	実施賞	改善1級		改善2級	改善3級		改善4級	改善5級
本人評価 審査	上司印	上司印	改善 級 申請します 上司印	革命的VA 推進室印	革命的VA 推進室印	改善 級 として審議 革命的VA印	中央審査印	中央審査印
上司意見・指導(必ず記入して申請下さい)				革命的VA推進室意見				

■「よく見つけたね運動」提案は【 ・未提案 ・提案済み 】 ← ○印を付けて下さい。

セーレン株式会社

り安価なものに置き換えようとする活動を指す。従来からあった一般的なコストダウン活動だが、さらに踏み込んで今までの概念を打ち破ったVAを目指すという意味で、2003年から「革命的VA活動」と名付けて展開されている。部署単位で部門長の指示でトップダウン的に行われるプロジェクト活動である。

【改革小集団活動】

改革小集団活動とは組織横断型プロジェクト活動のことである。自社内に多くの加工工程を取り込んだことと製品の多角化の結果、複数の工場で工程を分担してものづくりするケースが増えており、また市場に即応したもののづくりのために営業・技術・開発などの横断型チームで検討すべき課題が増えている。そこで、重点課題の達成に向けて、大きな障害を取り除いたり、大規模なコストダウンを実現するために部長、工場長クラスがリーダーとなって組織横断的にプロジェクト活動を推進するものである。

プロジェクトメンバーは部課長クラス10人前後だが、実際にはそれぞれの部下が実行部隊として動くから、プロジェクトにかかわる人数はもっと多くなる。この改革小集団活動は2005～2008年の4年間にわたって、毎年16～18テーマに取り組んできたが、2008年12月で終了し、現在はそれに代わって、さらに大きな視野の下で社長特命の10のテーマに取り組む「プロジェクト10」と呼ばれるプロジェクト活動が行われている。

【よく見つけましたね運動】

自分の仕事や他部門の仕事を見て、おかしいと気づいたことや、もっとこうしたらいいのではないかと問題提起するのが「よく見つけましたね運動」である[図表3]。従来的一般改善活動が実施済みの改善を報告するもので、アイデアだけの提案は認めていないのに



人事部
部長
平野恵次氏

対して、この活動はアイデアだけの提案も取り上げる。

さらに従来の改善活動は自分の担当領域について改善し、他人の領域には口出ししないというのが暗黙のルールだったが、その枠を取り払い、他人や他部署の領域に対してどんどん意見を述べることを奨励している。現場で品質異常を早期に発見し、大量事故の防止につなげたことを報告することにより、作業者が絶えず異常に対し発見する目を養うことができるからである。

対象は、当初一般改善活動と同じ係長・主任以下（正社員のほか、準社員、パート社員、派遣社員、委託会社社員も含む）だったが、2008年度の特別原価低減運動がきっかけで、それ以降は管理職や役員も提案するよう社長から厳命が下り、社長自身も提案に参加している。

【発明工夫考案活動】

商品開発や研究開発部門が特許や実用新案を出願した場合に出願表彰、出願から3年以上経過してその特許や実用新案が売り上げや利益の創出に貢献している場合に業績表彰が行われる。

【安全処理活動】

現場のKY（危険予知）活動と連動して、安全処理によって災害（怪我、火災、事故）に結び付かないようにする活動で、50年以上前から続いている。

図表3 「よく見つけましたね運動」提案シート

「よく見つけましたね運動」提案

受付NO: _____

受付日:	年 月 日	部・工場名
題名	係名	個人・グループ名

期待効果 期待効果金額を明記下さい(効果は一時的な効果でも良い)

問題点・異常発見

改善の提案・異常処置

◆ 1次審査<自部署>

上司審査	
よく見つけましたね賞 300円	2次審査へ 改善提案で改善1級 以上相当の成果が 期待できるもの

◆ 2次審査<革命的VA推進室>

特別賞 1,000円 ノックアウト賞 10,000円	革命的VA 推進室 担当審査	革命的VA 推進室長 決定
実現性が高く、期待成果 の大きいもの。全社的に 横展開が可能なもの。	採用・不採用	

【上司コメント】必ず記入下さい

セーレン株式会社

改善活動と目標管理

同社では目標管理が行われている。会社としての利益計画を達成するために重点目標が決められ、それが部門目標、部目標、課目標、個人目標へとブレイクダウンされる。部門長が目標を達成するには従業員の力と知恵を結集する必要があり、それが改善活動の形をとる。経営環境が厳しくなり目標達成への圧力が高まれば高まるほど、活動は現場の自主性に任せるボトムアップ型よりもトップダウン型のプロジェクトチーム活動へと重点が移っている。

同社の改善改革の徹底ぶりを示すエピソードの一つは、製造部門にまで利益目標が課せられていることだ。一般に製造部門の責任は品質と納期とコストを守ることだが、所定のコストでモノを作るというだけでなく、年々生産効率を高め、コストを引き下げ、利益を創出する責任が課せられているのである。

その達成状況を管理するために革命的V A推進室が置かれ、各部門にV A推進担当者が置かれている。革命的V A推進室と各部門V A推進担当者は「革命的V A活動」と「よく見つめましたね運動」の推進事務局と推進担当者も兼ねており、活動の結果を取りまとめている。

各部門では毎月1回V A会議が開催される。革命的V A推進室長の生産担当専務と革命的V A推進室主管はその都度、各工場、各事業所を訪問してV A会議に参加し、活動の進捗^{しんちやく}状況を確認するとともに必要なアドバイスを与え、各工場・各事業所で成果を上げた事例を紹介して横展開を図っている。また、優秀事例は社内メールで関係部署に配信される。

原価低減の効果は最初の1年間だけカウントされ、2年目以降はカウントされない。このため「革命的V A活動」が始まった当初は

改善の種を見つけるのは比較的たやすかったが、次年度以降は次第に種切れしていった。しかし、革命的とは従来の考えを壊すことであるとの信念で再活動が始まった。「革命的V A活動」が始まった2003年度の原価低減実績はセーレン単体と一部の国内子会社で26億円。2005年度は19億円まで低下した。その一方で、他の国内子会社や海外子会社の活動が加わって効果金額は上昇に転じ、2007年度は再び26億円を記録している。

損金ゼロを目指す

原価低減効果金額の中で大きな比重を占めているものに損金（加工事故損害金）の減少がある。例えば、創業当時の事業で、大手繊維メーカーや商社から生地を預かってそれを染色加工するというのがある。その染色加工工程でうまく染色できなかつたり生地にキズがついたりすると預かった生地を買い取らねばならず、加工賃ももらえない。これが損金になる。あるいは検査または途中で欠陥が分かって再加工が必要になった場合のコストアップ分も損金としてカウントされる。2000年から始まった「整流管理システム」を軌道に乗せるうえで、最も重要な課題は流れを阻害している要因を取り除いて計画どおりに物を流すことだったが、それは言い換えれば損金をゼロにすることだった。

それまで、ある程度の損金の発生はやむを得ぬものと考えられていた。だが、「整流管理システム」の完成を目指す活動の中で、川田社長は役員と共に各工場を巡回して、損金ゼロを目指すべきだと厳命した。流れを阻害しているものが何か、その原因追究をなぜやらないのかと厳しく追及した。どうしたら損金をもっと劇的に減らせるか。それを追求す

る中で考え出された方法が「よく見つけましたね運動」だった。

それまでは、問題点の抽出，原因の究明，対策立案，改善の実施を工場の品質・生産・技術の係長クラスが中心になって行っていたが，彼らだけでは損金ゼロは到底達成できない。そこで「整流管理システム」に加えて「よく見つけましたね運動」を展開し「ISO9001」を認証取得することで，会社の中のありとあらゆる問題点を現場の目で洗い出そうとしたのである。

売り上げに対する損金の割合は，2001年上期で8.12%を占めていたが，整流活動が本格化してから5%近くにまで低下。2003年に「よく見つけましたね運動」が始まってからさらに低下し，2007年下期には6年前の約5分の1，1.87%にまで低下している。

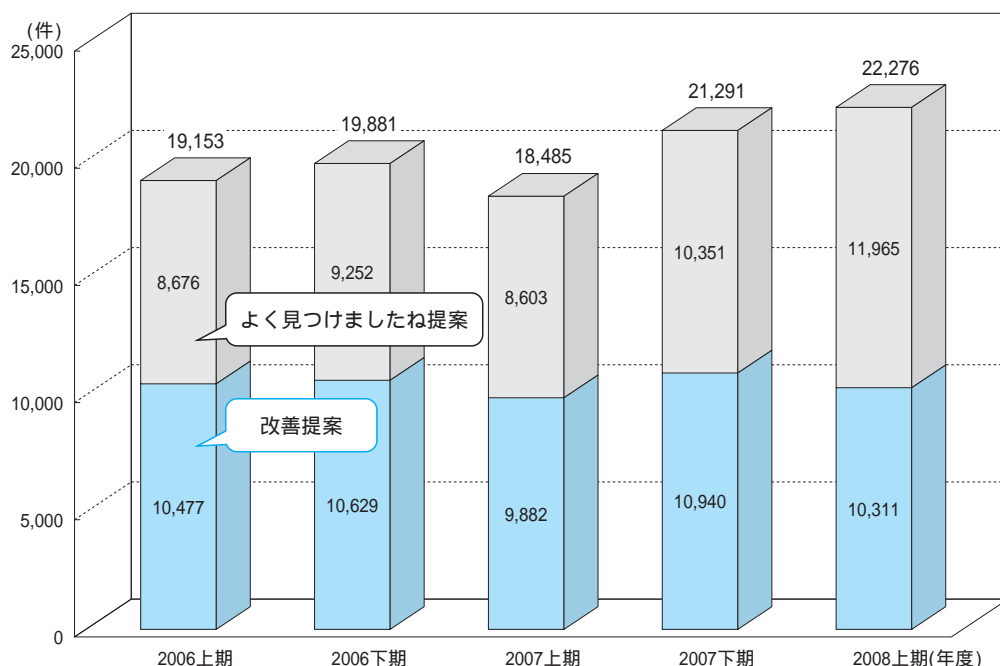
よく見つけましたね提案の具体例

改善提案の件数は2006年度2万1106件，2007年度2万822件と年間2万件強の水準が続いている[図表4]。これに対して，よく見つけましたね提案は2006年度1万7928件，2007年度1万8954件と2万件弱だったが，2008年度上半期では改善提案1万311件に対してよく見つけましたね提案1万1965件と，よく見つけましたね提案が初めて改善提案を上回った。よく見つけましたね提案が年々着実な成果を上げ，大きな役割を果たしていることが分かる。

よく見つけましたね提案の具体例として，例えば次のようなものがある。

染色工場でインクの色違いを早期に発見した

図表4 改善提案・よく見つけましたね運動 提案件数の推移



原料に針金が入っているのを発見。生地にキズが付くのを防止した

コーティング工場で加工中のムラを発見。そのままコーティングしてしまうと再加工が利かなくなり、大きな損金が出る場所だった

生地裏と表を反対にして機械に掛けそうになり、それに気づいた。生地の納入業者が「裏」と「表」と判をつけているのだが、その表示がまちがっていた。もしもそのまま機械に掛けていれば大量の不良が出たはずだが、そのことに気づき大きな不良の発生を未然に防いだ

プリンターで書類を打ち出すとき、特に必要のないものまでカラープリントしている。対顧客向けなど必要なもの以外はカラープリントしないことをルール化し、プリンターの設定を変更するよう提案した

前任の上司の指示で担当業務の実勢把握のグラフを毎年作成していたが、上司が変わってそのグラフがまったく使われなくなっているのに、そのまま作り続けていることに気づき、作成をとりやめることを提案した

新開発の生地ができて新しい品番を作るときには、洗濯するとどれだけ色落ちするかとかアイロンを掛けるとどれだけ縮むかなど物性を測定して記録する。ところがすでにある製品の客先が変わったために品番を変える場合があり、このときにも全物性を測定していた。既存の製品の品番を変えただけのときは物性の測定を省略するように提案した

加工するために依頼主から納入された生地を従来は無償で預かっていたが、納入から加工着手まで相当期間が掛かる場合は依頼主のために倉庫料を肩代わりしていることになる。それが妥当なのかという問題提起があり、3カ月以上にわたる場合は依頼主に保管料を請

求することにした

ある会社の省エネ診断の無料サービスによって、エア漏れ、蒸気漏れなどを発見することができ、1工場で16万2000円の省エネ効果があった。このサービスは他の工場にも横展開できると他工場の受診を提案した

半年に1回の消火器の点検を専門業者に依頼していたが、資格取得すれば社内で行えることが分かった。そこで工場内で3人に資格取得させ、自分たちで点検する形に変えた

3 評価制度・表彰制度

改善・提案内容に応じて賞金を授与、評価制度への反映も

改善活動は、全従業員の積極的な参加を促すために、評価制度・表彰制度と結び付けられている。そのかわりから、一般改善活動、QC活動、改革小集団活動、発明工夫考案活動、安全処理活動の五つの活動は人事部が推進事務局を担当している。

改善提案制度に基づく表彰

改善を実施すると所定の「改善シート」に書いて所属長に提出する〔図表2〕。所属長は改善実施賞（賞金300円）と改善1級（賞金1000円）を決定し、改善2級以上は革命的VA推進室に回されて、そこで改善2級（賞金5000円）、改善3級（賞金1万円）を決定。改善4級（賞金3万円）と改善5級（賞金5万円）は各部門長が集まった中央審査委員会で審査され、決定される。評価等級は、原則的には効果金額に対応しているが、努力したが結果が出なかったという上司のコメントがあれば弾力的な配慮を行っている。逆に提案者の当然の職務の範囲内の提案と見なされれ

ば評価等級を降格させる場合がある。

このほか6カ月ごとの改善提案件数に応じて最多件数表彰が行われ、30～49件は銀賞で賞金5000円。50件以上は金賞で賞金1万円が贈られる。

さらに成果制度（成果主義に基づく人事評価制度）の6カ月ごとの業績評価の中で、改善提案とよく見つけましたね提案を6カ月で12件以上出した人は、改善提案ポイントが加点され、賞与査定に反映される。

改善提案制度に基づく表彰は、個人による一般改善活動のほか、QC活動、革命的VA活動、改革小集団活動によるグループの改善にも適用される。

よく見つけましたね提案の表彰

よく見つけましたね提案は所属長と各部門のVA推進担当者を経由して革命的VA推進室に集められ、そこから担当部署に送付して改善を依頼する[図表3]。ただ、改善提案が自分で改善しなければならないのに対して、よく見つけましたね提案は問題点を指摘するだけでよい。提案を受けて問題の原因を追究し改善を実施する責任を負うのは、担当部署の管理者であり、管理者にとって厳しい制度である。

よく見つけましたね提案に対しては「よく見つけましたね運動表彰制度」に基づく次の3段階の評価と表彰が行われる。

「よく見つけましたね賞」（賞金300円）は月間100～1万円の原価低減効果、または3000～5万円の一時的効果が見込まれる場合。「特別賞」（賞金1000円）は月間1万～30万円の原価低減効果、または5万～100万円の一時的効果が見込まれる場合。「ノックアウト賞」（賞金1万円）はそれ以上の効果が見込



革命的VA推進室
主管
水野義幸氏

まれるもの。あるいは、今まで手を付けていなかったテーマ、隠れていたテーマを発見し、大きな改善効果が見込まれるもの。金額効果を出しにくい災害防止についても柔軟に対応している。

「よく見つけましたね提案」に基づいて担当部署が改善を実施した場合は、「改善提案」に出して表彰を受けることができる。ただし、改善1級以上のものに限っている。

全社改善活動発表大会

年2回、6月と12月に「全社改善活動発表大会」が開催されている。以前「QC活動発表大会」という名称だったが、改革小集団活動が始まった2005年から名称が変わった。6月にはQC活動を中心とした発表、12月には革命的VA活動と改革小集団活動などの改善活動を中心とした発表が行われ、それぞれ4～5チームが発表する。改善4～5級の中央審査委員会表彰と最多提案表彰は、この発表大会の席上で社長から表彰される。会場は福井市内最大のフェニックスプラザホールで、1100～1200人の社員が参加し、その模様はテレビ中継して東京本社と大阪支社、名古屋支店でも見られるようにしている。

4 モチベーションへの効果

上下のコミュニケーションが活発化、
非正規社員のモチベーションも高まる

職場によい循環が発生

同社が進めてきた改善改革は、以上のような改善活動を原動力としてきた。改善活動がコストを引き下げ、利益の創出に役立ってきたというだけではない。重要なことは、全従業員が改善活動を通じて改善改革に参画してきたことであり、それを通じて会社の改善改革を自分たちが乗り越えるべき課題として受け止めてきたことだろう。

例えば、改善活動は上下のコミュニケーションを活発化し、職場の中によい循環を作り出す。提案がよく出る職場の管理者は、部下の書いてきた提案を「なんや、この提案は！」と無下に批判することはない。「これはもっとこうしたらいい提案になるで」とアドバイスする。あるいは「ええところに気がついた。これ絶対提案に出せよ」と部下の気づきを褒める。管理者が自分の提案に期待しそれを受け入れようとしていることが分かれば、皆が提案を出すようになる。その結果として不良が減り、コストが下がり、職場の業績が向上する。

非正規社員の意欲も向上

改善活動は、非正規社員のモチベーションアップにも役立っている。改善提案とよく見つけましたね提案の賞金は、朝礼で皆が集まっ

た中で、直接本人に現金で渡される。提案者にとっては格好のポケットマネーであり、次はもっと頑張っているいい提案を書こうという気にさせる。

とりわけ賃金が時給で支払われる非正規社員にとっては、プラスアルファの賞金のありがたみは大きい。非正規社員の間違いなく半数以上が改善提案とよく見つけましたね提案に参加している。多い人では、月に10件以上の提案を書く人もいる。雇用期間の定めがあり、正社員と身分的な違いのある非正規社員から会社への忠誠心を引き出すのは一般的には難しいが、改善提案やよく見つけましたね提案なら非正規社員も参加しやすく、参加することで仕事への理解が深まり、改善意識が向上する。

同社には、非正規社員から準社員・正社員への登用制度がある。3年前から年に4回登用申請を受け付けており、実際にかなりの人数を登用してきている。その登用面接で重要な判断材料となるのは、所属長の推薦、勤務態度、そして改善提案とよく見つけましたね提案をどれだけ出しているかである。改善活動は非正規社員たちに「頑張ればやがて報われる」というメッセージを発している。

世界同時不況は、もちろん同社の周辺にも暗い影を投げ掛けている。しかし、70年代の繊維不況の時代から苦難を忍び、全従業員を挙げて改善改革を重ねて今日を築いてきた同社の中には、それを乗り越えていく十分な強^{きょう}じん^{じん}さが培われているように思われた。

(取材・執筆：山口幸正)