



刺激を与え続けることで 経営に寄与するマネジメントシステムへ

マネジメントシステムとWPSの両輪により真の改善活動を

新日本ウエックス株式会社は、リネンサプライ・サービスを日本全国で広く展開しています。ビジネスの現場におけるユニフォームを始めとしたリネン類のリース／レンタルをすることで、「トータルテキスタイル／レンタル&メンテナンス／サービス」を提供しています。また、品質と環境対策にも積極的に取り組み、高品質で衛生的なサービスを提供しています。



新日本ウエックス株式会社

代表者：廣瀬純平
資本金：9,800万円
業務内容：ユニフォームレンタル、ホテル用リネン提供、工業用ワイピングタオル提供、ブライダルクロスレンタル、その他リネンサプライ全般
従業員数：1,172名
所在地：愛知県名古屋港区木場町8-158
URL：<http://www.wex.co.jp/>

- 2000年：本社・木場工場、七条工場、堤工場を登録範囲としISO9001認証取得
- 2002年：本社、七条工場を登録範囲としISO14001認証取得
- 2006年：東京営業本部、野田事業所、江東工場を登録範囲としISO9001認証取得
- 2012年：東京工場・千葉ウエックス株式会社松戸工場を登録範囲としISO22000認証取得
- 2015年：本社・木場工場、大阪支店、清和ウエックス（大阪工場）、山陽ウエックス（岡山工場）、アオイリネンサービス（浜松工場）を登録範囲としISO22000認証取得

営業的な要素としての ISO9001認証取得

2000年にISO9001を取得したのは「仕事を受注する上での営業的な要素によるところが大きかった」と語るのは、新日本ウエックス株式会社の廣瀬純平社長。当初は会社のイメージアップを図る目的が強かったといいます。

同社は20年以上前からトヨタのモノづくりに関する勉強会NPS（New Production System）研究会に入り、当時8カ所あった工場の各工程での品質基準を均一化するため、会社の基準を「工程管理基準」としてマニュアル文書化していました。そのおかげ

もあり社内でもマネジメントシステム（以下、「MS」という）用のマニュアルを作成する際には外部のコンサルタントに頼ることはありませんでしたが、MSで使われている用語が分からず苦労したといいます。当初のマニュアルは規格をそのまま翻訳したものだったため、現場の人はもちろんのこと指導する立場の人ですら理解に時間がかかりました。

MSと新日本ウエックス流 NPSを両輪に

MSへの取り組み当初から、当時社長であった廣瀬武現会長は「カイゼン活動と

MSを両輪にしたい」という思いがありました。NPSを新日本ウエックス流にアレンジしたものをWPS(Wex Production System)と名付けていましたが、そのWPSとMSを両輪にして、独自のMSとする試みを始めました。それまでWPSで提唱していたカイゼン活動の維持と展開には仕組みが必要との思いで、「仕組みが変わったら文書を改定しよう、維持されているか、横展開が可能か検討しよう」というMSのシステムによる改善を取り入れることにしたのでした。

ところが、廣瀬社長が品質管理責任者に就任した2006年ごろは、審査の1週間前に1カ月分のチェックをしている部署があるなど、管理が形骸化していました。「当初の会長の思いはどこの工場・事業所でも同じサービスを提供したいという理念であったが、実態とのギャップがありました。」と廣瀬社長は振り返ります。また当時は業界的にMSを認証取得していることに大きな意味がなくなりつつあった時代であり、営業的にも必ずしも優位性はないという状況で、一度はやめようと思ったそうです。

しかし、「瞬発力はあるが維持・継続力が足りない新日本ウエックスが今後成長していくためには、全工場・全社員が同じ考え方を共有する必要がある。会社が成長していき、新しく参画する社員が増えていく中でも『型』が必要」と考え、廣瀬社長が自分なりに勉強した結果、MSの仕組みのすばらしさを知ったといいます。継続していくなれば徹底的にやろうと決意し、マニュアルを変更することから着手しました。普段現場で使っている社内用語とMSの規格用語の対照表（用語集）を作って身近に感

◆高品質を保証するための検査項目

規格条件:新品と50回洗濯後の品物と比較

基本の白度 (Y値)	RAL 白度計測定値で 85 以上
標準白色からの変色割合 (CDN)	僅かに青緑まで (G2.49 以下) 僅かに赤紫まで (R1.5 以下)
目で見えた白さ (DW値)	RAL 白度計測定値で 170 以上
洗濯による繊維の強度低下	30%以下
洗濯による繊維の損傷度	RAL 測定値で 1.0 以下
洗剤、洗濯水からの無機物質付着量	被洗物重量の 1% 以下

だから

高品質

清潔で美しく、
ニオイのない、
手触りもなめらかな
商品を提供します。



廣瀬社長

じられるようにしたり、できないチェックをやらせるのではなく、できるチェックに変更させたそうです。MSを経営にとって真に重要な柱に位置付けるために、「MSのためのMSはやめよう、MSごっこもやめよう」がキーワードになりました。

マネジメントレビューの活用で社内へ浸透

それでも、すぐにMSの取り組みが社員に浸透したわけではなく、当時はカイゼンが進んでいるのかさえもチェックできていませんでした。「経営に寄与しないカイゼンは改善ではありません。カイゼンがモチベーション向上となり、品質向上・生産性向上に結び付き、競争力向上につながらないと意味がないのです。そのためには会社の体質を変える必要があると感じていました。たるんだ体を筋肉質にしていこうためには刺激を与え続けなければなりません」と、廣瀬社長は主張します。

会社に刺激を与える機会の一つとしてマネジメントレビューを活用しました。当初、問題点と思われることを社長自らが数多く指摘すると、担当者は議事録を簡素化させてまとめようとしていましたが、それでは本末転倒のため、議事録に逐一手を入れ、担当者と質疑応答を繰り返し、社長の指摘や提案が具体的になるように修正しました。その活動を4年ほど続けた結果、ようやく組織の体質が変わってきたと感じるようになりました。部長や一部の課長たちの理解も進み、マネジメントレビューや会話の中で自らの言葉が出るようになり、PDCAも徐々に回り始めました。さらに、マニユ

アルが改定されると、これまで読まなかった人たちが読み始めるなどの変化が見られるようになったのです。石原品質技術室室長も「現場サイドだけではなく、営業やスタッフにもMSの取り組みが浸透している」と評価します。

また、MSとは違った観点ですが、ドイツの品質保証制度であるRALの基準を自主基準として取り入れました。RALの品質基準には、白度、強度等があり、それに数値基準が定められています。この基準とMSを組み合わせることで、実効性の高いシステムが形成されました。

MSがあることで全社の考えが一つにまとまる

着実に社内へ浸透してきたMSですが、廣瀬社長にとっては、まだ満足できる状況にはありませんでした。そこで、MSをさらに推進するために、正常、異常が分かるように、工場・集配の「管理会計」を取り、あらゆる原価を算定し、数値化して年度計画を具体化することにしました。例えば、各工場・ライン別に毎日成績が出るような仕組みを作り、「儲かっているはずですが」ではなく、具体的に「経費が100円から95円になりました」と報告できるようにしました。さらに、これを各工場や部署のベンチマーク活動として競合させて、生産性が上がらない場合はその原因を考えていくことに繋げています。改善されている工場とされていない工場での差を見えるようにして、効果検証をしながら、施策の横展開なども検討するようになりました。少しずつではありますが、当初目指したWPSとMSの両輪

がうまく動き始めている手応えを得つつあります。

今後については、新たな取り組みというよりは、今までの取り組み (ISO9001、ISO14001、ISO22000) をさらに追及したいと考えています。それは、まだ社内に「MSごっこ」をしている部分が残っていると感じるからです。「一度作ったルールブックさえ守っていればよい」という守りの姿勢が、社員の中にあるのではないかとの危惧がその根底にあります。

今は工場単位の認証取得のため、大規模な組織がなくても維持できていますが、全社で揃えるためには社内組織の見直しも必要となります。直近で取得したISO22000で、全社に広げていく大変さも実感しました。全社で意識レベルを揃えることやPDCAを回していくことは、並大抵のことでは実現できません。

それでも、MSの推進を担う石原室長は、「MSがあることで全社の考え方が一つにまとまります。私は就任4年目ですが、役に立つ活動になってきたと認識しています」と自信を深めています。廣瀬社長も「自己成長している実感はあります。規模が大きくなると、全体は見えにくくなりますが、MSに取り組み、切磋琢磨することで、振り返ったときに結果としてレベルが上がっているのではないのでしょうか」と、今後への期待を膨らませています。