

シリーズ

“キラリ企業”の現場から 第22回

公社のさまざまな支援サービスをご利用いただいている元気企業を紹介する“キラリ企業の現場から”。第22回目は、足立区扇に本社を構え、「油圧機器事業」「板金加工事業」「受託開発事業」の3つの事業を展開している株式会社今野製作所をご紹介します。同社には助成金事業のほか、オーダーメイド研修事業など人材育成の事業をご利用いただいております。

「モノづくりはヒトづくり・組織づくり」 2代目社長の挑戦

株式会社 今野製作所

「板金技能フェアの受賞はある意味象徴的な出来事でした」

(株)今野製作所は、昭和44年設立、社歴40年になろうとする企業である。先代の社長が、奥様と2人で作業場付きアパートから事業をスタートさせ、現在では前述の3つの事業を本社、福島工場、大阪営業所の3拠点で展開している。油圧機器事業は、「EAGLE」のブランド名を持つ爪つきジャッキを製造・販売しており、世界的にも高いシェアを誇っている。一方で板金加工事業は多品種少量の下請型事業、受託開発事業は福祉・環境機器の設計から試作までを手がけている。

現在従業員は27名であるが、2代目の今野浩好社長が就任してから採用した若手の社員が、2割を超えているとのこと。そういうことから「世代交代への取組」や「組織づくり」などについてお聞きするため今野社長を訪ねた。

まず「第20回優秀板金製品技能フェア」(主催:職業訓練法人アマダスクール)において技能賞を受賞されたことについてお祝いを述べると「ありがとうございます。実はこの受賞は当社にとって象徴的な出来事だったんですよ」と社長が返答された。この言葉から唐突に話は核心部分に入っていく。

「今だから笑って言えますが、まさに“先の見えない雌伏の時”でしたね」

今野社長はこのような言葉で振り返り始めた。まずは入社時の回顧から話を紐解いていこう。「私の入社は97年です(社長就任は03年)。しかし売上が入社と同時に悪化して、3年後には入社時の2/3まで落ち込んでしまいました。当時は“疫病神”とか色々と言われました(笑)。



雌伏の10年を語る今野社長

で、色々と考えた結果、従業員の高齢化と技能伝承(特に板金加工部門)が課題だと思いついて、状況は厳しかったのですが、思い切って求人を出しました。

すると18~30歳の若者が数名入社してくれまして、ベテランの職人である工場長と、“こんな町工場に若い人が2人も入ってくれてよかったね”と喜びました。でもここからが大変でした・・・」

従業員の高齢化や技能伝承は、多くの中小企業にとって課題であろう。しかし若くて即戦力になりうる人が採用できても、まだまだ超えなくてはならない壁があったと言うのだ。

「しばらくたつと予期せぬ化学反応がおきました・・・」

「若手とベテランの間がしっくりといかないんですね。工場長は優秀な職人なのですが、人のマネジメントは正直得意じゃない。即戦力社員や未経験者社員が一度に入り、仕事があまく差配できなくなっちゃった。みんなにストレスが溜まってとても辛かったですね」

当手を振り返り今野社長はこう言う。しかし特筆すべきは、この問題を単なる人間関係の問題と捉えず、社長と工場長が真の原因を追究し始めたことであろう。そして「仕事のしかたの問題」により「状況が見えなくなってしまった職場」に原因があると仮説を立てた。そこで業務にまつわる全てが、工場長に一極集中していた現場を改善すべく、今野社長は「技術者の確保」という次の手を打つ。

「新たな求人募集に対し、生産管理・生産技術・設計に経験のある技術者が入社してくれました。彼らは大企業経験者で、ウチの良くない部分が客観的に良く見えたんですね。2S活動(5Sと言えないところがツライですと社長は笑う)や生産管理システム導入が、大きく前進しました。ただ、大企業的手法をもって急激に変革すれば、これまでやってきたメンバーの気持ちを踏みしめることになりかねない。気持ちはわかるけれども、徐々にやろうと、ブレーキを踏んだりもしました」

これは白眉であろう。解決策が見えれば後は一気に!となりがちであるが、実行にあたり従業員への慎重な配慮を忘れないことは非常に重要である。そしてこのような慎重な配慮のもと、現場は徐々に好転を始める。

まず工場長に余裕が出来、その分若手に十分な権限委譲が可能になった。工場長の余裕は、的確なサポートや指示となる。

更に若手が自主的に仕事に取り組む。工場長も負けじと過去の経験を活かし非常に優れたカイゼン提案をする。それを見て若手は工場長はスゴイ人だと改めて尊敬する、この好循環の中、いつしか現場の確執は解消していた。

「全社を束ねるシンボルがほしい!」

「一番苦しかったこの頃、私自身は専務として、この会社の舵取りに悩んでいました。当社では油圧機器部門という自社ブランド製造の部門と、板金加工部門がありました(筆者注;受託開発部門はもう少し後の事業開始となる)、油圧と板金の2つの部門の相乗効果はまったくありませんでした。小さな会社なのにバラバラ。協力しあえばもっと大きな力を発揮できるのに、と」

しかしあるとき「“ほしい”を“かたち”に」というキャッチフレーズが思い浮かぶ。お客様から「欲しい」と言われたものを作るのが我々ものづくり企業の役目であり、それを一生懸命やってきた。油圧機器部門はそれが長じて自社製品を世に送り出すまでに至ったけれども、原点は同じだ、と思いついた。この「ほしいをかたちに」に続いて、前社長の思いや考えなどを加味した5項目の経営理念、それらを具現化するロゴマークが出来上がっていく。



板金製品技能フェアで技能賞を受賞した作品

そして、昨年のごとくである。社長が工場長に、展示会向けに何か作品を作ってもらえないかと要望したところ、こんな返事が返ってきた。「じゃ、俺、ロゴマークのオブジェを作るよ」と。社長が言う雌伏の時、その奮闘の産物とも言える自社のロゴマークをオブジェとして製作するというわけである。そしてそれは、工場長が長年培った手板金の技がますます注ぎ込まれた見事な作品に仕上が、これが冒頭の技能賞受賞につながる。まさに今野製作所のこの10年を象徴すべき受賞だったわけである。



「ほしい」を「かたち」に
技能賞授賞式にて今野社長と普原工場長。
中央に受賞作が見える
下はモデルになったロゴマーク

「サッカー型、ジャズバンド型の組織を創りたいんですよ」

将来の理想の組織像について社長はこのように語る。「どちらの事業も各メンバーの役割が明確になっていますが、実際にはフレキシブルに動くことが要求されます。サッカーの場合、フォワードも守備をしたり、ディフェンダーが得点を狙ったりしますよね?そしてその動き方は、瞬間的な各メンバー自身の判断に委ねられているのです。それが時として、創造的なプレーや、ジャズならば想定外の素晴らしい音楽を生むこともあります。ちょっと抽象的ですが、こんな組織が中小企業でできないかな?と思っています」
なるほど確かにそれは中小企業にとって理想的な組織かもしれない。しかしそのためには、各メンバーのスキルが相当高くない

と成り立たないのではないだろうか?

「その通りです。“自主的に動けるだけの高い専門的スキル”が必要です。正直弊社はまだその域に達しているとはいえませんが、かなり近づいてきたような気はしています。また、このたび公社さんのオーダーメイド研修を利用し、月に一回外部コンサルの方に5Sやムダ取りの基本、原価計算等について主要なメンバーが学んでいます。自社のレベルに合わせて、内容や実施回数まできめ細かく提案していただけたので非常に助かっています」



オーダーメイド研修実施風景

「私のこれからの仕事は“場作り”と“技能伝承の仕組みづくり”です」

「社長の仕事って“場”を作ることだと思うんです。ビジョンは社員が将来到達する一種の「場」ですし、そのための組織作りや研修の機会なども「場」のひとつと言えますよね。社員の意見や悩みを聞く事もひとつの「場」と言えるかもしれません。社員に対してどれだけ意味のある場を数多く示せるか?が、これからの私の課題です。あともうひとつ。この工場長が造ってくれたオブジェですけど、技術的に結構すごいレベルなんですよ。この工場長の技能を次代にどう伝承させていくか、これも重要な課題です」

最後に「今後」について訊ねたとき、今野社長はこのように答えた。多くの社長が悩み、また多くの企業が直面している課題であるが、これらを達成するために日夜知恵を絞っている様子が言葉の端々から感じられた。特に技能伝承は、その卓越した視点に感服した次第であるが(例えば“技能”と“技術”をどう分けるか?)残念ながら紙面が尽きてしまった。近い将来何らかの形で皆様にお伝えする機会があることを願っている。

(取引振興課 大場 順二)

企業名：株式会社今野製作所

代表取締役：今野 浩好

資本金：3,000万円 従業員数：27名

本社所在地：東京都足立区扇1-22-4

TEL：03-3890-3406

FAX：03-3856-1740

URL：http://www.konno-s.co.jp [油圧機器事業]

http://www.bankin-order.com [板金加工事業]

http://www.isudoko.jp [受託開発事業]