

シリーズ

## “キラリ企業”

の現場から 第90回

当社の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90回目は、「つなぐをつくる」をキーワードに活動するノベルティー・携帯ファッショングッズの総合メーカーの株式会社大王製作所(台東区)をご紹介します。2代目社長として組織風土の改革に取り組んでいる田代肇社長にお話を伺いました。同社には産学連携デザイン開発プロジェクト(注1)、事業化チャレンジ道場(注2)のほか、人材確保・育成総合支援事業(注3)や集合研修など幅広く公社事業をご利用いただいております。

## 「モノ」づくりから「コト」づくりへ

人と人とのつながりを「つくる」企業を目指して

株式会社大王製作所

## ●創業社長の時代と会社の歩み

昭和34年12月、大王製作所は荒川区で鎖を編む会社として創業された。7人兄弟の長男であった創業者の田代榮氏は二十歳の時に父親が亡くなり、家族を養わなければならない立場から24歳で起業した。業績は右肩上がりだったが、バブルが終焉を迎えた平成3年頃から市場が変わり次第にモノが売れなくなった。造れば売れる大量生産・大量消費時代には上から下へ指示を出し、社員ががむしゃらに働けば収入が増え、誰もが幸せになれた。しかし、モノが売れず、30数年の社長としての経験が生かせない時代に入り、舵をどのように切り、この難局を乗り切ればよいのか。田代榮前社長は悩んでいた。そして別の道を歩んでいた息子の田代肇氏に「帰ってきてほしい」と率直に懇願した。

## ●二代目社長として改革に着手

現社長の田代肇氏は、家業を継ぐことに反発した時期もあったが、先代の誘いに応え家業を継ぐ決意をして平成8年に大王製作所に入社した。以来十数年にわたり、会社の全部門を経験する中で、自社の将来やトップのマネジメントについて考えていた。そして、平成20



田代肇代表取締役社長

年に40歳で社長に就任すると「後継者は先代の資産を守りつつも、新たな攻めに転じなければ会社は滅ぶ」との思いで改革に着手した。

手始めは、「トップダウン」から「ボトムアップ」へのマネジメント変更であった。具体的には社員の自主的な提案による

製品開発である。「社員は沢山いるけれど物事を考えるのはトPPER一人では人材(社員)の持ち腐れとなってしまう。」こうした思いから、社員個々の感性とアンテナを利用して市場に合ったものを開発する仕組みにした。しかし、ふたを開けてみるとなかなか提案が出てこない。理由を考えていくと一つ気づいたことがある。それは提案するための情報が幹部社員だけに留まり、社員一人ひとりにまで届いていない状況になっていることであった。このため田代社長はまず、情報をオープンにして、社員全員で情報を共有するため、情報を書面化するISOの導入、標準化等の取り組みを行った。この結果、社員から開発提案が寄せられるようになり、数多くのヒット商品が生まれた。

## ●二代目社長の苦悩と葛藤

ところが、しくみを変えても人はそう簡単には変わらない。田代社長は改革を阻む壁にぶちあたっていた。創業者のやり方を変えるためには、社員の仕事に対する姿勢や考え方を変えさせる必要がある。トップダウンで慣らされた指示待ちには許さず、社員の成長のためとは言え、他社と比較し自社の弱みばかりが気になり問題点を指摘した。こうした状況の中で、社員は新たな仕事のやり方に馴染めず途方に暮れ、内向き思考に陥っていった。「もっと外の世界を見て、外部の人が何をどう考えて、行動しているのか知ってほしい。井の中の蛙ではお客様の気持ちを察する感性が失われてしまう。何でみんな分かってくれないんだ!」危機感から田代社長のイライラが募っていた。「でもね、トップがイライラしていると職場全体に伝染するんです。職場の雰囲気悪くしてしまいました。」と田代社長は当時を振り返る。人それぞれ持っている価値観が違うのは頭では分かっている。しかし、自ら



研修風景

の価値観を人(社員)にも求めてしまう。頭の整理、心の整理が必要だった。まず、今までの自分を変えることから始めた。十人十色の価値観を受け入れ、過去の実績を率直に認め、社員の良いところは積極的に褒めた。そして、

自社の強みを心に刻み社員と共有することにした。

当社の経営理念は「みんなが幸せになろう!」である。これは社長自身が進めてきた改革の苦悩や葛藤の中から生み出された言葉である。ホームページの内容をご紹介させていただく。『私たちは、「みんなが幸せになろう」を合言葉にまずは社員を最重視して社員の質と満足度を向上させ、会社独自の能力を発揮できるようにし、地球環境と社会貢献の視点を取り入れ、取引先の満足向上につなげ、みんなが幸せを感じられるようにしていきます。』現場の力量・身の丈を瞬時に変える術などここにもありはせず、職場の改善・改革、そして人材育成は物語のように常に格好よく完結するものでもない。失敗しながら、焦らず、たゆまず、謙虚に内省しながら未来に向かって一歩ずつ進んでいくことが、人を成長させ職場を活性化し、ひいては会社の成長につながっていくのだ、と田代社長のお話を聞いて感じた。

### ●「モノ」から「コト」へ つなぐをつくる大王製作所

田代社長に企業活動の中で、日頃心がけていることをお尋ねした。「現在ではノベルティー、携帯ファッショングッズなどを取扱商品としていることから、消費者の「モノ」に対する意識や価値観の変化など時代の息吹を敏感に感じ取る感性がなければ生き残れない。消費者は「モノ」がほしいのではなく、どんな経験や体験、感動ができるのかを求めている。従って、我々は「モノ」を使ってどんな「コト」ができるのか、お客様に何が提供できるかを常に考えていかなければならない。」

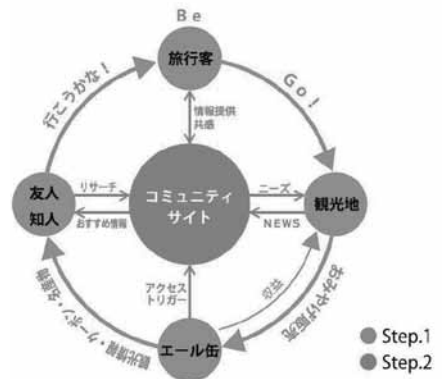
平成24年に公社の産学連携デザイン開発プロジェクトに参画し、首都大学東京と共同で当社のブランドデザインを作る作業の中で、大王製作所の存在意義は、人を感動させる「モノ」を発信し、いいものを人に伝えていくことにあるとの提案を受けた。キーワードで表せば、「つなぐをつくる大王製作所」となる。

この産学連携デザイン開発プロジェクトでブランド商品の提案を受けたものが新たな商品として実を結びつつある。新しいお土産スタイルの「エール缶」であ



エール缶

る。従来のお土産は渡して終わりであるが、「エール缶」はそれ自体を購入することで地元観光地にエール(寄附)が贈られ、観光地情報満載の「エール缶」をもらった人が新たな観光客となって地



エール缶目的イメージ

元観光地に足を運ぶことで更なるエールを贈ることが出来る全く新しいお土産スタイルの確立を目指している。まさに「つなぐをつくる」の理念を体現したグッズである。

### ●これからの20年間で目指すもの

「社長を継いだ時は『トップダウン』を『ボトムアップ』に変えようとしたが、これから20年先のことを考えると、トップダウンで人材を育成しなければならないこともある。強い会社というのは色々な強みを持った人材が会社を引っ張っている。ボトムアップだけでは底辺の粒は揃うが卓越した幹部には育ちにくい。幹部が下を引っ張り上げる仕組みを入れないと時代に乗り遅れてしまう。これからはトップダウンとボトムアップをバランスよくやる。」と田代社長は言う。顧客、ひいては時代のニーズを鏡のように反映したモノづくり会社が、新たに写し出す「コト」という取組に今後の展望が期待される。

(企業人材支援課 上野加奈子)

#### 産学連携デザイン開発プロジェクト...

自社商品を開発したい中小企業とデザイン系大学が、互いの技術や発想を活かし、共同で新たな商品開発を行うプロジェクト。

#### 事業化チャレンジ道場...

新製品の開発を通して新たな事業展開に挑戦する中小企業のための新製品開発・事業化支援事業。半年間の講座を受講しながら、自社の強みを生かした新製品の企画・デザイン・試作を行うことで、体系的な新製品の開発ステップ、自社や市場の分析手法、製品企画書の作り方などの習得を目指す。

#### 人材確保・育成総合支援事業...

人材確保や育成に取り組む中小企業に対して、専門家(人材ナビゲータ)が、人材の確保・定着から個別企業のニーズに合わせた体系的な人材育成策の提案・研修のコーディネートまでを無料で支援する事業

企業名: 株式会社大王製作所  
 代表者: 代表取締役 田代 肇  
 資本金: 12,000万円 従業員数: 32名  
 本社所在地: 東京都台東区日本堤2-10-9  
 TEL: 03-3876-1345  
 FAX: 03-3876-1349  
 URL: <http://www.daiomfg.co.jp/>