

ロハス de 労務管理

☆ ロハスとは、Lifestyles of Health and Sustainability の略で「健康で、環境を壊さずに維持できるライフスタイル」という意味です。

ダイヤ精機株式会社は、東京都大田区内に工場を構える、いわゆる町工場。自動車の製造ラインで必要な金属部品の加工を手がけるほか、部品の寸法を計測するゲージや、加工する部品を適切な位置に誘導・固定する治工具などを製造しています。

社長であった父の突然の死後、諏訪貴子氏は、2004年5月にダイヤ精機株式会社の2代目社長として、第1歩を踏み出しました。そのとき32歳。27人いた社員のうち、自分より年下の従業員は、3人しかいませんでした。

今回から2回に渡って、主婦から突然、町工場の社長になった「町工場の娘」をご紹介します。

1. 生き残りのための「3年の改革」

貴子氏が社長に就任した当時、ダイヤ精機の業績は低迷していました。取引銀行からは吸収合併を提案される始末で、会社に対する評価の厳しさ、自分自身の社会的信用の低さを痛感させられました。そんな中、リストラは不可避と判断し、社長就任から1週間で5人をリストラ。しかし、その日から社内の雰囲気は一変。5人をリストラしたことを知ると、1人の幹部社員が「何てことをするんだ、このやろう」と食ってかかってきて、1日で社員全員が「敵」になってしまったのです。しかしこのことが、「自分が社長としてこの会社で実権を握る」という意思を社内に表明する機会になりました。「これから、ダイヤ精機は『3年の改革』と題して、いろいろな改革に取り組んでいきます。私にあなたたちの底力を見せてください。」と社員に訴えかけました。

◆【1年目】…意識改革（教育）

大手企業では、新入社員も中堅社員も当然のこととして様々な教育を受けることができますが、小さな町工場では、OJT（職場内訓練）以外に教育を受ける機会はほとんどありません。意識を変えるには、ベースとなる知識を植え込む必要があります。そこで、自分自身が講師となり、それまでダイヤ精機が取り組んだことのない座学での研修を1~2週間に1回くらいのペースで実施。まずは、挨拶。ものづくりの現場にいる社員は概して口数が少なく、ぶっきらぼうである社員が多く、TPOに合わせて、「おはようございます」「お先に失礼します」などを使い分けること、そして、挨拶が人間関係の基本、コミュニケーションの核であることを説きました。

そもそも、いすに座って話を聞くという習慣がないから、長く座ってられない。すぐにモゾモゾと落ち着きがなくなってくる社員。そこで、まずは10分という短い時間で、必要最低限の情報だけを伝えることからスタートしました。

次に製造業の基本である5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）教育。「整理・整頓の意味は分かりますか？」と尋ねると、社員一同「・・・」。意味を説明し、色テープを渡して、作業に取りかからせました。不用品を処分してみると、雑然としていた工場内がすっきりとし、スペースや通路が広がり、作業、運搬がしやすくなり、工具類を探す時間も短くなり、作業効率が上がったとはっきり感じられるほどになりました。こうなると、当初やる気の見られなかった社員にも、「ちょっと社長の話も聞いてみるか」という気持ちが芽生えてきて、講師役の社長自身も研修に身がはいるようになったのです。

その後、ハウレンソウ（報告・連絡・相談）のあり方、品質・コスト管理、PDCAの考え方など、社会人として、製造業の社員として覚えておくべき知識を取り上げていき、最初は10分だけだった研修時間も徐々に20分、30分と延ばすことができるようになりました。

◆【2年目】… チャレンジ

1年目で会社の土台を整えることができたので、2年目は、世の中で「良い」と言われているものをどんどん取り入れて、新しいことに取り組もうと考えました。まずは、生産設備の購入。

長年の経験、感覚で仕事をしてきたベテラン社員は、自動で研磨できる機械の導入に、当初は否定的でしたが、いざ導入してみると、単純作業に煩わされることがなくなり、より難しい仕事に集中できるようになり、作業効率は向上したのです。

次に顧客対応力を高めるための、生産管理システムを稼働させました。社員は、いつ、どの製品の、どの作業に取りかかるべきかを明確に把握でき、作業の流れや仕事の段取りがスムーズになりました。また、取引先から進捗状況や納期の問い合わせがあったとき、以前は営業担当者が工場内を回り、各担当者に作業の状況を確認して回答していましたが、システム導入後は、パソコンで確認すれば、誰でもすぐに正確な状況を回答できるようになり、このことは、取引先との関係強化にもつながったのです。

◆【3年目】… 維持・継続・発展

3年目は、これまでの総仕上げの年とし、いかに継続していくかを考えました。2年間でつくり上げた仕事の仕組みや流れを整理し、標準化することにし、一つひとつの業務の基準書をつくりました。「業務処理基準書」「検査基準書」「品質管理基準書」などを整備し、今までバラバラだった基準や手順をすべてフォーマット化。町工場とはいえ、企業である以上、1つの作業は同じ手順、流れで行い、責任の所在を明確にすべきだという考えからです。1年がかりでフォーマットをつくったことで、その後、新入社員が入社してきた時にも、「ダイヤ精機のやり方」を効率的に教えることができ、大いに役に立ちました。

前社長である貴子氏の父は、50メートルくらい先にも「社長」とわかるようなオーラがあり、社員の誰もが畏敬の念を抱く存在であり、何事もトップダウン。圧倒的なリーダーシップを発揮しながら社員を引っ張っていくタイプ。一方、2代目の貴子氏は、社長に就任した当初から、カリスマ性やリーダーシップでは圧倒的に劣るから、自分は父とは全く違う方法で経営をしているかと思っていました。講演会などで、「3年の改革」について話す機会が増えると、「ビジネススクールに行った経験があるのですか?」「MBA(経営学修士)を取得しているのですか?」などよく聞かれるそうですが、貴子氏は経営学どころか、経営関係の本も読まないといいます。

「物事には、原理に基づいた原則があり、そして基本がある。基本があるからこそ応用ができる」という考え方を貫いてきたのです。 ——— 次回へ続く

今日のへるしー!

★ 心を整える ★

サッカー日本代表の長谷部選手は、1日の最後に必ず30分、心を鎮める時間をつくるのが習慣になっているといいます。部屋で電気をつけたままにしてベッドに横になる。目を開けたまま天井を見つめ、息を整えながら全身の力を抜いていく。

この習慣のおかげで、ワールドカップでも常に平常心で試合を迎えることができたのだそうです。

また、祖国から離れた海外でプレーすることは、相当の苦悩を伴います。家族にもすぐには会えないし、大好きなラーメンもない。流行にも取り残される…。選手としては、充実したキャリアを歩んでいても、精神的にふさぎこんでしまうことが多々あるそうです。そんな時に長谷部選手は、“頑張っている人”の姿を見て元気をもらおうといいます。

それは、真夏の炎天下で働く工事現場のおじさんであったり、子供を自転車に乗せて一生懸命にペダルをこいでいるお母さんの姿だったりします。「普段気がつかないだけで、日々の生活の中で頑張っている人はたくさんいる。そういう人を見ると、小さいことで悩んでる場合じゃないんだ」と、エネルギーをもらうことができるのだそうです。

発行

〒815-0041

福岡市南区野間 1-11-25-910

OFFICE IWASAKI

社会保険労務士 岩崎厚美

TEL 092-552-8379

FAX 092-405-0301