

## 好評だった第3回社長懇話会

父子コンビで経営革新を推進する株式会社イワサキの工場見学と熱弁

第3回社長懇話会は平成15年11月19日(水)9時30分より大阪の住之江ホテル阪神に中堅・中小企業の社長および経営者と、ATAC会員併せて約40名が参加して開催しました。

(株)イワサキはスチール製オフィス家具等のメーカーで国内生産を守り抜く21世紀型モノ作りを人材育成と生産改革により推進する企業として注目を集めています。



まず、近くの同社工場に移動し、社長岩崎剛功氏から「平成6年から生産改善を推進し、3歩前進2歩後退を繰り返しながら、セル生産方式に変えて、生産スピードを上げた。生産改革は長男に任せている」との発言があり、ご長男基造氏の改革意欲に満ちた現状説明の後、約1時間の工場見学を行いました。

工場はベルトコンベアを無くしプレスをU字型に配置したセル生産方式で、工程別にshop制を取り入れ、shopごとに採算性を判定するシステムを採用していました。Shopでは徹底的に作業動作や場所、余分な仕掛品のムダを排除しようとする改善の成果を目の当たりで見聞できました。それに加えて家具の本場イタリアから最新の自動機も導入し、24時間操業でコスト削減を図るなど、セル生産と自動化の両面で、中国などの安い人件費と競争しようという現場の意欲を感じ取ることができました。

再びホテルに会場を移し、まず改革の推進リーダーである岩崎基造氏より経営改革の考え方について約1時間、お話を聞きました。基造氏はどのような考え方で経営を進めて行こうとしているかを中心に話を進めていきたいと前置きして、大略下記のような貴重な体験談を披露されました。

### 1. 人材育成について

昔は如何に大量に早くモノを作るかで顧客に評価されたが、今は客先が在庫を持たないので「欲しい時にすぐ持って来い」になりました。これに対して「出来ません」と言える程の技術がない。お前のところの技術は何かと問われた時に技術よりも人中心にやっけて行こうと考えました。今の業界でどうしても食っていけない時に、私と社員が別の業界に進出できるような人材をこの業界で鍛え上げようとしています。

人材を育てるには、感情に走らないことです。だから仕事をしている人にただ感情的に叱るのではなく、理由をはっきり説明すること、これで私も成長するのです。朝のあいさつをしない人がいます。その人達にはなぜあいさつが必要かの説明が大切です。そういう細かいことが良い社風を作るのです。

大切なことは、細かいことを見つけて話をしてあげることです。決めたことを守らぬ人にはまず、叱ってあげる。守ることを決めてあげる。それが定着したら、改善してあげる。この3ステップが大切です。守らぬ時に何も言わず素通りしてはダメです。

社員にはムダを無くせといいながら、管理者や経営者の指示にはムダが多いのです。

指示は、いつまでに、どういう目的で、どういう結果を期待しているかを明確にする必要があります。従業員には、上司がただ「やれ！」と言うときは、指示を付き返せと返っています。

### 2. 仕事＝作業＋改善

改善せよというと、「今のやり方で何が悪いか」「改善したいが、やり方が分らぬ」「いままで改善してきたが、うまくいかない」「改善と今の仕事とどちらが優先か」などの答えが返ってきます。これらの答えは、基本的に仕事の概念が間違っているからで、仕事＝作業＋改善を徹底することが必要です。

改善のやり方が分らぬ時はコンサルタントに指導してもらおうのがよらしい。コンサルタントは高くついても、もったいないと思わず、投資と回収の考え方で払った以上のメリットが出ればよいのです。まず投資が大事でコンサルタントには着眼・着想を教えてもらうこと。これはおかしい、こういうところに目をつけるのだということも教えてもらう。次にどうして改善するか着想を教えてもらう。こういうことを繰り返していくうちに幹部がまず身につけ、改善のやり方を部下に教えていくのです。

### 3. Shop経営と評価システム

当社はshop制をとっています。従業員に経営者と同じ感覚でやれと言っても、抵抗があります。そこで工程をshopとして、日々決算し、日々損益が分かるようにしています。月次決算では年に12回の勝負、毎日なら年に200回の勝負で、優劣が決るので、勝ち負けのゲーム感覚で経営感覚を身に付けてもらうのです。

今日はどうして赤字だったか、その日のうちに分かるようにしてあげると明日どうしたらよいか考えます。最初から完全なshop経営をしようとする、時間がかかってさめてしまうので、簡単な仕組みで見切り発車して改善しながら進めていくのです。

当社は9月決算で、夏と冬では決算から間があくので3月末と9月末にボーナスの形で利益分配を行います。利益分配の原資を社員36名で割ります。それには改善報告書や週報など各自が書いて提出してもらい、点をつけます。最高はSを付けて発表し「経営者はこういうことを評価しているのだ」と納得させるのです。

こういう評価システムに気に入らない者は辞めようと思いますが、会社にとって損失が大きいかと引き止めると経営としての立場が非常に弱くなるのできっぱり辞めてもらうことにしています。ところが、辞めると必ず新しい良い芽が出てくるのです。一度、10人がグルになって辞表を並べたことがあります。正念場と見て辞めてもらった。この時は残った者から会社が動きませんと言ってきたが、10人抜けたら一ヶ月はたいへんですが、働き者は忙しくなると元気になる、一週間すると馴れてきます。逃げ者は忙しくなると病気になるので辞めていきます。その代わり、当社では年間14億円の売上で800万円の教育費を使っており、勉強したい人には充分教育費を使っています。

結論として、何が一番大切か、人を採用するときと辞めたい人達との話し合いです。そして、気持ちよく働いてもらう人をどのようにして増やすかに結び付けるのです。若い経営者の迫力ある体験談に一同聴きほれ、後の質疑応答も活発に行われ、たいへん実のある懇話会であったと好評のうちに定刻解散しました。

(田頭記)

▶ 岩崎基造氏の熱弁

