

中小企業経営の課題

財団法人 大阪科学技術センター
 ATAC 副会長 荒川 守正

私は、200～300人規模から500～600人規模になった化学会社に15年間、その後10数人で創業して70人規模になった化学分野の研究開発会社の経営に30年間携わってきましたが、未だに自慢できるような経営手法を見出したわけではなく、日々迷い苦しんできました。

何事をするにも時間をかけ、金をかけ完璧な準備をして、仕事にかかればよいのですが、中小企業ではそんな余裕がないのが普通です。現場・現物・現実をしっかりと見て、後は即断・即決して行動を起こさねばなりません。そして、結果が悪ければ、また直ちに改めればよいと思っています。他人からの依頼、通信でも即答を心掛けています。

昨年からは経営の座から離れましたが、中小企業では、トップは自分の考えを常には

っきりと社員に伝え、会社が一丸となって目標に進まなければなりません。5年先の会社の姿を簡明に、具体的に描き、社員全員にも会社の未来像を共有してもらって、心を一つにして挑戦できるようにと心掛けてきました。

中小企業の経営者の一番の悩みは、後継者の問題でしょう。一族の中に適任者があれば、それほど目出度いことはありませんが、自分だけで悩まず信頼できる外部の力を借り相談することも一策だと思っています。

“現在の課題は何か”を見出すためには次の表を作ってみると明白になります。

例えば、原材料の項で、原材料の品質はOKか、量的にはOKか、発注後納入までの時間はOKか、仕入れ価格はOKか、原材料の合格率歩留まりはOKかという具合に使ってください。

【課題確認チェック表】

	質	量	時 間	金	率
人 財					
原 材 料					
設 備					
製 品					
金					
時 間					
情 報					

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まず人中心にやっ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



この頁を読者の皆様とATACとの相互交流に使っています。
今回は、「読者の掲示板」のかわりに「ATACひと言」を載せました。

ATAC
ひと言

現場重視の経営が大切

大阪からトルコのイスタンブールまでよりモスクワまでのほうが遥かに遠く感じてしまいがちですが、実は地球儀で直線距離を計るとモスクワのほうが相当近いことに気がつき驚いた経験があります。つまり、平面的な地図では丸い地球を誤解する。サンフランシスコまでの最短距離が千島列島の方に弧を描くのも同じこと。

実際の丸い地球を2次元的に表現するときの無理が出てしまうのは仕方ありませんが、判読には十分な注意が必要なのでしょう。

少し意味が違うかもしれませんが、経営でも似たようなことが言えるのではないのでしょうか。

2次元的にチャートや図表での分析、さらには2

次元的なポートフォリオ分析なども、勿論、重要であることに異議はありませんが、実際のダイナミックな立体構造をよく認識しないと誤る判断をしてしまう怖れを感じます。

ATACの活動でも現場重視を貫いていますが、経営でも同じことで、生産現場、特にお客さまの使用実態現場をよく見ること、足繁く歩き回って観察することの大切さを痛感する今日この頃です。

(梶原記)



企業
PR
コラム

新たな改革

『これまで』から『これから』へ

三鈴製線株式会社 代表取締役社長 鈴木 雅也



当社は1955年に創業し、電線用導体製造の専門メーカーとして、電線業界において「より確かな情報伝達」と「より効率的な電気エネルギーの移送」の役割を担ってまいりました。創業当初から「品質第一」の考え方に徹し、伸線・撚線・圧延に

おける加工技術に日々研鑽を重ねております。特に近年は軽薄短小のAV機器や携帯端末、医療機分野等に対応すべく、超極細線(25μ以下)や高圧延倍率(50倍以上)の平角線に注力しています。また、ATAC様の協力を得て、「より安定した」「より効率的な」加工技術の開発にも注力しています。海外展開におきましては、1987年の香港進出を足がかりに現在では東莞・深圳・上海・蘇州に生産拠点を設け、

グローバル対応を可能にしております。今後は導体製造技術をベースに、グローバルに展開していき、ビジネスに関わる全ての人々『感動』を伝達できる企業を目指します。



日野工場

三鈴製線株式会社

〒574-0057 大阪府大東市新田西町3-15
TEL 072-871-2821 FAX 072-871-2843



ATACホームページもご覧下さい

ATACニュース第4号に関するご意見、および今後のご要望をどしどしATAC事務局までご連絡ください。

担当/三原・橋本

ATAC事務局

〒550-0004 大阪市西区靱本町1-8-4
(財)大阪科学技術センター 技術・情報振興部
TEL06-6443-5323 FAX06-6443-5319
e-mail : atac@ostec.or.jp

URL <http://www.ostec.or.jp/tec/atac/index.html>

ATACの内容

本会は長年の経験により独自の技術とノウハウを有する技術者・管理者を結集し、お互いの知恵を出しあい、学習しあい、ネットワークを活用するとともに、中堅・中小企業が抱える国際化、技術開発、人材育成等の諸問題の解決を支援することにより中堅・中小企業の発展に資することを目的とする。

～ATAC規約第2条より～

ATACは上記の目的に則り、これまで12年にわたり中堅・中小企業の発展のために数々の活動を推進してきました。その主なものを挙げますと

1. コンサルティング

ATAC活動の大部分を占める業務で中堅・中小企業の抱えるさまざまなテーマについて450件以上のコンサルティング業務に携わってきました。

2. セミナー開催・講師派遣

ATACは従業員教育、経営管理、ISO関連、品質管理などのセミナーを企画・実施し好評を博しています。また、講演会・研修会などへの講師派遣も行っています。

3. 書籍刊行

中堅・中小企業の発展に役立つため、これまでに刊行した書籍は下記の通りです。

- ATACの経営便利帳
- 現場の課題解決はこうする
(中堅・中小企業の業務改善事例)
- 中堅・中小企業へのATAC提言集
 - ① 新商品開発のヒント
 - ② ISO9000認証取得の手引き
 - ③ ISO14001認証取得の手引き
 - ④ 中小企業のためのIT
 - ⑤ 材料選択の手引き
 - ⑥ 設計を考える

4. NASCA(産学連携のお手伝い)

企業の技術ニーズをお預かりして、最適な技術シーズを持つ大学や研究機関などを探し、ご紹介する業務です。

5. 公的支援情報送信サービス

ご希望の企業に、国や府県等による研究開発補助金等の公的支援募集情報をタイムリーに分かりやすくe-mailやFAXで無料配信する業務です。

新たに公的支援情報サービスをご希望の企業の方は下記の申込書にご記入の上、FAX(06-6443-5319)でお申し込みください。

公的支援情報送信サービス新規申込書

企業名
所在地
担当者
TEL
FAX
E-mail
公的支援情報送信先(どちらかに✓してください)
<input type="checkbox"/> FAX / <input type="checkbox"/> E-mail

書評

“なぜ、プロジェクトは予定どおりに進まないのか？”

そんな、誰もが抱えるジレンマを解決する”

エリヤフ・ゴールドラット 著 三本木 亮 訳 ダイヤモンド社刊 ¥1600

この本はこれまであまり考慮されてこなかった人間の行動心理特性をふまえ、プロジェクト・マネジメントにTOC(制約条件の理論)を応用し、我々の常識を覆し、パフォーマンスを飛躍的に改善するツールとソリューション(クリティカルチェーン)を提示してくれます。

プロジェクトには、明確な目標・予算・期日が設定されますが、多くの場合不測の事態の発生などの理由で守られないケースが多発しています。

主人公は、社会人にプロジェクト管理を教える大学のエグゼグティブMBAの講師です。

ストーリーは、主人公の教授と、各業界から現行のプロジェクトの納期短縮といった使命を帯びて集まったプロジェクト・リーダーらが、議論を闘わせながら現実的な解決策を求めていきます。エッセンスが詰まった部分としては、主人公の同僚の教授が行うセミナーをリアルに描いた部分や、取引先との納期の交渉シーンなどが圧巻です。プロジェクトの問題点は、納期直前まで作業を始めない「学生症候群」、結局は無駄になる「セーフティー(時間的余裕)」、あるいはクリティカルパス以外の作業の開始時期、プロジェクトの評価基準など。TOCはそれらを見事に解決するが、同時に、クリティカルパスの変化やマルチタスク(掛け持ち作業)による人的資源不足といった実行段階の問題を解く新たな視点も指摘しています。それが「クリティカル・チェーン」です。

具体的な事例をもとにプロジェクトマネジメントの基本を順に追うことができるのはよいトレーニングになります。

なお、本書はエリヤフ・ゴールドラット博士の一連の著者の4作目です。これまでの作品も併せて読まれると、更に理解が深まるものと思います。

(田村記)

参考:「ザ・ゴール」「ザ・ゴール2」「チェンジ・ザ・ルール!」各1600円 ダイヤモンド社刊

