

東京パラリンピックをチャンスと捉えた 組織体制整備

—人事・組織、モノづくり、原価管理体制整備への複合支援—

中部本部 プロジェクトマネージャー 星野 博康

【事例の要約】

昭和49年に町工場としてスタートした当社は、松永会長・社長の強力なリーダーシップで日本一の車椅子開発・製造・販売会社に成長。しかし、従業員が誇りをもって働く姿も、グローバルに成長する姿も見えない現状に社長は危機感を感じるようになっていた。身の丈に合った経営管理体制を作り、着実な成長を遂げていくために、人事・組織の見直しや生産体制の再構築を決断し、中小機構中部本部の支援を開始した。人財育成を重点におき、人事・組織体制の構築支援からスタート。続いて、海外工場を含めた生産体制の再構築と工程の効率化・改善体質醸成の支援を受け、ものづくり企業としての人財育成、体制整備が大きく進んだ。更に今後は、原価管理の基礎を確立する為、管理会計導入を計画中。2020年開催の東京パラリンピックを飛躍のチャンスと捉え、更なる成長を計画している。

企業名 株式会社松永製作所
業種 車椅子、ストレッチャー、歩行器、杖等の福祉用具の製造・販売
本社所在地 岐阜県養老郡養老町大場484
資本金 50百万円
設立 昭和49年1月
売上高 6290百万円（平成26年5月期）
従業員 154人（正社員154人）

企業概要

当社は、輸送用機械製造業として車椅子、ストレッチャー、歩行器等を開発・製造・販売している。主力の車イスでは、シェアNo.1を誇る国内トップ企業。福祉器具を扱うことから身障者の採用にも積極的に取り組んでいる。高付加価値・安心・安全の担保の為、製品技術面では特許製品などオリジナリティの確保や高機能製品に注力している。また、グローバルな競争力確保にも留意し、平成13年、中国（上海）に一貫製造の工場を設立し、平成26年にはタイに販売会社、平成27年に中国（江蘇省）に金属加工、溶接の専門工場を開設。現在、ミャンマーにも工場

建設中。結果、海外生産が90%。国内がオーダー品を中心に10%となっている。



本社外観



スポーツ用車椅子

中小機構との出会い

平成26年11月に次年度のハンズオン支援企業発掘の中で、当社製品のレンタル卸をしている大手商社の社長から紹介を受け、当社を訪問。松永会長・社長と面談し、当社の経営課題や決算、中長期の経営計画などを伺った。中小機構のハンズオン支援の紹介を行ったが、その時点では、海外進出支援が最重要であり、施策活用には至らなかった。その後、時間をかけた討議の結果、活動の方向、支援内容などについてご理解を頂き、必要性が高まったことから、ハンズオン支援を開始した。

プロジェクトマネージャーの視点と経営課題の設定

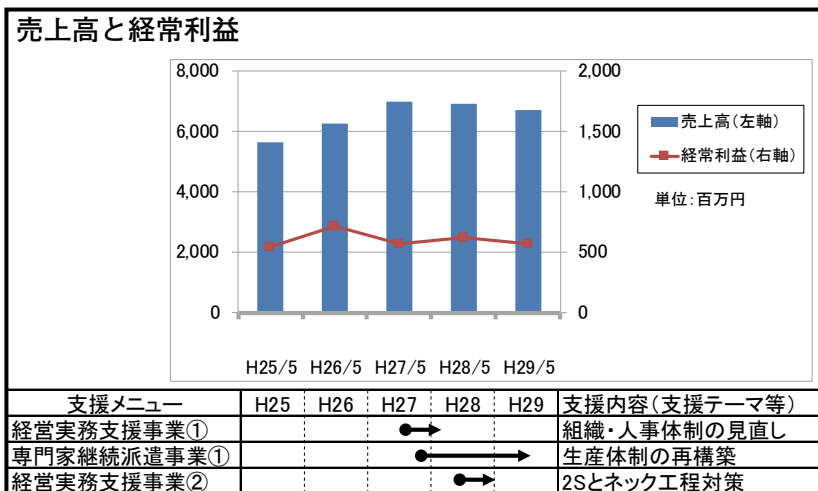
当社は、開発から製造、販売までの一貫した活動を強みに独創的な商品や価格競争により業績を伸ばし、売上は平成26年5月期で62.9億円、経常利益7.16億円と国内ではNo.1の企業となった。

一方で、従来から顧客満足度の向上や製品の高機能化・高価格化へのシフトは、少数の多能工とコストをかけた対応で進めてきたため、様々な所でゆがみや問題が顕在化していた。更に、国内トップ企業とはいえ、市場拡大に伴う競争の激化や介護保険法の改定を控えるなど外部環境の厳しい変化も免れない。また、アジアの発展途上国においてもマーケットが出来つつあり、競合各社とも海外進出を図っている。競争の激しさはますます高まっている状況でもある。

当社は、ISOも取得し、海外進出もしてきた実績があるが、事業拡大に伴う変化に、管理体制の確立が伴っておらず、町工場的発想からの脱却が出来ていなかった。その結果、PDCAが廻らず、ムダ排除や再発防止策も部分的となり、その場しのぎの対策が続いているように思われた。

今後の発展の為、背伸びした経営拡大（膨張）を

【量的変化】



【質的变化】

	支援前	支援後
戦略	・経営理念はあるが、その展開に戦略性はなく、売上目標のみ提示。	・成長の為には売上だけでなく人材、技術、工場、管理体制などの基盤強化が重要であると気付いた。
計画	・中期経営計画や部門別計画はなく、売上計画のみで活動。	・部門別に課題解決の為の計画を策定出来るようになり、評価も出来るようになった。(PDCAが廻るようになった)
管理・仕組	・すべて属人的な経験による管理。 ・積み上げ原価管理方式で、結果オーライのどんぶり勘定。	・職務を明確にし、数字による管理・仕組みの構築、改善を意識した行動になった。(管理会計の必要性を理解)
組織・人材	・声の大きな人に流され、個人商店の集まりのような組織。(責任と権限があいまいで個人プレーが多い)	・自らの職務が明確になり、必要に応じ組織変更が出来るようになった。 ・部門・個人目標が設定でき、会社としての活力と改善意欲が増した。
その他	・指示に対する受け身の活動が多い。(課題・問題意識のない活動) ・人材育成の社内仕組みがない。	・支援活動の定着と自主改善。 ・人材育成の為、H30年から中小機構瀬戸校参加を計画。

一旦止め、中部本部のハンズオン支援を複合的に活用し、経営管理のあるべき姿を追及する必要性が高いと思われた。そこで、「海外生産体制を含めた身の丈に合った経営管理体制の充実を図る」をテーマとし、社内体制の整備に取組む支援を実施することで合意した。

プロジェクト推進体制

1期目の支援は、人事・組織体制の構築の為、社長をプロジェクトオーナーとし、プロジェクトリーダーは生産統括の次長、プロジェクト事務局はISO推進事務局の担当主任とした。プロジェクトメンバーは開発、品管、製造、営業など各部の中核を担う

多能工8名で構成した。

中小機構側は、企業発掘の経緯と長期支援を考えプロジェクトマネージャーが管理者を兼務し、アドバイザーはISOシステムを熟知しており、人事・組織案件についても多くの支援実績を持つアドバイザーを選定した。

支援内容と支援成果

第1期＜経営実務支援事業①＞

(平成27年8月～平成28年2月 (7ヶ月))

当社は、町工場のままの体質・組織で海外展開を進め、売上げを拡大させてきたが、現状の仕組み、体制では課題が多く、成長・発展に限界があると思われた。そこで、属人的な個人技で業務を進めるやり方からチームで取組めるような組織・人事体制の見直しを行った。

(支援の内容)

- 1) 意思決定の過程の透明化、決定事項の見える化。管理者の役割・部署毎の業務分担の明確化による、QCDの最終責任部署の明確化。
- 2) 組織的意思決定と風土改革の為の課題抽出と対策。

(支援の成果)

- ・見える化の為の定例会議体の設定。突発事項は緊急会議を開催し対応。
- ・管理者の役割・部署毎の業務分担の明確化は業務分掌規程を作成し明文化。
- ・定期人事異動(6月)を半年延期し、今回の成果を反映させ12月に新体制、新職制を発令。(組織・管理の改革：管理スパン、人員配置、役割を考えた部長、課長、主任の任命)
- ・組織力の向上(現場の中心となるプロジェクトメンバー全員がPDCAを廻し続けることの必要性を理解し、共有した。)

1期目の支援として人事・組織上の課題解決を優先し支援したことは、人材発掘や組織役割の明確化など、多くの成果が得られ、その後の活動の基盤づくりに役立った。また、成果を反映する為引き延ばしていた人事異動も実施され、即時に実行できる体制が出来た事も実務上役に立った。更に、終盤では

プロジェクトメンバーに活動の趣旨や進め方が現状業務と別ではなく、本来的な業務そのものである事が十分に理解され、プロジェクトメンバーの多くが部長、課長、主任へ昇格した事も相まって積極的、前向きな活動となってきた。



プロジェクト活動の様子

第2期＜専門家継続派遣事業①＞

(平成27年12月～平成29年7月 (20ヶ月))

2期目の支援は、生産規模を拡大していく中、属人的な活動をしてきた為、出来る事しかやらない風土が定着し、多くの課題が残されていたことへの改善を行った。1期目に作り上げた新職制、新組織体制の中で、定常業務と突発業務が業務分掌通りに粛々と出来るかの検証を進めると共に、生産管理上の課題解決が実施された。

2期目の支援におけるプロジェクトの推進体制は、1期目と同じくプロジェクトオーナーを社長。プロジェクトリーダーを生産統括の次長(後に部長に昇格)とし、プロジェクトメンバーは人財育成を重視する観点から、製造各課の課長、課長代理、主任の14名とした。

中小機構側の管理者は、1期目と同様であり、アドバイザーは生産体制の整備に実績のある中小企業診断士の資格を有するチーフアドバイザーを選定した。

なお、この2期目の支援は5ヶ月経過した後一旦中断をしている。その理由は、2期目開始後の中間報告会の際、溶接・縫製工程の生産・品質と外注納期に大きな問題がある事が分かったためである。本件をプロジェクトメンバー全員は分かっていたものの、これまで改善がされてこなかったこともあり、その状態が当たり前という認識であった。中小機構

という外部の目が入ったことによって、それは放置してよい問題ではないことが認識され、2期目の支援を一旦中断し、まずは、特定課題の解決を先行させることにした（3期目支援として後述）。

その後、3期目支援が終了し、特定課題解決に目処がついたことから、H29年1月から2期目支援を再開。その際、プロジェクトリーダーの生産統括部長が、現地体制の整備・強化のため上海工場に駐在することになったため、2期目の再開時からは、3期目支援で成果を上げた溶接・縫製工程担当の課長をプロジェクトリーダーにするとともに、前プロジェクトリーダーとも連携し、2期目支援の取組みを中国工場へも横展開して進める事になった。

（支援の内容）

- 1) 生産マネジメントの強化
 - ①生産管理体系の見直し
 - ②生産計画と運用、情報管理の見直し
 - ③品質向上の取組と海外工場との連携
- 2) 生産フローの見直し
 - ①生産フローの基本設計
 - ②生産統制方法の見直しと情報化
 - ③海外工場との連携

（支援の成果）

- ・営業、管理部門に従属的であった製造部門が主体性をもちに活動。（工数把握が出来るようになり、生産計画調整を実施）
- ・生産上の課題発掘と改善のPDCAを廻すことが出来るようになった。
- ・モノと流れの情報の整理と各作業の標準化に伴



中国工場外観

い生産性や品質向上が図れた。

第3期＜経営実務支援事業②＞

（平成28年7月～平成28年12月（6ヶ月））

2期目支援の中間報告会で明らかになった溶接工程・縫製工程の問題と、外注問題を対象に、徹底的に「なぜ」、「なぜ」を繰り返し、改善を行った。

3期目のプロジェクト推進体制としては、溶接・縫製工程担当の課長をプロジェクトリーダーとし、プロジェクトメンバーは部下3名の少数精鋭体制とした。中小機構のアドバイザーは多くの現場改善及び現場改善指導実績のある大手自動車メーカーのOBを選定し、管理者は活動の継続性を考え、2期支援のアドバイザーを担当しているチーフアドバイザーにした。

（支援の内容）

- 1) 工場全体のモノと情報の流れ図に基づく課題抽出と改善計画の作成・対策。
 - ①モノの停滞個所の明確化と原因の把握
- 2) 溶接・縫製工程の2Sとネック調査と原因把握
 - ①改善目標の設定と改善計画の作成、対策（PDCA管理と進捗管理方法の理解）
 - ②物流導線を考えたレイアウト改善

（支援の成果）

- ・見える化により、今まで見えなかった出図遅れ等が改善。リードタイムが25%短縮。
- ・溶接外観不良の半減、部品欠品は55%低減。
- ・外注への不具合情報フィードバックによる不良低減と外注指導が出来る人材の育成。

3期目の支援は、2S、見える化、レイアウト変更などの改善により、リードタイムが25%短縮し、溶接・縫製工程、外注での問題が大幅に改善した。同時に、メンバー全員の改善マインドが醸成された。3期目支援の改善成果を実感しながら、第2期支援を再開した。

以上のような、これまで3期にわたる支援を総括すると、1期目支援では、定性的な業務の仕組みや組織体制の構築といった支援を行い、人と組織の管理基盤を整備した。そして2期目支援で、生産マネ

ジメントの強化を行おうとしたものの、現場での大きな問題に気づき、柔軟に優先順位を見直し、急遽、3期目支援を実施。2S、見える化などの現場改善活動を行い、現場の社員レベルでの改善マインドを醸成しながら、成果を実感することが出来た。そして、2期目支援を再開させ、具体的にPDCAを廻す行動や改善目標を達成する仕組みを整えつつ、実践において更にプロジェクトメンバーの改善マインドを醸成した。

(支援概要まとめ)

1期目：経営実務支援事業①（平成27年8月～平成28年2月（7ヶ月10回））

テーマ「事業拡大に伴う人事・組織の管理体制の構築」

2期目：専門家継続派遣事業①（平成27年12月～平成29年7月（20ヶ月24回））

テーマ「拡大する事業全体の人・組織・管理体制と海外事業を含めた生産体制の再構築を図り、生産の効率化と改善体質（人財育成）の醸成」

3期目：経営実務支援事業②（平成28年7月～平成28年12月（6ヶ月10回））

テーマ「溶接・縫製工程の生産性と工程管理能力の向上」

今後の課題

当社は、それまで掲げていた売上目標を一旦棚上げし、3期に渡る中部本部のハンズオン支援を受け、人事・組織体制の構築をはじめとして本格的な組織基盤体制作りを行った。更に、業務上の様々な基本ルールを決めたことにより効率的な生産が出来るようになった。

今後の課題としては、開発から販売までの一貫体制を持つ完成メーカーとしての力がより強力に発揮できるよう、海外生産拠点である中国を含め、全社体制で目標に向かい活動できるようにすることである。そのためには、管理会計導入と利益計画の策定が必要であると考え。現在、4期目支援の準備をしており、平成31年6月以降の新年度から、2020年（平成32年）の東京パラリンピック開催までの間にその成果が発揮できる会社になる事を目指している。

4期目：専門家継続派遣事業（平成29年12月～平成

31年1月（14ヶ月28回）

テーマ「管理会計導入による原価企画、原価管理体制の整備」⇒実態原価を押さえた健康診断型のマネジメントへの変革



当社の主力製品

プロジェクトマネージャーのひとこと

平成26年11月末の初対面時の松永会長、社長の経営に対する考え方や3期にわたる決算書などを拝見し、当社は大変素晴らしい企業であると思いました。成功体験も多く、時間をかけ技術と人を育てきたプライドのある企業に対し、どうすればお役に立てるのかを考えながら5カ月間話し合いました。そんな中で社長から従業員が誇りを持って働く姿や会社の成長の姿が見えないという危機感をお伝え頂き、グローバルニッチトップを目指している当社が、技術と個人の頑張りだけで運営する町工場スタイルでは、この先の成長は限界なのではないかというところに落ち着きました。

中小機構では、テーマに応じ複合的な支援が出来ることをご説明し、その進め方、考え方にご賛同と信頼をいただき、その結果、数年間掲げていた売上目標100億円の旗を一旦下ろす英断をされ、町工場管理からの脱却を目指して、人・組織、生産管理・原価管理体制を整備し、組織体制を強化する事で意気投合出来ました。

今回の3期に渡る支援が成功した要因は、変化を渴望していたプロジェクトメンバーが素晴らしい専門家と巡り合え、活動を共に出来た事です。業績については、売上高はやや減少しておりますが、しっかりと利益は確保されており、業務の中で仕組みとしてPDCAが廻るとともに着実に人財



星野 博康 中部本部
プロジェクトマネージャー

が育っており、将来の成長の為の大きな成果が得られたと考えます。今後、更に管理会計の導入により、自らの健康診断を毎月行いながら、継続的な利益体質強化を行い、世界に羽ばたく企業になっていただくことを祈念いたします。

経営者のことば

最初に中小機構のこれまでの多大なご支援に感謝申し上げます。会長が夫婦2人で創業して40年。山あり谷ありながら成長してまいりましたが、問題が起こってからの暫定対策を繰り返した40年でもありました。小さなベンチャーなら仕方ないと許された時代も遠く、完成品メーカーとして安心・安全をお客様に提供しなければならない責任は飛躍的に増大し、社員数が少ないからこそできる家族経営的な働き方も、夢と目標と実績を明らかにしながら待遇改善をしなければならなくなり、嫌でも押し寄せてくるグローバル化にもタイミングよく対応しなければならない状態のときに中小機構様と出会いました。

最初は人・物・金がある大企業出身者に中小企業の相反する問題を解決できるのか疑問でしたが、話を聞くと納得できることが多く、ましてモノづくりにおいては作る物や規模に関係なく悩みの基本は同じであると感じました。であれば先に問題を解決してきた先輩にアドバイス頂くことで乗り越えていくことを決断し、中小機構様に支援をして頂くことになりました。

面談の中で、それまでは会社が成長することで隠されてきた課題が表面化してきました。星野プロジェクトマネージャーから、1つの課題を単に解決するのではなく、これからの成長に必要なテーマに優先順位をつけて、順番に解決し、弊社に足りない部分を補えるようにと複数年での支援をご提案いただきました。

最初は、個人の頑張りで行っていた組織を改革することでした。頑張り屋が多いのは弊社の自慢の一つでしたが、実は個人商店の集まりで、誰が何の権限で仕事を進めているのか曖昧だったのです。調べてみると製品が完成するまでの物と情報の流れを全て把握することが不可能な程に複雑化していました。結果、各部署で unnecessary在庫や滞留を起こしており、不良が起きても根本対策ではなく暫定対策で仕事を進めている現実が表面化しました。そこで部門間の連携と各部、人の裁量と権限、責任を明確にしてチームで仕事を進めるために組織の再編成と職務分掌の作成をはじめました。それまで一部の社員に大きな負担を掛けて進めていた仕事でしたが、一人ひとりが自分の仕事はここからここまでと理解することにより物と情報の流れができました。

また、役職者のいない部、課、係が存在していましたが、役職者を登用することで、管理職が何を管理し、何に責任を持ち、何以上は上司に報告するということが明確になり曖昧さが大幅に減り社員からも「働きやすくなった、必要なスキルが明確になった」という声が出てきて風通し良い会社になったと感じています。また、会議体を整理することで、声の大きな人の意見で決まるのではなく、事実に基づいたデータを使って課題を解決するための会議が定期的開催されるようになりました。

次に計画を作り、会社全体の業務改善について支援頂くことになりました。ところが、物と情報の流れを阻害している一部工程を改善しなければならないことが分かり、一旦中断して、改めて改善について支援を頂くことにしました。この支援では工場の配置や物の流れ、人の流れ、工数の管理を学びました。製造業では当たり前のことかもしれませんが、完成品メーカーで親会社からうるさく管理されたことがなく、企画と営業で勝負していた当社では晴天の霹靂でした。それまで、とにかく納期に間に合わせて製品を出荷することだけをミッションしてきた工場です。面倒くさいと反対が起きるか危惧していましたが、驚く反応が社員から上がりました。技術系の社員は知識、スキルを身に付けられることに喜びを感じどんどん積極的になっていきました。工場で何がどの工程にあるのか見えるようになりました。様々なルールができて仕事が分かりやすくなりました。残業時間を減らすことができました。お客様に正確な納期を答えられるようになりました。何よりも、何を解決すればいいのかすら分からず、毎日同じことを繰り返していましたが、仮説を立て、計画を作り、実施して、検証することで結果が変わるのだと認識できました。良い製品を適切な価格と納期で作るには近道はないけれど、歩みを進めれば確実に前進することができるという成功体験を得ることができました。その後元の業務改善に戻って支援をいただきました。まだ、売り上げや利益、不良率の低減、工数の縮減といった数字には表れていませんが、会社を成長させるうえで一番大切な、個人の向上心とチームワークらしきものは見えるようになりました。社員の提案も出てくるようになりました。

これから当社は日本以外の高齢者や障害者の生活をテクノロジーを使って支える企業に成長していきたいと考えています。まだまだ足りないところばかりですが、中小機構の皆様が背中を押して頂くことによって前に進む決断をしました。また、暗闇の中で前に進む手掛かりの探し方を教えていただきました。モノ作り日本の一員として成長していけると手ごたえを、私を始め多くの社員に与えて頂いた中小機構の皆様改めて感謝申し上げます。



代表取締役社長
松永 紀之氏