

職人氣質の経営から脱却し、 マネジメント体制の再構築

— 勘・コツの熟練社員『匠』を現場改善により、
数値管理できる技能集団『匠』に変貌—

近畿本部 プロジェクトマネージャー 植田 和憲

【事例の要約】

当社は創業以来、クロムメッキ処理加工を中心に歩んできた。自動制御技術では難しいインジェクション成型のスクリューやシャフトの長尺・異型部品のクロムメッキ、バフ仕上げを得意としており、高度な『匠』（職人技術）を有している。創業者は、職人氣質の強い方であったが、急死され娘婿の現社長（営業畑）が後を引き継いだ。社長自身は、改善したいことが山積みであったが、急な事業承継だったこともあり、何から手を付けていいかわからない状態であった。

中小機構の支援により、現場改善に火が付き、数値管理できる仕組みを構築した。支援を進めるにつれ、全社的な改善意欲が結集され、見事に「5S職場」と「企業体質の改善」がなされ、タイムリーに課題対応が出来る組織に変化していった事例である。

企業名 株式会社生駒

業種 硬質クロムメッキ

本社所在地 大阪府大東市新田北町2番7号

資本金 10百万円

設立 昭和46年7月

売上高 304百万円（平成29年5月期）

従業員 23人（正社員22人）

企業概要

当社は昭和46年の創業以来、硬質クロムメッキ処理加工を中心に歩んできた。独自の技術であるテフックス処理（テフロン含侵クロムメッキ）を開発し、高い評価を得ている。

自動制御によるメッキはもちろん、職人の手でしか処理が困難な異形商品の表面処理が可能である。クロムメッキに関しては、小物から大物まで一貫生産できる強みをもっている。



本社外観



作業風景

中小機構との出会い

平成26年度の「小さな卓越企業発掘&育成プログラム」（近畿経済産業局、近畿財務局、中小機構近畿が連携して行う中小企業支援事業）にて、信用金庫から推薦頂いたことが、当社と中小機構の出会いであった。

プロジェクトマネージャーの視点と経営課題の設定

組織の硬直化や2代目で創業者の娘婿である現社長と従業員との意識レベルのギャップにより、QCDに係らず様々な問題が生じていることが判明した。

具体的には、次の4つの面で問題が生じていた。

1つ目の組織面では、パソコンや営業等も社長自ら実務をせざる得ない状況で、経営者の思いが十分現場に届いておらず、やりたいことがあっても社長が自らやらざるを得ない状態になっていた。

2つ目の技術面では、スクリーン業界の硬質クロムメッキでは業界トップの自負があるが、経験・勤による『匠』が仕事を支えている状態であり、様々な見える化が不十分な状況で、若い人に「職人の技」を継承するのが急務の状態であった。

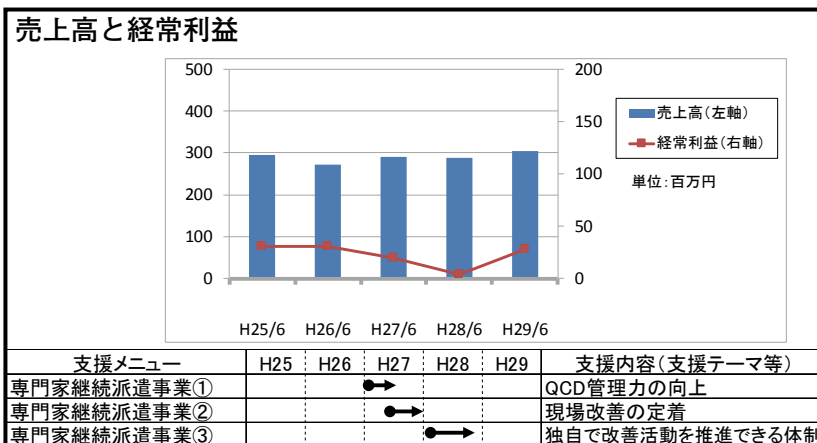
3つ目の管理の面では、お客様から、QCD（品質管理・コスト管理・納期管理）の面で従来以上の水準を要求されており、QCD管理能力の向上が必要な状況であった。

4つ目のコミュニケーションの面では、技術レベルの高いベテラン職員から若手職員への技術伝承を進めていくため、組織が活性化できるような取り組みが求められた。

これらの問題を鑑み、以下の3つを当社の課題として設定した。

- 1) 組織の活性化：経営者と社員&社員間のコミュニケーションの活性化、社員の一体感の醸成、達成感の実感
- 2) 自立改善できる体質に変革する。（合否判定基

【量的変化】



【質的变化】

	支援前	支援後
戦 略	・創業以来は、職人気質の体質である。社長は、体質改善をやりたいが、従業員との溝が大きい。	・社長と従業員のコミュニケーションが良くなり、現場の問題点がタイムリーで社長に報告されるようになった。次はこれに取組むといった戦略が伝わるようになった。
計 画	・売上等も従業員に開示せず、なり行き状態であった。	・月々の売上を目標値・前年同月比等がグラフ化され公表することにより、従業員が意識するようになった。仕事につながるQCDの情報が共有できる状態になった。
管理・仕組	・社長が営業等の実務をせざる得ない状態である。	・数値管理・標準が進み、ムダが改善され生産性、品質が向上した。新規受注も増加傾向にある。
組織・人材	・仕事・ノウハウが個人のものになっており教える風土がない。教育も全く手付かずの状態である。	・支援前パソコンは1部の人だけであったが、パソコン教室等で勉強し業務に活用出来るようになった。
そ の 他	・5S活動は、過去何度か取組んだがうまくいってない状態である。	・仕事で従業員同士が声をかけるようになり改善に協力してくれる風土が出来た。5S活動も日々レベルを上げて取り組み中である。

準、作業効率の低下、納期トラブル、品質トラブル等の改善)

- 3) 組織運営の見直し：社長が出来るだけ実務をしない状態で仕事が回るようにする。

創業社長は、職人気質の方だったため、社員も先輩の後姿を見て育った方が多く「技術は盗め」的やり方で成長してきており、組織として人を育てる雰囲気全くない状態であった。第1期目支援では、従業員一人ひとりのヒアリングを行い、全員参加の現場改善を通じて意識改革を図ることを主目的とした。

プロジェクト推進体制

支援に当たって、企業側のプロジェクトメンバーは、社員から出された問題点を5つに分け全員がどこかのチームに参加することにした。5つのチームのリーダーを中心にプロジェクトを進めていった。

機構側は、社長と従業員の溝を埋めることを想定し、ある程度長期的な支援になることを前提としながら、現場改善経験豊富なアドバイザーを選定し、プロジェクトをスタートした。

支援内容と支援成果

第1期＜専門家継続派遣事業①＞

(平成26年12月～平成27年4月 (5ヶ月))

経営全般における経営課題の洗い出しを行い、その取り組みの中で、特にQCD管理力の向上と組織の活性化について重点的に推進する。

改善テーマは身近なテーマに設定した。

- 1) 合否判定の方法〈合否判定基準：品質〉
- 2) 生産性向上〈メッキの標準化：納期〉
- 3) 研磨の標準化〈研磨方法：技術〉
- 4) メッキの標準化〈メッキ液組成の標準（電極の位置）：技術〉
- 5) 加工着手順序〈生産指示をスッキリ！：納期〉

大きな課題として組織体質の硬直化があり、それは、かなり根深い問題であることが判明した。

熟練社員の技能で匠を標榜しているが、技術レベルは決して高くなく、国内市場の縮小や競合他社により市場を奪われる可能性がある。しかし当社の社員にはその危機感が薄く、また自社の「技能（個人に付いた知）」を「技術（組織に付いた知）」に昇華させる方法も理解されておらず、『匠』を標榜するものの実態が伴っていない。

『匠』とはどうなることか、『匠』になるためにはどうすべきかを、改善活動を通じ社員に浸透させ、『匠』への道を歩みだした。

全社をあげての改善活動は初めてのことであり、手探り状態ながらも、社員ヒアリングから得られた5つの問題点に対して、解決策を検討していった。アドバイザーは、自立の精神を育てようと、やらされ感が出ないように自分たちで考えられるように根強い支援を行った。

支援の締めくくりに5つのチームの改善発表会を

開催した。社員にとってこうした改善発表会は初めてのことであり、この時点では、パソコンを扱える人はほとんどいない状態であった。改善内容を社員が評価し、優秀と思った改善を行ったチームに一人一票を投じる方式にし、トップのチームを表彰した。

ここで、月々の売上を目標値・前年同月比等でグラフ化して公表した。これにより、従業員が経営数値を意識するようになり、仕事につながるQCDの情報が共有できる状態になった。

第2期＜専門家継続派遣事業②＞

(平成27年6月～平成27年11月 (6ヶ月))

第1期の支援を終え、組織の活性化に一定の成果をみたが、改善についてはアドバイザーがリードした感が高く、自主的に改善テーマを見つけ自発的にPDCAを回す事を目標にした2期目の支援が開始された。

- 1) 永続的発展を願う変化へのチャレンジ
- 2) 小集団活動による現場改善のPDCAの定着
- 3) 自立改善できる組織への変革

第2期の支援においては、第1期に引き続き、全従業員による改革・改善運動のPDCAを回すことにより、同運動を自立的に実行できる様に定着させ、また同運動を通じ、社内コミュニケーションの更なる活性化、社員のモチベーション向上による組織の活性化、企業の永続的発展に向けた体質改善のための支援を行なった。

第2期支援の終わりに、第2回目の改善発表会を開催した。第1期支援時に比べレベルが高まり、ずいぶん成長してきたのがわかった。改善チームの中には、数値で管理できる状態のグループも表れてきており、PDCAサイクルをまわして改善しようという意欲を強く感じるようになってきた。また、アドバイザーがリードしなくても、自発的にコツコツと改善する姿があちこちで見られるようになってきており、自立性が高まってきたことも感じた。

社長と従業員の溝は徐々に埋まりつつあり、コミュニケーションも活性化してきたが、まだ社長が実務をやらざる得ない状況であり、従業員にまかせきれない状態にあった。

第3期＜専門家継続派遣事業③＞

(平成28年1月～平成28年12月 (12ヶ月))

第3期支援は、よりいっそうの自立化を進め、自主的にPDCAを回せるようになることを意識して取組んで頂いた。また、社長には、アドバイザーに代わって社長自らが現場改善の指揮を取り、経営としてやるべきことを明確に伝えスタートした。

1) 独自で改善（業務・生産）活動を推進できる体制（企業体質の変革）にする

「5S」活動に取り組んでもらった。「5S」活動は、当社において、今まで何度かトライして失敗した経緯から雰囲気がかじれており、社員は取組に消極的である。また当社のような個別生産のメッキ業で「5S」ができていない会社は見当たらないことなど、チャレンジ要素が多い取り組みになる。

そこで、社長の意志表示とアドバイザーからの5Sの目的説明、十分な対話を行った「5Sキックオフ大会」から開始した。5S活動では、トラック4台分の廃棄があり、工場内がスッキリ整理された。第3回目の改善発表会には、パワーポイントを使ったグループも出始め、第4回目には、ほとんどのグループもパワーポイントでのプレゼンでかなりレベルアップしている。内容もQC7つ道具を使用し、レベルの高いものになっている。

支援前は、作業者の『匠』という勘・コツで管理していた作業だったが、数値管理できるようになり、見える化が図られたことで、コントロールできるようになってきた。新入社員に対しても、標準書に従った教育が出来るようになり、製品の合否判定等も勘ではなく、基準に従って行えるようになってきた。

また、「5S」活動により要るものと要らないものが明確になり、要らないものは廃棄し、探すムダがほとんど無くなった。コミュニケーションも事務所を含めて活性化してきた。数値管理・標準が進み、ムダが改善され生産性、品質が向上したことにより、新規受注も増加傾向にある。

社長と従業員のコミュニケーションが良くなり、現場の問題点がタイムリーで社長に報告されるようになるとともに、次はこれに取組むといった社長からの戦略が現場に伝わるようになった。従業員同士もお互いに声をかけるようになり、改善に協力してくれる風土が出来た。

今後の課題

以上のような3期間の支援を終え、当社の変化は、QCDの面でレベルが向上し新規受注も以前より好調である。売上、利益とも好調に推移している。

当社は、高い技術力を持ち従業員の方も比較的若い方が多いので成長が楽しみな企業である。今後は、より成長を確実にしていくために、経営幹部の育成が不可欠であり大きな課題だと思われる。

同時に、技術伝承を進め、さらなる技術の高度化にも取り組み、競合他社に打ち勝つ技術的な優位性を構築することも重要である。

以上の状況から、当社の今後の課題としては、現場改善の更なるレベルアップと「5S活動」の定着を期待する。



5S活動（廃棄品の一部）

プロジェクトマネージャーのひとこと

支援終了後、第6回改善報告会に声をかけて頂き金融機関の方と一緒に出席させてもらい、改善活動が活発に継続的に行われていることを確認した。改善内容については、指導不足の点が若干見られたものの、改善テーマを自主的に設定できる力が着いていることに感銘を受けた。また、5S活動も継続されており、現場での実現レベルが上がっていることが感じられ、活発なコミュニケーションによる職場の活気を感じる事ができた。

当社は、創業以来、硬質クロムメッキ分野では高い技術評価を受け今日に至っている。勘やコツの職人集団による『匠』から数値管理による技能集団の『匠』に生まれ変わり、若い人への技能伝承が可能な状態になった。支援前の社長は、変えたいことが沢山あっても空回りしてしまい結局自分で実務をこなしたほうが手っ取り早い状態であったと思われる。

また、コミュニケーションにおいても深い溝があった。これらの溝は、改善を進めていくにつれコミュニケーションの深まりと共に埋まっていった。教育を充実させ、仕事を任せることで結果的に経営者自身が楽になり、本来の経営業務に取り組む時間ができるようになった。現在、月に1度「5S改善デー」を設けて、その月に改善した項目を社長が巡回し確認できる状態になっており、社長と従業員が一体感を持って現場改善を進められるようになった。それは、まさに『ほんまもん!』の証で、支援させて頂き良かったと思う。



植田 和憲 近畿本部
プロジェクトマネージャー

当社の『匠』は、数値管理・標準化でさらにレベルの高いQCDが追及できる基礎が構築できた。気軽に声を掛け合う風土に変化したことで、問題解決がよりスムーズに進んでいくと思われ、自信を持って次のステップに進んで頂きたいと思う。全員が業績向上のために現場改善のPDCAを回し続けることを期待する。さらにレベルアップした改善発表会に参加したいものである。

経営者のことば

長年にわたって染み付いている企業風土を変える事は容易ではないが、今回のハンズオン支援で粘り強く支援して頂き見違える状態になることができた。勘に頼っていたものを、データ化して目に見える様にした事で「この人しか出来ない」という事がなくなった。仕上がりのバラツキが無くなり、いつも一定の品質で納品できるようになった。初めは、パソコンを全く触ったことのない人が大半であったが、改善が進むに連れてパソコンを勉強したいという人が何人か現れ勉強し、改善発表会で全グループがパワーポイントを使える状態までなった。改めて教育の重要性を強く感じた。アドバイザーには、豊富な経験をもとに他社の話をしながら当社で出来る方法を一緒に考えてくれるので相談しやすく、アドバイスを受けやすい状態で最後までお世話になり感謝している。今後も収集が必要なデータがたくさんあり、そのデータをいかに作業に反映させるか等課題が多く残っているので少しずつ改善していく予定である。5S活動は、今後とも継続し働きやすい職場作りを目指していく。



代表取締役
篠原 篤史 氏