

朝明精工株式会社

所在地(本社) : 〒510-8122 三重県三重郡川越町豊田 1042-3

代表者 : 代表取締役 廣田 正雄

資本金 : 4,800 万円

URL : <http://www.asake-seiko.co.jp/>

事業概要 :

主力の量産製品は、自動車用「等速ジョイント」の各種構成部品を製造し、主な納品先である NTN 株式会社とは、長年にわたり取引が継続されている。他に、自動車部品をはじめとする各種 FA 専用機械を国内外の大手自動車メーカーや部品メーカー向けに販売している。



交流会参加の背景

会社の経営層では、業界で勝ち残る企業として、将来を見据え、社内改革が必須と考え、会社の成長戦略を含め、その役目を新たに着任した経営企画室室長に委ねられた。しかし、室長は、社内の抱える課題が思いのほか多く、根深いものもあり、これは一人ではやりきれないという判断に至った。その結果、桑名三重信用金庫に勧められたシニア人材交流会に参加することになった。

採用のポイント

人材交流会では、総務部長と室長の 2 名で面談に臨んだ。当日までに 5 名の専門家シニアとの面談を希望し、実際に面談した結果、一致してお願いしたいと思ったのがここで紹介するシニア人材であった。

なぜ彼に決まったのか。選任したシニア人材は「依頼したい数々の課題にマッチしているか」は当然のことながら、特に重視したのは「一緒にやれそうか」であったという。面談では、取り組みたい課題はこちらから詳細説明せず、シニアの方々には「何ができるのか」や「得意分野は」などを説明してもらった。その多くは、やや上から目線的な接し方で、「過去に在籍した大手企業の実績や支援内容」を自慢する。しかし、採用に至ったシニア人材は違っていた。自らの「自慢」ではなく「共感」であり、その目線も「中小企業指向」であった。

何より、これから取り組む困難な課題に、社外の専門家としての一方的な「べき論指導」でなく、活動する中で、自分たちと一緒に課題解決に向けて色々な「気づき」を生み出してくれると感じたことが決めとなった。

支援の開始

シニア人材には、まず課題に着手する前に、社内の各部署における現状把握のため、管理職層との個別面談を行って全体把握をしてもらった。「改革や課題解決は、シニア人材に丸投げしてはいけない。あくまで企業側が主体性を持って、自発で取り組まなければ定着しない」。そんな室長の思いも含め、各課題を共有し、優先順位を設定して取り組む項目と内容を整理し、会社経営層の承認を得て、2017 年 5 月から支援が始まった。

課題解決に向けたとシニアの取り組み

全体課題抽出後、その課題の大きさ、重要度、波及性より検討した結果、①営業プロセス改善、②人事・評価制度の構築、③人財育成(教育、研修)の3つのプロジェクトテーマに絞り込み、FA 専用機械を製造する「伊坂工場(工機事業部)」より着手することになった。

① 営業プロセス改善

主目的は、物件(製造する機械、設備)単位に確実に利益を確保するため、見積精度を高めることであった。それまでは、物件個々の「利益」に対する意識自体が希薄で、積算した見積りに際して、完成後の実際原価との乖離が大きく、想定よりもコストアップとなる原因が明



確に精査されることなく、毎度、同じやり方で営業(見積)が繰り返されていた。シニア人材の指導の下、各部署の上長が物件毎の損益現状把握を行い、要因・差異分析内容を共有し、まず、営業見積段階での算出方法、見積運用(積算、チェック、承認)フローを変更するべくプロセス全体の改善を実施した。その結果、当初設定した目標はクリアし、運用が定着したこともあり、直近では、平均 14%もの粗利益が向上した。

② 人事・評価制度の構築

従来の人事評価は、基本ベースが古く、時代にマッチした制度となっておらず、評価軸が不明確で、評価する側、される側とも事務的に作業し、社員は何が期待され、目指すべき方向、評価結果などもフィードバックが無かった。そこで、会社の期待値と評価の指針、能力、力量を明確にし、社員の努力と給与を適切に結びつけることで、社員のモチベーション向上と事業に貢献することを目的に、新たな人事制度を構築することになった。

そして、まず運用を伊坂工場に絞り、シニア人材含め、事業部長、課長、室長の4名によるプロジェクトがスタートした。しかし、制度運用のキーマンである事業部長と課長の 2 名は人事業務やこのような制度構築は素人である。そこで、シニア人材は初めに、人事の基礎、専門用語など、親身に教えた。構築プロセスにおいても、シニア人材は、現状把握として業界、同業種との比較や各種分析など、中小企業に寄り添った対応をしてくれた。中小企業の実情や社風を見ずに、出来上がったシステムを持ってきても適用しようとしても無理がある。「当社は複雑な運用はついていけない、定着しない、シンプルにしたい」というキーマン 2 名の声を真摯に受け止め進行していった結果、わかりやすく運用しやすい制度が整った。

人事制度は、社員の生活にも直接関わる重要なものであり、制度の目的や内容の説明会は、3 名のプロジェクトメンバーが主体性を前面に出して実施した。その説明会の際、シニア人材は裏方に徹して支援してくれた。

③ 階層別教育

人事制度は評価する道具ではなく、人づくりである。これから、社員が期待される能力、技能を発揮できるように階層別教育を行っていくのであるが、今まで人材育成の為に計画的な教育を行ってこなかったため、シニア人材が保有する豊富なコンテンツより、全社の役職者向けに基礎教育を行った。今後、人事制度の運用を展開していくに従い、順次、階層別教育も行っていく予定である。

当初予定していたメインの課題は以上3つであるが、他、新たに展開が始まったのが、「5Sプロジェクト」である。室長が着任当時から5Sは問題視していた点で、これまでも来客や社内イベントの都度、3Sは実施されてきたが、すぐに元に戻ってしまう。社員の意識を大きく変えるように仕組まなければ、キャンペーン的な3Sで終わり、5Sとして定着しないと考えていた。

社員の意識を変え、5S定着を目指すためにシニア人材とともに考えたのは、「若手中心のプロジェクト」「1案件集中作戦」である。1ヶ所に集中して徹底的に実施する事で、社員に対して成果の見える化を図り、その手法を段階的に進め、意識を徐々に変えていく活動を開始した。その結果、いくつかのモデルエリアができてきた。5Sの進め方が学べたことや、実施したことで目に見える変化・効果を感じ、次のテーマに取り組むモチベーションにつなげることができたことも成果である。工場のショールーム化を目指し、5Sプロジェクトはエリアを拡げ、継続されている。



シニア人材活用のポイント

まず大切なことは、一緒に会社を良くしたいという思いを共有してくれるシニア人材を選ぶことである。そして、改革を進めるのなら、シニア人材と経営層だけで進めるのではなく、むしろ実務部隊と密着して進めることが大切である。経営層の意思を社員に伝えるだけでなく、現場の実情を理解し、時には経営層に言いにくいことを言う必要もあるからである。

また、「なんでもシニア人材にお任せ、丸投げ」では改革はたちゆかない。シニア人材は、便利屋ではないので企業側が「軸」となって推進する主体があり、それをシニア人材が支援していく形が成功するポイントだという。