

新川工業株式会社

所在地 : 〒474-0011 愛知県大府市横根町坊主山1番369
代表者 : 代表取締役 片岡 裕貴
資本金 : 600万円

事業概要 : 大手自動車部品メーカー2社から委託を受け、カーエアコンのブラケット部品やエンジンコントロールユニット部品等のプレス加工、組付けを行っている。第一工場がプレス工程、第二工場が組み付け出荷を担当している。第三工場(自動車用シート部品)の建設を計画している。



交流会参加の背景

7年前の従業員数が9名であった時から、経営だけでなく生産、品質、営業と社長ひとりですべてのマネジメントをこなしていた。その後、会社は規模が5倍以上に急成長し、会社としてのしくみも組織形成も不十分なままに受注が増え、管理項目が増え、書類が増えていった。社長はこうしたひとりでマネジメントに限界を感じていた。

そうした折、さらに新しい仕事が決まるチャンスが訪れていた。その新しい仕事を受けるべきかどうか社長は悩み碧海信用金庫に相談したところ、経営のパートナーとなる人を持つこと、また人材育成や機能的な組織などが必要であることなど課題が浮き彫りとなった。そこで得られた情報や助言の中に、シニア人材の支援策に関する情報があった。社長は、自身の右腕となり、人を育てていくことについて支援してくれる人材を求めて、シニア人材交流会に参加することにした。



採用のポイント

人材交流会では、5名の専門家シニアが紹介された。どなたも素晴らしいスキルを持たれた方であったが、その中のひとりが今回ご紹介するシニア人材である。2次面接に来ていただいたときに即決したという。決め手はそのシニア自身も会社経営で非常に苦労した経験を持っていて、社長の悩みを本当によくわかってくれたことである。

支援開始

シニア人材には会社の現状把握から始めてもらった。「これをやってください」と依頼するだけでなく、会社の現状から、取り組むべき課題を指摘してもらい対応していくこととした。

最初は、スーツを着て事務所で書類を見ながら分析を進めるのかと思ったら、全く違っていた。何度も何度もことあるごとに、現場に行き、自分の目で見て、従業員と積極的にコミュニケーションをとり、信頼を得ながら、現場での現状を把握していった。そこでは現場の人たちに寄り添う姿勢が見られた。その結果、いままで気がつかなかった問題や聞こえてこなかった従業員の声も、社長に情報として入ってくるようになってきた。



課題解決に向けたシニアの取り組み

1. まず基本から

最初の半年はとにかく現状から見えてくる問題に対して矢継ぎ早に取り組んでいった。まずは基礎を整えたかったからのものである。自分たちだけでは気がつかない課題を次々と指摘し対応をしていった。

例えば、社長にとって当たり前の風景が、実は従業員が「非常に危険」と感じていたらしいことがわかった。他にも安全面で問題を抱える場所がいくつか見つかった。そのうちシニアにより現場に提案箱が設置され、従業員の声が耳に届くようになり、それが現場の環境改善に結びついたという。また、これまでの就業規則が十分機能していないことも指摘された。規則と実態が大きく乖離していたのである。社長就任前に既にあった規則にまでは目が行き届いていなかったことが指摘された。

他にもシニアがさまざまな現場の問題や課題を報告し、社長と解決策について話し合った。シニアは社長に即決を求めた。このように“まず基本的な事柄から”スピーディーに取り組んでいった。

2. 組織再編

昨年、当初予定していなかった大きな変化の機会が到来した。親会社から同じ子会社であり同業の会社を買収して、立て直すように要請されたのである。この企業買収により、当社の規模は7年前の比で従業員数10倍、売上20倍になった。それは取り組むべき課題が一挙に増えたことを意味していた。このことは、シニアがなくてはならない存在となり、支援開始約1年後に顧問に就任をお願いすることになった。

買収した会社の経営状態は非常に厳しいものであった。創業70年の歴史が、良い意味でも悪い意味でも影響していた。例えば、縦割り組織の弊害、調達と資材管理のムダなどの問題である。

一方、買収した会社には、当社には見られない側面もあった。前述したように社長の指示がないと動かない組織である当社と違って、買収した会社は逆に、各部門が独立して運営している組織であった。そのことは、全体最適を考えた場合の阻害要因にもなっているのだが、主体性のある良い部分は取り入れたいという社長の思いをうけ、シニアと共に組織再編に取り組んだ。

業種は同じでも、組織風土、制度、就業規則すべて違う。それらをすり合せていく過程で、シニアの力が大変支えになったという。改めて組織構築をおこない、役職などの人事制度を整え、マネジメントを担う人材の育成に取り組んだ。

両社合同での幹部会を開き、さまざまな問題の話し合いをもったが、最初はいつも紛糾していたという。そこで、社長は幹部にはもっと現実的に問題点を知ってもらおうと、両社の業績数字を比較した資料を配付した。経営状態を数字で表すことで、幹部たちは危機感と当事者意識を持ってくれるようになった。

そういった分析資料も会議の議事録までも、シニアが作ってくれていた。さらには、数字の見方・作り方について、社員の適性を見極めながら丁寧に指導してくれていたのである。今では幹部たちや社員たちが自ら資料を作るようになってきたうえ、様々な施策も自主的に考えてくれるようになった。

3. 統合へ向けて

両社の新しい経営理念を整え、中期経営計画も作った。すべてシニアの指導があったからこそ進んだという。幹部会では、必ず経営理念を唱和している。最初は社長も「そこまでやるの?」と思ったが、シニアの強い勧めがあったのだ。

両社は別会社として運営されているが、社長は両社の社長の立場である。二重経営のムダを廃し、そのシナジーを高めるためにも、生産システムの構築など、まだまだやることがたくさんある。シニアの今後の活躍が期待されている。

シニア人材活用のポイント

社長が感じたのは「認める」ことの重要性であった。会社は問題だらけであった。しかしシニアは当社の良さを認めてくれた。従業員も認めてくれた。言葉はわからなくても外国人従業員には肩を叩いて語りかけた。その上で、変わらなければならない理由、変わる方法を、真摯に且つ現場にもわかるように説明した。「認める」ができる人材かどうかを見極めるもシニア人材活用のポイントである。

