



職人の世界から 持続的成長が可能な組織体に

関西と関東の各拠点が独自のやり方で競い合っていた業務を、
マネジメントシステムを活用し組織化

東京都中央区に本社を構える富永物産株式会社は、昭和25年に海外自動車メーカーのディーゼルエンジン部門日本総代理店権を取得しています。今後は、環境問題などへ対応すべく、ディーゼルエンジンにとどまらず、ガスエンジンなどの販売サービスにも取り組みます。



富永物産株式会社

代表者：小西紀次
資本金：12,000万円
業務内容：エンジン、プラント機械、
パワープラントなどの販売
/アフターサービス
従業員数：約130名
所在地：東京都中央区日本橋本町3-6-2
小津本館ビル
URL：<http://www.tomco.co.jp/>

● 2004年：全社を登録範囲としISO9001認証取得

各拠点での独自のやり方を マネジメントシステムで組織化

富永物産株式会社は、エンジンを中心とした機械の輸入、販売、メンテナンスを行う商社として、1899年に関西で発祥し、1970年に東京に本社を移しました。

小西社長が入社したころは、会社は典型的な各部採算性で、数値的成果が上がればやり方は問わない、各部のやり方を押し通す風潮がありました。

同社は、顧客のサービス向上と迅速な対応のために、商社でありながら三つのサービスメンテナンス工場を持っています。しかし、10年ほど前まで拠点間の人的交流はほとんどなく、職人の世界の中で、独自の方式で仕事をしていました。

このような閉じた職人の世界が、企業の持続的成長を妨げるのではないかと危機感を持った小西社長は、組織を本質的に強化するためのツールとして、ISO9001導入を決意します。結果オーライの組織ではなく、方向性を持って業務に当たるべきと考え、マネジメントシステム（以下、「MS」という）の「組織を強くする」機能を期待しての導入を始めました。

また、ISO9001認証取得が入札の条件となる場合が増え、最近では海外の大手メーカーや官公庁の入札条件にもなってきたこともあり、このような外的要因もISO9001認証取得の後押しとなりました。

しかし、いざMSを導入しようとした時、現場からの大きな抵抗に合うことになりました。職人タイプの社員は「今までやって

きたことは変えたくない」「数値目標が達成できていれば問題ない」という考えに固執し、また、そういったベテランの社員が現場をリードしていたことから、若手も萎縮し改善要望が出しにくい雰囲気がありました。

中間管理職（上司）の 説明責任と変化

ISO管理責任者である森脇常務が感じた課題は、「カン・コツ」の世界でスキルの習得が行われていることでした。そのため、MSの導入を急ぎましたが、もともと同社は組織的な教育訓練を行っていなかったため、MS導入に際しての力量評価の仕組みづくりに当たって異なる業務を担当する社員に対し、企業として共通的な評価項目を設定するのに大変苦労しました。また、社員の人事評価にISO9001をリンクさせようと試みましたが、MSの目標設定と社員の通常業務との乖離があり、その状態で評価しようとしたため、なかなかうまくいきませんでした。こういった経験を踏まえ、「欲張りすぎずに、地道にステップを積み上げることが大切だ」との考え方に至ります。

そこで常務は、もう一度、会社の現状を見つめ、「役割遂行基準」という力量評価

◆富永物産(株)のコミュニケーションシステム

役割遂行基準面談

教育訓練

「今期の重点課題記入シート」などを活用し、上司・部下の相互理解を深める。

「教育訓練計画書」を策定し、年間計画に基づき社内外の研修などに参加

技術交流

技術継承

三事業所のメカニックを対象に定期的に他の事業所に派遣し、交流。

取扱エンジン機種毎の「組立チェックリスト」を作成、活用し、標準化を図る。

オブザーバー制度

内部監査

部長の他、幹部クラスを他部署の内部監査にオブザーバーとして割当。

→自部署への水平展開

クロスオーバーミーティング

内部コミュニケーション

テーマを決め、定期的に全部署より人選して討議。

→部門を超えた交流を図る。

方式を開発することにしました。この方式は、毎年、個人の目標を上司との間で取り決め、その達成度をレビューするという方式です。これは、人事評価にもつなげることができ、さらに役割遂行基準を実践する中で、社員とその上司との間のコミュニケーションが活性化するという効果も生まれました。

特に、上司にとっては社員への説明責任があるため、上司自らが方針を深く理解し、それを社員に伝え、納得させる必要が生じます。そのため、上司が自然とMSの活動を自分のこととして捉えていくようになっていった効果も得られました。

このようにMSの活動はコミュニケーションツールとしても非常に有効だと考えています。

マニュアルで伝えられないことは コミュニケーションでカバー

富永物産株式会社は、商社でありながらサービスメンテナンス工場を持ち、メーカーのような業務も行っていきます。メンテナンス時は製品をいったんすべて分解し、部品ごとの点検を行った後、再度製品として組み立てます。まさに職人の世界であり、技術継承が必須のテーマとなっています。マニュアルにはうまく記載できない音や臭

いなどはコミュニケーションで補いながら技術継承していますが、これらの点にMSを活用して、仕組み化できないかと考えました。

そこで、試行的に各工場のメカニックについて、全員を別の工場に2カ月ずつローテーションをさせる取り組みを始めました。その結果、「同じ業務をやっている方法が全く違う」など、現場からの気付きがあり、多数の改善意見が上がりました。この結果を踏まえ、客観的に他工場でのやり方を観察する仕組みをMSに組み込むことで、マニュアルにはうまく記載できないような技術についても継承がスムーズにできるようになりました。

また、内部監査の取り組みも工夫を凝らしています。当初はISO推進員が講習を受けて手探りの状態で内部監査を行っていましたが、最近では、部長クラスを内部監査のオブザーバーとして管轄外の拠点に同行させ、他の事業部の管理手法を学ぶ仕組みを構築しました。「今後は、内部監査員を中心としてノウハウを共有し、誰でも内部監査員になれる、社員も全体を見ることができるといった方向に持っていきたい」と、小西社長は目標を語ります。



小西社長

会社の成長には終わりが無い

小西社長は「どんなものにも賞味期限があり、昔ながらのものでも常に新しいものを考えていかなければならない。それは商品もMSも同じ」と語り、今の会社の状態で満足してはいけないと考えています。会社の成長、人の成長には終わりはなく、そのために会社として「何に投資すべきなのか」について、現場から積極的に提案が上がる会社を目指しています。