

株式会社協和精工



経験豊富なシニアを塾長とした「社内塾」を契機に 全社員が経営参加、強じんな経営体質に

企業情報			
設立年	1966年	本社所在地	長野県高森町山吹 1646-5
資本金	3500百万円		
売上高	1987百万円(単体:2015年5月期)		
事業概要	安全装置用ブレーキ設計、製造・医療機器、半導体装置等の機械加工、各種精密機器設計、製造		

従業員の状況(単体:2015年5月期)			
総従業員数	153人(うち正規従業員数131人)	正規従業員の平均勤続年数	7.5年(男性5.5年、女性9.1年)
属性ごとの人数等	【チャレンジド】5人(うち正規従業員数5人) 障害者雇用率6.22%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社協和精工(以下「同社」)は1966年創業、長野県南アルプスの麓に立地し、安全装置用ブレーキの設計・製造、医療機器・半導体装置などの機械加工のほか、各種精密機器の設計・製造を展開している。

現社長は2000年、創業者の急逝に伴い倒産寸前の会社の経営を任された。「儲かるように全てを変える」という決意のもと早速改革に着手し、「ぬるま湯」的社内体質の改善、「無駄取り」を徹底することで業績を徐々に回復させた。ところが2004年、今度は2大受注先の1つである大手メーカーより、OEM生産を請け負ってきた電磁負作動ブレーキ・クラッチの製造を中止すると通告され、受注が4分の1に激減してしまう。社内の士気が下がると、全社員を対象に意識調査を実施したところ、トップダウンで次々改革を進めてきた社長の経営手法に、社員が不平、不満、不安を抱いていたことが明らかになった。これを受けて社長は直ちに、当時30歳前後であった現在の部長クラスの社員を集め、「よい会社とはどんな会社か」について議論を重ねた。結果、「人の成長なくして会社の成長なし」「人を活かす経営を志すべし」との結論に達した。以降、リストラや減給をすることなく、社員一人ひとりの資質を見極め対話を尽くし、100%能力を引き出すとともに、理念の共有を図り、全員参加の経営を目指してきた。

同時に同社では、付加価値が下がりがいず海外に移ってしまうであろう下請けの部品加工から、ブレーキユニットをはじめとした少量多品種のユニットメーカーへの転換を目指した。開発専門の技術者がいない中、社長は再度現在の部長クラスの社員を招集し「生産技術会議」を実施、これまでのOEM生産について振り返り、各人の経験を生かして意見を引き出し、開発に漕ぎつけ

た。ここでの意見をもとに、大手競合他社が作らないニッチな製品、徹底した効率化によるコストカットと納期の短縮、フットワークの良い対応を心掛け、営業のあり方を、技術担当者と生産管理担当者を組み合わせた「技術営業」、また手順書などを整備した「プロセスを見せる」営業へと転換した。

次第に“メーカー企業”として形になってくると、それまで下請けであった同社に不足していた品質保証の観点を取り入れること、より徹底した業務改善によるコストカットを進めることが重要度を増し、その旗振り役となる人材の獲得が急務となっていった。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

「社内塾」をはじめとするさまざまな改善活動に全社員が参加、筋肉質の経営へ

同社は全社員に経営参加を促すため、日々の収支をグラフ化して全社員に共有するとともに、月初の全体朝礼では、前月の各部門の成績、当月の状況を経営幹部が発表、常に全社員が経営を



▲「社内塾」で熱心に議論する若手社員

身近に感じる仕組み作りを行っている。

部長クラスによる「生産技術会議」は経営危機後も毎月継続し「理念の共有と深耕」「中期ビジョンの作成」を共同作業として行うとともに、社長はワンマン経営から脱却すべく、彼ら部長クラスに裁量を持たせ、経営、マネジメントを担わせている。

品質保証の知識を補うためには、大手企業を退職した経験豊富なシニア2名を中途採用し、指導者として活躍してもらった。

また、マンネリ化していた改善活動の見直しも行った。4か月を1サイクルとしたQCサークル活動(品質管理活動)「ホットサークル」では、部署ごとにチームで職場の改善をボトムアップで行っている。「改善提案制度」では班長、組長が推薦した社員主導で社員全員に毎月最低1回改善提案を提出させている。「環境5S活動」では、社長が委員長となり自ら任命したメンバーで、5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)の啓蒙を、トップダウンのもと行っている。

中でも注目に値するのは、補助作業員として雇用された60歳代男性パート社員を塾長とした「社内塾」である。就業当初は若手社員の下で黙々と作業に当たっていた同社員であるが、実は前職では工場長クラスの経験のある人材であり、ある時経験に基づき思い切って改善提案を口にしたところ、次々に成果を上げた。それを見た若手社員たちの依頼により、意識改革、プロセス改善の指導を行う場として毎週3つのグループに対して2時間から3時間の「社内塾」を開講している。現在、同「塾」からスピノフして、課長・係長クラスによる改善活動「3K(協和・改善・改革)委員会」も発足している。

人を大切に、一人ひとりの適性・コンディションを見極めるマネジメント

少量多品種生産を可能にする人材育成として、同社では5年程度かけて一通りの業務を習得した職長を育成している。職長はメンバー個々の性格や作業の特質を組み合わせ工数を管理している。職長の指導には、経験豊富なシニア層が当たる。半年に1度、「スキルマップ」を用い自己申告をもとに上司と面談を実施、一人ひとりについて育成のモニタリングを実施している。

人事採用、人事評価については、かつて社長が主に実施していたが、現在では採用では部長クラスが、評価においては部長・課長・係長クラスが中心に行っている。女性を中心としたパート社員の正社員化についても、部長クラス全員一致を基準としている。



▲障がいの有無を含め、社員一人ひとりの得手不得手を見極めた人材配置

社長は自らの役割を、半分は「経営体質の強化」そしてもう半分は「社内の信頼関係の醸成」であると位置づけている。この信念のもと、社長自身が社員とのコミュニケーションを緊密にし、一人ひとりの性格や得手不得手の把握に努めている。年齢や性別、経歴、障がいの有無など多様な人材について、個々の能力を十分に引き出せるよう留意しており、例えば配置転換にミスマッチがあった場合には、能力を活かせる部署に異動させるなど、あくまで社員の長所を伸ばし、成功体験を積み自信をつける工夫を行っている。また、現在幹部社員3名が産業カウンセラー資格の取得を目指しており、メンタル面での不安を抱える社員にも地道なフォローを実施している。

さらに、同社では知的障がい3名・精神障がい2名計5名の障がいを持つ社員が勤務しているが、総じて勤務態度が真面目で欠勤もほとんどない。知的障がいのある社員は、通常2か月で覚える工程を1年から2年かけてじっくり習得、作業もゆっくりではあるがその分丁寧でミスが少ないうえに作業に波がなくコンスタントに取り組むため、結果として生産性は障がいのない社員と差はない。同社員でないと信用して任せられない作業もあり、入社10年目の現在では他の社員の指導にもあたっている。

障がいのある社員はコミュニケーションが苦手な場合が多いので、同社では彼らについては特に注意深く観察することを心がけ、時間をかけて能力を見極めることを重視している。ある精神障がいのある社員は自らのキャパシティをはるかに超えて働こうとしよう傾向があるため、社長や上司は見回り時、ペースダウンするよう常々声掛けをしているといった具合である。こうして、障がいがあっても同社の貴重な戦力となって活躍しており、障がいの有無によらず昇給、昇格を果たしている。

ダイバーシティ経営による成果

こうした改革や人材育成の取組により、2009年(リーマンショック)は赤字であったが、「塾長」が入社した翌年頃よりさらに増益となり、売上高および営業利益は3期連続して増加、今期は売上20億に達する見込みである。特に2010年より始めた医療分野の部品加工は、当初30万円だった売上が現在1億円にまで急成長を遂げている。

また、障がい者雇用を開始してから、社内の雰囲気明るくなったほか、毎年約10名を新規採用してきたことで社員数150人を超え「若手が元気な会社」と地元でも評判となっている。

近年では大手メーカー開発部門で派遣社員として勤務していた人材を正社員として採用したほか、女性も含めた大卒の新入社員を採用も実現し、自社製品開発のための体制も整いつつある。実際に、宇宙ステーションで用いる実験装置、海底に沈める地震計、津波計のセンサー部分といった製品に関しては製品化が見えてきた。

女性
外国人

チャレンジド

高齢者

キャリア・スキル等

その他