

第4章

生産部門初の役員抜擢で挑む 強くて愛される会社づくり

——株式会社加納鉄工所 立岩 義典 氏



近藤 将太郎
神奈川県中小企業診断協会

株式会社加納鉄工所は、愛知県西尾市で精密治具の設計製作を専門とする従業員40名のメーカーである。現代表である加納友行氏の祖父が1945年に同社を創業し、現代表の父が会長を務めている。

同社は主に、自動車部品メーカーが精密な部品を作る際に必要不可欠な治具部品を製作している。治具部品とは、加工物を固定するための道具である。同社の強みは、顧客からのさまざまな要求品質を満たすための高い技術力である。

同社の取締役として会社の中核を担っている、入社16年目となる立岩義典氏にお話を伺った。



加納鉄工所の立岩氏（画像提供：株式会社加納鉄工所、以下同じ）

1. 会社との出会いと診断士資格取得

(1) 社長の人柄に魅力を感じて

立岩氏は同社に入社する前、自動車部品メーカーで営業として勤務していた。立岩氏の義父に当たる社長（現会長）の経営者としての立ち居振る舞いに魅力を感じ、2006年に入社を決意した。

入社後、立岩氏は前職の知見を生かせる営業に配属されたが、現場の仕事をやりたいと考え、マシニングセンターを使った生産の仕事を目指し、転属した。

(2) 資格取得の契機はリーマン・ショック

生産現場の仕事にも慣れた頃、リーマン・ショックが起これ、日本社会全体が混乱に陥った。同社も例外ではなく、環境は大きく変化した。

「仕事が激減し、リーマン・ショック当初は会社がしばらく休業になりました。復業後も週休4日となり、出勤した日も仕事があるわけではなく、1日中掃除をすることもありました」

休業から数ヶ月たったある日、「雇用調整助成金を使っている」という話を取引先から聞いた。同社も該当することがわかったため、その後すぐに申請を行ったが、初動が遅れたことで、本来は受け取れるはずであった数ヶ月分の助成金を受け取れなかった。情報に疎

いと会社を守れないということを、立岩氏は身をもって感じたという。

そのような思いから、現場や営業の仕事だけではなく、経営全体の知識を身につけることで少しでも社長の力になりたいと考え、診断士資格の取得を決意した。

2. 多角的視点と増えた選択肢

「診断士資格を取得することで、俯瞰的に自社を見ることができるようになり、選択肢が増えました」

立岩氏はこれまでの会社での経験をこのように総括した。

(1) 自社を経営診断

2013年に診断士資格を取得し、一番に行ったことは、自社の経営診断だった。立岩氏は自社株を保有していたことから、年に1回の株主総会に参加していた。

「中小企業診断士になって、さまざまな会社の経営診断をしてきた」ことから、事前に配布される決算書を基にして自社の経営診断を行い、1人で経営診断報告書を作ることにしたのだ。

株主総会には同族の役員のほかに、社外監査役や顧問税理士が参加している。その中で経営診断報告を行い、同社が置かれている環境や今後の経営方針についていくつか提案を行った。

「やり始めた当初は、提案はなかなか通りませんでした」と立岩氏は語るが、毎年継続して実施することで、過去の助言の的確な面に気づいてもらえ、耳を傾けてもらえるようになっていった。

「診断士資格を取ったものの、その有用性をすぐには周りに認めてもらえませんでした。継続して実施することで、提言が少しずつ経営に反映されていくようになり、嬉しく思いました」と立岩氏はにこやかに語った。

近年は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、株主総会がリアル開催できなかつた。

そのため、公の場では報告できていないものの、現在も継続して経営診断を実施しているという。



毎年、自社に対して実施している経営診断の報告書

(2) 顧客満足度調査で見えた自社の強み

経営診断を行う中で、顧客満足度調査をうまく活用することが課題の1つであることがわかった。

同社はISO9001（以下、同ISO）に適合しており、同ISOに基づいて定期的に顧客満足度調査を行っている。しかし、顧客満足度調査の結果が経営方針に反映されておらず、調査した情報が十分に活用できていなかった。結果、顧客満足度調査の目的意識が欠如し、調査がおざなりになり、そもそも調査自体が行われなくなる、という負のスパイラルに陥っていた。

そこで、立岩氏は各部署から人員を集めてISO推進委員会を毎月開き、マニュアルの読み直しを行うことで同ISOに準拠する目的の浸透を図った。当初は、そのことを面倒に感じている従業員もいたが、回を重ねるにつれて目的意識が芽生え、積極的に参加してくれるようになった。

この取組みを通して、顧客満足度調査の目的を浸透させた後、売上が大きい顧客に対して、半年に1回、顧客満足度調査を実施する運用にした。その結果、同社が考えていた強みと顧客から見た同社の強みに相違があることがわかった。

それまで社内では、品質の高さが強みであり、値段が高いことが弱みであると認識していた。しかし、顧客から出てきた結果は、「リーズナブルにもかかわらず、求められている品質をクリアしてくれているため、もっと仕事を頼みたい。しかし、営業との接点が少なく、頼むタイミングがない」という評価が多かったという。

その結果を全従業員に共有したところ、想定とのギャップに驚かれた。

「生産の現場で仕事をしているだけでは、そのことに気がつかなかったのです。中小企業診断士の経験によって会社を俯瞰的に見ることができ、新たな視点を得ることができました」

この結果を受け、経営層は受注できる量を増やし、営業に頻繁に顧客訪問を行うように指示を出した。

(3) コロナ禍で力を発揮した診断士資格

同社は新型コロナウイルス感染拡大の影響で減収傾向にあるため、生産性向上の一環として、新たにマシニングセンターを購入することになった。立岩氏は、協会活動の同期から「ものづくり補助金」の話聞いており、自社でもものづくり補助金を活用してマシニングセンターを導入したいと考えた。

社長に相談したところ、「申請して良い」と承諾が得られたため、自身の業務の合間にもものづくり補助金の申請を行った結果、採択された。実は、社内では採択は難しいのではと思われていたようで、採択されたことを会社に報告すると非常に驚かれたという。

マシニングセンターの導入により、同社の生産性は大きく向上し、売上向上にも寄与した。これを機に、立岩氏の社内での評価は大きく上がった。

3. 組織力向上への取組み

(1) 役員登用で期待されていること

立岩氏の環境は大きく変化した。新たな取

組みが評価され、自社の人事や企画を行う総務課長となり、役員にも選任された。生産部門からは初めての役員だった。

「新しい風を取り入れて、今まで変えられなかったことを変えてほしいという経営陣の思いがあるのではないのでしょうか」

このようなトップの期待を背負い、立岩氏はさらに挑戦を続けていった。

(2) 横連携で新たな視点を発見

① 「強い会社」づくり

同社は新型コロナウイルス感染拡大の影響で売上が減少し、現在も完全には回復していない。売上が回復することが喫緊の課題であるのはもちろんだが、今後、同じように不景気になった際にも売上が下がりにくい「強い会社」にすることも求められている。

② 部署間連携を強化

「強い会社」にするためには、部署間の連携を強くする必要があると立岩氏は考えた。

「納期遅れや品質不良の際にお客様に謝りに行くのは営業ですので、どうしても営業の立場が強くなっているのです」

営業と生産部門の間では、週次で進捗会議があるが、今までは報告会のような雰囲気、生産の予実確認がメインであった。そこで、営業と生産部門が、それぞれどのようなことを考えているのか、腹を割った話し合いができる場を設けたという。

「長い期間、売上が低迷しているときに苦しいのは、全従業員一緒です。強い会社にするためには、みんなで知恵を出し合う必要があります」と立岩氏は強調した。

お互いの考えていることを話すことで、双方に仲間意識が芽生えた。

「お互いに譲歩し合って協力する関係を築ける転機になりました」と立岩氏は嬉しそうに振り返る。

③ 情報連携で新たな仕事を受注

今まで、営業はそれぞれが独立した得意先を担当しており、相互の情報連携は少なかった。しかし、営業と生産部門で話をしたこと

で、営業部内でも情報連携が徐々に活性化したという。

同社の主要顧客は、自動車部品メーカーである。顧客からの治具発注は、新しい自動車開発が契機になっていることがあり、別の自動車部品工場も発注を出す可能性が高い。営業間で情報連携を行うことで、いち早く情報の入手ができ、別の自動車部品工場へ営業をかけ、同業他社に先んじて受注することができた。

「それぞれが持っている情報を掛け合わせることで、新たな視点を得ることができました」と立岩氏は語る。

4. みんなに愛される100年企業を

(1) みんなに愛される会社づくり

今後、どのような会社にしていきたいか立岩氏に伺ったところ、「みんなに愛される会社になりたい」と返ってきた。

「常に思っているのは三方良しです。自社だけではなく、お客様や従業員も幸せになるような会社をしていかないと、必ずしっぺ返しが来ます。みんなが笑顔になれるような会社にしていきたいと思っています」

みんなに愛される会社にするために、立岩氏は、まずは社内制度の改革から取り組んだ。従業員から愛されるために、残業時間削減、年次有給休暇を取りやすい雰囲気づくりなど、働きやすい会社になるようにさまざまなことに取り組んできた。

その結果はすぐに現れた。社内が温和な雰囲気になり、従業員間のコミュニケーションが活性化した。その結果、営業と生産部門の情報連携がよりスムーズになり、顧客へのスピーディな対応が可能となった。また、従業員の中に余裕が生まれることで、製品の品質が向上し、顧客ニーズを今までよりも丁寧に汲み取れるようになり、顧客満足度まで上がった。

地域に愛されるために、インターンシップの受け入れも行っているという。

「創業100年まであと30年弱。1つの区切りではありますが、『絶対に実現できる』と社長とも話をしました。みんなに愛されながら節目を迎えられるようにしたいと思っています」

(2) 社長の右腕として

診断士資格を取得して、「さまざまなことにチャレンジさせてもらえるようになりました」と立岩氏は言う。

入社当時の社長は退任して会長となり、現在は立岩氏の義弟が社長を務めている。今までは社長しかできなかった業務を、「立岩さんならできる」と認識してもらえ、いろいろと相談してもらえるようになったという。

筆者は今回の取材を通じて、企業内診断士のポテンシャルの高さに改めて気づかされた。同時に、自ら挑戦することの重要性を強く感じた。立岩氏のチャレンジは、企業内診断士の多くの人にヒントを与えるものではないだろうか。

立岩 義典

(たていわ よしのり)

大学卒業後、自動車部品メーカーに勤務。2006年株式会社加納鉄工所に入社。ワイヤーカット加工など現場作業の傍ら、総務課長、役員として事業戦略立案、社内マネジメントに携わる。趣味はマラソン。2013年中小企業診断士登録。



近藤 将太郎

(こんどう しょうたろう)

大学院修士課程を修了後、Sler (システムインテグレーター) にてエンジニアとして勤務。業務効率化、セキュリティ、クラウド関連業務に従事。趣味は趣味探し。2021年中小企業診断士登録。

