

自由なる創意を生み出す風土

清川メッキ工業 株式会社

福井県福井市和田中1-414
従業員数 240人

めっきの新技术を次々開発している会社である。「自由なる創意の結果が大いなる未来を拓く」との企業理念を掲げている。それがどんな風土から、どのように生まれたのか。それを知りたくて福井市の本社を訪ねた。対応してくださったのは、まだ若い管理者、品質保証部課長の畑中太郎さんだった。

■めっきとは何か

めっきとは、金属、プラスチック、ガラスなど、ベースとなる物の上に化学処理によって別の金属の被膜をつくることである。金属の被膜によって表面をきれいに見せることができ、あるいは、耐食性、通電性などの性質を持たせることができる。

「たとえば、これらは当社の得意とする

分野ですが…」招き入れられた広い会議室で、畑中さんはそう言って、電子部品の基板を見せてくれた。「昔はムカデのような足のついたチップを挿して、裏から半田で止めていました。いまはこうしたパターンをニッケルめっきした上に^{すず}錫めっきして一瞬でくっつけます」という。

「これにもめっきが施されています」と次に見せられたのは、ガラス瓶の中に入った粉粒だった。一粒一粒が0.4×0.2ミリの大きさ。チップ型固定抵抗器といわれるもので、その粒の両端にほとんど肉眼では見えない大きさでニッケル錫めっきが施されている。

同社のめっきの対象は巨大な重機部品から、織機の部品、医療機器部品、スマートフォンやパソコンなどに使用される電子部品、自動車の制御のための半導体のめっき



畑中太郎品質保証部課長

などに及んでいる。さらに近年は、バイオ、航空宇宙、MEMS（微小電気機械システム）などのナノめっき技術により時代の最先端のめっきを手掛ける。

社員の1割、約20人が最先端のめっき技術の開発に携わっているほか、6つの製造部門の技術スタッフは数年先の技術開発を担当している。そこまで含めると、全社員の3～4割が技術開発に携わっていることになる。

■自由なる創意

清川メッキ工業は、清川忠現会長が1963年に創業した会社である。めっきの世界で身を立てようと思い定め、いくつかのめっき工場で修業した後、23歳でこの会社を創業した。技術の探求には誰よりも強いこだわりがあった。「こんなことができないか？」と相談を持ちかけられると、どんなに困難な依頼も断らなかつたと、清川忠会長の自伝「忠ちゃん奮闘記」にはある。

光沢アルマイト処理によって、それまで世界中のどこにもなかった光沢を持ったバイクのリムが誕生し、そのバイクが世界中を走るようになって事業が軌道に乗った。他のめっき工場がどこもなしえなかつた電子部品へのめっきを「やります、やらせてください」と大手電機メーカーから引き受け、関係資料を読みあさり、各地の薬品メーカーや工業試験場に足を運び、試作に試作を重ねてついに成功に導いた。そんな話



めっき作業の現場

が、「忠ちゃん奮闘記」の中でいきいきと語られている。

創業者のこうした仕事のすすめ方の中から「自由なる創意の結果が大いなる未来を拓く」との企業理念が生まれている。創業者は売上げや利益ではなく、お客様の要望に応え、その信頼を高めることを目標に置いた。そのために社員一人ひとりの「自由なる創意」を大切にしたい。そこからこの会社の自由で、オープンで、しかも狙った成果は確実にものにする風土が生まれている。

2000年にこの会社で中途採用で入社した畑中さんには、当時の清川忠社長がいつでも気軽に社員の中に入ってきて、「いまこの会社はこんなことをやろうとしている。みんなの意見を聞かせてほしい」と話しかけるのが新鮮だった。「凄い会社だ」と思ったという。新入社員に至るまで、一人ひとりがトップから期待されていることを肌で感じ、それに応えなければという責任感

を感じたともいう。

■ISO 認証取得と組織体制の整備

同社は、1994年にISO9001（品質ISO）、1997年にISO14001（環境ISO）、2008年にISOIEC17025（分析のISO）を認証取得している。いずれもめっき業界で最初の認証取得だった。

ISO9001、ISO14001の取得は、今日ではものづくり企業にとってはあたりまえのことになっているが、当時はそれによって「経営システムの整理と是正、そして創造」をめざし、「企業の存在意義を、明確に言える活動」として取り組んだと、「忠ちゃん奮闘記」の中で創業者の次男の清川卓二専務が書いている。

ISO認証取得のためには、品質保証、環境保全、あるいは分析方法のルールを明確化し、それらを絶えず改善して最新のものに維持する仕組みが必要になる。それを整備する中で、社内の仕事のすすめ方のルールや人材育成の仕組みがつくられていった。

清川卓二専務の著書「ISOを活かす経営」では、そのための次のような独自の工夫や仕組みが紹介されている。畑中さんに解説してもらいながら、以下にそれらをまとめてみた。

■ダイヤモンド組織

通常の組織はトップと一般社員の間に中間管理職を配した「ピラミッド組織」か、

中小零細企業では中間管理職を置かずトップが社員を直接指揮する「フラット組織」になる。これに対して同社は、組織の中心に社員を置き、その社員を上と下から支える「ダイヤモンド組織」をつくり上げた。めっきを発注する顧客はさまざまな業界のさまざまな企業にわたっている。その顧客1社1社に社員一人ひとりが責任を負う。その社員一人ひとりの仕事をトップが上から指揮し、管理者が下から支援するというのである。

社員を中心に置くということのひとつの表れは委員会組織である。「品質情報委員会」「環境改善委員会」「5S安全委員会」などがある。ISOに関していえば、ISOの担当事務局というのはなく、品質については「品質情報委員会」が、環境に関しては「環境改善委員会」が担当し、各部門から指名された職場リーダーが委員を務める。委員は会社全体を視野に入れて任務を果たすことを求められ、それが社員を成長させる。

■内部監査システム

「ISOでは、品質保証や環境保全のためのルールや仕組みがきちんと機能していることを組織の内部で監査するよう要求しています。我々はその内部監査を社員教育の場として利用しているのです」と畑中さんは言う。畑中さん自身は、途中入社だったこともあって、入社後間もなく内部監査

を経験し、それがものすごく勉強になったという。

内部監査は当初、部課長が担当していたが、現在は係長、主任および入社4～5年目の職場リーダークラスから今後の管理職候補と目される人を部門長が指名する。指名された社員は社内の「内部監査講習」を受講する。そこで、お客様の視点、社会の視点から内部監査することを学び、さらに、内部監査員の中でチームに分かれて質問事項を検討したり、チームごとに模擬審査を試みて監査の技法を学ぶ。

内部監査の実施後、内部監査員は被監査部門の部課長から監査員としての力量が評価される。その評価の低かった者は次回以降、評価の高かった者とペアを組んで監査に当たり、力量の向上を図る。

■ I ビジョン経営

会社の目標は、売上げや利益ではなく、お客様の信頼に応えること、「やっぱり清川メッキでない…」と言ってもらえることに焦点を当てている。その結果として、利益や付加価値や売上げが上がると考えている。

そのための目標管理の方法として、当初「方針カード」をつくった。会社方針を印刷し、その下に部門方針や個人目標を記入できるようにしたものだったが、実際にはそれをカードケースに入れてしまうと、開いて見ることはめったになかった。そこでカ



I ビジョンボード

ード方式を「方針手帳」に改め、自分の能力を棚卸し未来設計する欄まで設けたが、活用できた社員はごく一部だった。それらの失敗を経て「I ビジョン」が生まれた。

「I ビジョン」の“I”は自分自身の“I”，Industry（企業、産業）の“I”，Imagination（想像）の“I”，Idea の“I”，あるいは Eye（目で見える）などの意味を込めている。要するに、「会社や産業、社会のために自分が何をめざすかを周りに見えるようにしていく」という意味である。それまでカードや手帳に書いていた個人目標を個人の写真入りのカードに書き、会社方針や部門方針と一緒に「I ビジョンボード」と呼ばれる掲示板に貼って、みんなに見えるようにした。

たとえば、部門目標がある技術の開発だとしたら、その達成のために私は「こういったデータを集めます」とか「〇〇の資格取得をめざします」といった個人目標を全員に公表する。これによって全体の中での一人ひとりの立ち位置が明確になる。職場リーダーも、部門長も、経営層も現場を訪

れ、「I ビジョンボード」の前で、一人ひとりの立ち位置を確認しながら、ビジョンを語り、一人ひとりの目標達成のためにアドバイスし、必要な支援を行う。

■PDCA から SAPD へ

「もうひとつ、当社ではPDCAじゃなく、SAPDというマネジメントシステムを推奨しています」と畑中さんが言う。

通常のPDCA（Plan→Do→Check→Action）は経営層がPlanを提示することからはじまる。そのPlanにもとづいてやってみて、結果をチェックし、改善して、次のPlanに反映させる。

これに対してSAPD（Study→Action→Plan→Do）というのは、Study（学習、勉強、研究、考察）からはじめるというものだ。Studyの段階で、自分たちがやろうとしていることの方角性を見極めるために十分な調査、研究を行う。その次のActionで、自分たちの実力を見直し、次にそれに見合ったPlanを策定し、そして、Doで実行に移す。

現在は将来予測がきわめて難しい時代である。PDCAの最初のステップで、自分たちの勝手な思い込みで過大なPlanを掲げてしまうと、DoもCheckもActionも大きくブレる恐れがある。Studyに時間をかけることで、そのブレを最小限に抑えることができるというのである。

■めっき教室の開講

かつては学校の理科の授業でめっきの実験が行われていたが、約30年前からそれがなくなってしまった。そこで、お父さんやお母さんが会社でどんな仕事をしているのかを知ってもらおうと、社員の家族を対象に「めっき教室」が開かれたことがあった。一人ひとり銅板に絵を描き、絵の部分だけ切り取って、ニッケルめっきと金めっきをして、キーホルダーをつくる。さらに、それを大切な人にプレゼントして喜んでもらって、働くことはどういうことかを知ingことを目的とした。

子どもたちは大喜びだったし、その様子を見て、講師役の社員も自分たちの仕事に誇りを感じた。

それが評判になり各地の学校や施設から、うちでも「めっき教室」を開いてほしいという依頼が入るようになってから、めっき教室の講師役が入社2～3年目の若い社員の教育に取り入れられた。会社のホームページでも「めっき教室」を開講し、そこでもめっきとは何か、めっきはどのような役に立っているか、めっきの歴史…などをわかりやすく解説させている。

■YOSAKOI イッチョライへの参加

「もうひとつ、YOSAKOI イッチョライへの参加があります」と畑中さんが言った。毎年夏に福井フェニックス祭が行われる



が、同社は異業種の2社と合同でヨサコイの連をつくってそれに参加している。その連に入って練習を重ね、夏の祭に参加することが、毎年の新入社員の役割になっている。

「新入社員のときから、こうして異業種交流を経験し、自分たちなりのアピールを

工夫します。ISOを人材育成のツールとしているのと同じように、いろんな機会を利用して、みんなで工夫し、社会に向けて発信する。それを新入社員の段階からやっているのです」

「自由なる創意」を生み出す土壌というのは、それかもしれないと思った。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中