

経営理念が人をつくり、会社をつくる

西精工 株式会社

徳島県徳島市南矢三町1-11-4
従業員数 243人

「仕事も会社も楽しくなければ…」と、西泰宏社長^{にしやすひろ}は思っていた。だが、はじめてこの会社に入ったとき、社内の空気はそうではなかった。みんなバラバラだった。みんなの気持ちをひとつにし、きちんとお客様のほうを向いて仕事をするために、挨拶運動、お掃除運動からはじめ、経営理念をつくり、みんなでそれを深める仕組みをつくってきた。それが会社を強くし、昨年秋の日本経営品質賞（中小規模部門）の受賞につながっている。

■仕事は給料分だけやればいいのか

高品位ナットなど、ファインパーツメーカーとして、国内自動車メーカーや家電メーカーから大きな信頼を得ている会社である。1923年に四国の徳島の地で、西泰宏^{にしやすひろ}社長の祖父、卯次八氏が創業。以来90年の歴史がある。

卯次八氏の後は一族が社長職を引き継い

できたが、西さん自身は子供の頃、会社のことをよく知らなかったし、自分がこの会社を継ぐとは思ひもしなかったという。東京の大学を出て、大手広告代理店に就職。営業を担当していた。1998年、35才のとき、卯次八氏の三男で当時の社長だった父の佳昭氏から突然徳島に呼び戻された。後継者と目されていた西さんの従兄に当たる常務が急逝したため、西さんに後継者として帰ってきてほしいというのだった。まったく予期していなかったことだったし、結婚したばかりだったが、突然訪れた運命を受け入れようと心を決め、新婚の奥さんとともに徳島に帰った。

取締役社長室長として、営業中心に業務全般を見ることになった。「よろしくお願いします」社員の前でそう挨拶したとき、会社の中の空気が「暗いな」と感じたとい



西泰宏社長

う。「部門間の壁を取り除こう」というスローガンがあった。「ああ、壁があるのだ」とも思った。

仕事は朝8時10分からはじまる。その前、8時5分から毎朝みんなでラジオ体操をするのだが、参加は自由で、現場の社員の中には、みんなが体操している横をポケットに手を突っ込みながら出勤してくるものもいた。

西さんは、誰よりも早く出社し、率先して会社の前を掃除することからはじめた。出社してくる社員に「おはようございます」と挨拶する。社員からは確かに「おはようございます」と返ってくる。だが、目を合わせず挨拶するものが少なくなく、社員同士が挨拶し合う姿もめったになかった。

東京での広告代理店の営業の仕事は、西さんにとって楽しいものだった。少なくとも自分で楽しいと思うように努めない限り、お客様の心を引きつけることなどできるはずがなかった。しかし、ここにはそれがない。仕事は給料分だけやればよいと考えている。それ以上の仕事に対する誇りも、喜びも、情熱もなかった。それを持たせるにはどうすればよいか。それが社長後継者としての西さんの大きなテーマとなった。

■経営理念をつくる

業績は悪くなかった。記録に残っている限り、赤字はそれまで経験したことがなかった。四国が本州と陸続きになる前は、材



高い技術力が生み出す製品

料や設備は東大阪や東京から海路運び込む必要があった。海がしけるとモノが入ってこなくなった。そこで設備や金型の多くを自社で内製する体制をつくり、そのことが技術力を高めた。ナットだけでなくベアリングをつくっていた時期もある。その技術力の確かさと90年にわたって積み上げた信用が、どの時代でも好調な業績を支えていた。好調が続いたから、いつの間にか緊張が薄れ、目の前の仕事さえすればいいという風潮を生んでいたのかもしれない。

だが、1人ひとりバラバラだと組織としての力はそれ以上に深まらず、変化への対応が遅れ、競争力を失うリスクが生まれる。もっと心を通い合わせ、ひとつになる必要がある。

そう思って、率先して挨拶運動やお掃除活動をはじめた。やがて西さんになり、みんなが挨拶するようになり、一緒に掃除する社員も徐々に増えてきたのだが、なかなか本物にはならなかった。

さまざまな経営書を読むうちに、みんな



現場風景

のベクトルを合わせるには、経営理念が必要だということを知った。いろんな会社のいろんな経営理念を読んだ。そして、稲盛和夫氏が主宰する盛和塾で聞いた一言が、大きなヒントになった。ある経営者が発表した経営理念に、稲盛氏が「それは経営理念じゃないですよ」と指摘したのだ。

社員に「～すべき」とか「～しましょう」と求める前に、会社として社員に何をしてあげるかということが入っていなければならない。それがあってこそ、「～すべき」や「～しましょう」という行動規範が腑に落ちると言うのだった。

後継者となるために東京から戻ってきたとき、母方の祖母からこう言われたのを思い出した。「社員さんが100人いたら、家族を含めると4倍の400人の生活がこの会社にかかっているんだよ。そこまであんたが、ちゃんと面倒見てあげなければいかんよ」

「そんなおこがましいこと…」と、そのときは思った。しかし、気恥ずかしい思いを押して「社員の幸せが私の幸せだ」と宣言しなければならないと思うようになった。

そして、自分の手で経営理念をつくることにした。いま、西精工の経営理念は次のように表現されている。

・**私たちのミッション**：私たちは「高品質高機能のパーツ・ナットの創造事業」を通じてものづくりを支え、人々の豊かな生活と幸福、社会の発展に貢献します

・**私たちのビジョン**：私たちは、人づくりを基点に「徳島から世界へファインパーツの極みを発信する」創造力・技術力ナンバーワン企業を目指します

この後に「行動指針」として、「人間力の向上」「改善改革」「お客様・協力会社・地域・働く仲間への感謝」「コンプライアンス」「社員と家族の幸せな生活の支援」が謳われている。

経営理念の策定に当たって、会社のこれまでの歩みを調べていくうちに、社員たちがはじめからバラバラだったわけではないことがわかってきた。この事業を起こした祖父、卯次八氏には熱い思いがあったし、その後のトップは社員を大切にし、社員もそれに応えていい仕事を残してきた。その背景となった「創業の精神」とは、いったいどんなものだったのか。西さんは当時社長の父と、2泊3日でホテルに泊まり込み、父の記憶をすべて語ってもらい、それらが「人間尊重の精神」「お役立ちの精神」「相互信頼関係の精神」「堅実経営の精神」「家族愛の精神」の5つだったと結論づけた。

2006年に「経営理念」を制定。続いて

「創業の精神」を明らかにした。同じ年に従兄で現会長の和彦氏が社長に就任。2年後の2008年に、西さんが和彦氏の後を引き継いで社長に就任した。

■経営理念の浸透を図る

本当の意味で会社が変わりはじめたのは、これらの「経営理念」や「創業の精神」を社員の中に徹底して浸透を図ってからのことである。

そのために西さんは「経営理念」や「創業の精神」について、さらに掘り下げた自分の考え方、自分の思いを、毎朝社内メールで発信した。それを開いて見ることができるパソコンは社内全部で80台。営業と事務の全員がパソコンを持っているほか、製造部門は係長以上が持っていて、係員は係長がプリントアウトして掲示板に貼り出したものを見る。それを見て社員としてどう思ったかを、夕方までに必ず西さんに返信することをルールとした。

「そのとおりだと思います」という返信もあるし「それは違うと思います」「私はこう思います」「こんな事例があります」というものもある。ときには、それを受けてさらに西さんから返信する。あるいは、そのやりとりを見た誰かが自分の意見を書き加える。それらが全員の見える社内のイントラネット上で行われた。

そうしたやりとりを毎日続け、その3～4年分の中から「西精工として大切にした



朝礼の様子

いこと」を200のフィロソフィーとしてまとめた。職場ごとの仕事のすすめ方や方向性についての考え方がたくさん含まれていた。

いま職場ごとに行われる朝礼では、4～5人のグループに分かれて200のフィロソフィーの1つひとつについて話し合い、グループの代表がそれを発表し、さらに全体で議論を深め、職場としての意見をまとめる。そうした朝礼に毎日たっぷり1時間をかけている。

ビジョン創生委員会というものもある。選ばれた委員がこれらのやり取りの中から会社全体や各職場のあるべき方向について話し合い、ビジョンとして提示するとともに、現状との差をチェックし、それを埋めるための具体的な行動目標を策定している。

社員1人ひとりも目標を立てる。各人A4・1枚にまとめて各職場に掲示している。ここには「私の幸福観」「ミッションステートメント」「私の役割」「信条」「死ぬまでにやりたいこと」などが書かれていて、たとえば「私の幸福観」として「人に信頼される人間になる」「健康で明るい家

おはようございます！ 今週の「ハグルマ新聞」をお届けします。

「誕生日」

営業2係 岸田 華奈さん

1月29日、私は19歳になりました。たくさんの方々から「お誕生日おめでとう」と言っただけ 本当に幸せな一日でした。その中でもいちばん感動したのは、同期からの「サプライズ」です。もう恒例になった「誕生日のサプライズ」ですが、同期に対しては私が声をかけて行うことが多かったので、私のお誕生日サプライズは、ないだろうなと思っていました。みんながこっそり動いている気配も感じませんでしたし・・・だから、お昼になって食堂に行くときは、何も考えていなかったのです。うどんを注文して席に戻ると、私の席の机の上に何かが置いてあって、それが私へのバースデイプレゼントとわかったときは、本当に本当にうれしかったです。

ラッピングを聞くと、中身は、私たちの笑顔がいっぱい写っているフォトアルバムでした。うれしすぎて、幸せすぎて、泣きました。ポロポロ泣きすぎて、食堂でこれ以上見ることができなくなったので、トイレに行ってひとりでアルバムを見ながら泣きました。「私は幸せものだ」・・・と、しみじみ思いました。

自分のために、こんなにしてくれる同期がいる。そんな同期の存在が、仕事をもっとがんばるぞ！ という気持ちにさせてくれます。

みんなに「ありがとう」って言ったら、「なに言よん。今まで自分がしてきたことであってよかったんです。そのとき「あ、そうか！ 私はこんなに人を幸せな気持ちにしていたんだ」っていう、自信にもつながりました。私自身の人生の区切りになる19歳の誕生日に、たくさんのかたちを学び、感じた一日でした。私の隣でいっしょに笑ってくれる・泣いてくれる大切な人たちを、今まで以上にもっと大切にしていきます。みんな、本当にありがとうございました！

「ハグルマ新聞」

庭を築く」などの記述が見える。

さらに週に1回社員全員が作文を書く。どんなテーマでもよいが、最近は「感謝」や「反省」というテーマが多い。それらの中で素晴らしいものは、「ハグルマ新聞」という週刊の社内新聞に掲載され、全社員に配られる。

経営理念を自分たちの言葉で語り合う中で、社員の中に共通の認識が生まれ、それが職場の目標や個人の生活信条にまでつながっている。

「しかし、バラバラで自分のことしか考えていなかった社員が、みんなの前で自分のプライバシーまで含めて語るようになったのですか？」との質問に西さんはこう答えた。

「ふつう、これだけ大きく変えたら多くの人が辞めていく。ほとんど奇跡だ、と尊敬する経営者の1人から言われました。し

かし、一挙に変えたのではなく、一步一步すすめていったのです。会社として大切にすべきこととすすむべき方向を理念として明確にし、1人ひとりに理念と自分自身との関わり方を、考えさせ、少しずつ語らせていった。やがてみんなが無理なくそれができるようになった。そうになると、自分の考えを語る機会があり、それを聞いてもらえる場があるというのは、楽しいことなんです。上司が一方的に喋るのを黙って聞いているほうがずっと苦痛ですよ」

■会社を強くする工夫と仕組み

どうしたらもっとお客様に喜んでいただけるか、どうしたらもっと信頼性の高い製品がつかれるか、この会社の社員は、いま、1人ひとりがそれを考え、語り合いながら仕事をすすめている。その中から次のような創意工夫に満ちた仕事の仕組みが生まれている。

[マイスター制度]

製造部門の中で、特に優秀な技術・技能・人間力を持った社員を「マイスター」に認定している。マイスターの称号を与えることで、周囲から尊敬を集め、みんながその人を目標にするようになる。現在「フォーマー」というメインのプレス機を担当する2人が「マイスター」の認定を受け、新製品の冷間鍛造に当たるとともに、後進の指導に当たっている。



徳島マラソンにてボランティア隊

[顧客満足度調査]

通常はハガキ，FAX，メールなどで顧客満足度調査が行われることが多いが，同社では総務や技術など営業担当以外の社員が得意先を訪問し「ウチの製品，どうですか?」「うちの営業はどうでしょうか?」と聞いて回っている。普段接触している営業以外の担当が行くことで，得意先の本音が聞けることが大きい。

[ユーザー同行]

同社製品は，商社や問屋を通じて，最終ユーザーである自動車メーカーや電機メーカー，あるいはそれらの部品メーカーに納入される。その最終ユーザーの意見を直接聞くために，商社の担当者に同行して，技術がわかる営業技術担当が，最終ユーザーを訪問している。最終ユーザーの要望を直接聞くことで，VA・VE提案など，新製品の提案が可能になる。

日本のものづくりは試練の時代を迎えている。ナットの業界も，新興国との厳しい競争にさらされており，生き残りをかけ，コストを切り詰めるために生産拠点を海外に移転させた同業者も少なくない。その中で西精工は，生き残りをかけて徳島の地に強い経営基盤を築こうとしている

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・団体の改善活動を取材。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