

赤字から脱却， 変化への対応力を再構築した会社

渡辺精密工業 株式会社

本社：愛知県名古屋市港区十一屋1-59-1
従業員数：50人

渡辺精密工業はゲージのメーカー。ゲージとは、機械部品の寸法が所定の公差の範囲内に収まっているかどうかを検査するための道具である。機械部品よりもはるかに高い精度が要求され、1個1個手づくりで受注生産される。製作には高度の職人技が必要で、同社が培ってきたその技術は、多くの部品メーカーから、なくてはならないものとして、高く評価されてきた。しかし、それがいつしか慢心を生んだ。この技術さえ守っていれば会社がつぶれることはない。そんな空気が社内に蔓延したことから、世の中の変化に遅れをとることになった。改善合理化努力を軽視、生産性が低下、赤字に転落した。2000年に経営後継者としてこの会社に入り、赤字からの脱却を図り、変化への対応力を再構築してきた寺西正明社長に、その取り組みを聞いた。

■過去の高評価にあぐら

渡辺精密工業は1947年、渡辺武志氏が創業した会社である。当初は機械部品を製造



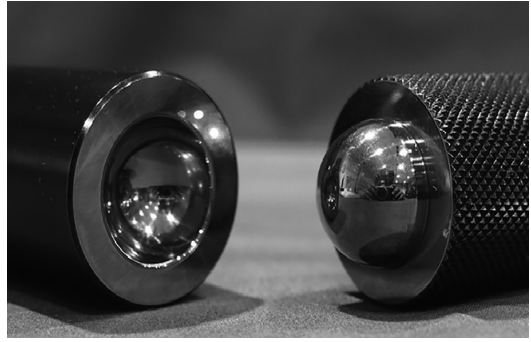
寺西正明社長

していたが、やがて自動車や航空機の部品製造のための治具やゲージを製作するようになった。2代目・幹夫氏は武志氏の長男、3代目・吉章氏は武志氏の次男、そして2003年から4代目社長となった寺西さんは吉章氏の娘婿にあたる。

創業者が築き上げた高品質ゲージの製作技術は、多くの部品メーカーから高い評価を得ていた。だが、時代を経るごとに、その上にあぐらをかくようになっていった。加工代金の決定権を同社が持ち、何ヵ月もかけて、自分たちのペースでつくり上げ、完成した時が納期ということも少なくな



高い精度が求められるゲージ



った。そんな殿様商売がまかり通ってきたことから、得意先の要望にきちんと向き合い、改善改革を押しすすめ、さらに上を目指す空気が徐々に失われた。

大手精密機械工業で設計開発とITシステムの仕事に携わってきた寺西さんが、^{しゅうと}舅の吉章氏に請われ、2000年に経営後継者としてこの会社に入社したとき、それまでに聞いていた評判とはまるで違って、バブル崩壊後の大幅な受注減から立ち直れず、赤字が続いていた。

設備は10年以上更新されていなかった。新人採用も長く途絶え、最年少社員は30歳を越えていた。それでも社員の待遇は大企業並みで、経営が厳しいと聞かされてはいたものの、技術があるからこの会社は安泰だと、みんな信じ切っていた。

社員のほとんどは10年以上の経験があった。部品と同じ材質の金属を1000分の1ミリの精度で、真っ直ぐに削る。外側を丸く削る。あるいは内側を丸くえぐる。「いずれも1人前になるのに10年かかります」と社員たちは言った。金属加工の経験のない

寺西さんにはその言葉が「来たばかりの貴方にはわからないだろうけれど…」と聞こえた。

工場には切削機と研削機がずらりと並んでいた。部品メーカーから図面の提供を受け、それに基づいてゲージを設計し、さまざまな下準備の後、条件を設定して機械のスイッチを入れる。多くの場合、あとは機械が自動的に金属を削ってくれるのだが、社員たちは、その前でじっとそれを見ていた。「この間に別の仕事ができるのではないか」「1人で2台の機械を見ることもできるのでは…」「そうすればもっと生産性が上がるのでは…」と寺西さんが投げかけると、「機械から目を離すと、不具合が起きたときにすぐ対応できず、すべて1からやり直さねばなくなる」と彼らは反論した。「1人で2台担当するのなら、給料を2倍にしてくれますか？」と言う者もあった。それでいて、昼休みになると、機械に任せっきりにして食事に行ってしまうのだった。

■謙虚さとチームワークを浸透させる

一言でいえば、みんな外に目が向いておらず、自分のことしか考えていなかった。それぞれが自分の城を持ち、そこに閉じこもったまま、そこから出てこようとしないう。世間は日進月歩で変化しており、その中で、ほとんどの会社は、お客様のニーズを取り込むために熾烈な競争を繰り広げている。そこで生き残っていくには、世の中の動きにしっかりアンテナを張り、お客様のニーズを先取りしていかねばならない。そのためには謙虚さとチームワークが欠かせない。それにどのようにして気づかせていくべきか。そんな課題に、寺西さんは1人で立ち向かおうとしていた。

最初にラジオ体操からはじめた。始業前のラジオ体操は、ただ音楽がBGMのように流れるだけで、いまは誰もやっていなかったが、寺西さんは1人で前に出て体操をはじめ、「みんな、やろうよ。体を動かして仕事をするのだから、体操しないと怪我をするぞ」と1人ひとりを誘った。何度も促され、仕方なくそれに同調する社員が1人、2人…と現れたが、ほとんどの社員がそっぽを向いたままだった。

次に、お客様や協力会社を呼び捨てにすることを禁じると宣言した。会社というののお客様からお金をいただくことで成り立っている。たとえ社内の会話でも、「〇〇会社さん」と「さんづけ」で呼ぶべきだ。

上から目線で呼び捨てにしている限り、先方のニーズのきめ細かい部分に迫ることはできないし、協力会社を「下請け」と見下していれば円滑な協力関係を築くこともできないからである。

さらに、もっと世の中の動きに目を向けさせるために、経済情勢や業界動向を伝える新聞記事を回覧した。リーダークラス以上については、所定時間内に輪読会を開いた。著名人の名言や他社がどれだけ頑張っているか、プロフェッショナルたちがどんなふうに関心を持っているかの記事を順に読ませ、「世間の会社はこれだけ危機感を持って仕事に取り組んでいるけれど、我々はどうかな？」と投げかけた。リーダーたちには耳の痛い話ばかりだったが、所定時間内だったから、みんな黙って従っていた。

■処遇条件の見直し

大企業並みだった処遇条件も、会社の実力に合わせて見直した。それでも同規模の中小企業に比べれば、はるかに高かったが、社員の反発は大変なものだった。最も大変だったのは退職金の見直しだった。

退職引当金は生命保険会社に委託して年率5.5%で運用されることになっていた。だが、バブル崩壊後は想定していた運用益が得られず、毎年資金の積み増しが求められていた。不足額は総額で億単位に上り、制度をこのまま維持できないことは明らか

だった。しかし生保会社は、制度の改定はできないと言う。退職引当金は非課税扱いでプールされているから、その支給条件の切り下げは利益操作と見なされるからだ。金融庁がそれを容認したのは、倒産か自主廃業の場合だけだと、生保の担当者は言った。しかし、そこを突破しない限り破綻は目に見えている。何度も金融庁とかけあって、切り下げがやむを得ないこと、支給条件の引き下げに全社員が同意していることを説明して、はじめて可能になった。

退職金規程の不利益変更に同意してもらうために、全社員を会議室に集めた。会社の財務状況を説明し、退職金規程の改定がどうしても必要になる、わかってほしいと頭を下げた。1人ひとり個別面談し、了解を求め、同意書に判子を押してくれるよう求めた。その判子ひとつで、みんなの定年後の人生設計が大幅に狂ってくる。定年が間近に迫っている社員の場合は、個別面談に3時間も4時間もかけなければならなかった。

会社の空気は一層重苦しいものになった。それとともに、一部の社員はこれを経て、事態の深刻さをはっきりと理解した。いつまでも殻に閉じこもってはいられない。外に目を向け、みんなで力を合わせて頑張るしかないと考えようになっていった。

■ロールスロイス社スタッフの来社

寺西さんの入社から2年後に、現在常務



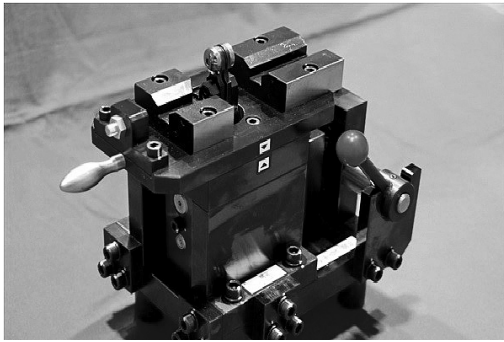
工場の内部

取締役の栗林美昭さんが入社した。同じ得意先に製品を納入していた会社を事情があって退職した人で、寺西さんより7つ年上。渡辺精密工業が置かれた状況をよく理解し、寺西さんの右腕になってくれ、その後は2人で相談しながら改革をすすめてきた。

この頃、中古ではあったが10年ぶりに新しい機械を導入した。さらに定年退職者が相次いだこともあって、10年ぶりに高校新卒者を採用した。それを機に仕事の分担に変化が生まれ、1人で複数の機械を担当する多能工化、複数の工程を担当する多工程持ちが少しすすんだ。

こうした変化を肯定的に受け入れようとする社員が少しずつ増えていき、営業担当のお客様対応が改善したことも加わって、売上げが上昇に転じた。

2005年、新たに航空機部品のゲージの受注に成功。これが大きな転機となった。米ボーイング社の中型機「787」に搭載される英ロールスロイス社製エンジンの部品製造を三菱重工が受注し、三菱重工からジェットエンジンの羽根のゲージの製作を渡辺



球面基準測定ゲージ

精密工業が受注したのである。電気仕掛けのゲージで、かなりチャレンジングな仕事だったが、栗林さんの尽力もあり、競合他社を押さえて、渡辺精密工業が選ばれた。

何人もの社員が力を合わせてつくり上げたこのゲージの果たした役割は大きく、三菱重工から表彰されるほどだった。さらにロールスロイス社からも高く評価され、渡辺精密工業は2度にわたって、ロールスロイス社のスタッフの訪問を受けた。1度目の訪問で同社スタッフは、ゲージがどのようにしてつくられているかを視察。2度目の訪問では「いい会社ですね。いい社員がたくさんいて幸せですね」と言ってくれた。この言葉に多くの社員が目頭を熱くした。寺西さんもその1人だった。このことは新聞や雑誌でも取り上げられ、社員に大きな感動と自信を与えた。

■変化に対応できる個人と会社をつくる

2007年から小集団活動を開始した。かねてからQCサークル活動をやっていたといふ、寺西さんはみんなに言ってきた。改善

意識を養い、チームワークを高め、リーダーを育成するために、うってつけの活動だと思われたが、当時は「改善がすすむと仕事がなくなってクビになる。あれは労働者の敵だ」と公言する社員もいた。この頃になると、そんな声も聞こえなくなっていた。

そこで、5S活動、身近な不具合の改善、無駄を省いて仕事を半減させる…などの活動を全員参加で展開した。現在では、有志によるプロジェクトチーム活動に形を変え、寺西さんが提示した「新製品の開発」「組み付けの革新」などのテーマを、他の社員を巻き込みながら展開する形に変わっている。

航空機部品のゲージの受注以来拡大を続けてきた売上げは、2008年のリーマンショックで再び大幅に落ち込んだ。仕事が激減し、働けるのは週に3日だけになった。その事態に見切りをつけて多くの社員が辞めていき、従業員数は30人を割り込んだ。それでも会社の未来を信じた社員だけが残った。経済環境が回復してからは、その人数で危機を乗り越える努力が重ねられ、プロジェクトチーム活動が改善改革を推しすすめた。

2012年から大卒の新規採用をはじめた。みんなで力を合わせて危機を乗り越えようとしているときだからこそ、新入社員たちへの期待は大きく、それに応えて力を発揮してくれるだろうと考えたのである。以来6年にわたって10人の新規大卒者を採用したが、全員が辞めることなく頑張っている。

「これから先、計画されていることはありますか?」と最後に聞いてみた。「未来のことはわかりません」というのが寺西さんの答えだった。そして、記者のカメラを指差しながらこう続けた。

「たとえば、カメラは、かつてあったフィルムカメラが姿を消し、すべてデジカメに代わりました。フィルムメーカーは、いままでは化学薬品や化粧品をつくっています。20年前に登場した携帯電話は、いまはスマホになり、子どもから老人まで、みんな片時も離さずにその小さな画面に見入っている。こんな光景は誰にも予想できなかった。要するに、未来は誰にもわからない



社員の集合写真

のです。5年先、10年先のビジョンを掲げて経営することは、それなりに大切ですが、それよりもっと大切なのは変化への対応力だと思います。変化に対応できる個人をつくり、会社をつくる。そういう会社をつくることで、1人ひとりを幸せにしていきたい。いまは漠然とそう思っています」

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