

特集 元気な中小企業訪問記15

第4章

創業100年超老舗製罐メーカー の職場活性化

——愛知県 側島製罐株式会社



向井 裕人
福岡県中小企業診断士協会

会社名：側島製罐株式会社
代表者：代表取締役社長 石川 浩章
資本金：4,900万円
従業員：34名
所在地：愛知県海部郡大治町西條附田90-1
連絡先：TEL：052-442-5111
U R L：https://sobajima.jp/

側島製罐は、主に食品用の一般缶を作る製罐業の会社である。売上高は20年前がピークで、その後は現在まで需要の減少や代替品の台頭により右肩下がりが続いてきた。

売上高の減少が続く中、従業員の有志で経営理念となるミッション・ビジョン・バリュー（以下、MVV）を策定。従業員の価値観を共有していくことで、会社の活力を取り戻してきた。2021年度の売上高は、20年振りに前年比超えを達成した（このページ以外の画像はすべて側島製罐株式会社提供）。

1. 100年企業

(1) 創業からの歴史

同社の創業は1906年で、116年の歴史を持つ。創業のきっかけは、養蚕業向けのブリキ缶を作ったことである。その後は缶の防湿性、遮光性を生かして、乾パン、お茶、海苔、かつお節などの生活用品向けの缶を製造、販売してきた。

戦後の高度成長期には、お中元やお歳暮に

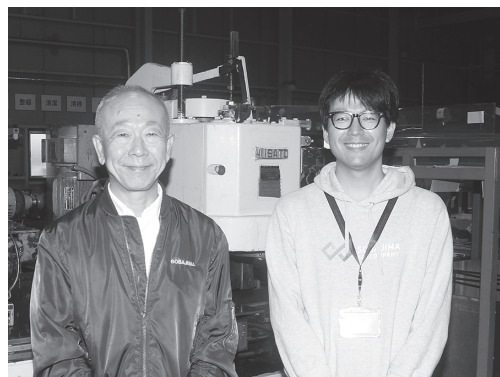
加えて、結婚式の引出物として缶需要が高まり、売上を伸ばした。

当時は6月のお中元前から年末のお歳暮の時期まで忙しく、始業前の朝出勤に加えて、夜は3時間ほどの残業が毎日続いた。11月、12月には土日が全部出勤日となる状態だった。忘年会を開く余裕もなく、新年会で1年の労をねぎらうのが通例となっていたという。

(2) 需要の減少

1990年代後半からは、虚礼廃止の流れでお中元やお歳暮の需要減少が続き、現在では薬品やお菓子向けの缶が主力となっている。20年前にピークだった売上は、現在ではその3分の1にまで減少し続けてきた。

そのような状況の中で、事業承継を予定している石川貴也氏に職場活性化への取組みについて話を伺った。



左：石川社長，右：石川貴也氏

2. 会社を良くしたい

(1) 「みんながどう幸せになるか」

貴也氏は大学卒業後、日本政策金融公庫に約9年間勤務。内閣官房への出向を経験した後、側島製罐を事業承継するため、愛知県へ戻ってきた。

公庫で中小企業を支援しているときも家業は気になっていたが、承継するつもりはなかった。しかし、父の石川浩章社長が体調を崩したときに、今までお世話になってきた従業員の人生を支えることが自分の人生であるべきだと決意し、事業を引き継ぐことになった。

2年前に入社したときには社内はバラバラ、全員が個人事業主のような感じで、あいさつもなかった。上司の顔色だけを見て暗い顔で仕事をしている印象だった。

自分の会社で働く人々には幸せになってほしい。貴也氏は、この思いで業務改革を進めたが、100年以上経営理念や社風がそのまま「言われたこと」だけをやってきた会社で、「やらされ」改革を進めても、その場しのぎの「パッチワーク」にしかならない。貴也氏は、会社の軸となる経営理念を作ることが喫緊の課題であると感じた。

(2) MVV をみんなで作成

経営理念は必要だが、従業員みんなが納得し腹落ちしている必要がある。会社から与えられただけでは、主体性を持ってない。それでは「やらされ」の域を出ず、幸せになってほしいという思いとずれがある。

そこで貴也氏は、「自分が働く会社がどうあるべきか、一緒に考えよう」と呼びかけて、MVV 策定プロジェクトを開始した。

MVV 策定チームには、従業員の半数近い12名が集まった。会社を変えていきたいという思いを持ったメンバーだ。

ミッション、ビジョンは、貴也氏が会社の歴史や、従業員みんなへのヒアリングを重ねて作成した。

ビジョン「宝物を託される人」になるため、メンバー全員でバリューのキーワードのアイデアを出し、会議室で議論を重ねた。最終的に集約や選定を重ねて、MVV が完成した(図表)

図表 側島製罐のMVV

<MISSION>
「世界に can を」
<VISION>
「宝物を託される人になろう」
<VALUE>
「歴史を超える価値をつくろう」
「自分の言葉で熱く語ろう」
「まっすぐやろう」
「高め合うために、分かち合おう」
「笑顔に全力でコミットしよう」

プロジェクトメンバーには、MVV 説明会で全従業員に向けたプレゼンテーションをお願いした。

人前で話す機会が少ないからためらわれると貴也氏は考えていたが、思いもよらず当然のように受け入れてくれた。それは、バリューで掲げた「自分の言葉で熱く語ろう」に自ら挑戦していきたくらいだった。

説明会では「みんなで一緒に良い会社を作りましょう」と周りを巻き込み、説明者としての責務をまっとうしてくれた。



MVV 策定プロジェクトのミーティング

3. MVV 策定活動後の変化

MVV 策定プロジェクトに参加した加藤浩係長、澄川幸範氏、古田美千子氏に話を伺った。



左：澄川氏，右：加藤係長

(1) can 製造課・加藤係長

加藤係長は勤続32年のベテランで、製造ラインを担当している。入社以来、経営理念などの言葉を聞いたことはなかったという。入社したときは年々、売上高が増える時代であったため、社内で行われた言葉は「早く1つでも作れ」だった。

「正直、バリューを決めているときは、何とも思っていませんでした」と加藤係長は言う。しかし、5つのバリューが完成後、それがビジョンやミッションへとつながったときに言葉の重みを感じたという。

今は朝会のときに、みんなが持ち回りで「MVV 講話」を行っている。仕事の中でバリューに沿って良かったと感じたことを、みんなの前で報告するのだ。こうした活動が、決められたルールを守ることへの意識向上につながってきている。

今まで機械に不具合が生じたときは、機械を止めずにライン上の不良製品を取るようなことをしていた。これは非常に危ない動作で、安全ルールに反している。バリューの1つである「まっすぐやろう」が浸透することで、ルールを守る意識が高まり、自然と機械を止めるように変わってきた。

こうした気づきや意識の変化を講話として伝えることで、みんなから称賛が得られる。このような取組みで、バリューが深く浸透していった。

今までは1人ひとりが、別々の考えや価値観を持って仕事をしていた。発展途上ではあるものの、貴也氏は、会社の一体感が醸成され始めていると感じている。



朝会での MVV 講話の様子

(2) 物流管理課・澄川氏

澄川氏は、同社に転職して勤続11年目になる。物流管理課に所属しており、製造した缶を客先へ配送、納品する。

工場で働いたのは同社が初めてだったが、殺伐とした雰囲気だと感じた。製造ラインの人たちとも、仕事で必要な最低限の言葉を交わすだけだった。

貴也氏から経営理念を「みんなで作る」と聞いたときは、作ってそれで終わりになるだろうと考えていた。それでも、会社を変えたいという熱意を持った呼びかけに期待して、澄川氏は MVV 策定チームに参加した。

バリューを策定し、その浸透が進んでいくと、澄川氏は同僚の良い行動に気づけるようになった。MVV がなかった今までは、同僚の良い面に気づけていなかったのかもしれない。バリューによって評価すべき行動の指針がはっきりしたことで、お互いを認め合う文化ができていていると感じている。

配送作業でフォークリフトを運転するとき、ヘルメットの着用が必要であるが、以前

は守られていないことがあった。MVV 講話を通じてバリューが浸透していくことで、気がつけば、物流管理課の同僚も、そして自分もヘルメットをきちんと着用するようになっていた。

(3) can 推進課・古田氏

古田氏は、営業職として4年前に採用された。前職は介護の仕事だったため、営業としての仕事を側島製罐で一から覚えてきた。

当時の営業課には3人の上司と先輩がいたが、人によって仕事の考え方や進め方がバラバラだった。そのため、営業として独り立ちした後でも、顧客対応の判断に困ることが多々あったと古田氏は振り返る。

会社に対して就業規則などをきちんと整備してほしいと訴えていたとき、「自分が働く会社がどうあるべきか、一緒に考えよう」という呼びかけを聞いた。古田氏は、自分たちで会社を変えられる、変えたいという気持ちが高まり、MVV 策定プロジェクトチームの募集に手を挙げた。

バリューを作っていく議論の中で、それぞれの人の仕事の内容によって、着眼点が違うことが新鮮だった。今までのコミュニケーションでは知ることができなかった同僚たちのこだわりや大切にしているものが見えてきて、職場が前よりも楽しくなってきた。

以前は課内でルールが決まっても、徐々にそれが守られなくなり、気がつけばルールが自然となくなってきた。バリューが社内に浸透していくことで、「まっすぐやろう」の行動指針である「率先垂範しよう」が実行されてきた。決められたルールがきちんと守られることで、以前よりも仕事がしやすくなった。

これまでは、新しいことをやるように言われたときには、「やれというなら、やります」というスタンスだった。しかし、今では意識が変わり、そのような考えはなくなってきた。

きっと、MVV が浸透したことで互いの価値観が擦り合わされ、互いにその必要性がわかるようになったからだとして古田氏は感じている。



02

リーダーなら
どんな仕事も先頭で。
“率先垂範”を
体现できる人になろう。

MVV をまとめた小冊子とバリューの行動指針例

(4) 会社の雰囲気が変わる

MVV 策定後に一番大きいと感じた変化を3人に尋ねると、全員一致で「あいさつ」と答えてくれた。今までは「おはよう」や「おつかれ」といったかけ声が少なく、あいさつを返さない人もいた。

バリューの「笑顔に全力でコミットしよう」の中で、「あいさつや感謝を伝える」ことが行動指針として挙げられている。すぐにできることとして、みんながあいさつに取り組んだ結果、会社の雰囲気が目に見える形で良くなったのだ。

4. 元気の源は「熱い思い」から

元気のある会社とは組織が活性化されている状態だと筆者は考えている。

組織の活性化には「経営理念」, 「モチベー

ション」,「コミュニケーション」の3つが大切だといわれている。貴也氏は, MVV 策定を通してモチベーションやコミュニケーションの向上も実現してきた。

しかし, 貴也氏は, 「MVV は組織改革の道具ではない」と言う。経営者にとってだけ都合の良い経営理念や MVV を決めてしまうと, 従業員への浸透は難しい。

従業員が元気に, そして幸せになることを実現するためには, 従業員も経営方針の策定に参加することでオーナーシップを持ち, 1人ひとりに「熱い思い」を語ってもらえることが大事だと言う。

社内の雰囲気は変わった。あいさつが増え, お互いを認め合い, 協力し合える元気な職場へと変わりつつある。

2021年度決算では, 20年振りに前年売上高超えが実現した。MVV を策定してからまだ1年, 側島製罐のこれからの活躍, そして新しい歴史が楽しみだ。

向井 裕人

(むかい ひろひと)

名古屋大学大学院修了後, 自動車メーカー子会社で溶接工場・塗装工場の生産準備のデジタル検討, 3D CAD ソフトウェア開発に従事。現在は経営企画室で企画に従事。2020年中小企業診断士登録。

