

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記8

第3章

社内改革を目指して 現場と経営者をつなぐ

株式会社早川研磨工業 石川 慶成 氏



宮本 弘大

東京都中小企業診断士協会

株式会社早川研磨工業は、東京都墨田区にある金属加工業者だが製作は行っておらず、研磨加工を専門とする会社である。従業員数は約30名で、「人・モノを磨き未来に貢献する」というスローガンのもと、創業以来40年超、研磨に専念し技術力を高め、多くの取引先から支持され、業界にとってなくてはならない会社となっている。

石川慶成氏は同社の製造グループ長として管理業務全般を行いながら、毎日、工場現場で汗を流す。入社16年目を迎えるが、現場での作業は欠かさない。



早川研磨工業の石川氏

1. 現場からのキャリアスタート

(1) 入社のきっかけ

石川氏の前職は、スーパーマーケット勤務だった。仕事は楽しかったものの、実家の飲食店の人手不足もあったため、ほどなくして

退職、しばらくは実家を手伝うこととなる。数年後、実家の手伝いも一段落したとき、石川氏は20歳代後半になっていた。「自分の中に何もない」と焦りを感じ、自身のキャリアに真剣に向き合った。

「今の自分に必要なことは何だろうか、どのような道に進むべきか」

そのときちょうど目に入ったのが、地元の製造業、早川研磨工業の求人である。ものづくりの技術を身につけ、自分にしかできないことをしたい。製造業の道に進むことを決意する。

(2) 診断士資格取得のきっかけ

キャリアのスタートは現場からであった。最初の5～6年は現場に専念することとなる。

慣れない現場仕事はもちろん楽ではなかったが、技術を身につけていく過程は自身の成長を実感でき、苦ではなかった。

前向きに仕事に取り組む現場での姿勢が認められ、徐々に業務範囲を広げていく。気づけば、生産管理、購買、技術営業、品質保証と製造業のフローすべてを担うようになる。しかし、その間も現場に出続ける日々だった。

「50m走を完走して、すぐ机で筆記テストを受ける。それが終わったら、また50m走のような感じでした」

仕事中は体も頭もフル回転であった。それでも石川氏は無我夢中で働き、社内では評価されてきた。しかし、次第に自分の仕事が正

しいのか疑問を持つようになってきた。

「20歳代のキャリアがほとんどなく、社会人としての基本的な知識や経験もない自分が、マネジメントを行う立場になりました。正直に言って、何が正解かわからなかったのです」

経営者と現場をつなぐ仕事が多くなっているものの、経営者の真意や思考がわからないと現場に適切な指示ができない。もどかしさを感じ、体系的に知識を学べるものはないかと探した。そこで、中小企業診断士を見つけた。

「この資格なら、自分の今のモヤモヤを解消してくれるに違いない」と忙しい合間を縫って4年という期間を費やし、合格に至る。

2. 初めの企業診断

(1) 芽生えた危機感

「現場を円滑に運営するために経営者視点で自分の会社を考えてみよう」

診断士資格取得後、まず行ったのは、同社のビジネスモデルを考えることだった。業界的にどのような動きがあるのか、外部環境はどうなっているのか、強み、弱みはどこなのかなど、1つずつ考えていく。

通常の中小企業診断士の診断業務では、会社へのヒアリングによる現状把握から始まるが、今回の診断先は約20年勤めている自分の会社である。きれいごと抜きで会社の実情を見ることができるため、「本当に必要なことを考えられる」と確信していた。

同社について、自身の会社で培った経験と診断士資格の取得までに習得した知識を重ね合わせると、見えていなかった強みが見えてきた。

長年、研磨の中でもバレル研磨技術に専念してきた同社の技術力は非常に高い。付随業務としてバレル研磨を行っている企業は多くあるが、メイン業務として行っている企業はほとんどないからだ。

また、研磨作業には水を使用するため、たとえ小さな会社でも毎回、汚れた水が大量に

発生する。そのため、浄水装置での処理が必要だが、現在、東京都内で新規の許可は下りにくく、参入障壁は非常に高くなっている。

さらに、同業の会社も経営者の高齢化とともに、廃業する企業が多くなっている。ニーズがありながら、競合相手は少なくなる傾向にあることが俯瞰すると見えてきた。

しかし、外部環境に目を向けると楽観視できないことに気づく。同社は自動車のエンジン部分の研磨事業が大半を占めるが、現在自動車業界は、電気自動車シフトの方針を打ち出し始めている。日本の自動車業界もいつ電気自動車向けに変わっていくかわからない。

「自動車エンジンが完全になくなる話ではないので5年、10年は大丈夫だろう。しかし、長期で見たとき、何か改革しないと会社の存続も危ぶまれるのではないかと石川氏は強い危機感を覚えた。

(2) 新規事業提案

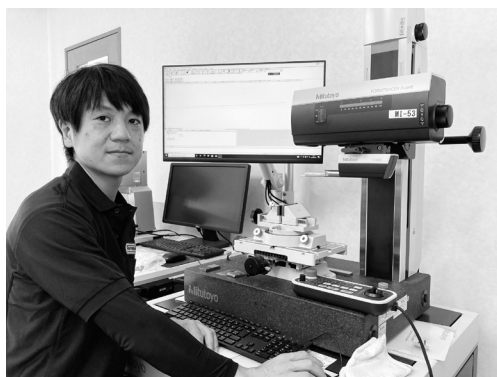
同社の置かれた環境を整理し、事業ポートフォリオの分散を図ることが必要だと考えた石川氏は、同業者の中でも耳にする機会が増えた「樹脂」に目を付けた。樹脂は金属と比較して加工しやすい特徴を持つ。調べれば調べるほど今後、業界として伸びていくことがわかり、同社においても必要な事業だと確信した。

しかし、研磨する素材が金属から樹脂に変わるだけのように思えるが、実は技術、設備などすべて変わってしまうのだ。そのため、社内で始めに社長に事業提案を行ったが、社長への説得も一筋縄ではいかなかった。

最初は外部環境の変化から樹脂研磨の必要性を訴えた。

「当然、そのようなことはわかっている」と、社長からは相手にされなかった。そこで、どのようにすれば必要性が伝わるかを考えたとき、診断士試験の財務・会計の知識が生きた。

「経営者として、キャッシュが出ていくことを嫌がるのは当然のこと。しかし、会社にとってどれだけ収益にインパクトがあるかを



製品を測定する石川氏（画像提供：早川研磨工業）

定量的に示せば必要性が伝わるのではないか」

そう考えた石川氏は、今まで樹脂関連で問い合わせのあった件数の集計に取りかかった。直近の数年で問い合わせ件数がどれだけ伸びたか、それが会社としてどれだけのお機会損失であったのかをまとめる。そして、その見込受注案件から得られる想定売上を算出し、設備投資に対しどれくらいの期間で回収できるかを資料にまとめ、何度も社長に説明した。

最初は怪訝な顔をしていた社長も、最後には目の色が変わっていた。

「確かに、その事業はわが社にとって必要だな」

ついに許可が下りることになった。

(3) ゼロからの技術の積み上げ

社長の許可が下りた後、設備計画から材料仕入計画まで、すべて石川氏が行った。現行の業務と並行して行うため、時間の捻出には苦労したが、自ら必要だと感じて提案した事業で汗をかくことに、苦労や迷いはなかった。

小さなスペースを別に借り、試作を繰り返しては技術力向上に励む。技術的にはゼロからのスタート。日々、試作品を作り、加工ノウハウを現在進行形で身につける。その現場にはいつも石川氏がいた。そして今まで受注したことのないアウトドアやキーホルダーの業界から多くの受注を受け、売上を伸ばし始めた。

また、樹脂研磨で獲得したノウハウを今の

メインの金属研磨に転用し、難しい金属加工にも成功。こちらも受注を伸ばすという好循環に現在、入ってきている。

もともと、石川氏は会社からの指示に対して、的確に納期を守り、質の高い業務をこなすことに注力していた。しかし、会社を良くするためにはそれだけではだめだということ、診断士資格を取得し視野が広がることでわかってきた。会社の未来を考え、必要であれば会社を変革していくのだ。

「この事業にはまだまだ可能性が秘められています」

石川氏は今日も現場に立っている。

3. 泥臭い組織改革

(1) 従業員全員との対話

同社のような従業員数約30名の会社の場合、組織は成熟しておらず、そもそも仕組みというものがないと石川氏は感じていた。

しかし、この規模の会社はルールや仕組みなどでがんじがらめにしてしまうと業務自体も窮屈になり、最終的には運用されなくなることは経験からわかっていた。その中で石川氏は「従業員との徹底した対話が必要だ」と考えた。

従業員に、「Aという工具は使ったらすぐ片づけて」と伝えたと、Aは片づけるのだが、Bという工具の場合は片づけないといったケースが往々にしてあった。指示された従業員も悪気があったわけではなく、「工具1つをとっても、事故や効率悪化につながる」という、もともとの指示の本質的な意図が伝わっていなかったのだ。

そこで、石川氏は意識改革に取り組んだ。しかし、必要なのは優れた仕組みによる改革ではなく、徹底した会話という泥臭い手法だと感じていた。

地道だが、目の前の仕事や指示は何のために行っているのかを1人ひとりに伝えていく。そうすると、本人の仕事の出来に直結するだ

けでなく、仕事の影響範囲もわかるようになる。小さなことでも「自分がこの仕事をやった」と実感を持てるようになり、モチベーション向上につながる。石川氏は、従業員全員が同じ目線を持つことができれば、会社はまだまだ成長していくと考えている。

(2) 脱属人化

併せて、業務の「見える化」にも取り組んだ。同社には基本的な業務マニュアルがなく、仕事が属人化していることも課題と感じていたからだ。

まずは自分の業務の棚卸しを行い、文書として見えるかたちで整備していく。職人の技術面の見える化には時間がかかる場合があるが、管理業務は徹底的に誰でもできるよう標準化した。そして、時間を取って従業員と共有していく。

もともと、石川氏は目の前の仕事に注力することで精一杯だった。しかし、診断士資格を取得し、組織としてどう業務遂行していくかという観点で会社を見られるようになっていった。

(3) 血の通った社内文化にするため

中小企業診断士として、優れた仕組みを作ることは重要である。しかし、それだけでは不十分で、石川氏は、社内に血の通った文化として根づかせるためには内部の泥臭い組織改革が必要だと考えている。だからこそ、行った「対話」であった。

同社では、徐々に従業員の意識も変わり始め、石川氏の仕事を任せられる人材も育ちつつある。現場を知りつつ、診断士資格を取得した石川氏だからこそ実現できたといえるだろう。

4. 「現場」と「経営者」をつなぐ

「自分が今まで会社で感じてきた課題は、全国の中小企業の製造業にはどこにでもあります」

石川氏は、中小企業診断士のような専門人材を中小企業の製造業でももっと活用してほしいと考える。外部環境が目まぐるしく変化する中で、経営の知識を学んだ専門家の活躍余地は必ずある。

しかし、専門人材を社内に入れることに抵抗がある経営者もいることは確かだ。そのような場合は、石川氏のような企業内診断士が活躍する。経営の知識に加え、会社のリアルを知っているからこそ血の通った提案、運用ができるのだ。

「自分は現場からキャリアを積んでいったからこそ、現場と経営者をつないで会社を良くしていきたい」

石川氏は一貫して言う。現場には現場の、経営者には経営者の考えがあり、両者の考えがわかる石川氏だからこそ、できることは多い。

経営者目線を持ち、それを現場で生かせる石川氏のような人材は企業、ひいては日本のものづくりのさらなる発展のためには欠かせない。石川氏の活躍は今後も続いていくに違いない。

石川 慶成

(いしかわ よしなり)

東京都在住。株式会社早川研磨工業に勤務。技術営業、工程設計、購買、生産管理、加工、検査測定、品質保証に従事。品質管理責任者として工場内の統括に当たる。専門分野はISO9001。小さなカイゼンで日本のものづくりを末端から支える。2022年中小企業診断士登録。



宮本 弘大

(みやもと こうだい)

立教大学法学部卒業後、系統金融機関に勤務。全国の地方金融機関コンサルティング、中小企業支援に従事。現在、中小企業を財務面から支援している。2021年中小企業診断士登録。

