

経営者に聞く

# 進化する 人と組織

VOL. 16

天竜精機

芦部喜一氏

代表取締役(明るい未来創り担当)

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



“個人商店の集まり”を脱した意識改革。  
対話を通じて、管理職は自らを「支援職」に

Text = 広重隆樹  
Photo = 那須野公紀

Ashibe Yoshikazu\_1956年、駒ヶ根市生まれ。1979年、東北大学工学部を卒業後、トヨタ自動車入社。在籍25年のうち 後半の15年を本社機械部で過ごし、トヨタ生産方式を実践。トレーナー資格を取得。2004年、父の死によって天竜精機を承継。2005年に社長就任。ブログ「いい会社ってどんなだろう」で会社の状況、考え方などを発信している。

長野県駒ヶ根市にある、従業員数100人あまりのファクトリーオートメーション（FA）メーカー。コネクターなどの自動組立ライン製造を主に手がける。営業をはじめ、開発・設計・加工・組立にいたる全工程を自社で一貫して担い、「一品一様」のオーダーメイドが得意だ。社長の肩書きは「明るい未来創り担当」で、管理職は「支援職」。会社を訪ねた客には、社員一人ひとりが生き生きと自らの部署を案内する。顧客志向を強める過程で、ライン製造のリードタイム短縮にも心血を注いできた。トヨタ出身の現社長が進めた、小さな会社の大きな改革とは――？

トヨタ以上に楽しい会社に  
若手を巻き込み改革始動

――事業継承は、キャリアプランのうちでしたか。

いや、全然そんな気はなく、トヨタで楽しく仕事をしていました。父が突然亡くなって、事業を引き継がなければならなくなった。2004年に入社し、2005年に代表取締役役に就任しました。当時の業績は悪くはなく、仕事は断るほどありました。ただ、かえってそのことが問題を見えにく

くしていたのでしょう。小さな会社なのに、管理職層は誰も現場に行かないし、隣の人とメールでやりとりしたり、電話でケンカしていたりする。社内の風通しがあまりよくない。一見それぞれが自立しているようで、コミュニケーションが取れていませんでした。

――個人商店の集まりのようなものだったのでしょうか。

私自身、経営を任されてはみたものの、最初はあまり楽しくなかったんですよ。事業承継では妻の家族から反対もあったし、売れない株式のせいで高い相続税を納めることにもなりましたし。

私はトヨタ以上に、ここを楽しい会社になりたいと思いました。そこで、まず現場に行き、全社員と面接することから始めました。意識改革は若手からと考え、若手社員を中心とした部署横断のプロジェクトチームで、新卒採用活動をやってもらうことにしました。「うちのようないち地方の小さな会社、誰も来ませんよ」と1人が言う。「そんなことはない。日本の会社はみんな、うちのようないち中小企業ばかりなんだよ。会社に魅力さえあれば、人は来てくれる」――そんな会話から始まりましたね。

会社を学生に売り込むためには、会社の歴史や強みを知らなければならぬ。彼らは部署間の垣根を越えて、社内外の人と会い、話をするようになりました。翌年にはやはり社

員プロジェクトで評価基準を変更し、次の年には社史づくりにも挑戦しました。さらに株主総会をきっかけに、一般社員が自社の状況をプレゼンする機会を設けました。最初はいやがっていた社員も、株主の前では引き下がれません。銀行の方やトヨタのかつての上司にも、どんどん会社訪問をしてもらった。緊張する社員たちに部署の紹介役を割り振りました。

本音で徹底的に話し合った  
オフサイトミーティングで変化

――管理職層についてはどうですか。

本当に動かしたかったのは、やはり部長課長職でした。その前に、まずは若手を味方に引き入れようという戦略ですね（笑）。若手たちが部署を超えて話をするようになったのに、管理職層にはまだセクショナリズムが残っていた。そこで、2010年からは、「オフサイトミーティング」を導入しました。誰かに教わる研修ではなく、自分たちで問題を発見し、対話を重ねる会議です。月2回、昼から夕方にかけて、時には合宿形式もある。話を引き出すため、人事コンサル会社にファシリテーター役を依頼しました。

自分たちは何のために仕事をするのか、管理職は何のために存在するのか、会社は何のためにあるのか。本音で徹底的に話し合った。「仕事が忙しいときは、残業で間に合わせ

天電精機

■本社所在地／長野県駒ヶ根市  
■設立／1959年 ■従業員数／105人(2012年5月末現在) ■売上高／23億9000万円(2011年度)

る。我々の若いときは、死にものぐるいで頑張った」というようなことを彼らは言うわけです。でも、それってどこかおかしくないですか。全然楽しくないじゃないですか。

実は当社の管理職たちは、担当業務で功績があったというだけで部課長になっており、マネジメント能力は未知数でした。人に関心が薄い人も多く、「社員の成長が会社の成長につながる」と、腹の底から思えていなかったことがわかりました。

また各部署のメンバーも、自律的ではあるが、実は人の意見をあまり参考することがなかった。律する基準は自分たちで、けっしてお客さまのためではない。そんなことに気づくうちに、次第に視点が社内から外に向くようになりました。

次の年、部課長を中心に参加者を25人に増やしたミーティングでは、お客さまのためというなら、もっと納期のスピードを速めるべきだ。1工程0.6秒かかっていたのを、0.3秒に縮めよう。「お客さまの右腕と呼

ばれるような企業になろう」——そういう企業ビジョンが、社員たちの間から自然に生まれてきました。

——社長が、上から押しつけたわけではないんですね。

私も言うべきことは言いますし、ブログなどで自分の考えを常にオープンにしています。しかし、けっして押しつけたことはない。私はあくまでも議論の場を提供するだけです。その繰り返しのなかで、私の考えが自然に浸透していったということはあると思いますけれど。

管理職の役割についても考えを突き詰めていくと、人を管理するだけが仕事じゃない。むしろ「支援職」という言葉がふさわしいんじゃないかということで、2011年からそう呼ぶようになりました。これも管理職たちが自ら言い出したことです。

支援するためには、他部署の人とも仲良くしなくてはいけない。それも単なる表面的な仲良しではなく、きついことも言い合うし、ケンカもし合う関係です。若手の話に耳を傾

けることも、支援の第一歩です。

組織改革はまだほんの一步踏み出ただけですが、最初に私がこの会社に来たときに比べると、格段に風通しがよくなったと思います。各プロジェクトで取り組んだ改善を発表するプレゼンテーション大会は、今では社外の人にも公開しています。少し面映ゆいですが、「成長と自信を共有する研修会」という名前がついています。

一品生産だからこそ不可欠な  
一人ひとりが考える力

——組織改革の最大のポイントはどこにあったのでしょうか。

最初は、中間管理職がきちんと機能するピラミッド型の組織を作ろうとしたんです。指示命令のシステムをしっかりさせたいということが第一の狙いでした。しかし、改革を進めるうちにふと気づきました。人がいちばんパフォーマンスを発揮するのは、指示命令されているときではない。



見学者が訪れると、総務、営業、設計など各部署の社員が回り持ちで、自らの部署の役割や現状の課題、それに対する取り組みなどを説明する。



社内の通路に貼り出された「支援職のあり方 十カ条」。支援職への改称も、「十カ条」の内容も、管理職たちの話し合いから生まれた。



天竜精機の製品の1つ、「クリームハンダ印刷機」の新型機種。集積回路の基板に、自動でクリームハンダを印刷する。

自ら考え目標を立て、それに向かって全力で突き進んでいるとき。それがいちばん楽しいし、生産性も上がる。

とりわけ、私たちのようなオーダーメイドの一品生産型ものづくり企業では、自分たちで考えて設計し、組み立てないとお客さまの要求を満たせません。だったら、自分たちで決めるという要素を最大限に大きくすることが重要で、組織も可能な限りフラットであるべきだ。だからこそ、困っている人をサポートする支援職＝管理職の役割も重要になるのです。

大量生産のライン作業だとこうはいきません。一人ひとりにあまり考え込まれても困りますから。でもそういうのは人件費の安い国でやればいい。私たちは次の製品のこと、お客さまの使い勝手、そして自社の利益についてまで一人ひとりの社員が考えることが欠かせないのです。

——自律的に考えることが製品の付加価値につながるといわけですね。ところで、2008年のリーマンショック直後は業績も落ち込んだとか。

35億円あった売上げが一挙に、9億円に減りました。ただ、社内はそんなに暗くなかったですね。仕事が暇になるぶん、社内コミュニケーションの機会が増えるじゃないかと。全社一体になるチャンスだと捉えました。仕事が少なくなったのは、池の水が減ったということ。しかし、そんな環境でも生きていける魚がいる。私たちもそうなればよい。お客さまが注文してくれないのは、まだまだ我々の製品に弱さがあるからだ。リーマンショックは、そんな教訓を私たちに与えてくれました。



——トヨタで学んだことで、今の会社に生きていることは？

「問題があることは問題ではない」という言葉です。トヨタ生産方式は問題を継続的に発見して、継続的に改善するプロセスです。問題はあればあるほど、会社がよりよく生まれ変わる機会があるということです。ただ問題を機会にするには、絶えず自分たちで考え続けることを止めてはいけません。

——日本の製造業の海外進出が進みます。御社もその可能性は？

中国に行けば、仕事はいっぱいあるのはわかるけれど、果たして一緒に会社をやって楽しい仲間がいるのだろうか。従業員は120人ぐらいになればいいとは思っているけれど、私自身にはそれ以上の事業拡大欲はあまりありません。それよりも、自分が会社の経営を楽しめるかどうか重要。だって、それがなかったら、中小企業の経営者なんて苦しいことばかりですから（笑）。

#### AFTER INTERVIEW

### 楽しみながら回される 社会性と自律性の両輪

若手中心の新卒採用活動、社史づくり、そして管理職層のオフサイトミーティングといった天竜精機の取組みでは、社員の思考の方向が“自分のため”ではなく、“会社のため”に揃っています。「納期短縮」というゴールに向かい、社員たちは部署の壁を越えてつながりがあります。社員一人ひとりに、己の利害を超えて、みんなのために働こうという社会性が埋め込まれているようです。一方で芦部社長は、“楽しむ”という言葉が好きで用います。そこには自律した社員が自由に活躍できる風土づくりが感じられます。社会性と自律性の両輪を回す天竜精機は、どう進化していくのか。いつか再訪してみたいです。（本誌編集長）