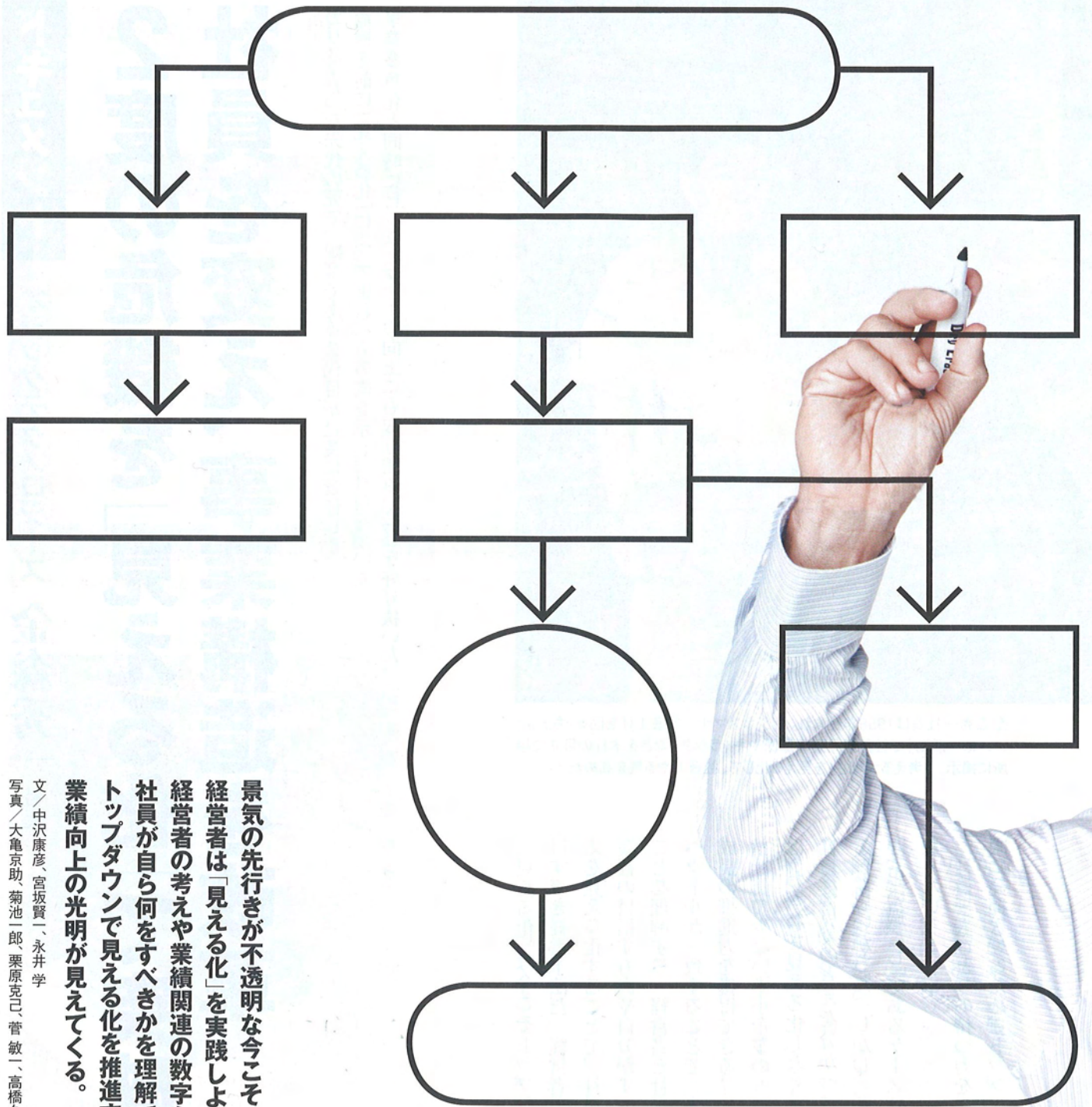


業績向上の切り札！

「見える化する」 大作戦





景気の先行きが不透明な今こそ、
 経営者は「見える化」を実践しよう。
 経営者の考えや業績関連の数字などが一目で分かれれば、
 社員が自ら何をすべきかを理解できるからだ。
 トップダウンで見える化を推進すれば、
 業績向上の光明が見えてくる。

文 / 中沢康彦、宮坂賢一、永井学
 写真 / 大亀京助、菊池一郎、栗原克己、菅敏一、高橋久雄、早川俊昭 / Getty Images

2度の危機を「見える化」で突破 社員を変え、事業構造を改革

カリスマだった先代の死で、娘婿である2代目が社長に就任した。危機を前に「見える化」によって進むべき方向を示し、社員を導いた。事業多角化と同時にビジネスマナーの向上にも取り組み、会社を守り抜いた。



金森秀一社長は1956年生まれ。ビジネスマナーの底上げを図る「ちょっといいね〜活動」で社員が発案の標語やキャラクターなどを本社の目立つ場所に掲示。「考える大切さ」を見える化して、社員のやる気を高めた

「見える化」は今こそトップが注目すべき経営手法だ。経営者の考えを見える化することで、社員は会社の目指す方向や自分がすべきことを理解する。経営者と社員のベクトルが一致することで、事業成長の推進力を獲得できる。社員の少ない中小企業のトップは「わざわざ見える化しなくても、社員は自分の考えを分かっている」と思いがちだ。しかし、それが「思い過ごし」であるケースは少なくない。

社員一人ひとりの持つ力を最大限に発揮させるため、トップは積

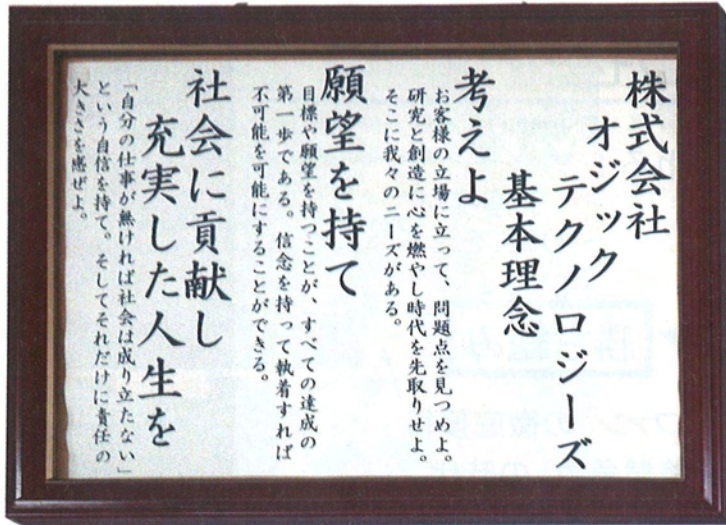
極的に、見える化に取り組んでいくべきだ。

2代目が立ち上がる

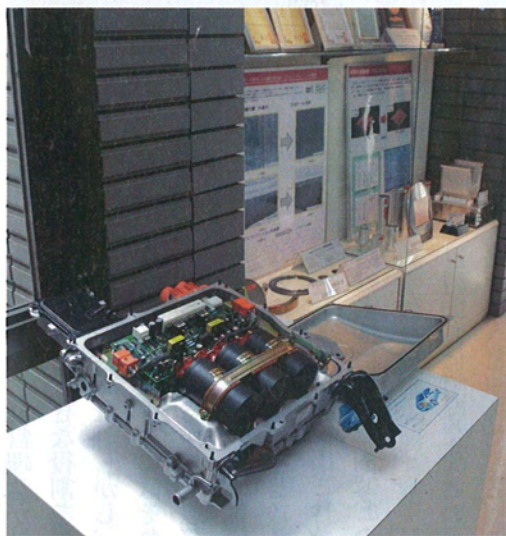
オジックテクノロジーズ(熊本市)は売上高14億円のメッキ会社だ。海外の鉄道向けなど高度な加工に強みがあり、電解研磨などで独自技術を持つ。

2代目の金森秀一社長は、直面した2度の危機を見える化によって乗り切ってきた。

大学卒業後、パナソニックに入社した金森社長は、エアコンの設計を手がけていた。オジックテク



松下幸之助の言葉も加えた「基本理念」を社内のおちこちに掲げている



加工した部品を組み込んだハイブリッド車のエンジンなどを展示し、仕事の意義が見える化している

ノロジーズ創業者の娘と結婚したことを契機に86年、オジックテクノロジーズに入社。後継者の道を歩み始めた。

順調に思われたが、3年目に義父が突然亡くなる。89年、33歳で2代目社長に就任することになった。義父は全てを自分で決めてきた「会社のルールブック」。金森社長が先代と同じやり方で経営することは不可能だった。「どう会社をまとめたらいいいのか」と悩んだが、立ち止まっている暇はなかった。金森社長はある日、米国の調査会社のレポートを目にして衝撃を受けた。オジックテクノロジーズ

の売り上げの8割を占めていた半導体リードフレームが「10年後に激減する」と予測していたからだ。工場は当時フル稼働で、金森社長には信じられなかった。気になつて取引先の社長に意見を求めたが、返ってきたのは「その可能性はある」という言葉だった。「すぐ対応しないと手遅れになる」。覚悟を決め、動き始めた。

松下幸之助の教え生かす

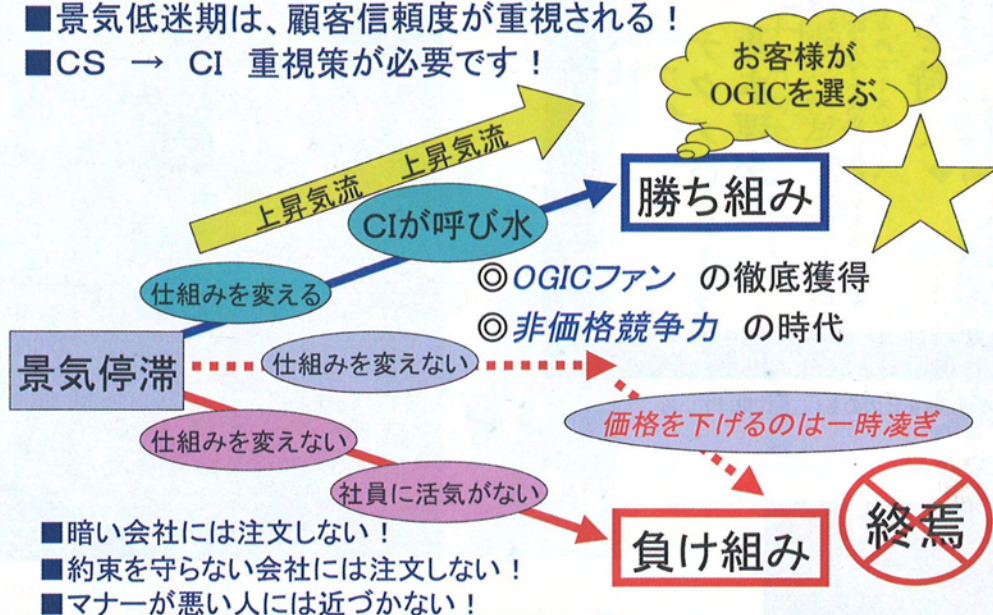
金森社長は「何よりも、危機意識を社員と共有する必要がある」と考え、調査会社のレポートを全社員に示した。その上で「これまで通りではもうやっていけない」と訴えた。が、社員は先代の「従っていけばいい」というやり方にとっぷり浸かってきた。ほとんどの社員が戸惑い、まったく動けなかった。

このため、金森社長は目指す方向を社員に見える化していくことから始めた。

頭の中に浮かんだのは、前職であるパナソニックの取り組みだった。パナソニック入社1年目、金森社長は創業者である松下幸之助の考えを徹底的に叩きこまれた。

OGIC CI活動コンセプト

- 景気低迷期は、顧客信頼度が重視される！
- CS → CI 重視策が必要です！



リーマン・ショックの後、金森社長が進むべき方向をまとめ、社員に示したチャート図。「ファン」の徹底獲得に舵を切った



Better Technology by OGIC

その経験から経営理念が社員をまとめる上で大きな役割を果たすことを知っていた。しかし、オジックテクノロジーズにはそれがなかった。経営理念作りは急務だった。まず、社員から「先代に学んだこと」「会社に大事だと教えられたこと」を書面で提出させた。それをベースに、「基本理念」の作成に着手した。

冒頭には「考えよ」という言葉を掲げようと決めた。さらに、松下幸之助の言葉のうち、最も共感する『自分の仕事が無ければ社会は成り立たない』という自信を持って」という言葉も加えていった。

こうして完成した基本理念を社内のあるところに掲示。いつでも見えるようにして、社員が進む方向を確認できるようにした。

製品を社内に表示

社員一人ひとりに仕事に対する誇りを持たせるためにも、見える化は必要だった。

メッキは中間工程のため、社員は自分の仕事が最終的にどれだけ役立っているかを実感しにくかった。そこで、金森社長は「仕事の価値、社会での役割を見えるよう

にして自信を持ってもらおう」と考えた。

始めたのが、オジックテクノロジーズが加工した部品を組み込んだ製品の展示だ。ハイブリッド車のエンジンなどの製品を、社内の目立つ場所に置き、全員がいつも見えるようにした。社員は次第に仕事に対する意欲や責任感を高めていった。

経営情報も次々と社員に公開し、「会社を変えるために何をすべきか」を考える体制を固めた。金森社長は「とことん考えられる社員が必要で、その育成には手を抜かなかつた」と振り返る。一方で、「考えろと言われてもできない」と会社を去る人もいたが、改革の手綱は緩めなかった。

主力だったリードフレーム関連の売り上げは、レポートが予想した通り激減していき、2002年には、ほぼゼロになった。それでも、社員を育て、セラミック製品向けの表面処理などの多角化を次々に進めたことによって、危機を乗り切った。

ところが数年後、別の危機がオジックテクノロジーズを襲う。

2008年のリーマン・ショック



見える化によって社員は考え、動くようになってきた(上)。高度なメッキ加工に強みを持つ(下)

OGIC「CI」ビジネスマナー
ちよつといいね～

5.名刺の受け渡し

- ①綺麗なものを使用する。
- ②すぐ出せるよう準備する。
- ③名刺は相手側に向け、両手で渡す。
- ④名刺は両手で受け取り、腰より下げない。
- ⑤頂いた名刺はすぐにしまわない。(失礼にあたる為)
- ⑥名刺は切らさない。
- ⑦頂いた名刺は、ホルダー等に整理し管理する。

6.敬語を使いこなそう

- ①仲の良いお客様にも常に敬語を使う。
- ②お客様や上司の役職は省略しない。
- ③人の言葉遣いを聞き、良いところは取り入れる。
- ④間違った敬語は自分では気付かない。
互いに指摘しあう。
- ⑤日頃から使う訓練をする。
- ⑥お客様を不快にさせない敬語の使い方をする。
- ⑦最低限の敬語は覚える。



「ちよつといいね～活動」では、社員が「底上げすべきこと」についてさまざまなカードを作り見える化した。毎日順番に唱和している

ちよつといいね～活動

クを契機に製造業全般が落ち込む中で、オジックテクノロジーズの売上高も3割減少した。アジア各国による追い上げも鮮明になり、生き残るには、更なる改革が必要だった。

金森社長は会社のあり方を見直すことにした。まず、今までの仕組みを変えた場合と変えない場合に分けることから考え始め、「景気低迷期だからといって、価格を下げるのは一時しのぎにすぎない」「大切なのは、むしろ顧客信頼度を高めていくこと」「そのためには、社員がレベルアップして、お客様にオジックテクノロジーズのファンになつてもらおう」という流れで目指す姿を固めていった。

金森社長は「勝ち組」になるために進むべき方向をチャート図にまとめて見える化し、社員に示した。その上で、「お客様に選んでもらうため、社会人としてのマナーを高めよう」と訴え、「ちよつといいね(CI)活動」を立ち上げた。ユニークな名称に「明るく前向きな気持ちで会社を変えていこう」という気持ちを込めた。

先代のとき「従うだけ」だった社員は、金森社長の取り組みによって、考える集団に変わっていた。社員はすぐに動き始めた。ビジネス書を参考に、接客や電話応対などの「ビジネスマナー」、報告や連絡の徹底といった「ソーシャルマナー」、文章作成などの「プレゼンマナー」という3つの角度から「具体的に何をすべきか」を議論し、その成果を「名刺の受け渡し」「おじぎの仕方」など約10枚のカードにまとめた。すべきことを自ら見える化したのだ。そして、毎日朝礼で唱和し始めた。

CI活動の成果は確実に積み上がっている。金森社長は「取引先の担当者が見る目が変わった」と目を細める。社員は出勤時のあいさつの様子を撮影して、「あいさつキング」「あいさつクイーン」を選ぶ。「あいさつ運動」なども立ち上げ、「ファンづくり」は着実に進んできた。

見える化によって、進むべき方向を明示することで、危機を乗り越える。オジックテクノロジーズの2代目が歩んできた道のりは、その意義や効果の大きさを示している。