



office空と海
平井 吉信

中小企業診断士

平井吉信 コーナー

小さな製造業の悩みとその解決

～10のスキル、10の行動、1つの課題を設定～

金属加工を行うA社（年商3千万円）は、大手機械メーカーの下請である。大手ではマネジメント役はいても、現場で特定の技術や品質をつくりこむ社員は少ない傾向がある。そのため、小規模の下請先に外注される場面が少なくない。価格は厳しいこともあるが、納期や品質が優先されるため下請の言い値が通る。製造部品の原価率は組み立てられた装置の価格のわずかな部分に過ぎないためである。

しかし大手からは安定的に受注があるわけではなく、集中して受注があったとしてもしばらく途絶えることもある。著しい繁忙と閑散が悩みであり、むやみに社員を増やすわけにはいかない反面、技術を手に付けるには早くて数年、長ければ10年程度かかることもあり、社員の確保と育成には頭を悩ませている。取引先の集中と分散をどうするかも頭を悩ませる。これらは中小製造業の共通の悩みだろう。社員確保では先輩からの声かけで人脈をたどってみる。面倒を見てくれる人が

いると安心して入社できるし、無我夢中でやっているうちにメカいじりのおもしろさ、真髓が見えてくる。すると技術課題が自分の挑戦とやりがいにつながってくる。そんな社員が増えれば、小さな会社は独自の地位を築いて相手先を選んで取引できるようになる。

また、ものづくりのおもしろさを伝えるコンテンツを工夫したい。これは別のE社で模索を続けている。

平均年代30代の若手をうまく引っ張っている小規模の加工業B社（年商4千万円）がある。スタッフは4人で、残業を惜しまず仕事をやる。もちろんそれが手取りに反映されるからであるが、それだけが動機づけではない。親方として独立することを励みにしている人もいる。会社では、10のスキルを定義し、毎年1つつOJTと外部研修の組み合わせで取得を奨励しているからである。氏名とできる10のスキルの一覧が張り出されて毎年勲章が増えていく楽しみがある。

人事考課の納得感も得られやすい。

食品製造業のC社（年商4千万円）は、家族とパートタイマー中心で、限られた生産量から賛同できる取引先を開拓してきた。品質は県内はもとより国内の著名な競合先と比べて勝るとも劣らない。目利きのバイヤーが知れば接触を図ろうとするだろう。いちはやく良い製造元を見つけて囲い込むことが流通業の競合優位性だからだ。

C社の課題は、発信力の強化と社長は振り返る。確かに商品力はあるがそれを訴求しきれていない。けれど、社長の設定する課題が必ずしも的確な論点とは限らない。潜在的なリスクと課題を抽出してテーマの妥当性を検証する必要がある。（左ページ囲み参照）

大切なのは、総花的な計画（アクションプラン）をつくらないこと。社長自身が製造に携わる小規模事業所や中小企業ではやれることに限りがある（時間と費用と傾注）。

ここを解決すれば流れが一気に良くなるというボトルネックを1つか2つ設定してそこに一気に注力して短期間に行動を起こす。軸足を中途半端に置いているうちに経営資源が流出してしまふのを防ぐため。それゆえ、ここだけを集中的にやろう、と確信と決意を持って取り組むよう側面支援を行う。

大手の製造サービス業のD社は四国でも有数の規模

を誇る。社員教育に特に力を入れており、大手の安定的な取引先が多く財務体質は盤石である。隙がなく安泰のように見えて、実は目に見えない大企業病が進行している。そこで社風の改革を前提にチーム力を高め、同時に一人ひとりの潜在能力を伸ばすカリキュラムを組んで社員研修を実施中である。特にマネジメント層を重点的に伸ばそうとしている。その方策を掘り下げてみよう。

中間管理職のマネジメントのあるべき姿を描くことが必要なことは論を待たない。しかしそれを描けたとしても、人は身にまとった価値観、性格があるため、なかなか変えられない。そこで発想を転換し、人を変えることはできなくても、起こす行動は変えられる（変えてみる）、とするもの。客観的に部下を評価しているつもりが、実は評価者の思考の癖が6割を占めていたというアメリカの人事

考課に関する研究成果がヒントとなった。「この人はどんな人か？」の問いには主観で答えてしまいがちなように「中間管理職はどうあるべきか？」の設問も同様である。

そこで、性格や考え方、思考パターンに左右されず、部下がマネージャーに求める行動をすればいいという発想に立つてみる（おもてなしの基本は、自分がして欲しいことを人にしてあげること）。中間管理職として、どのような行動を取るか部下に聴くのだ。「こんな場面で、〇〇して欲しい」「こんなふうに導いて欲しかった」ことは何だろう。

それを顧客（この場合は部下）の視点から掘り下げることで気付きが得られる。

実際にやるときには、趣旨の説明、ブレインストーミング、ワークショップ、さらに、ファシリテーションのスキルと模擬実習、論点の発見など問題解決技法のレクチャーと事例研究をセットで行うことで、以後は外部に依存せず自分たちで問題発見と解決が行えるように意図している。

C社の支援のねらいと手順（進路とプロセスの明示）

- ・将来に明るい希望が持てるよう経営改善の課題を抽出する。
- ・課題の解決法をともに考える。
- ・できることから実践して結果の振り返りを行う。
- ・以上の成果を目標と達成のプロセスを落とし込んだ経営計画を作成する。

1. 内部環境

- (1) 10期決算の趨勢
- (2) 3期決算書から収益構造の分析
- (3) 営業分析
- (4) 製造設備と工程、原価の算出法のチェック
- (5) 主力顧客と主力製品
- (6) 競合先、ベンチマーク先（異業種も含む）

2. 外部環境

- (1) 大手の動向
- (2) 業界の動向
- (3) 競合カテゴリー

3. SWOT分析

4. 経営課題の抽出

5. 経営の方向性の検討

- (1) マネジメント強化と経営改善の方策
- (2) 新規顧客の開拓等ブルーオーシャン領域の探索
- (3) 経営資源から到達可能性の吟味

6. 経営改善のアクションプランの作成

7. 経営改善計画の策定

8. セルフフォローアップによるPDCAサイクル

すると、どんな行動が求められているかが見えてくる（この項目についてはどの会社もだいたい似たような10項目程度に収斂されることが見えてきた）。自分たちがどう行動すべきかを考えるのではなく、部下がして欲しいと思う行動をすればいい。繰り返すが、性格は変えられないが、行動は変えることができる。

日本の中小製造業、加工業は尽きることのない挑戦に直面している。どんなに良い企業でも次々と競合や新たな技術開発、用途開発による新市場（新たな需要）が生み出されて舞台から転落する危機を秘めている。後追いではなく先行するために、どの市場や技術を選んでどんな需要（顧客）を創造するかは知恵を結集していきたい。メソッドありきの姿勢では問題は解決できない。伴走する人間も同じ精神を共有して毎回手作りのパッケージを提供しているのだ。