

3 . ケース 3 : マネジメント力 1 次診断 マネジメント力 2 次診断

(1) 事例 5 : プラスチック射出成型加工業 (ST 社) 1 次診断 2 次診断 (人材力)

企業紹介

当社は栃木県にあるプラスチック射出成型加工の製造業で、売上高は約 30 億、従業員は 100 名規模である。本社兼工場は建屋、設備とも新しく、いわゆる 3S が行き届いている。顧客は自動車、建築用品、IT 部品の大企業で、高精度成型技術と顧客徹底サポートで高い評価を得ている。金型の技術に依存しがちなプラスチック射出成型であるが、金型の設計製造会社を傘下に有して、M&A にも積極的で、総合メーカー (パーティカルインテグレーション) を目指している。

ここ数年の売り上げの伸び率は 10% 以上であり、関連企業を買収するなど、積極的な経営展開をしてきている。そのため、借入金が多く、自己資本比率は低い。また、営業利益率は 2% 程度と低いため、5% を目指す経営計画を策定したところである。原価構成を分析し、コストダウンを進める一方で、見積もり精度を上げて、安値で受注しないような提案型営業展開をすすめる。

オーナー会長の友人である社長のバックグラウンドは営業であるが、現場で長年の経験としたことで、成型技術をよく理解している。社長は働き盛りの 50 歳を超えたところ、エネルギーで勉強家、経営革新のツールについての知識も豊富であり、社内外の人望は厚い。

売上、従業員数共にここ数年、急成長を続けてきたが、各部門のキーマンの頑張りがそれを支えている。ただし「目先の処理と対応」に追われっぱなしである。その打開のため、最近バランススコアカードによる戦略構築を導入した。しかしトップダウンで全従業員をまとめるには限界を感じており、人材育成が経営の重要な課題であると認識している。

一次診断の診断結果

右図は一次診断結果のレーダーチャートである。

原価管理と財務力が比較的低いが、これは上記の積極的な経営戦略と急成長に原因があり、原価管理は全部原価計算からの脱却が進まず、管理会計の展開 (標準原価計算、直接原価計算) が遅れているためである。また財務力が低いのは M&A 費用の負担のためであり、長期的には改善の必要がある。

逆に比較的高いのは営業力であり、提案

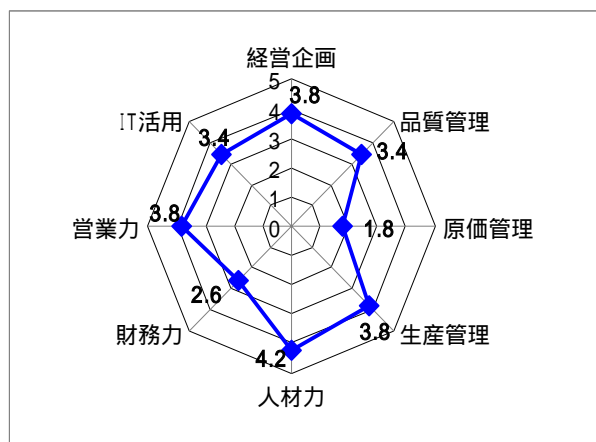


図 4 - 11 一次診断結果

型営業を目指した社長のリーダーシップのもと、スピードある顧客対応力で積極的な営業を展開している。また、人材力が高くなっているのは、地元の U ターン人材をうまく活用し、計画的に社内教育、社外教育が行われているためである。一方、現場、技術計測の分野で中国技術者の活用も行われている。

一次診断の対応策

経営の見える化を積極的に展開しており、バランススコアカード導入による経営企画、戦略構築を行い、社員との共有化したうえで、実施計画を実行、フォローする。具体的には、財務の視点では経常利益 5%の確保、顧客の視点では提案型営業、業務プロセスの視点では原価の見える化、人材と変革の視点ではと人材教育訓練を重点課題としている。また、中期的な経営計画の明示、その従業員への徹底・共有、コミュニケーションを徹底する。それらはコンサルタントとして、筆者が力をいれているところであり、一部、成果が出つつある。今後とも社長との信頼関係の中で改善していくつもりである。

二次診断、人材力

当社は会長、そしてその友人である社長の二人三脚体制で運営している。その下に、銀行出身の総務、経理を担当する常務、創業時期からのたたき上げの製造、技術を担当する常務がいる。ふたりの常務は 60 歳前後で経験豊富で頼りになる存在である。会社がここ 5 年あまりで急成長してきたために、中堅クラスの 40 歳代の人材力が不足しており、部長クラスの人材は 30 代が実務を引っ張ってきている。

部単位の組織では、総務経理、営業、生産準備、製造、品質保証の 4 組織であり、社長は営業に多くの時間をかけている。ヨコのコミュニケーションは比較的良好で、毎朝ミーティングで問題点と課題の情報交換を行っている。

幹部クラスの採用は大学卒の U ターン組の募集をかけているが、最近の求人倍率の高まりから、よい人材があつまら

ず、親戚筋とかで口コミで採用するのが現状である。現場の採用募集には多くが応募してくるが、定着率はそれほど高くなく、技能伝承にも一抹の不安がある。一方、地域柄、検査、出荷のパート（主として近所の主婦）には応募が多く、その採用はそれほど苦労しない。

会長は中国に頻繁に出かけて、中国人研修生をあずかるようにしている。現在 10 名ほどあずかり、CAD や解析の研修のかたわら、実務にも従事させている。彼らは学習意欲が高く、技術解析や製品開発の一端を担うようになっている。人件費が安くなるのでもっと研修制度の

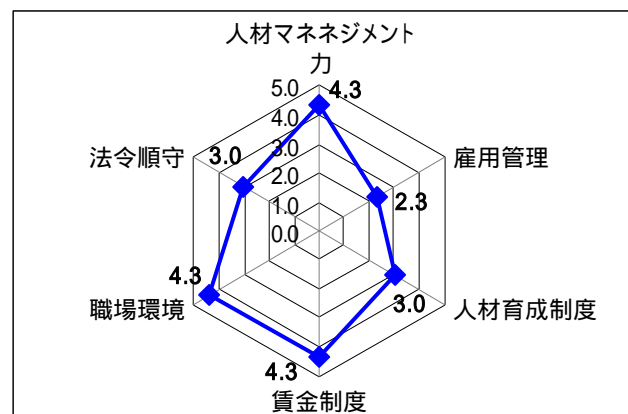


図 3 - 12 人材力診断

利用を増やしたいと思っているが、習熟すると中国に帰ってしまうので、ノウハウの伝承はうまくいっていない。

二次診断、人材力の診断結果

一次診断からは、同規模の製造業としては人材力については高い評価であった。二次診断で人材力診断を行った結果を見てみると、人材マネジメント力と職場環境について比較的高い評価であった。その理由は、会長、社長の二人三脚マネジメントのなか、明確な経営理念を人重視の施策を打ち出している、社内のタテ、ヨコのコミュニケーションは良好であるから。また、社内の働く環境づくりに資金を投入して良好な職場環境であるほか、挨拶、5S は日ごろから徹底して指導している。

一方、雇用管理と法令順守は比較的低い評価であった。その理由は、雇用管理については、人の採用が組織的とはいえず、人脈頼りであり、必要な人材を必要な時に採用できていないからである。また、定着率についてもよいとはいえない。法令遵守については、現在すべて解決されているものの、残業管理や、中国人研修制度の活用に懸念がないとはいえない。

二次診断、人材力の対応策

中小企業が、大企業並みに人材力を確保するのは難しい。しかし、当社のように、給与処遇面の劣性を補うような施策、働きやすさや職場環境、入社後の社員教育、コミュニケーションの良さで生きがいを感じさせることが重要であろう。診断軸ごとの対応策は次のとおり。

人材マネジメント力； 社長は継続的に経営とはなにかを問うていて、人材が経営の根幹であると認識をしている。今後は従業員全員にその意識を伝達することが課題である。

雇用管理； 雇用環境の状況に従い、新人の採用は柔軟な対応を計画的のすすめることが課題である。また、従業員満足度をききとる日常のコミュニケーションが大切である。一方、中国技術者の活用は当社の強みとなるので、的確にすすめたい。

人材育成； 社内の教育制度をさらに充実させるとともに、重要な仕事を与えて（エンパワメント）成功体験をすること、そしてそれを褒めることによってやる気を引き出すことである。

賃金制度； 同業他社、近隣の同規模会社の客観的な情報を把握し、遜色のない水準で従業員満足度を高めるとともに、業績、能力をふまえた公平な分配を行うことが課題である。

職場環境； 物理的には整っているといえる。さらに、心理面、精神面で明るい、活力のある職場づくりを目指したい。

法令遵守； 顧客の納期要望のため、定められた残業を超えることが発生してしまう。残業ばかりでなく、コンプライアンスは違反したときのコストが大きいので、十分なケアが必要である。