

環境変化に合わせて生き残る

トップが培う

企業の 自己変革力

刻一刻と変わる経営環境下、企業経営にも変化や進化が求められるのはいつまでもない。仮にいま業績がよくとも、常に「現状否定」し、将来を見据えて変えるべき点を常に変える、そんな姿勢が生き残りのためには欠かせない。社員を引っ張り、たえず改革・変革に着手してきた実績あるトップの実例から、その要諦を考えてみたい。



提言

“トップの本気”が社員に伝われば
改革は成る

ISOWA 社長 磯輪英之

事例1

ISO取得とカイゼン運動で
経営参画意識を高める

湯元館社長 針谷了

事例2

勉強会で価値感を共有し
直営店を意識改革のシンボルに

ハグルマ封筒社長 杉浦正樹

事例3

社員との絆を生み出し
業態転換と工場統合に成功

明星電気社長 上澤信彦

提言

「トップの本気」が社員に伝われば 改革は成る

自己変革できる組織とは、自分で考え、「全体最適」を考えながら、自発的に動ける社員の集合体ともいえる。

社風によさで業界内外から注目を浴びるISOWA(愛知県春日井市)は、そのサンプルのような企業だ。社員の自主性を引き出すことを念頭に風土改革を進めた磯輪英之社長が、その要諦を語る。

株式会社ISOWA 社長
磯輪英之

二五年前、商社勤務を経て三〇歳で当社に入社した私は、強い危機感を覚えていました。父の代に段ボール機械メーカーとして大きく飛躍した当社でしたが、同族企業ゆえの欠陥を抱えていたからです。

多くの社員が「指示待ち人間」で、社長である父に依存心をもっており、社内には何事も「創業家任せ」という空気が蔓延していました。では、創業家の下す判断に喜んで従ってくれるかというと、陰では愚痴をこぼし合っている。健全な組織とはいえませんし、いつかは事業面でも行き詰まるのが目に見えていました。

後述しますが、時間をかけて取り組んだ風土改革の結果、当社は大きく変わりました。

た。とくに二〇〇六年、個々の社員が自分で考え、互いに協力して動ける会社にしよ」と、「世界一社風のいい会社を目指す」という理念を掲げてからは、変化が加速化していった観があります。

指示待ちのマインドを変えるべく 風土改革に取り組む

いま、製造現場の社員は自ら手を挙げて他社に視察に行き、よい取り組みはどんどん取り入れていますし、日々、自発的に改善活動に励んでいます。工場に見学にいらした方から、「おたくの社員の対応は素晴らしい。感動した」とまで、お褒めの言葉

を頂戴することも増えてきました。お客様からも技術力だけでなく、社員の働きぶりを含めた総合的な姿勢を高く評価していただけのようにもなっています。昨年の四月、より風通しをよくしようとおフィス内の壁を一部取り払い、「ISOWAストーリー」と名付けて、フロアを貫く大通りをつくりましたが、以前にもまして、部署を越えた話し合いがあちこちで行なわれるようになりました。私の机は通りに面したフロアの中央付近に配置していて、そうした光景がしょっちゅう目に入ってきました。

振り返って思うのは、風土改革の構造的な難しさです。そもそも変えたいような企業風土ですから、社員と経営陣の間に信頼

トップが培う 企業の「自己変革力」



いそわ ひでゆき

1955年、愛知県生まれ。一橋大学在学中に一年間休学し、米国の段ボール機械メーカーで修業。80年、同大学卒業後、大手商社に勤務。85年、父の経営するISOWAに入社。2001年、社長に就任。風土改革に地道に取り組んで成果を上げ、注目を集めている。国内シェアトップを争う段ボール機械メーカーである同社は1920年創業。欧米にも販売拠点をもち世界シェアでもトップ5に入る。年商71億円(2010年3月期)、従業員数268名、本社・愛知県春日井市。

<http://www.isowa.co.jp/>

もないのに、誰もが会社をよくしようという熱意をもっていた。ふと思ったのは、当社の社員も本当はこんなふうに働きたいのではないかということです。そうなれない原因は、私にあるように思えてきました。「親父が悪い」「指示待ちの幹部が悪い」と他者のせいにするところがあったからです。

この二つを、固く心に決めたのです。そして二〇〇一年春、社長に就任してすぐに「社員による社長評価」を始めました。これは、私がこうありたいと考える社長像を七つの項目(前ページ表参照)で示し、私の姿勢を全社員に任意・無記名で六段階評価してもらい、結果も社内に公開するというもの。評価を社員に委ねるのは非常に勇気がいりましたが、思い切って着手しました。以後、毎年、実施しています。

自分が私は、ある決意を固めました。自分の姿勢を改め、そのことを社員にわかってもらおう努力をする。社員の当事者意識を引き出すため、黒子に徹してリードする。

同じ年の秋、「定時後ミーティング」を開始。これは若手中心に組織横断的に選抜されたメンバーが会社を変えるための議論を重ねる場です。リーダー役に見込んだ若手に声をかけ、メンバーの選抜も任せまし

た。この、リーダー役への声かけは信頼する幹部に頼んでいます。メンバーに「連判状」を提出するようににも仕向けてもらい、それを示して役員会に諮りました。これは同族企業特有の構造への対処でもあります。父も、私の前任者の叔父も健在で、私を心許なく思っており、私の案となると、悪気はないのですが、意見を言う。すると、社員はどうしてもその意見に引っぱられてしまう。社員の提案なら、黙って見守ってくれるという計算がありました。八名いたメンバーは当初、会社への不満の言い合いに終始していたようですが、徐々に結果を出していきます。象徴的な取り組みといえるのが「リードタイムの短縮」です。当時、組み立て担当の社員は出勤後、自分で部品を集めて作業に取りかかっていました。それを前日のうちに準備しておけばどうなるか。彼らはそこに着目して検証を始めていきます。毎晩遅くまで残っては、自分たちだけで部品を集めていました。一度、「これ以上は業務として取り組まなければ関係部署の協力が得られません」と相談を受けたことがあります。このとき私は「ここまで頑張ったのだから、自分たちで説得したらどうだ」と励まし、一方で

感醸成されていない。その状態にありながらも、本当に変えようとするれば社員の協力が欠かせません。だから難しい。しかし経験上、いったん信頼関係ができあがれば、日々の改善や改革は半ば自動的に社員が進めてくれます。つまり、常に変化できる会社になれるかどうかは、そのベースである風土にかかっているといえます。

なれませんし、上辺だけ取り繕ってみたくて社員に見透かされてしまうでしょう。もう一つ、念頭に置いたのは、社員を「指示」で動かさず、自発的な頑張りを引き出していくということです。もともと仕切りの私にとって、忍耐のいる作業でした。以上は、失敗を重ねてたどり着いた考えであり、会社を変えたいと、経営者自身が変えることなのかもしれません。

で、ボトムアップで会社を変えようとする組んだはずが、実態は形を変えたトップダウンになってしまっていたからです。大きな転機となったのが、コンサルタント・柴田昌治さんとの出会いです。著書を拝読して、私の取り組みがいわば「やらせ」でしかなかったと気づくことができました。やがて柴田さんが主宰する勉強会に足を運ぶようになり、様々な形でご指導をいただくことになりました。九八年頃のことですが、当時、こうした勉強会の参加者は大企業の部課長級の人が大半で、彼らの姿勢からも得るものがありました。創業者一族で



④オープンな社風を象徴するISOWAストリート
⑤ISOWAストリートに面した会議スペース

●ISOWA「社長評価表」の項目

- ①社長は、分かりやすい言葉で企業理念や経営方針について繰り返しメッセージを出している。
- ②社長は、積極的に実務現場を自分の足で歩いている。
- ③社長は、素直に人の話に耳を傾け、理解しようとしている。
- ④社長は、「個人的好き嫌い」ではなく、公正に人を評価している。
- ⑤社長は、自分が下した判断について、失敗も含めて必ず振り返りを行い、それを社内に公表している。
- ⑥社長は、「勝ち残る」ための企業変革に本気で取り組んでいる。
- ⑦社長は、実務現場の意見・アイデアやお客・市場動向などを十分に把握した上で、信頼できる決定や判断を打ち出している。



オフィスでも製造現場でも、課題があればすぐ話し合える空気がある

関係部署の上長には「彼らが相談してきたら応じてほしい」と、根回しをしています。そして、検証開始から約一年を経た二〇〇四年四月、会社として彼らの考えた手法を採用することになり、リードタイムは実に四〇%も短縮されたのでした。定時後ミーティングは「社楽」という名称で拡大し、その影響を受けて自発的に分科会が発足するなど様々な形に発展していきました。とはいえ、全社的に風土が変わるまでには時間が必要でした。先述した「社長評価」では、「まったくその通り」「かなり当てはまる」「ややあてはまる」の三評価を肯定

的と判断していますが、肯定的な評価がトータルで六〇%超あった二〇〇一年から漸減し続け、二〇〇四年には肯定と否定が拮抗する水準に下がってしまったのです。悩んだ私は、部門長や、労組の執行委員にも肚を割って相談してみました。彼らは「自分が社長の考えを伝え切れていないのかもしれない」と言い、さらなる協力を約束してくれた。これも一つの転機といえます。弱みも隠さずに見せるようにしてから、社員との関係性が明らかに変わり、「支持率」も上昇していったからです。

何のために働くのかを突きつめ 価値観を社員と共有する

この時期、私の内面でも変化がありました。会社と社員のことを最優先に行動してきたつもりですが、本音をいえば自分と家族の幸せのほうが大切で、そこは逆転しない。社長の私ですらそうなのだから、社員に「会社のために頑張ろう」と強いても応えてくれるはずはない。それなら皆が自分と家族の幸せのために働ける会社にすればいい。そう割り切れたとき、「世界で一番社風のいい会社」という理念が浮かびまし

た。そういう会社にするべく働くことが自分の役割だと、肚を括ることができたのです。価値観に基づく本音なので本気で言えますし、以後、ブレることもなくなりました。この時期に書き始めた社長ブログでも、当社の「ファン作り」に貢献した人を褒めるようにし、当社の成果を「ISOWAのファンを作ること」と定義しました。

やがて私が朝礼などで発言する際、笑顔で頷いたり拍手してくれる社員が増えてきました。機が熟したと思えた二〇〇六年の年頭の挨拶で、私は「世界一社風のいい会社を目指す」と宣言したのでした。旗幟を鮮明にしてからは一体感が高まり、理念に共鳴した優秀な新卒も採れるようになりました。管理職となった「定時後ミーティング」で頑張った世代がその新人を指導する、非常によい循環が生まれています。

風土改革には時間がかかります。しかし改革の支持者がある割合を超えたとき、会社は一気に動き出します。そうなるまでの間、自分自身を支え、励まし、かつ社員の共感を引き出す源は、トップ自身の本気の思いです。半生をかけて作り上げてきた組織風土をさらに磨いていくために、私は今後とも理念を「本気」で語り続けます。