

事例

2

みんなの気持ちをひとつにして 築き上げた短納期体制

株式会社浜野製作所

(東京都墨田区八広4-39-7、従業員数:34人)

金属加工業を引き継ぐ

下町情緒が漂う住宅地の中に赤と青と黄の3色に塗り分けられたカラフルな3階建ての建物がある。浜野製作所本社工場である。道路側は全面ガラス窓。工場というよりデザイン事務所のイメージに近い。道ひとつ隔てたプレス工場も赤と黄とグレーのモダンな建物で、負けず劣らず堂々と自己主張している。

「金属加工業というどうしても3Kのイメージがありました。せめて建物だけでもそれを払拭しないと、人が集まってこないと思ったのです」そう語る浜野慶一社長は44歳。真っ赤なジャンパーが鮮やかで、それに負けないさわやかな笑顔を持った人である。

プレス金型と精密板金加工などの金属加工業を営んでおり、半導体製造装置、医療装置、自動車関連機器、アミューズメント関連機器の金属部品を加工している。

1978年に父君が創業されたとき、ここから数百メートル離れたところに2階建ての工場兼自宅があった。階下の工場で両親と二人の従業員が働くのを見ながら浜野さんは大きくなった。経営状態は決して悪くはなかったが、浜野さんにはネクタイとスーツ姿のサラリーマンにあこがれる気持ちがあって、会社を継ごうとは思ってもみなかった。

だが、大学4年になって就職活動を始めた浜野さんに「お前、この後をやってみないか？ お前たちには厳しい面ばかりを見せてしまったが、お

前の才覚で切り開いていけばもっともっと大きな夢が描けると思う」そんな意味のことを言われたという。その言葉にふっと心を動かされ、内定が決まっていた会社を蹴って、父君



浜野慶一社長

がすすめる取引先に就職。試作品の精密板金加工の技術を身につけた。

1993年、29歳のとき父君が亡くなり浜野さんは呼び戻されて会社を継いだ。それから5年、ようやく仕事に慣れ、得意先にも顔を覚えてもらった頃、経理一切を引き受けていた母君も他界。そして2000年には隣家からの出火で自宅兼工場が全焼した。

カラフルでモダンな本社工場とプレス工場はその半年後に完成したものである。先代が始めたプレス金型の仕事に加えて以前の会社で覚えた精密板金をやろうとそのための設備を入れることを火事が起きる1年前から計画していた。新工場は計画通り完成し機械も入ったが、それまでの仕事の材料が何もかも焼けてしまい、ゼロからの再出発をめざして営業に歩いた。

なぜ短納期が求められたか？

すぐに仕事が見つかったわけではなかった。それでも諦めずに歩いたかいがあって、少しずつ

入ってきた仕事に3種類があった。めちゃめちゃ安い仕事、難しい仕事、そして短納期の仕事の3つ。だが、他社が1個100円でやる仕事を50円でやらないかと言われても引き受けられるはずはなかった。オーソドックスな機械しかなかったから難しすぎる仕事も無理。短納期の仕事ならなんとかなると思った。人が寝ている時間にも起きて作業すればよかったからである。ふつうなら夜の8時か9時に仕事を終えるのを朝の3時、4時まで頑張った。

最初の仕事を約束の期日までに仕上げて届けたとき、担当者がものすごく喜んでくれた。「どこを回っても15日から20日はかかると言われたけれど、浜野さん、本当に7日でやっちゃったね！」それが認められてちょこちょこ仕事が入るようになり、その会社からの紹介で他社からも仕事が入るようになった。ほとんどが短納期のものだった。

なぜそんなに短納期が求められるのか。浜野さんはこんなふうに言う。

「たとえば、大きなメーカーでは新製品のプレゼンテーションの期日はあらかじめ設定されているんですね。その準備のための日数はぎりぎりです。しかとっていないから、設計や稟議りんぎで思ったより時間がかかると後ろの工程を切り詰めないといけません。そして何が何でも超特急で引き受けられる業者を探さなければならなくなる」

あらゆる製品のサイクルが短くなっている。企業は次の需要を喚起するために次々新製品の投入を試みる。もちろんすべての新製品が当たるわけではない。短納期の試作品の依頼が増えているのはこのためだ。最初は2個つくってくれ、3個つくってくれという依頼から始まる。脈がありそうだとすると、お客さまへのプレゼンテーション用に20個つくってくれなどという注文が



カラフルな本社工場
外観

入る。うまく軌道に乗れば月々50個くらい流してくれということになり、それ以上だと金型をつくらせた方が安



工場レイアウトを映し出すモニター画面

くなりますよとこちらから提案することになる。生産ロットが何千個、何万個にもなると1円、2円の値段の勝負になるから、その時はこんな町の中ではなく、もっと郊外の大規模な無人工場、あるいは人件費の安い中国や東南アジアの工場の仕事になる。ともあれ、数の少ないもの、難しいものをできる限り短い時間でつくってほしいというニーズは強くなっている。

短納期に対応するしくみ

気心の知れた2~3人でやっている間は根性で、寝る時間を削ってでも作業することで対応が可能だった。しかし、どんどん増えていく注文に対応するためにはもっと多くの人数が必要になった。そして、新しく社員となった人たちに徹夜してまでの働きを求めるわけにはいなくなった。「そこで、システム的対応を工夫したのです」と浜野さんはオフィスルールの天井から下がった大き

の気持ちをひとつにして

新たな現場管理体制

な薄型モニターを指さした。そこには工場のレイアウト図が映し出されている。プレス機やレーザーカッターなどの装置の絵が並んでいて、電源が入ると色が変わり、稼動するとアニメーションで動いて見える。オフィスに居ながらにして全工程の稼働状況が分かるようになっている。

このほか稼働解析システムのネットワークが全職場に張り巡らされている。注文を受けると事務担当者がそれに基づいて作業指図書をつくる。それに設計図面と作業手順書とバーコードがついていて、指図書は作業手順に沿って必要な工程に渡される。各工程を担当する作業者は作業に入るときと終了するときに自分の名札についたバーコードをバーコードリーダーでなぞる。それによってその工程を何時から何時まで誰が担当していたかという記録が残る。そして次々送られてくる注文品の加工を始めるときと加工を終了したときに指図書のバーコードをなぞる。これによってすべての注文品について誰がいつどの加工を担当したか、そのうち段取りにどれだけ時間がかかり、実際に機械が稼働したのは何時何分から何

時何分までかの記録が残る。

お客さまから問い合わせの電話が入ったとき、以前なら営業担当が現場に下りて指図書がどこにあるのか探して進捗状況を答えていたのだが、今は誰でもパソコンの画面を開いて進捗状況を確認でき「今日中には上がります」「明日にはお届けできると思います」と答えることができるのである。

システム化によって人の動きと品物の動きが見えるようになった。「だからといって、一人ひとりをつかまえて、お前、遅いじゃないか、と詰問するというのはありません」と浜野さんは言う。

システムの活用ですべての仕事がオープンになると、自分の仕事が見られているという緊張感と責任感が生まれる。さらに不具合を見つけやすくなり、問題が起こればみんなでそこに改善を集中することができるようになる。そのためのシステムである。

システムだけに依存して仕事ができるわけではない。浜野さんがこの会社を引き継いだ時、わずか4社だった得意先は現在280社にまで増えている。1社1社注文書の書式も図面の描き方も違

う。つくるべき品物もほとんど初めてのものばかりだから、その内容をしっかり理解し、最も効果的な加工方法を工夫して作業に入らねばならない。その段取りのために機械の前で30分も1時間も考えて込んでしまうこともあるくらいだ。ただ、いったんそのようにして確立した加工方法はその後、機械に覚え込ませて2回目からは手を抜くことができるようになっている。



金型プレス工場の内部

このようにシステム化によって管理の手間を省きつつ、みんなの知恵を集めつつ、短納期に対応できる体制をつくり上げてきた。以前のように徹夜でこなすということは少なくなったが、それでも独身者は夜の10時、11時までかかって作業するという。

みんなで作る会社をめざす

建物の外観だけでなく、この会社には明るくてオープンな空気が漂っている。すれ違う誰もが「いらっしゃいませ」「こんにちは」とあいさつしてくれる。一人ひとりがここを自分たちの会社だと感じ、ここを大事に思っているらしいことが自ずと伝わってくる。

さまざまな取引先から持ち込まれる毎回新しい試作品の加工の仕事をこなしていくことで、社員の技術レベルはかなり高い。当初は即戦力を求めて経験者を中途採用したが、最近では元営業マン、元トラック運転手、元自動車整備工などの未経験者が技術を身につけたいと入ってくる。先輩に教わりながら仕事する中で1年か1年半で経験者とほぼ同等のレベルに達する。

会社を引き継いだとき2人だった従業員は今は34人。浜野さんは彼らにここを自分たちの会社と感じてくれ、一緒になって大きくしていって欲しいと思っている。その思いが少しずつ実ってきていることには、浜野さんのこだわらないオープンマインドがある。

ものづくりの町、墨田区には10年前には10,000の事業所があった。それが3,800にまで減っている。厳しい経営環境の中で後継者が不安定さを嫌って工場をたたんでしまうケースが後を絶たないからだ。このままでは墨田区は地盤沈下してしまうと墨田区長は早稲田大学との産学連携の推進を決め

た。浜野さんはその行政からの提案に呼応して、早稲田大学大学院のある経営学の先生の授業のために会社を開放したのである。学生たちを受け入れ、すべての経営データを公開し、現在の浜野製作所をもっとよくするために、営業面、財務面、生産管理面の提案をしてもらった。

一度は火事で何もかも失った会社である。その後6年間で積み上げてきたことを学生たちの教材として提供することになんのためらいもなかった。もちろん学生たちは業界については、まったくの素人で、彼らの提案に直接的な効果を期待したわけではなかった。彼らの前になにもかも明らかにし彼らの素朴な疑問に一つひとつ答えていくことで浜野さんはそれまで気づくことができなかった多くのことを気づかされたという。

その延長線上でいまも早稲田、一橋、慶応、駒沢、上智など10数人の学生がインターンシップの形でこの会社集まり、社員と一緒に会社をよくするくふうを話し合い、さまざまな提言をしてくれている。同社のホームページも会社案内のパンフレットも学生たちがつくってくれたものである。社員が毎日の仕事の感想を自由に書き込む社内ブログも学生たちの提案で始まった。学生たちが社員の意識調査をしてくれ、社長には直接言えない社員のホンネを引き出してくれたこともある。

こうして始まった社内ブログで浜野さんは、ある社員の書き込みを見て胸が熱くなったという。「みんなの会社じゃないですか、もっとみんなで盛り上げていきましょうよ」とあった。

それがきっかけで浜野さんは家族が持っていた会社の株の一部を幹部社員に買ってもらうことを決めた。「今までは浜野家がオーナーだった。これからはみんなの会社にしていきたい」社員の前でそう宣言した。この宣言とともに同社は新しい飛躍に向かって羽ばたこうとしている。