

お客さまの心をとらえる 「1個づくり」の追求

「1個づくり」の着想

工業用ゴムの販売会社でウレタンゴムの販売に携わったことが金型との出会いだったという。ウレタンゴムは金型部品のバネの代用品として使われ、それが高度成長の波に乗って大いに売れた。それに自信を得て佐々木正喜さんはオネストーン商事という金型部品専門商社を設立した。1971年、34歳のときのことである。

金型というのは1個あれば、何千、何万と同じものをつくり出すことができる。大量生産のためにはならない道具だが、金型それ自体は量産品ではない。それに使われる金型部品も、基本的には1個か2個という単位でしか売れていかない。物をつくって売る以上、数がまとまらなないと、うまみに乏しいのだが、金型部品はその意味のうまみとは対極にある商品だった。

だが、「しょせん1個か2個しか出ないものを売る効率の悪い商売」とあきらめている限り、ビジネスに先行きも広がりも生まれえない。1個か2個しか売れないのは当たり前、それで十分じゃないか。むしろ完ぺきな1個をつくり、それをできる限り早く、間違いなく提供することでお客さまの満足に徹していこうと佐々木さんは決意した。後にその意味を込めて「1個づくり」という

言葉をつくり出し、会社のポリシーに掲げたが、ともあれ37年間、そんな思いを内外に発信し続けてきた。

金型部品は1個か2個しかつからないからすべて特注品である。標準品を取り扱う商社の営業マンは型番と数量さえ確認すればよい。しかし、特注品である金型部品の営業マンは自分で図面を読めない限り、注文品が確かにお客さまの要求通りに出来上がっているかどうかを確認できない。そのために図面の読める営業マンを育成していく必要があった。「1個づくり」を得意分野として伸ばしていこうとすると、社員教育にも熱心に取り組むことが必要だった。

自社で加工を始める

もうひとつ、オネストーンは「スピードこそ会社の命」というポリシーを掲げている。お客さまが求めている納期にピタリと間に合わせるという意味だ。もちろん早いに越したことはない。注文品を少しでも早く届けるためにオネストーンは商社でありながら社内に製造部門を持つようになった。

きっかけは、丸型パンチで先端部分の径がJIS規格にはないものを欲しいというお客さまが

現われたことだった。例えば 6.0 ミリ、6.2 ミリ、6.5 ミリ……が JIS の標準規格であるときに、6.1 ミリや 6.15 ミリの径のものが欲しいとってこられる。6.2 ミリのものを少し削って 6.1 ミリや 6.15 ミリをつくれればよい。だが、そのためにメーカーに再加工を依頼していると、納期は1日か2日余分にかかる。「それくらいならウチでやってみよう」と、佐々木さんはマンション1階の事務所の片隅に小さな研磨機を置いて自分で丸型パンチの先端を削り始めたのだ。

これによって納期を短縮でき、営業は注文を取りやすくなった。さらに、それなら簡単な加工を自社で引き受けようと、1980年には小牧市に工場を建設。設備を導入し、製造部門に社員を雇い入れて加工の範囲を次第に広げていった。

多能工化の推進

その後、小牧工場を拡張し、岡崎にも工場を開設するようになった。そのころから同社は製造の体制を一新した。二つの工場にはそれぞれに5~6人の社員がいた。その5~6人がそれぞれに担当する機械を持って分業していたが、それだと時間のかかる工程の前ではいつも仕掛品でいっぱいになり、短時間でできる工程は手待ちになりやすい。あるいは1人が休むとその工程が停滞して大幅に納期が遅れる。

そこで、製造スタッフの多能工化を図り、全員がすべての設備を操作できるように教育訓練を重ねた。設備メーカーによる講習会に派遣し、あるいは社内で先輩から後輩に教え合った。

そのようにして1個注文を受けるとその1個は切削、研磨、粗仕上げ、仕上げ、検査まで1人で担当させることにしたのである。各工場には研削盤、マシニングセンター、旋盤などが並んでおり、作業者は順番にそれらを回って自分が担当する加工を完成させる。いわば、金型部品のセ



佐々木正喜社長

ル生産体制をつくり上げたのである。

現在の製造スタッフは12人。全員がすべての設備の操作方法をマスターするまでにかなりの時間が必要だったが、この結果、工程の待ち時間が大幅に減少し、設備の稼働率も向上した。とりわけ大きかったのは、作業者が「これは自分がつくったものだ」という責任感と達成感を感じるようになったことだ。一人ひとりが自分の作品に責任を持つ。もし加工の過程で問題が起これば、その改善方法を真剣に考え解決を図るようになった。

「1個づくり」という言葉はここから生まれた。現代の匠として一人ひとりが全工程に責任を持ってつくり上げるというイメージを内外に発信するようになった。

「1個づくり」のイメージが浸透するにつれて、オネストンをメーカーだと思える人が増えているが、同社の二つの工場で作られる製品は同社の全販売額の5%に過ぎない。得意先は自動車、電機、機械関連、その部品メーカーなど優に1,000社を超えており、それだけの需要を同社の工場だけで賄うことはとうてい不可能である。自社の設備と技術でつくれるもの、納期的に間に合うものは自社工場で作るが、それ以外は協力メーカーに発注する。この体制は今後とも変わらない。

昨年秋から新しい設備が導入された。非接触式の3次元デジタルサイザーで、形状データを読み取り高精度で同じ形状の物体を複製することができる。図面がなくても、あるいは当初の図面から使っているうちに形状が変わってしまっている、今ある金型部品と全く同じ複製をつくり出すことが可能になる。

最初は期待した精度がなかなか出なかったが、ほぼ1年をかけて、ようやく当初の見込みどおりの精度を出すことに成功。これによって、新たなお客さまの期待に応えることができるものと期待されている。

経営理念は会社の憲法

この日の佐々木さんは多弁ではなかった。ここまでの話は流れるように出てきたわけではなく、言葉を選びながら時間をかけて佐々木さんはポツリポツリ語った。多分どんなに言葉を重ねても言い尽くせぬものがあったのだろう。それを聞いているうちに、「1個づくり」という佐々木さんがたどり着いた考え方の背後に、金型部品を注文してくれるお客さま、それを提供する社員一人ひとり、そして37年間をかけて築き上げてきたこの仕事に対する深い思い入れが、じわっと伝わってくる気がした。「社員の方を大切にされているのですね？」と聞くと「それは私の口から言うことじゃないです

よ」と佐々木さんは少し笑みを浮かべながら言った。「はい」と一言で表現できるほど軽いものではないとその笑みは語っていた。

「1985年ごろ、社員みんなが参加して経営理念をつくりました」思い出したように佐々木さんは語り始めた。

愛知中小企業同友会で経営理念を明文化することの大切さを学んでから、それを実践してみようと思い立ち、社員たちにどんな経営理念がよいか、アイデアを出してくれと呼びかけた。

標語をつくったらいいと社員たちは思ったのだろう。「返事はハキハキとキビキビと」「もっとコンピュータをうまく使いこなしたい」など、個人の行動目標のようなものが出てきた。そこでもっとみんなで話し合うことにした。土曜日の昼をこのための研修会に当てたり、1泊研修会の機会をつくったりして、この会社をどんな会社にしたいかを話し合った。

「みんな、幸せってどんなものだと思うか？」と佐々木さんは投げかけた。「給料が高いこと」「ボーナスがたくさんあること」「休みが多いこと」「仕事がラクであること」「健康であること」……、いろいろ出てきた。「じゃあ、不幸だと感じる時は？」と聞いてみると、「給料が少ないこと」「仕事がきついこと」と、ちょうどその反対のことをみんな口々に言った。

「そうかな、仕事がラクでお金さえたくさん入れ



1個づくり品1



1個づくり品2



小牧工場の内部

ばいいのかな?」と佐々木さんは続ける。「私たちみんなはそれぞれに三つのグループに属している。ひとつは会社の仲間や得意先、仕事上の付き合いのグループ、二つ目はそれぞれの家族、親兄弟、親戚などのグループ、三つ目は子供時代、学生時代の友人知人、あるいは地域の人々のグループ。これら三つのグループの中で自分だけ、のけ者にされたらどうなるか、それを想像してみたい。」

たとえば、学生時代の仲間が集まって同窓会をやろうというとき、『あいつだけは呼ぶなよ』と言われたら、あなたは感じるだろうか? たとえ十分なお金を手に入れたとしても仲間から相手にされなかったとしたら、それが一番の不幸じゃないのかな?

逆に『あいつのことは忘れるなよ。こういう難しい仕事は絶対あいつでないとダメだ』とみんなから当てにされるようになれば、それこそが最も幸せな状態ではないか。会社もそうだと思う。オネストンに頼めば安心だ。安心して任せておける、そう言ってもらえる会社にならなければならないし、みんなでそういう会社をつくっていきたいと思っている」

同社の経営理念は、そんな話し合いの中で出てきたみんなの意見をまとめてつくられている。「心の豊かさ、生活の豊かさを求め、社会に役立つことに喜びを感じ、幸せが得られる会社づくり

をめざす」というのがそれだ。あれからもう20年以上たっており、現在はその後に入ってきた社員の方がずっと多くなっているが、新入社員が入るたびに佐々木さんはこの経営理念がどんな経過を経て生まれてきたかを語って聞かせている。そしてこう付け加える。

「国に憲法があるように私たちの会社には経営理念があります。この経営理念は私たちの憲法です」と。

常に世の中と向き合っていたい

インタビューを終えて「佐々木社長の奔放日記」という本をいただいて帰った。同社のホームページにも同じ表題のブログのページがあり、その昨年1年分をまとめたものである。佐々木さんはそのブログに毎日欠かさず700字ほどの文を載せている。たとえば「問われる品格」「暴走老人」「薬害肝炎救済と年金問題」など。ほとんどその日の世相についての佐々木さん自身の感想で、それを文章に表し広く世間に発信することで世の中と自分とのつながりをさらに確かなものにしようとしている気がした。

それにしても常に世の中と正面から向き合っていたいという生真面目さ、几帳面さ、そしてその驚くべき徹底ぶり! これが佐々木さんの人柄そのものであり、オネストンという会社なのだろうと思った。



1個づくり作業風景 1



1個づくり作業風景 2



社員研修会