

改善 改革 探訪記

株式会社タカヨシ
新潟市亀田工業団地
高橋春義社長
従業員数 131 人

レポートNO.6

社長1人が引っ張る組織から 社員全員で支える組織へ

創意社
山口幸正

■ 社長1人が引っ張っていた時代

商業印刷、パッケージ、スーパーの食品計量ラベルなどの印刷を手がける新潟県トップの印刷会社。2000年に新潟県経営品質賞知事賞を受賞。その後も社員の育成に力を注ぎ、経営品質の一層の向上を目指している。

亀田工業団地の中にガラス張りの明るいロビーを持ったきれいな本社工場がある。ここに引っ越してきたのが1988年、その2年前にCIを導入し「高義紙業」という会社名を「タカヨシ」に変えた。

この会社をもっと変えていかねばならないと高橋春義社長が思い始めたのはその頃からである。「それまでは従業員数40人くらい。完全なトップダウンでした。私は『がちょう』とあだ名されたほどいつも口やかましかった。社員は次々に辞めていき、そのあとを次々と採用したから、顔ぶれはくるくる変わった」と高橋社長は言う。

高橋さんは会社のすべてに責任を負っていたし、会社はすべて自分のものだと思っていた。だが、新しい広い土地に建てた本社工場のための莫大な投資はもはや社長1人で返せるものではな



株式会社タカヨシ本社



早朝に開かれるタカヨシ塾



高橋春義社長

かった。全社員が力を合わせていかなければこの借金は返せない。

社員が参加したCI委員会によって会社名も新しくなった。「これからはみんなで力を合わせてよい会社にしていこう」と高橋社長は呼びかけた。折からのバブル景気で業績が伸び、優秀な大卒を採用し、社員数も伸びた。

その社員を大事にしようと毎年決算賞与を支給し、会社の創立記念日には一流ホテルで講演会を開いたり、優秀社員を表彰したりした。世間に先駆けて週休2日制を導入し、3年に1回は会社の費用負担で全社員を海外旅行にも連れて行った。「あそこはいい会社だ」と言ってもらえるようにとあいさつに力を入れた。あいさつの励行はそれ以前からことあるごとに注意を促していたが、さらに力を注ぎ、毎朝の朝礼で「おはようございます」「いらっしゃいませ」「ありがとうございます」と声に出させ、猛特訓をした。

だが、それでも社員がバラバラと辞めていくことには変わらなかった。なぜ辞めていくのか、その原因がずっと分からなかった。

■ 社長が変わると社員が変わる

高橋さんは経営者の集まりで心の勉強を始めた。1995年から5年間、その会の会長職を引き受けた。会長として恥ずかしくない程度にまで勉強のレベルを上げたいと、他のさまざまな勉強会にも顔を出し、著名なコンサルタントの先生や他

の経営者とも交流を深めた。

ある人から「あいさつは上から、下から、心から」という言葉を聞き、それが心に残った。「あっ、そうだったのか!」と思った。それまで「まず下から、次に上から、それが当たり前」と思っていた。先に上から始めなければならない。順番が違っていただ。それで、会社の中で自分から心をこめて「おはよう」とあいさつしようと決めた。さらにコンサルタントの先生から「高橋さん、いい笑顔ですね」と褒められたことがきっかけとなって、笑顔であいさつしようと心がけ毎朝鏡に向かって笑顔の練習を始めた。

もうひとつ気づいたのは、それまで辞めると言った社員に「なんで、お前、辞めるのだ!」とついつい責める口調になっていたことだ。「そうか、辞めるのか、また、遊びに来いよ」そのとき以来、笑顔でそう言おうと決めた。そんなふう



誕生会の風景



TQC発表会

日本一のあいさつをめざす



笑顔で「おはようございます」
「いらっしゃいませ」
「ありがとうございます」と言う

上体を45度に傾ける

歩きながらは不可。
いったん停止してあいさつする



週1回の全体朝礼は全員で握手し合う
ことから始まる。このスキンシップで雰囲気
が和やかなものになる。

あれほど辞めた社員が辞めなくなった。

社員教育に力を注ぐ

社員教育にも力を入れるようになった。外の勉強会で学んできたことや、そこから自分で展開した考えを伝えようと勉強会を開いた。そのために一生懸命ノートを取った。当初は部門長を集めたが、その後は強制することを止め、希望者を募り、応募した12～13人で「タカヨシ塾」という社長と一緒に経営を考える勉強会を始めた。

月3回、始業前の6時から8時まで、2年間でメンバーを入れ替える。たとえば、著名な経営者の講話テープを一緒に聞き、その後それについてディスカッションする。その中で高橋さんの考え方を聞き、塾生たちも意見を述べる。それを繰り返す中で社長と中堅社員たちの気持ちが通じ合うようになっていった。現在までに9年間続いており、その卒業生たちが社内に25人。社員のほぼ2割に達している。

このタカヨシ塾で育った中堅社員が自信をつけ、彼らが中心となって、商業印刷、パッケージ、計量ラベルの3つの分野が互いに競い合い、相乗効果を発揮して会社の業績は伸び続けた。印刷に関連したことだったら、広報企画、看板や旗の制作、ショールームの設計まで何でも引き受けるワ

ンストップビジネスを展開している。

経営品質賞は社員が獲得した

1998年、高橋社長は社会経済生産性本部が創設した「日本経営品質賞」という賞のことを知った。1980年代に一時衰退したアメリカ経済を活性化させる原動力となったマルコム・ボルドリッジ賞の日本版で、顧客満足、社員満足、独自性、社会奉仕の4つが評価基準になっている。千葉県のゴルフ場が中小企業部門で受賞したと知り、ゴルフ場が受賞できるならうちにもチャンスがあるかもしれないと思った。

翌1999年、新たに創設された新潟県経営品質賞へのチャレンジを決意する。コンサルタントの先生について、経営幹部と経営品質担当の社員10人が1年半勉強した。だが、1年目は受賞に至らず、翌2000年、再度チャレンジして新潟県経営品質賞知事賞を獲得した。

受賞して高橋さんが気づいたのは、賞をもらったのは社長の自分ではなく社員なのだったことだった。審査のためのレポートを書いたのは社員だったし、審査委員の質問に受け答えたのも社員だった。明るく元気なあいさつで審査委員を感心させたのも社員だった。

この社員たちが仕事にやりがいを感じて一生懸

命に働いてお客様に満足を提供することで、業績が伸びている。以前は顧客満足も十分でないのにどうして社員満足かと思っていた。しかし、社員満足なくして顧客満足なしということを、高橋さんはこのとき骨身に染みて分かった気がした。「社員こそが私の宝です」高橋さんはしみじみと言う。

■ 社員の意識を変えたもの

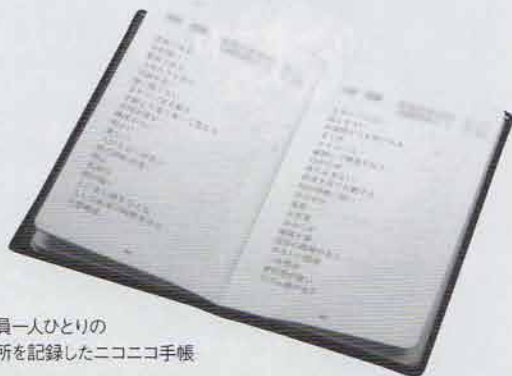
社員の意識を変えたもののひとつに「ニコニコ手帳」というのがある。黒表紙の手帳に社員一人ひとりについて20項目の長所が書かれている。「まじめに仕事をこなす行動派」「子供やお年寄りに優しい」「夢を忘れない」……など。1人の社員について同じ職場の仲間たちがその人の長所を出し合い、それをまとめたものだ。長所に目を向けることで短所をカバーし、自信を持たせるのがねらいである。月1回の誕生会では高橋社長はこのことを話題にし、一人ひとりの長所を褒めて励ましている。

経営品質賞の審査項目の一つとなっている社会貢献については社員が自主的に委員会をつくって取り組んでいる。月1回の社会貢献の日に工業団地の中を掃除するほか、アルミ缶を集めて施設に車椅子を寄贈したり、近くの市民球場のトイレを清掃するなどの活動を行っている。

こうした活動によって「タカヨシはよくやっている」とよく言われる。しかし、そう言われることが目的ではない。重要なのは、社会貢献している社員の意識が変わったことだ。自分だけでなく、会社だけでなく、自分も会社も組み込んだ世の中全体を意識するようになった。「立派な日本人をつくりたい」という高橋さんの社員教育のひとつの理想がその向こうに見えてくる。

■ 創造と革新に向けて

ここ10年ほどTQC活動や改善提案活動を通



社員一人ひとりの長所を記録したニコニコ手帳



経営方針発表会 全員鉢巻姿で目標必達を誓い合う

じて身の回りの改善を積み重ねてきた。2006年度からはもっと踏み込んだ「創造と革新」に向けた活動を全員参加で始めることにしている。

目標は3年かかってコストを2分の1にすること。10～20%のコストダウンならどうしても従来の枠組みの中で考えてしまう。しかし、2分の1までコストを下げようとするれば根本から発想を転換しなければならない。また、管理者が机の上でする計画だけではなく、全員がそれぞれの持ち場で、ありとあらゆる知恵を絞らねばならない。やりようによっては十分可能だと高橋さんはみている。それが実現したとき、社長が1人で頑張っていた時代は遠い過去のものになる。

改善
改革
探訪記