

第307回（5月10日開催）

「ものづくり経営－原点からの探求」

旭ダイヤモンド工業株式会社 執行役員玉川工場長 塩谷好次氏

私どもの仕事は、顧客企業のモノづくりの夢を現実にするための道具としての「工具」というものを、お客様と一緒に考えて、さまざまなテストを繰り返しながら最適な方法・条件を提案し、求められる製品を1つ1つ高度な水準で作って提供することである。その工具の素材にダイヤモンドの砥粒を使う。それが社名の由来である。

バブルが終わって世の中がリストラの時代に入った。その時期に玉川工場も赤字に落ち込んで苦しい立場にあった。しかも工場の建物もかなり老朽化していて、会社としてこれからいったい玉川をどうするか、まさに存続か否かの決断に追い込まれていた。

そこへ、阪神大地震の発生である。急遽、全工場の耐震強度を調べることになった。そうしたところ、築40年というあの老朽化した玉川工場が、危惧された地盤も実にしっかりしているし、躯体もきわめて頑丈にできていて、少し手を入れるだけでまだ十分にやっていけるという思わぬ診断を得たのである。

そこで従業員が自分たちの新しい工場づくりの主体者になる。そういう風土をつくりたいと思って進めてきた。

結果的に、効率的で安全で健康的な工場に模様替えができ、製品の集中管理も実現して品質も各段に安定していった。また、他にも食堂の照明を暖かい昼光色にしたり、朝食・昼食ともに暖かい食事を出すようにしたりというような福祉環境面での改善も計られた。

生産をストップさせずに増改築をするといっても、玉川工場はまさに住宅地域のど真ん中にある工場である。工事車両は子供たちの通学路や住民の生活道路を通る。そのためには時間帯を考えて作業を進める必要がある。平日は、早朝・夜間は工事中止という措置をとり、住民の人たちがゆっくり過ごしたいというような土日祭日は工事禁止とした。

増改築作業が進んでいく中で、経済状況が好転してきた。受注が増えることは経営としては嬉しいことだが、移転・移設をかかえる現場にとっては死に物狂いである。現実には受注量が2～3倍に増えてくると、とても残業ではこなせなくなって、工事が止まる土日祭日にも出勤してつらざるをえなくなる。どうやって納期に間に合わせるか。

そのような時、状況をつかんだ従業員たちが動き出してくれたのである。労働組合からは2交代制を組んでやり遂げようという提案が出されてきた。また、工場内の専門部署同士では、お互いにこういう形で連携して進めようというような話し合いが始まった。

そのうち、本社の経理や財務や新入社員の人たちが、玉川を何とかしようといって応援に駆けつけてきた。最後には営業の人たちまでが実際に工場に入って生産の応援をし始めた。それでも間に合わない部分は他工場からの応援を受けた。とにかくお客様との約束にこたえることに全力を注いだ。

そのような私たちの活動を見て顧客企業の皆様までが動き出してくれた。10月から7月まで、出来上がった製品をお客様の側から工場まで受け取りに来てくれたのである。何と云って感謝すればよいのか、言葉もないほど深く感謝している。

このことは、私のみならず、従業員全員の心に強烈な思いをもたらしてくれたできごとである。お客様のために仕事をするという根本精神があらためて植えつけられたと思う。

工場長として任命を受けて、とにかく、先ず、挨拶の徹底を図った。そして従業員200名の名前をとことん覚えて、会うたびに名前呼びかけられるようにした。毎日、8時30分の朝礼後から9

時までの30分間、とにかく1人1人に名前を呼びかけながらオハヨウと挨拶してまわる。

4時過ぎになると残業する人がわかるので、現場に出かけて行って「宜しく」と挨拶し、帰る人には「ご苦労さんでした」と1人1人に声をかける。これを1年間続けていった。実は、これはとても効果があった。ひとりひとりに声をかける中でさまざまな提案が出されてきたのである。

単に和気あいあいというのではだめだから、仕事に対しては厳しさを持ち込んでいくようにした。たとえば権限委譲についても徹底した。とにかく下の人がやりたいことはすべてやらせる。その代わり、本人には全力でやらせる。後の責任は上司がとる。

また、多能工を作る必要がある。そのため、現場で一番優秀な人を他部門へ出すようにした。普通は優秀な人は手元においておきたい、本人も他へは行きたがらない。だが、積極的にその逆を行うようにした。

当社でも団塊の世代の退社の時期を迎えている。そこで原則として全員に残ってもらう事にした。彼らに新人をつけて挨拶、掃除からモノ造りの基本まで徹底して教えてもらう。その後1週間ずつ全部門の実習を行う。職場も真剣に各人の適性をよく観察する。その上で、受け入れ先と本人の希望・適性をつき合わせて配置を決める。

2006年8月4日、待望の竣工式を迎えた。社長、OB、協力会社、町内会の方々もお招きしてお互いに喜びあった。