

企業価値を高める環境力とヒトづくり

西尾 智之 (にしお ともゆき/株式会社 西尾硝子鏡工業所 代表取締役)

「経営者「環境力」大賞」挑戦のきっかけ
このたびは素晴らしい賞を頂き、大変喜んでおります。

今思えばこの「経営者」環境力大賞」というものの存在に気が付いたのはある方との再会がきっかけでした。その方は商工会議所の「勇気ある経営大賞」の最終プレゼンで私のひとつ前の順番で、豪快？にプレゼンをされ会場内のどよめきが待合室にも伝わってきてプレッシャーを感じた思い出の方でした。お互いに優秀賞を受賞して、顕彰式典で互いの健闘をたたえあったのを覚えています。その方がある会合で、これからの経営者は「この賞を狙わなければだめだよ！自分が受賞した中で一番きつかった賞が環境力大賞」とおっしゃっていました。

私は真に受けて、「よし！チャレンジしてみよう」という思いを強くしました。

それで募集要項を見て、ひとつひとつの「問い」に対して思うところを文章にしていきました。会社ではなく、「経営者」にフォーカスしているので、自分自身がどのような活動をしてきたか、意識していたことは何か？など振り返ることができて良かったと思っています。しかし、12個の質問は容易には回答できませんでした。どうしてもペンが進まない質問が何点もあり、時間が過ぎていきました。締め切りも近い頃、東南アジアへの出張がありました。私はパソコンにデータを入れて現地まで持ち込み、出張の最終日に環境を変えて、ホテルのプールサイドで集中しきって残り全部の質問に回答をしました。帰国したのは締切日の朝。すぐに入社してインターネッ

トで応募して、参考資料は直接、事務局へ持参しました。時刻は締切10分前でした(笑)。

企業価値を高める環境力とヒトづくり

私は「環境力」と聞いたとき、抽象的であまり説明ができないと感じていました。ところが質問に回答をしていくうちに、自分なりのキーワードを見つけていきました。それは、「ブランド力」、「人材育成」、「持続可能」というキーワードでした。

そもそも当社は戦前に1932年(昭和7年)に私の祖父が創業した会社です。当初の事業は鏡を製造販売する町工場でした。この製鏡技術は祖父が苦勞に苦勞を重ねて築きあげたものでした。時代はやがて高度成長時代に入り、町工場の製鏡技術から大手メーカーの大量生産型に変化していき、2代目の父親は培ってきた製鏡技術を捨て、メーカーの特約店という道を選び、製品の2次加工へと業態を変化させました。創業者の技術はそのままでは残りませんでした。形を変えて引き継がれていきました。まさに環境の変化に対応した英断だったと思います。

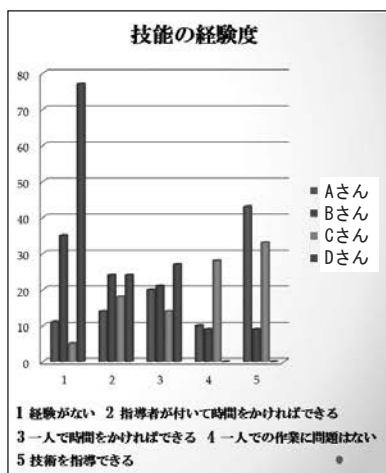
私は父が50代前半で他界して、20代に会社に戻ってきました。後継者としての帝王学や経営のいろはを全く教わることなく、会社を大きくする(というか父親を超えたい)ことを最優先の課題として、必死に取り組んでいました。ところが、90年代は回収が滞り、リーマンショックの後は売り上げが激減し、会社を大きくするどころか、縮小してしまい、存続の危機に立たされました。社員も会社を去り、雰囲気も最悪な状況が続きました。

私はこの時になってはじめて、会社は大きくすることが目的ではなく、永く続けることが最も重要なことであり、大きくすることはその過程の中での結果の一つにしかすぎない、というとても大事なことに気が付きました。

そして、自分たち自身を分析して「強み」を共有し、お客様に選ばれ続けるために「強み」を磨き、ブランド力をつける。さらにそのブランド力を生かすも殺すもヒトである、との観点から「人材育成」(ヒトづくり)が会社存続の重要な視点になる。こういう地道な繰り返しにより「持続可能」な企業をつくり上げ、結果として100年、200年続く企業の文化、体質をつくっていくのだと感じました。ブランド力向上とヒトづくりの観点から弊社が時間をかけて会社の文化にしていってものに「1技術3人体制」という制度があります。これは社内で頻繁に使われている言葉で、1つの技術に最低3人が携われるように多能工化していくプロセスのことです。

社内の技術を1⇒経験がない 2⇒指導者が付いて

時間をかければできる 3⇒一人で時間をかければできる 4⇒一人での作業に問題はない 5⇒技術を指導できる の5段階に分けます。これにより現在の社内の技術の偏りがなにか見える化できます。その上で重点的な技術や、戦略的な技術を絞り、指導者を決めて時間をとって技能の伝承を実践していきます。これも当初(12年前)は社員の抵抗にありましたが、ヒトが育ち、自分が楽になることが肌感覚で理解されてくると、徐々に浸透していきました。



今では指導する側も、指導される側も、報告書を記載してノウハウの構築にまい進しています。先輩(ベテラン)が中堅社員や若手社員を指導することで、世代間のコミュニケーションが生まれ、社内の雰囲気明るくなったと感じることがあります。若手も技術の習得に苦勞しながらも、ベテラン社員の生き方、会社の歴史やご本人が大切にされていることを仕事を通じて語っていくこともあり、単なる技術だけの話ではなく、ヒトの教育に大きく貢献しています。

一方、ヒトづくりの面では社内での私塾(西尾塾)を3年前から定期的に開催しています。

私が経営の修羅場で学んだことを伝え、次世代の後継者を育成していく、という息の長い試みです。自立した経営的な思想を持った社員を育成していくことが最大の目的ですが、根本的には仕事の面白さ(やればやっただけ自分に力となる、お客様から喜んでもらえる幸福感など)を実際に感じてもらうことが何より大切なことだと感じています。

日頃のOJTではできない、「理念」に関すること、財務やマーケティングなどを一緒に学んでいきます。こうした取り組みの中、次の後継者は社員から出てくる、そんな開かれた企業にして、かつ16年後に見てきた100年企業を創り、200年、300年と続く礎を築くことが私の夢であり使命です。

そのためには「いい会社」にしていくこと。日々のプロセスで、感謝しなければならないことがたくさんあります。全員が生かして生かされます。

