

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記 9

第2章

組織風土改革に3年、 そして「世界の清水」へ

株式会社さんせん清水 谷口 宏人 氏



前田 浩光

神奈川県中小企業診断協会

株式会社さんせん清水は、京都市伏見区にある金属加工・機械組立を行う1950年創業の企業である。長年、下請として京都の大企業のものづくりを支えてきた。現在は、ものづくりからITシステムの開発、コンサルティングまで一気通貫でサポートする会社としての発展を目指している。

谷口宏人氏は、34年間勤めた大手メーカーを退職し、2020年10月に経営人材を探していた同社に入社。組織風土改革やさまざまな改善に着手することになる。組織風土改革を一段落させた後、現在は専務取締役兼事業統括部長として新事業の陣頭指揮を執っている。



株式会社さんせん清水の谷口氏

1. 大企業から中小企業へ転身

(1) 中小企業支援への思い

前職では、工作機械の開発・設計、生産技術、資材調達を経験し、ものづくりの上流から下流まですべてにかかわってきた。調達業

務では、国内外の外注先中小企業を監査することも多かった。中小企業と大企業との力関係は歴然としている。また、自分がものづくりをわかっているだけに、外注先のコストに厳しくなる。価格競争に生き残りをかけ、必死に頑張る中小企業の姿に心が痛んだ。

「将来は、頑張っている中小企業や地域の発展に貢献していきたい」

50歳代の半ばに差しかかる頃、中小企業の実情を知るにつれ、谷口氏はそのような思いが強くなっていることに気づいた。

すると、それまで意識したことのなかった中小企業診断士という資格が目にとまり、自然と資格取得の勉強を始めた。

(2) さんせん清水へ入社

そのような中、上司から、ある取引先が経営人材を探していると紹介された。紹介の背景には、経営を勉強していたことに加え、上司との間に組織に関する考え方の違いがあることから薄々見当がついた。

「信念を変えるつもりはなかった。環境の変化に適應できる組織づくりをしたい。それができるところがあるのなら」

そのようなことを考えながら、取引先の社長に会ってみると、創業70年になる会社を老舗にしてほしいという。京都では100年を超えないと老舗とは言わないとのこと。自分が中小企業に対して思ってきたことや実行したいことを話すと、一言、「やったらええやん」。

目の前がパッと開ける思いだった。

こうして、2020年4月から部長として谷口氏は、さんせん清水に出向することになった。出向前に、社長から当期は赤字になると聞かされていた。折しも新型コロナウイルスが感染拡大し始め、社会経済情勢は混迷の度を深めていた。それでも意気軒昂、谷口氏はどのように生産性向上に取り組もうかと考え、さんせん清水に乗り込んだ。

2. 社員のベクトルが合う会社を目指す

(1) いきなり壁に

「組織風土改革をしなくてはならないとは思ってもありませんでした。最初は皆さん、人当たりが良かったですから」

大企業出身の谷口氏にとって、部下は上司の指示に従うのが常識だった。「おかしい」と感じる事が出向早々続く。製作に失敗しても無断で材料を再手配・再製作、現場のゴミ箱にたばこの吸い殻を捨てる、できない言い訳など、驚きの連続だった。

3ヶ月をかけ、中小企業診断士の知識を生かして、客観的な視点で現状を把握。出向前には思ってもみなかった組織風土改革に着手することになった。

(2) 組織風土改革に邁進

組織風土改革には3年を要した。組織の慣性が働くため、一筋縄には行かない。

①改革導入期（2020年6月～2021年3月）

この時期は、文字どおり導入期。「社員全員が同じ方向を向いて進める組織風土づくり」を目的に、中小企業診断士の知見を総動員して、矢継ぎ早に施策を実行した。

- 経営理念／経営ビジョン／行動方針の策定
- 正直／チャレンジ重視の組織文化の育成
- 多能工化の推進
- 5S活動の推進

特に重視したのが、正直とチャレンジ精神の浸透だ。2020年10月、役員就任を機に入社。改革の責任者として、一層力が入った。

②改革中期（2021年4月～2022年3月）

この時期は、一言で言えば反動期。一気に進めた改革に反動が噴き出す。それはインターネットへの書き込み、改革を心配する手紙など、さまざまな形で現れた。それでも谷口氏は方針を貫き通す。支えは、筋が通ったことを話す数名の社員が、面談で口々に「今の状態はおかしい」と言ってくれたことだった。

日報の分析、職場のランダムな巡回による観察などを通して、誰が真面目にやっているかが把握できるようになった。見て見ぬふりをせず、厳しく対処し、評価に反映させる。並行して、トイレの改修、食堂兼会議室の設置、開発環境の整備などハード面を充実させることにより、職場環境の改善も進めた。



職場環境整備の一環で設けた食堂兼会議室

こうした会社の明らかな変化を受け入れられない社員は、会社を去っていった。この時に採用した高度外国人材が、組織風土改革に思いがけない効果をもたらす。

「日本人は、なぜ『できない』言い訳をするのか。私は、どうしたらできるのかを考える教育のもとで育ちました」

谷口氏は、「我々の組織文化に必要なのは、これだと思いました」と言う。失敗を恐れずチャレンジする外国人材の行動が、徐々に組織文化を変えていった。彼らが先頭を切って、多能工化や新事業のための技術開発にチャレンジしてくれたのだ。

③改革後期（2022年4月～2023年3月）

谷口氏が出向した時に23名いた日本人社員

は6名になっていた。新たに採用した社員は、日本人1名と高度外国人材10名で、3分の2が入れ替わっている。結果的に、会社の経営理念や経営方針に賛同する社員が残った。

この時期に特に取り組んだことは、評価制度の再構築と社内教育だ。

評価制度は、出向してから1年目で作ったものを、ここまでの経験と養成課程で修得した人事評価制度の知識を掛け合わせて、7項目からなる簡素でかつ実践的な評価項目・評価基準にするとともに、複数名で評価結果を被評価者に伝えるように工夫した。

社内教育は、外部講師による英語での外国人社員向け社会人マナー研修や経営・財務の教育などを実施した。財務では、原価計算を各自でできるようにしたことで、社員が自分で判断できるようになったことが大きい。

必要な外部講師を呼んだり、自ら講師となって教えたり、必要な社内教育を企画・実行できるのも中小企業診断士の強みといえる。

(3) ある社員の一言

「谷口さんをご存じないと思いますが、皆さんが自分の意見を出して活発に議論するようになり、会社の雰囲気がとても良くなりました」

以前、「辞めたい」と言ってきた一番真面目な社員の言葉だ。どのような報酬よりも嬉しかった。目指してきた社員のベクトルの一致と、言い訳をせずチャレンジする精神が根づいてきたことが実感できる瞬間だった。

3. 「京都の清水から日本の清水へ」

(1) 前職での思いを胸に

谷口氏が入社した当時の同社は、自社製品・サービスを持つことなど思いもよらない状態だった。出向してすぐに課せられた赤字を改善することは最優先の課題だったが、それだけでは、この会社を「老舗」にはできない。

「頑張っている中小企業を、何とかして差別化させたい」

前職の調達業務時代に強く思っていたことが思い出された。谷口氏は、自社にも付加価値を追求できる仕事をさせたいと考えた。

(2) 新事業の芽

新事業の芽は、身近なところにあった。

①パッケージ・ソフトの開発

1つは、自社の身近な困りごとを解決するパッケージ・ソフトだ。現在、「経営サポート事業」の新製品として開発を行っている。

多くの市販ソフトは高機能だが、使い方が難しいだけでなく、非常に高価格だ。マニュアルが不要で、今でも中小企業に多い手書きをなくせる使い勝手の良いソフトウェアのアイデアは、自社の日常の中から見つけ出す。

中小企業の顧客の困りごとを解決するために、開発したパッケージ・ソフトとコンサルティングを組み合わせることも可能だ。コンサルティングを通じて、顧客の要望を理解することができ、新たなパッケージ・ソフトの開発につながる相乗効果も期待できる。

②レーザー彫刻

もう1つ、「瓢箪から駒」のように新事業の芽が見つかった。製造業では、部品に製造番号を刻印することがある。その頃、同社はそのためにレーザー刻印機を使っていた。

「ある社員が、遊び半分に金属に模様を描いた。これが発見につながった」

可能性を感じた谷口氏は、さまざまなレーザー刻印機や刻印条件、材料を試しながら技術を追求した。これが、現在の「レーザー彫刻事業」につながる。



レーザー彫刻を施したマグカップ。60年前の谷口氏と叔母の写真をもとに彫刻（画像提供：株式会社さんせん清水）

(3) 組織風土改革の成果が事業化を後押し

出向開始から3年で新事業を2つ事業化することができた。なぜだろうか。

1つには組織体制の面で、開発室を設け開発の権限を委譲することで、モチベーションと創意工夫を引き出したことがある。しかし、開発室を作っただけではうまく機能しない。組織風土改革によって生み出された、失敗を恐れずチャレンジする企業文化が根づいたことと既存事業の多能工化の進展により、人的資源を開発室に配分できるようになったことが成功の要因として挙げられる。ここでも中小企業診断士の企業経営理論の知識が生きた。

(4) 「日本の清水」へ

経営サポート事業では、事業化済みのコンサルティングに続き、自社開発パッケージ・ソフトのリリースが間近に控える。また、レーザー彫刻事業では、すでにインターネットを通じて日本全国からレーザー刻印サービスを受注しているが、京都のブランド力も活用した、BtoBtoC市場向けのレーザー彫刻を施した自社商品を開発中である。

こうした自社製品を展開することが、「京都の清水から日本の清水へ、そして世界の清水へ」というビジョンの実現への一歩になる。

4. 今後の展望——「世界の清水」へ**(1) 社員にも自分と同じ夢を**

「どのように人を採用し、教育して、モチベーションを持って働いてもらうか。考えない日はありません」

中小企業の経営者なら誰でも持つ悩みだろう。自分と同じように、社員にも自身の潜在能力を発揮してほしいという思いから、谷口氏は「3年以内にグループ会社を設立する」という目標を社内外に公言している。

第一の狙いは、社員に目標を持たせることで、働く者にとって魅力のある会社であり続けるためだ。

第二の狙いは、経営戦略だ。グループ会社と外国人社員の出身国の企業との連携・提携に発展させることができれば、世界の清水の実現にもつながる。

(2) 企業内診断士とは理論と実践

「事業としてコンサルティングをしているので、企業内診断士を意識したことはない」

谷口氏に、あえて企業内診断士とは何かを問いかけると、考えた末に「理論と実践」という言葉が返ってきた。

経営に関する理論を理解することで、実践を効果的に行うことができ、実践することで、理論の理解が深まり、新たな理論の吸収にもつながる。中小企業診断士である経営者には、そのようなアドバンテージと醍醐味がある。

一方で、経営者は当事者であるから、客観的視点を見失うこともある。中小企業診断士としての客観的視点を維持できれば、必要な時に第三者として別の専門家の意見を取り入れることも可能だ。

谷口氏の事例は、企業で十分な経験を積んだ者が、中小企業診断士として経営に関する理論を修得したうえで、実際の経営に携わることの可能性を示していると言えるだろう。

谷口 宏人

(たにくちひろと)

大学卒業後、大手メーカーにて、工作機械の開発・設計、生産技術、資材調達を経験。2020年10月に株式会社さんせん清水に入社。専務取締役兼事業統括部長として経営全般を切り盛り。2022年中小企業診断士登録。

**前田 浩光**

(まえだひろみつ)

大学卒業後、電気メーカーにて、電子計算機の開発・設計、品質保証などを経験。2023年中小企業診断士登録・独立。財務に紐づいた現場改善の支援を行う。

