

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2010-54

多品種微量生産による持続的成長の実現
東海バネ工業株式会社の事例研究

小野善生 服部泰宏 金井壽宏

Discussion Paper Series

多品種微量生産による持続的成長の実現

東海バネ工業株式会社の事例研究

小野善生

(関西大学商学部)

服部泰宏

(滋賀大学経済学部)

金井壽宏

(神戸大学大学院経営学研究科)

序文：東海バネ工業のケースに寄せて

神戸大学大学院経営学研究科 金井壽宏

東海バネ工業は、2008年ポーター賞受賞企業であり、戦略のよさは、その受賞により検証済みである。平均受注ロット5個というのは、かつての多品種少量生産というより、微量生産ともいうべきで、納期厳守率99.97%という数字も、この会社を訪れたひとを驚かせる。納期を厳守しつつ微量発注に対応するために、ITも進化に進化を重ねてきており、それが「完全受注多品種微量生産」を実現する土台となってきた。このような取り組みは、「中小企業IT経営力大賞2009」大賞（経済産業大臣賞）の受賞によって評価されている。

一般的なバネの大手企業は、自動車メーカーや電機メーカーを大口顧客として成長してきたので、大量生産、大口ロットであるが、自動車や家電製品の産業に依存する体質となる。それゆえに、景気が悪くなると利益が上げにくくなる。ところが、東海バネは、「10年前に、10個発注したあのバネをまた、4個つくって」というような注文にも対応できる。それは、他社では対応できない組織能力に支えられている。

ポーター賞のマイケル・ポーターは、What not to do、つまり、何に手を出さないかをよく見極めている会社と評し、それを受けて社長の渡辺良樹氏は、“競争しない”競争戦略と述べている。

ポーター賞授賞式の翌年の東海バネ工業の賀詞交換祝賀会で、渡辺社長は、「きびしい時代ですので、どの会社の社長さまも、脇を締めてしのいでいることでしょう。しかし、脇をしめながらも、前に進んでいかなければなりません」と挨拶された。きびしい時代にこそポジティブさをいっそう大事にできるこの会社は、同時に、働く人びとを大切にすることもできる会社でもある。

このディスカッション・ペーパーは、日本の若手経営学者の小野善生氏と服部泰宏氏が、経済産業省のプロジェクトを契機に、作成したものであるが、ひとの問題にも焦点を合わせている点に特徴がある。戦略にもITにも長けており、さらに人材マネジメントにも思いの深い会社のケースとなっている。

なお、このディスカッション・ペーパーとあわせて、『ビジネスインサイト』第17第2号（33-51頁）に掲載されている金井他によるインタビュー記事「トップインタビュー 従業員本位でITビジネスに生命を吹きこむ」もあわせて参考していただければ幸いです。

1. 創業からのあゆみ

東海バネ工業株式会社(以下、東海バネ)の創業は1934(昭和9)年、創業者の南谷三男氏が大阪で金属バネの生産を開始したことにさかのぼる。1944年には東海バネ工業株式会社という現在の社名に変わり、以来今日まで一貫してバネ作りの専門メーカーとして操業している。

創業以来、事業は順調に成長し、1951(昭和26)年には熱間コイルバネ大物工場を大阪市福島区に設立した。1971(昭和46)年には、現在の主力工場である伊丹工場を設立し、総合バネメーカーとして事業を展開するようになった。事業は順調であったが、南谷初代社長は後継者の問題で苦慮していた。やがて、この後継者問題は1973(昭和48)年に創業者の遠縁にあたる渡辺良機現社長(以下渡辺社長)を迎えたことで一件落着する。

東海バネに入社した当時の渡辺社長は、今のままでは東海バネは業界でいずれ負け組になってしまうと感じていた。当時のバネ業界は、高度経済成長の波に乗って多くのバネメーカーが「大口顧客を対象とした大量生産」にしのぎを削る混戦状態にあった。そうした中で東海バネも大口の顧客から大量の受注を得る戦略を採用していたが、最新鋭の工場設備を備えたライバル企業の躍進により、東海バネの売り上げは伸び悩んでいた。

バネ作りに必要な材料は、発注してから納品まで時間がかかる。そのためバネメーカーは顧客の注文にタイムリーに対応するために、実際の注文が発生する前に相当程度の材料を見込み発注せざるを得ない。そのような事情から、バネメーカーにとっては、大口顧客と継続的な取引を行うメリットが大きい。なぜなら、製品の見込み生産が可能になり、材料の無駄が大幅に削減できるからである。しかも取引相手が大口であれば大量生産が可能になり、製品単位当たりのコストを低減させることもできる。ところが、これは同時に取引先にかかなりの交渉力を持たせることにもなる。特定かつ少数の顧客と取引を行っている場合、顧客から「バネの価格が高すぎるので他社から買う」といわれれば、バネメーカーとしては価格を落とさざるを得ないからである。こうした事情から、当時の東海バネは「売り上げがあっても利益がない」状態が続いていた。ある幹部社員は、当時を振り返ってこのように述べている¹。

売り上げ中心主義ですから、全てが売り上げ中心に伸ばすというような経営スタイルでやってきていましたから。ただ売り上げが伸びても中身が残らない(経営幹部K氏)。

そのような状況の中で、今後の事業の展開について思案していた当時の渡辺社長に1つの転機が訪れる。それは、バネ業界のヨーロッパ視察でドイツのあるバネメーカーを訪問した時のことである。渡辺社長は、そのメーカーのオーナーに「取引先からバネの値段が

¹ 本稿執筆にあたり平成21年5月19日・7月7日の2回にわたってインタビュー調査を行った。調査協力者は、経営幹部および現場マネージャーおよび一般社員の計8名である。守秘義務の関係から、インタビュー調査協力者に関しては匿名とした。また、インタビュー調査に関しては東海バネ工業株式会社の渡辺良機社長そして吉田昌平マネージャーから協力を得ることができた。ここに謝意を申し上げる。

高いといわれたらどうするか」と尋ねた。オーナーの答えは、「値段が合わなければ、それ以上話を進めない」というものであった。このオーナーの一言が渡辺社長に大きな衝撃を与え、その後の東海バネの経営に多大な影響を及ぼすのである。この出来事からの教訓を渡辺社長は以下のように語っている。

「手作りのバネメーカーがコストダウンもできないのに、お客のいいなりになって、安値で注文を受けて、最終的に十分な利益を得られないというのはだめだ。言い値で買ってもらえないといけない」と明確に自覚しました。

「もう安く作ることを考えるのをやめましょう。どうしたら言い値で、適正な価格で買ってもらえるのかということを考えましょう」と先代(の社長)に訴えました(渡辺社長)²。

この経験を機に渡辺社長は、1980年の10月に先代を説得して大手の取引先であったB社との大口契約を断った。これは東海バネが、安いバネを大量に取引先に卸すというビジネス・モデルから、付加価値の高いバネを個別受注生産で行う「多品種微量生産」に舵を切ったターニング・ポイントとなる出来事であった。

その後、渡辺社長は、2代目社長になるべく故口村相談役(当時専務)から徹底した帝王学教育を受け、1984(昭和59)年に東海バネの2代目社長に就任した。大口顧客への大量生産が常識であった当時のバネ業界にあって「多品種微量生産」を標榜する渡辺社長に対して、同業他社が冷やかな視線をあびせることもあった。しかし、渡辺社長はIT技術をマネジメントに積極的に導入し、「多品種微量生産」のビジネス・モデルを推進していった。この戦略は劇的な成果こそ見られなかったが、安定した事業の発展をもたらしていった。

顧客のあらゆるニーズにこたえて着実に利益をあげていく「多品種微量生産」のビジネス・モデルでは、バネ作り技術そのものの絶えざる向上が欠かせない。そのための新たな拠点として、2001(平成13)年、兵庫県豊岡市に豊岡神美台工場を設立する。そこでは、2007(平成20)年に高度な技術が要求される高精度サラバネ「i-MC Spring」の生産が開始されている。

「多品種微量生産」を軸としたIT技術による経営の合理化と絶えざるバネ作りの技術向上によって、経済のグローバル化で激しくなる値下げ競争で苦しむ量産体制のライバル会社をよそに、東海バネは現在も堅実に業績を伸ばしている。

² 「トップインタビュー 従業員本位でITビジネスに生命を吹きこむ」『ビジネスインサイト』第17巻第2号36ページ。

2. 「多品種少量生産」のビジネス・モデル

日本には、現在、約3,000ものバネメーカーがある。生産高ベースで3,500億円規模といわれる市場に参入している企業のおよそ85%が、自動車メーカーや電機メーカーといった大口顧客を相手にしている。このような大口顧客との取引のメリットは、特定の製品を大量に見込み生産することによって製品単位当たりのコストを低減させて、いわゆる規模の経済を追求できる点にある。ところが、これには大きなデメリットもある。大口の取引先の受注に過度に依存することになり、取引先と運命をともにせざるを得ないという点である。事実、今日の自動車メーカーや電機メーカーの低迷により、多くのバネメーカーが苦しい経営を強いられている。

これに対して、東海バネは、「多品種少量生産」を採用し堅調な成長を続けている。東海バネの受注は、1ロットわずか5個以下のものがほとんどを占め、多くても1ロット100個程度である。取引のある業界は、電力、輸送機械、産業機械、建設など多様である。毎月のオーダー件数は2,000件程度あり、工場内では常時3,000件程度の注文が流れているが、最も売上の多い企業の注文ですら全売上高の10%前後だという。ただし技術的には、一般自動車のサスペンションに使われるバネよりも、さらに高度な性能・品質・耐久性が要求されるバネを扱っている。

このような「多品種少量生産」のビジネス・モデルは、ロングテール(long tail)と呼ばれる。ロングテールとは、主としてインターネットを活用したビジネスの世界で、少数のヒット商品の大量販売に依存することなく、ニッチ商品の多品種少量販売によって大きく売り上げ、利益を得るビジネス・モデルことを指す³。230万点もの書籍の大半を「あまり売れない商品」によって「よく売れる」商品だけをそろえた既存の書店を凌駕したAmazon.comの戦略がその典型である。この「ロングテール」という言葉自体は生まれてまだ数年たらずだが、これと同じ原理をインターネットが普及する前から近い考えを実現していた企業が東海バネである。

「多品種少量生産」の実現に大きく寄与しているのが、IT技術である。東海バネは、新規顧客の獲得を目的にWebサイトの更新とWeb上のプロモーション活動を行っている。そこで、自社の生産ノウハウや過去の受注事例などをホームページ上で公開することにより、多数の新規顧客の獲得を実現している。また、Webサイトを見た顧客から受注したバネの設計はすべて「ファイナル・ファイリングシステム」によってデータ・ベース化される。基幹システムのデータ・ベースをWebサイト上で顧客と共有することにより、リピートオーダーの利便性向上と顧客の囲い込みを図った。オーダーは、見積管理システム「タスカル」を活用することによって、営業を介さずダイレクトに生産管理へ情報伝達されるため、生産着手までのリードタイムが大幅に削減されるだけでなく、業務効率の大幅な向上に寄与している。このように、基幹システム、営業システムといった情報システムを連動させ

³ クリス・アンダーソン『ロングテール——「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』クリス・アンダーソン=著/篠森ゆりこ=訳/早川書房。

ることで、引き合いから設計、見積、受注に至るあらゆるプロセスの一元管理が可能となった。ひとたび顧客から発注を受けると、そのデータをもとに設計システムである「アンクル」によって迅速な納入システムを実現している。このシステムによって、多様なバネ設計の効率化を図っている。その結果、主要なバネであれば受注してから 60 分以内で、設計から CAD 図面の出図まで出来るようになった。

製品の納入に関して東海バネが特に重視するのが、納期遵守率である。渡辺社長によると、IT 技術導入以前の納期管理は人間が行っていたので、来た注文から納品していた。ちなみに、1990 年代バブル期のピーク時で 500~600 の顧客数で、受注件数が 25,000~26,000 件であった。「多品種微量生産」を標榜する以上、これらの注文が同じ規格のバネではなく注文数も単品からであったので、結果的に納期遅延率が 99%という状態であった。このような状態では、顧客との信頼関係が崩れて注文数も減るであろうし、社員も「多品種微量生産」に限界を感じてモチベーションが低下を招く恐れがあった。そこで渡辺社長は、コンピューターシステムのバージョン・アップを積極的に行い続けて注文および制作着手の管理システムを確立し、納期遵守率 99.98%を実現した。ちなみに現在の顧客登録数は約 4,000 社以上で、受注件数は 25,000~30,000 件である。

このように IT 技術の積極的活用によって、「多品種微量生産」のビジネス・モデルは順調に機能するようになり、社員の不安は自信へと変わっていった。この点に関して、渡辺社長は以下のように語っている。

東海バネで長年苦勞してきた連中が「単品でもいけるで」という確信につながったのです。恐らく、「社長は世界一の東海バネや」と言っているけどそんなもん、果たして単品やでこれから先もいけるんかいな」と多少心配していた連中も、「これで単品のバネ屋としていけるで」という自信というか、確信に近いものが芽生えたと思います(渡辺社長)⁴。

⁴「トップインタビュー 従業員本位で IT ビジネスに生命を拭きこむ」『ビジネスインサイト』第 17 巻第 2 号 44 ページ。

東海バネ工業株式会社の沿革

- 1934年（昭和9年） 大阪で金属バネの操業開始
- 1944年（昭和19年） 東海バネ工業株式会社設立
- 1951年（昭和26年） 大阪市福島区で熱間コイルバネ大物工場竣工
- 1957年（昭和32年） 広島製作所開設
- 1971年（昭和46年） 兵庫県伊丹市に新工場を竣工 総合バネメーカーとして生産開始
- 1975年（昭和50年） 東京営業所開設 東京地区の営業開始
- 1984年（昭和54年） 渡辺社長就任
- 1995年（平成7年） 国際品質保証規格 ISO9002 認証取得
- 1996年（平成8年） 国際品質保証規格 ISO9001 認証取得
- 2001年（平成13年） 兵庫県豊岡市に新工場竣工
- 2002年（平成14年） 阪神モノづくりリーディングカンパニー認定
- 2003年（平成15年） 優良申告法人懸賞受賞
- 2004年（平成16年） 関西 IT 活用企業百選最優秀賞受賞
- 2005年（平成17年） 関西 IT 活用企業百選優秀賞受賞 経済産業省 IT 経営百選最優秀賞受賞
- 2006年（平成18年） 元気なモノ作り中小企業 300 社認定
- 2007年（平成19年） 兵庫県豊岡市にサラバネ工場竣工
- 2008年（平成20年） 経済産業省 IT 経営実践企業認定
ポーター賞受賞

3. 社員を尊重する経営

渡辺社長によれば、「多品種微量生産」を実現するためには、人材の育成はもちろんのこと、顧客満足の前には社員満足を満たす必要があるという。

お客さんには言えない話ですが、大事なのは CS(Customer Satisfaction 顧客満足)ではなく、ES(Employee Satisfaction 従業員満足)やと思います。ES さえ高めたら、ES でモチベーションさえ上げたら、納期遵守の 99.98%になるのではないのでしょうか。クレームもゼロに等しくなるのではないのでしょうか。彼らは一番しんどい仕事をしてれています。私自身がその仕事を定年までやれといわれたら「もたんな」と思っている仕事にまじめに取り組んで汗をかいている人たちの人生や生活を犠牲にしてまで、お客さんのためになれなんて、私はよういいません(渡辺社長)⁵。

バネづくりには、実際にバネをつくる職人、出来上がった品質を検査する技師、バネの基本設計を担当するエンジニア、そして現場をバックアップするスタッフが必要である。「多品種微量生産」を実現するためには、まず、こういったバネづくりを支える人材を育成し、社員間で緊密に連携させなければならない。顧客の注文に応じて規格の異なるバネを 1 ロットわずか 5 個程度から製造するためには、既存のやり方をそのまま踏襲するだけではなく、注文の内容に応じて社員自身が創意工夫をする柔軟な適応力も要求されるからである。そして、社員間の緊密な連携を実現するためには、社員の高いモチベーションおよび積極的なコミットメントが不可欠である。

ここでいうモチベーションは、給与に代表される外的報酬を提供することで喚起される仕事への意欲に必ずしも限定されない。むしろ、タスクの遂行自体に動機づけられる内発的モチベーションが喚起されていることを意味する。また、コミットメントとは、内発的なモチベーションが喚起された結果、与えられたタスクを単に遂行するだけでなく、たとえば、タスクの遂行に際して自発的にアイデアを出したり工夫をしたりするなど、より能動的に仕事に関わっていこうという貢献意欲を出すことである。

このような社員の高いモチベーションと積極的なコミットメントを引き出すためには、まず組織として社員を尊重する姿勢を示さなければならない。それを実現するべく、東海バネにおいては、社員を尊重するという経営哲学が基軸として存在する。

個人的な使命というのは、私は心の底から会社は社員のためにあると考えることだと思っています。これが社員のモチベーションを上げるうえで最大の効果と呼ぶものだと思います。それから、会社としての使命は、産業基盤となるエネルギーを支えることだと考えています。

⁵ 「トップインタビュー 従業員本位で IT ビジネスに生命を吹きこむ」『ビジネスインサイト』第 17 巻第 2 号 45 ページ。

「あの仕事だけはやりたくないよね」という仕事に彼らを駆り立てるのは、その仕事をしていることの誇りしかないのではないのでしょうか。私は、何を犠牲にしても、彼らに自分たちの仕事に誇りを持たせてやりたい(渡辺社長)⁶。

渡辺社長は、社員を尊重するという経営哲学を実践し、「多品種微量生産」を実現するにあたっては、リーダーシップを通じて社員の意識変革を促すとともに、社員の高いモチベーションと積極的なコミットメントを引き出す制度を構築している。

4. 渡辺社長のリーダーシップ

社員を尊重する経営哲学のもと、「多品種微量生産」のビジネス・モデルを実現する渡辺社長のリーダーシップは、以下のように類型化できる。

- ・ 組織の方向性を示す決断
- ・ 社員の成長を促すコミュニケーション
- ・ 仕事の意識を変える働きかけ

4. 1 組織の方向性を示す決断

渡辺社長のリーダーシップは、方向性を示すことに加え、その実現へ思い切った決断を下すことである。渡辺社長が東海バネの社長に就任して以来、会社の命運を決定づける決断は常に、渡辺社長が構想する事業展開の将来像に基づいている。

最も象徴的な出来事が、「多品種微量生産」のビジネス・モデルの採用である。前社長の時代、東海バネの経営戦略は、他のバネメーカー同様、小数の大口企業に対して大量に販売するというものであった。渡辺社長は、既に述べたように、ドイツへの視察旅行から得た教訓をもとに、バネ業界で今後生き残っていくためには、大企業のサプライヤーとして売上高中心指向で生きていけないと考えた。熟慮の末思いついたのが、高度な技術に裏打ちされた「多品種微量生産」に基づく事業展開によって利益率重視の経営を実践することであった。近年の例でいえば、先にも述べた高精度で長寿命性能のサラバネ「i-MC Spring」を中心に製造する工場を豊岡市に新設し、同時に既存のサラバネ工場も豊岡の工場に全面移転するという決断がある。

2年前にサラバネ工場を豊岡に新しく建てまして、たぶんその後、借金がすごいと。ある程度、利益が上向いている時期ですけども、それだけ大きな投資をして、サラバネのこれからの生産システムを大きく変えていくことを、その時期に決断して実行されたのはすごいなと。サラバネ工場にしても、もともと念願ではあったんですよ(マネージャーF氏)。

⁶ 「トップインタビュー 従業員本位で IT ビジネスに生命を吹きこむ」『ビジネスインサイト』第 17 巻第 2 号 48 ページ。

フォロワーである社員にとって、自社の先行きが不透明であるということは、大きな不安要素に他ならない。そうした中で、「多品種微量生産」にもとづく収益重視型の事業展開という方向性を明確に示したことは、社員たちの不安を希望へと転換させた。また、高精度のサラバネという新ジャンルに挑戦するということで、「多品種微量生産」の幅が広がり、より挑戦しがいのある仕事に取り組めることで社員の内発的モチベーションが喚起されるきっかけとなったのである。

東海バネのような中小規模の組織においては、トップである経営者の意向が強く反映される。それゆえに、経営者には組織の方向性の提示とそれを実現するための戦略的意思決定が求められる。リーダーシップの観点からは、それは単にリーダーである経営者の個人的欲求を満足させるだけではなく、フォロワーである社員が将来に対して希望をもち、そのためにやりがいのある仕事を提供できるかという点が重要である。この点を鑑みると、渡辺社長の組織の方向性を示して思い切った決断をする行動は、リーダーシップに不可欠な要素を満たしている。

4. 2 社員の成長を促すコミュニケーション

社員へのインタビュー調査によると、渡辺社長は直接的なコミュニケーションを通じて社員の成長を促していることが明らかになった。コミュニケーションの中で社員に伝えていることの1つは、ネガティブな発想は許さないことである。「多品種微量生産」を行う場合、これまでに設計・生産したこともないような注文の発生は避けられない。このような時、できない理由を探して拒否するのではなく、たとえ困難な課題であっても何らかの突破口を探そうとする態度が奨励されるのである。

我々は、実務的なところで物を考えていくと、どうしても現実的な線でものを考えてしまう。できる、できないの考えでいくと、やっぱりその場でできそうなことはやりますけどハードルが高そうやなと思ったらやらないというネガティブな方に考えがいくんです。けれども、そういうときにはやっぱり渡辺社長はできそうにないことをやらせるというか、やる方向に持っていきはりますね。ですから、そういう方向性は印象深いところというんですかね、大きな方向という。会社に対してもそうですし、一つ一つのこともそうですけれども、ネガティブな発想を許さないというのは、印象的ですかね(グループ・リーダーS氏)。

もう1つは、困難な課題に対して様々なアプローチでチャレンジすることである。困難な課題には失敗がつきものであるが、そういった失敗を恐れることなく、積極的に自らのアイデアを試すことが奨励されている。

一言でいえば、自分のやりたいように仕事ができる。自分の思った通りに仕事ができる。

簡単なようですけど、なかなか難しいと思うんですよ。普通の企業に入って、自分が思った通りに事を進めるって、結構難しいと思うんですけど、それが比較的やりやすいし、受け入れてもらえるだけのキャパシティーというか受け入れられる土壌がある会社であることが一番ですね(技術部門社員 T 氏)。

このように渡辺社長が、直接のコミュニケーションを通じて社員の成長を促している意図は、いかなる顧客の注文に対しても的確に応えなくてはならない「多品種微量生産」の実現のために、個々の社員の成長が欠かせないと考えているからである。顧客の注文の中には、一見すると、達成不可能と思われるようなものもある。そのような注文を受けたとき、社内にネガティブな発想をもつ社員ばかりでは、「多品種微量生産」のビジネス・モデルが破たんする。いかなる困難な注文であってもポジティブな発想で臨むという姿勢を全ての社員が持つことが、「多品種微量生産」のビジネス・モデルを実現する基本的要件なのである。また、ポジティブな発想を涵養して持続するためには、その発想に基づいた取り組みを促進する必要がある。ネガティブな発想をおさえ、積極的なチャレンジによる失敗を許容するという渡辺社長のリーダーシップは、「多品種微量生産」のビジネス・モデルを実行するのは一人ひとりの社員だという信念に裏打ちされているのである。

4. 3 仕事への意識を変える働きかけ

仕事そのものに対する意識に加えて、「多品種微量生産」を追及する東海バネにとって、対顧客および取引企業との関係に関して社員がどのような意識を持つかということもまた、決定的に重要である。特定の顧客を対象に大量生産を行う場合、一般的に、収益の源泉である顧客に対してともすれば謙った関わり方をする場合が多い。ところが、このような一般的な取引関係のイメージは、東海バネでは通用しない。

顧客であろうと関係会社であろうと商いをする以上は対等の関係を意識するようにと、渡辺社長は社員たちに訴えかける。たとえば、営業の場面で執拗な値下げに対しては毅然とした態度で断る。そして、仕入先に対しては見下げるのではなくパートナーとして対等に付き合うということである。

それはどうしても営業というのは、注文が欲しいからね。戦えとなったら、言い方が変わってくるんですよ。「同じフィフティー・フィフティーでしょう」と。一方的じゃない、同じフィフティー・フィフティーで話し合いをして、「価格について、うちも協力するけれどもおたくもこうしてくれ」とか、言い方が変わってくると思うんですね。営業のときは、そう自分でもそんな言葉は出なかったけども、インパクトがあったな。言われてね。それが逆に、自分が部下に使える。その言葉を、渡辺社長の言葉を部下に教育して変えられる(経営幹部 E 氏)。

取引業者との間にこのような対等の関係を築くことは、「多品種微量生産」のビジネス・モデルを実践するにあたって極めて重要である。なぜなら、顧客に対して対等の精神を貫くということは、自信をもって自社の製品を顧客に提供するという信念を涵養することにつながるからである。必要以上の値下げといった顧客の不当な要求に対して妥協することは、結果として自社のイメージを低くみられ、さらには高品質な製品を提供できなくなってしまう。「多品種微量生産」を実現するということは、顧客のニーズに対応するという側面をもちながらも、顧客から正当な報酬を得るという対等な関係があつてこそ成り立つ関係なのである。

同じように仕入先のパートナー企業との関係も対等の精神で臨むことが、「多品種微量生産」につながる。なぜなら、パートナー企業と良好な関係が築かれることによって、東海バネの仕入れに関するニーズが満たされるからである。上下関係に基づくパートナー企業との関係であると、下の立場にあるパートナー企業に多かれ少なかれプレッシャーがかかり、東海バネのニーズに十分対応しきれない事態を招く可能性がある。

あらゆる関係者に対して対等の精神で接することは、あらゆる関係者と良好な関係を構築することであり、ひいては「多品種微量生産」のビジネス・モデルと有効に機能させることになる。それゆえに渡辺社長は、社員に対して対等の精神でもって仕事に臨むように促すリーダーシップを発揮しているのである。

5. 「多品種微量生産」のための人材育成制度

渡辺社長のリーダーシップに加えて、「多品種微量生産」のビジネス・モデルを実践するための特徴ある人材育成制度として以下のものがある。

- ・ アクションプラン
- ・ ジョブローテーション

5. 1 アクションプラン

東海バネにおけるアクションプランとは、各社員が経営目標を実現するために個人目標を設定し、半年に1回プレゼンテーションという形で全社員に対して総括ならびに結果報告するという制度である。このアクションプランは、社員の高いモチベーションと積極的なコミットメントを引き出す狙いがある。

高いモチベーションの観点からは、社員は経営目標につながる個人目標を自ら設定し、それをすべての社員の前で公言することによって目標達成に対して責任をもつ。自らの手で目標を設定するだけでなく、他の社員に目標達成を公約することによって目標達成への強いモチベーションが喚起されるのである。なぜなら、目標を自らの手で設定するという自己決定と公言という自らの所信を示すことによる有能感をアピールするという内発的モチベーションを刺激する要因を満たしているからである⁷。

何年もいる人間にとっては、それ(アクションプランを発表する場)がどれだけ重要な場か、自分がどれだけアピールできる場かというのは、分かっていると思うんですけど。それほどまだたっていない人間でも、そういうことをやっぱり肌で感じていそうだったので、会社も、アクションプランを立てさせてああいう場で発表させるという、毎年やっているシステムが、従業員に対して効果的にその意図が伝わっているんじゃないかなと。そこでそういうことをすることで社員を刺激するというのが、上層部だけじゃなくて、結構みんなに伝わっているんじゃないかなとは感じますね(技術部門社員 T 氏)。

積極的なコミットメントという観点について、目標設定との関連から見ると、経営目標は各部門に落とし込まれ、その目標は個人レベルに落とし込まれる。すなわち、個人目標は必然的に集団目標と密接な関係をもつことになる。目標は個人レベルで設定されるが、結果として職場レベルの目標と整合性をもったものとなる。そのように考えると、個人は所属する職場の他のメンバーの目標および職場としての目標に関わっていくことになる。その結果として、組織目標への積極的な関与が実現される。すなわち、組織に対する積極的な関与につながっていくわけである。また、全社員に対してプレゼンテーションを行うということは、自らが設定した目標を報告することでもあり、他者の目標を知る機会に

⁷ デシ(1975)は、内発的モチベーションを規定する要因として、自己決定と有能感を挙げている。

もなる。それは、部門を横断した情報共有を意味する。すべての社員がアクションプランを通じて組織内の情報にアクセスできることによって、積極的なコミットメントを促すという効果もある。

聞いている方も「あ、あんなことができるんだ」とか、「あの部署は、今こういう形で仕事をしているんだ」とか。普段、やはり会社間というのはそんなにないですし、部署間も。たとえば、財務が常に生産と一緒に仕事をしているかというと違いますので、各部署の仕事は何をやっているかなというのが分かってきますね。

たぶん普通の社員では、仕事の横のつながりはなかなか発表した時点では分からないと思うんですが、各リーダーは、「今この部署がこうやっているの、うちはじゃあ、これに取り組みばうまくかみ合うんじゃないか」とか、「今度は一緒にこれをやっていけたらいいな」という案が浮かぶんじゃないかなとは思いますが(マネージャーK氏)。

このように考えると、アクションプランはリーダーシップと補完的關係にある。とりわけ、社員の成長を促すリーダーシップとの關係をみると如実である。リーダーシップにおいては、いかなる課題にもポジティブな姿勢で臨むことが強調されたが、アクションプランでは自らの設定した目標を責任もって遂行するということが重視される。いずれの視点も、個人が現状に甘んじることなく、いかにストレッチできるかを働きかけるものである。すなわち、東海バネでは、個人の能動性を促進させるためにリーダーシップによる直接的な働きかけとアクションプランによるシステムを通じた働きかけにという、いわばソフトとハードの両側面から実践しているのである。

5. 2 ジョブローテーション

東海バネではすべての社員ではないが、一部の社員に対してジョブローテーションを行うことがある。ジョブローテーションといっても関連部署を異動するという程度のもではなく、以前の職場とは全くことなる部門への大胆な異動である。

最初に物づくりにタッチできたというのが一番、経験としたら大きかったかなという気がします。当然技術にいても「こういったものができるか」というのは、生産に聞いて打ち合わせをして初めて分かるというところが多々ありますので。そのあたりが、やっぱり最初に生産現場を経験したというところから技術に移りましたので、ある程度強みにはなったかなという感じがしますね(営業スタッフN氏)。

この背景にある渡辺社長の意図は、ジョブローテーションを通じて様々な業務を経験させることによって業務に対する許容範囲を広げることにある。業務に対する許容範囲が広がるということは個人のスキルを高めるということもあるが、業務間における水平的な情

報を得ることによって、組織全体の観点から経営を捉えることができるというメリットもある。さらに、このジョブローテーションもアクションプランと同様に社員の成長を促す制度と解することができる。様々な業務を経験させることで仕事に対する視野が広がるのである。視野が広がることによって、仕事に対する考え方が深まり、結果としてより高いレベルを求める目標設定へとつながるのである。

6. 結び

創業者から東海バネの経営を引き継いだ渡辺社長の「多品種微量生産」のビジネス・モデルの実現に向けての組織づくりは、仕組みで動く会社を目指したものであるといえる。渡辺社長自身が、「私がいなくても動く会社（にすることが理想だ）」と語るように、アクションプランやジョブローテーション等の人事施策の導入によって、東海バネは確実に、自ら考え、幅広い技術・知識を身につけた社員を生み出しつづけている。言い換えると、それらの仕組みは、社員のモチベーションやコミットメントを促す機能を果たしている。

しかし同時に、そうした仕組みが、渡辺社長自身のリーダーシップによって見事に補完されているという事実を見逃してはならない。渡辺社長の社員を尊重するという経営哲学に裏付けられたリーダーシップが、フォロワーである社員に「多品種微量生産」の意義の理解を促し、意識の変化をもたらしているのである。

すなわち、ハードな仕組みとソフトなリーダーシップの見事な補完関係の構築こそが、渡辺社長のリーダーシップの観点からみた「多品種微量生産」のビジネス・モデルによる事業成長を裏付けているのである。

[2010.10.13 1004]

参考資料

- Anderson, C. (2006). *The Long Tail: How Endless Choice is Creating Unlimited Demand*, Random House Business Books. (篠森ゆみこ 訳『ロングテール―「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』早川書房、2006年)。
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum. (安藤延男・石田梅男 訳『内発的動機づけ-実験社会心理学的アプローチ-』誠信書房、1980年)。
- 渡辺良機・金井壽宏 (2010). 「心と技術で世界に誇るバネを創る ―私どもは大量生産いたしません―」『CREO』第17巻第1号、35-43頁。

渡辺良機社長のインタビュー記事

「従業員本位で IT ビジネスに生命を吹きこむ」『ビジネスインサイト』（現代経営学研究所刊）第17巻第2号、33-51頁、2009年。

社内資料

ポーター賞ホームページ <http://www.porterprize.org/index.html>

東海バネ工業株式会社ホームページ <http://www.tokaibane.com/>