



板金のレーザー加工は高度な作業



浅野では製品単位に作業グループが組織されている。写真は「プレス板金MPグループ」が板金の手作業仕上げを行っているところ

挑戦する 企業 1

組織改革

日々の決算を従業員にオープン 生産現場に「経営者たちが育つ会社」 株式会社 浅野 「群馬県伊勢崎市」

取材文=福永一彦
写真=陶山 勉

小グループ単位で毎日の生産高と収益を把握する。しかも社長や管理者が口を出さなくても、従業員が自分で勤務管理をする。「そんな会社があるのか」と思うかもしれない。だが株式会社浅野では、現実に社員が「経営者感覚」で仕事をしている。きっかけとなったのは、アメーバ経営の導入とそれに伴う大胆な組織改革だった。なぜ従業員は意欲的に働くのか。その秘密に迫った。

効率が悪化して生産性が低くなったからです。なにかしなければなりません。以前から勉強していた「アメーバ経営」を導入するのは今しかない、と決断しました。それはひとことで言えば、組織をゼロから見直すことだった。すると会社

■アメーバ経営とは

アメーバ経営とは企業の組織を小集団に分け、それを独立採算制で運営してゆく経営手法のこと。京セラの創業者である稲盛和夫氏(現名誉会長)が考案、同社の成長を支えてきた。

アメーバ経営における小集団は事業活動を行う基本単位だが、単位を構成する人数は決まっていない。7~8人の単位が多いが、30人を超える単位もある。また、1つの単位を分割したり、複数の単位を統合するなど、経営環境の変化に対応して組織を柔軟に変更するのが組織上の特徴でもある。環境変化に対応して形を柔軟に変える動きが原生動物のアメーバに似ていることから「アメーバ経営」と呼ばれている。

社は翌年度から再び右肩上がり業績を伸ばし、2006年度の売上高は組織改革前の2倍以上の63億3000万円になった。

最小単位の組織に分けて 緻密な数値管理を導入

伸びたのは業績だけではない。従業員が手持ちの仕事量を見ながら残業時間をコントロールしたり、必要とあれば製造現場の従業員が顧客のもとに営業に出かけるなど、自主的に行動するようになったのだ。

アメーバ経営を導入するまで、浅野

では生産現場を工程別に分けていた。入ってきた注文を社内どこで担当するか、または外注するかは数名の管理職だけが仕切り、ほかの従業員はその指示に従って作業するだけだった。ところが指示がルール化されておらず、生産計画が立てられない状態だった。

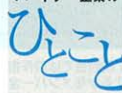
それをアメーバ経営に従い、生産をSPS(スマートフォン)、MP(ミニアムパイン)など製品ごとの単位に抜本的に組み替えた。そして製品単位ごとに責任者となる「グループリーダー」を任命、グループリーダーに生産の責任と

権限を委譲した。これにより、グループリーダーは自グループの生産見積もりをし、製品価格や設備投資計画まで自分の責任で決めるようになった。さらに、収益部門である生産部門とそれをサポートする販売管理や資材調達など非収益部門との区分けを明確にした。

新しい組織が動き出すと、生産現場は大混乱となった。グループリーダーに任命された従業員たちはそれぞれ「判断」をした経験がないので、最初はどのようにいいか分からなかったからだ。業務が滞り「かえって前より仕

**従業員自主性を引き出し
V字回復に成功**
試作金型とプレス板金加工を主力事業とする株式会社浅野は、自動車メーカーや部品メーカーなどの顧客を数多く持ち、創業以来ほぼ順調に業績を伸ばしていた。それが1998年から99年にかけて、2年続けて売上が落ち込んだ。
代表取締役の浅野誠社長は、当時をこう振り返る。「納期が遅れたり品質に問題が出るなど、売上が落ちても当然の状態でした。従業員を急に増やして目が行き届かなくなり、

パートナー企業の KCCSマネジメントコンサルティング株式会社
代表取締役社長 (京セラ株式会社代表取締役副会長)



森田直行



*盛和塾

京都の若手経営者が稲盛和夫氏の人生哲学や経営哲学を学ぶため、1983年に開始した自主勉強会が発端となり生まれた経営塾。稲盛氏を塾長に全国各地で勉強会や交流会を定期開催している。

当社はアメーバ経営導入のご支援をさせていただきます。

アメーバ経営の導入にあたっては、私たちがもちろんさまざまなご支援をさせていただきますが、一番重要なのは社長の信念です。浅野社長は「盛和塾*」にも参加するなど、アメーバ経営の考え方をよく理解されています。しかし、なによりも「会社を従業員たちにとって幸せな場所にした」という信念を浅野社長は持っておられます。その信念を貫いたことが、アメーバ経営定着の最大要因だと私は思います。