



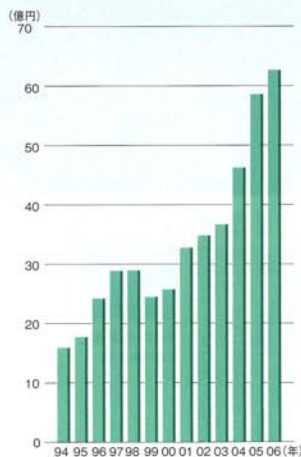
アメーバ経営の神髄は「自立的に考え、自発的に行動する従業員作りにある」という浅野社長は、現場での一般従業員との立ち話が大好きだ。そこには現場ならではの経営改革のヒントが詰まっている

## 企業PROFILE

### 株式会社 浅野

- 設立：1953年4月
- 代表者：浅野 誠
- 本社：群馬県伊勢崎市境東新11143
- 資本金：9000万円
- 従業員数：370名
- 事業内容：試作金型製作、試作パイプ加工、量産板金・金型製造、プラスチック成形精密焼入れ金型製造、金属・樹脂試作切削加工、CAD設計支援サービス

#### 【売上高の推移】



メンバー全員が把握している。3年前の時間当たり収益は1700円弱の時もあったが、現在は平均4700円、多いときは6200円以上になる。

だから受注残が少なくなると、グループリーダーは営業にすぐさま連絡する。そして自ら営業に同行して客先へ出かける。もちろんクレームが発生すれば、直接対応をする。

前日の売上、受注残、収益などの経営指標は朝礼でメンバーに毎日伝えられる。その推移もグラフでグループ内の掲示板に掲出されているので一目でわかる。全員が状況を知っている

からこそ、こういう行動をとるべきかを自ら判断できる。

### 国や文化が違ってもアメーバ経営は生きる

同社は最近、23歳の社員を思い切つてグループリーダーに抜擢した。若い社員も任せれば能力を発揮する。アメーバ経営の定着振りから浅野社長がそう確信したからだ。「やがてグループリーダーの中から役員も出てくるだろう」という期待も浅野社長は抱いている。

群馬工場では約160人の従業員のうち30人以上が日系のペルー人やア

ラジル人だが、アメーバ経営は国や文化の違いを超えて受け入れられている。その働きぶりは、「日本人とまったく変わりません。日本人より技能の優れた人も少なくありません」と浅野社長という。

高品質な部品を納めて満足するメーカーではなく、「お客様の開発パートナーになる」のが、同社の当面の目標だ。「コスト、品質、納期、すべての向上が当社の課題です。アメーバ経営でそれを乗り越え、お客様のニーズを先取りする企業にしていきたい」と、浅野社長はモノ作り企業の抱負を述べている。



#### 【記者のコメント】

「アメーバ」経営を導入して、自分の考えがぶれなくなった」と浅野社長は語る。従業員たちに社内が見えるようになった以上に、ほかの誰よりも浅野社長自身が社内を明確に見渡せるようになったのではないかと、その効果は大きかったはずだ。

「オープンな経営」とは、ただ数字を示すことではない。従業員は、自分が参加したときに初めてオープンだと実感する。インタビュに答えてはほっと自分の仕事と役割について語ってくれた従業員の姿が、それを雄弁に物語っていた。

事がこなせなくなつてしまった」という声が相次いだ。

だが浅野社長は元に戻そうとはしなかった。「新しい組織が定着するまでは我慢、我慢と覚悟していました。そうすることで私自身の言動がぶれなくなり、やがて従業員も社長は本気だ」と気づいてくれ、それから組織改革に積極的に協力してくれるようになり、またと浅野社長は述べた。

しだに新しい組織が回り出した。それと入れ代わるように、10名の課長クラスのうち半分がどうしても組織改革になじめないのか辞めていった。

そのほとんどは、かつて現場をリードしていた有能な人材だった。それでも業績は落ちなかった。グループリーダーが着実に力をつけていたのだ。

### 社員が作る計画の積み上げが会社全体の経営計画に

浅野社長は「組織改革でグループリーダーたちが一番変わりました。グループメンバーに飯を食わせなければならぬ」との意識が強まったためです。

グループリーダーは「マスタープラン」と呼ばれる1年間の経営計画書を年度末に作る。売上、利益、経費だけ

でなく設備導入計画も自分で決めて。だからグループリーダーは、設備などの購入時には自分で資料を集めて研究し、見積もりを取り、その性能と価格の適正さを判断する。

各グループのマスタープランを積み上げると、それがそのまま会社全体の年間経営計画案になる。次に社長が出した当期経営方針に基づき調整すると、最終的な年間経営計画になる。

それをもとに経営指標をはじきだす。たとえば群馬工場のプレス板金SPグループでは、売上から経費を引いて総労働時間で割った時間当たり収益を自分たちの「経営指標」として



「プレス板金SPグループ」の「加工検討会」風景。加工検討会では製作指示書どりの製品を、いかに高品質に効率的に製作するかをメンバー全員で討議する。この討議を通じ、メンバー全員が自分の役割を自ずと認識してゆく



#### 【従業員の声】

#### 群馬製造部CAT・MCグループ金型供給チーム チレット・カルロス(ペルー人)

浅野に入ってから13年。前はアメーバ経営ではありませんでした。ところがアメーバ経営が始まると、以前は1カ月かかっていた金型製作が今は3日でできます。それはむだな時間、むだな作業をなくしたからです。私たちが今の効率的な仕事の仕組みを作りました。

いろいろなと考えて工夫するのが、一番楽しい。浅野さんから工夫できるのだと思います。



#### 群馬製造部プレス板金SPグループグループリーダー 寺口仰一

稼働性を上げ、スピードを上げ、そして品質不良を起こさない。これがグループリーダーの仕事です。数字は正直で、自分たちの努力が結果に表れるから、また次もがんばろうという気持ちになります。数字が悪いときは疲労感しか残りません。効率が悪くて時間当たりの生産性が下がっているからです。逆のときははいくら残業しても疲労感はなく、職場の雰囲気も明るいものです。



挑戦する  
企業1  
組織改革