

つまずいてもくじけない

東京大学社会科学研究所教授 中村圭介



Profile なかむら・けいすけ

1952年生。東京大学社会科学研究所教授。専攻は労使関係論。主な著書は『日本の職場と生産システム』『成果主義の真実』『実践！自治体の人事評価』など。

オフィス家具のオカムラと言えば勤め人ならばだいたいの人を知っている。オフィス家具の岡村と新日鐵が共同出資して平成三年に釜石に設立したのが、今回取り上げるエヌエスオカムラである。

話はバブル期にさかのぼる。ラグビーの練習試合で釜石をたまたま訪れていた岡村製作所社長が目にしたのは、幅四〇メートル、長さ四〇〇メートルの空っぽの線材倉庫。そのころ、岡村としても生産能力拡充のために新工場建設を考えていた。なにせバブルの絶頂期である。ちょうどそんな時に、そのまま工場として使える空の大きな倉庫である。新日鐵としても雇用確保と遊休地の有効利用が図られる、一石二鳥だ

と考えたことであろう。こうして、両社の思惑が一致してエヌエスオカムラが設立された。

夢は膨らみ、そして消えた

平成四年に操業開始。当時、最も売れ筋であったオフィス家具シリーズを生産することになった。この好景気はまだまだ続く、生産も売り上げもどんどん伸びていく。ほとんどの人がそう思った時代であった。夢は膨らんでいった。

だが、操業開始直後にバブルは崩壊する。オフィス家具需要は急速に冷え込み、平成五年度末には七・五億円の累積損失を抱えることになる。資本金一〇億の会社で、七・五億の

損失である。

大きく膨らんだ夢は、あつという間に、そしてどこかに消えてしまった。

累損の解消に十二年

まずはこの巨額の累損を解消すること、これが経営陣に重くのしかかった課題であった。しかも次のような立地上の不利を抱えながらである。

釜石に立地することは、広大な土地、工場建て屋、電気供給などの面で大きなメリットはある。だが、他方、物流という面では大きなハンディキャップがあった。

原材料である薄板は新日鐵君津か

ら海上輸送で運ばれる。製品はトラックに積まれて横浜にある岡村の物流センターに運ばれる。この輸送費がバカにならない。

最終的には、さまざまな工夫をこらしていくことで、このハンディキャップを乗り越え累損を解消していくことに成功する。十二年掛かった。

副社長は次のように言う。「棚ぼたというのはないですから。動いてもがいているうちに何かに突き当たる」。私の好きな言葉である。

生産上の工夫

とにかく動き、もがく。

まずは生産品目の増加である。機

械設備を遊ばせておくわけにはいかない。機械を動かし、生産をしていかなければ、機械設備に掛かった費用も回収できない。そのためには生産品目を増やし、生産量を一定以上に保つ必要がある。

単独でできることではない。親会社と交渉して、他の事業所で生産している製品を移してもらった。

次に徹底した内製化である。ほかの事業所であれば別の会社から購入していた部品を自分たちで作る。それによってコストを削減する。内製率は当初の八〇%から九五%にまで上がった。

三つ目は調達コストの削減。薄板以外にも他企業から購入している資材はある。塗料もそうである。これ



工場内で部品の取り付けをする従業員

らの仕入れ先を県外から県内の企業へと変える。ねらいは輸送費の削減である。県内調達率はようやく十二%にまでなった。

スピード・アップ

四つ目は注文から納品までのスピードをできる限り速くする。岡村全体の標準は二週間だそうである。つまり、営業部門が工場側に発注情報を伝えれば、二週間後に製品が納められるということである。

だが、標準どおりやっていては他の事業所との「勝負にならない」。速く対応できれば、営業も「それじゃあ、エヌエスオカムラに頼むか」ということになる。競争相手は

同じ岡村の他の事業所である。

エヌエスオカムラのスピードは、現在のところ最長で十三日、最短で二日、平均で七日。十分に「勝負のできる」スピードである。

顧客満足度調査によれば、自らが希望する日に、ちゃんと納品されていると回答した顧客は九三%。残りの七%であっても半日遅れ、一日遅れである。

職場の対応

こうした工夫は経営者や管理者だけの力でできるわけでは、もちろんない。工場で働く従業員の献身的な協力が是非とも必要になる。

生産品目が増え、部品を自分たちで作ることになれば、従業員たちには技能の幅を拓げていくことを求められる。違う製品を作るためには、違う能力が必要とされるからだ。

加えて「一人ひとりの守備範囲を広げていく」ことが求められた。同じ工場内であっても、同じ一日であっても、職場によって忙しさに違いが出てくる。部品を加工している職場が忙しければ、部品を組み付ける職場はさほど忙しくはないというように。

従業員の守備範囲が狭く、ある職場でしか働けないのであれば、ある

従業員はとも忙しく働いているのに別の従業員は仕事に来るのをただ待っているということになる。これでは工場全体としてみたときにはいかにも効率が悪い。だから、繁閑に応じた従業員にも職場を移ってもらうよう求めた。守備範囲を徐々に広げていったのである。

いまでは「午前中は工場のおつちで作業していた人間が、午後にはこつちで作業をしている」というように「アメーバのような動き」ができるようになった。

このアメーバは、注文から納品までのスピードの大幅アップにも貢献し、生産性アップにも貢献している。

新製品の開発

こうした工夫を積み重ね、平成一七年度には累積損失を解消することができた。

さらなる飛躍を図るために、最近親会社から製品設計を担当していたベテランを一人呼び寄せた。エヌエスオカムラ独自の新製品を開発していくというのである。

昨年、副社長にお会いしたとき、その成果の一部をみせていただいた。あー、着実に、一步一步進んでいるなあと私は思った。つまりいてもくじけない会社なのである。