



会社の危機にすぐ動く現場 信じて任せてヤル気引き出す

アッシュ・シー・クリアシオン
取締役製造部部長
富田 正信 氏

アッシュ・シー・クリアシオン（本社兵庫県西宮市）は、「アンリ・シャルパンティエ」や「シーキューブ」などのブランド名で百貨店に出店する洋菓子メーカーだ。西日本エリアを担う西宮市の2工場と、東日本エリアを担当する横浜市の1工場の計3工場場で、焼き菓子と生ケーキを生産している。同社取締役製造部部長の富田正信氏は、これら3工場をまとめる製造部のトップだ。

同社は2010年、取り扱いアイテム数の急増などが原因で創業以来初の赤字に転落した。しかし、その翌年には、売上高が横ばいであるにも関わらず経常利益率5.6%の見事なV字回復を果たした*。

そのV字回復の原動力となったのが、他でもない、工場である（図1）。もっと言えば、そこで働くヤル気に満ちたスタッフのカイゼン活動だ。2010年当時は副社長で、2011年6月

に社長に就任した蟻田剛毅氏も、この事実を認めている。「カイゼン活動の成果は月次決算にそのまま反映されていた。製造部の貢献は大きい」。

同社の強さは、会社の危機に敏感に反応できる現場が実現した、売上高に頼らない利益体質だといえる。

ところが、その現場を率いる富田氏はというと、「私の出番はなかった」と涼しい顔だ。「何も言わなくても現場の人たちが動いてくれた。だから、自分のおかげだと全く思わない」と謙虚に語る。

「動く現場」のつくり方

とはいえ、富田氏の采配が強い工場には不可欠な「動く現場」作りには大きく貢献したことは自明だ。工場場で富田氏の直属の部下だった経験があり、現在は広報を担当する女性社員はこう証言する。「富田はいつも、本気で私たちの将来を考えてく

れている。だから、『この人のために頑張ろう』『会社を良くしよう』と思える」。富田氏と現場との間には、現場にこう言わしめるほどの絆がある。

ただし、現場との間に強い絆があるだけでは現場は動いてくれない。そこに富田氏の人材育成に対する3つの考え方が大きく影響している（図2）。[1]現場の判断は現場に任せる、[2]部下の行動を干渉しすぎず自立性を促す、[3]基礎力を養う「カイゼンの知識」を社員やパートの区別なく伝授する、の3つだ。

まず、[1]と[2]の考え方を象徴する例に、富田氏が工場スタッフに徹底している、ある方針がある。それは、「法律に違反せず、お客様のためになることであれば、自由に何をしてもいい」というものだ。実際、物の停滞を省いて生産効率を上げるため、工場の壁をぶち抜いたり、新たな部屋を造ってしまったスタッフがいた。



図1●生菓子を生産する一人屋台
以前は、「スポンジを切る人」「スポンジに生クリームを塗る人」「飾り付けをする人」といった具合に分業していたが、今では1人で生ケーキの仕上げ作業をしている（写真の写る中央奥の人たちはカイゼン指導会の参加者）。現在、特定の店舗で売れるケーキは全て、この屋台で作ることを目指して奮闘中。実現すれば、将来、店舗に屋台を移設し、顧客の顔を見ながら店頭で造ることも検討している。

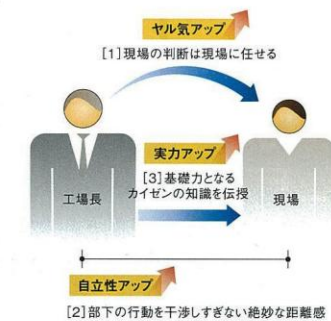


図2●富田氏が実践する人材育成
現場が自発的に動けるように。[1]現場の判断は現場に任せ、[2]行動を干渉しすぎないようにする。きちんと結果の出せる判断力が身に付くように、[3]カイゼンの知識を伝授すること重要だ。こうして現場のヤル気を引き出す。

「50万～60万円を使っていた」（富田氏）というが、その部下をとがめなかった。前述の方針に反していないと判断したからだ。

ここまで徹底して現場を信頼し、現場に判断をゆだねているのには幾つかの理由がある。1つは、富田氏が元々販売の出身で、「物を造ったことがない」（同氏）ことがある。

これに加え、現場への信頼が決定的になる出来事があった。1998～2001年に生産管理課課長を務めていた頃と、販売部長に就任した2005年頃の2回、いずれもクリスマス直前に発生した事件である。

クリスマスの「気付き」

生産管理課時代の1回目、12月22日に起きた。現場はクリスマスに向けてフル稼働でケーキを生産していたが、その時点で既に、どう頑張っても受注分の生産が終わらないこと

が判明していた。間に合わせようと必死に作業する現場。23日には全員かなり疲弊していたものの、とにかく一生懸命に造ってくれた。結局、一部、間に合わずに顧客にお叱りを受けたが、「現場はお客様のためなら何が何でも頑張ってくれる」という事実を知った。

販売部長時代の2回目は、12月21日の晩のことだ。西日本が記録的な大雪に見舞われ、翌日に関東へ通ずる全ての交通機関が止まった。当時、東日本エリアを担当する横浜市の工場はなかったため、関東向けも西宮市の工場が生産していた。ケーキは出来ているが顧客に届けられない。ここで活躍してくれたのは、販売部の部下たちだった。混乱の中、顧客先を回って詫言を入れ、他社製のケーキを渡すなど対応してくれた。これら2つの事件から学んだことは、製造も販売も関係なく、全員が

「お客様に迷惑を掛けてはいけない」という思いを共有していたことだ。であるならば、自由に何をやらせても問題ない、と富田氏は思った。

現場は信頼すると、その信頼に報いようと頑張ってくれる。この力が、同社を強い工場に押し上げた。

富田氏が人材育成のために、[3]の「カイゼン活動の伝授」を全員に対して実施しているのは、自分自身がそれによって工場経営の基礎を学んだからである。2010年4月から、ムダリコンサルタントの山田日登志氏の指導を受けるようになり、「どうすれば工場を黒字にできるかが分かってきた」（富田氏）という。

今、富田氏が抱く夢は、全員がコンサルタントになれるほどのカイゼン力を身に付けることにある。「そうすれば全員、会社を退職したり海外に行ったりしても生きていけるから」（同氏）という。

* 2011年度の売上高は168億5100万円。