

事例3

「自発的に動く集団」をめざし 社員とともに研鑽に励む

治部電機株式会社社長 治部 健氏

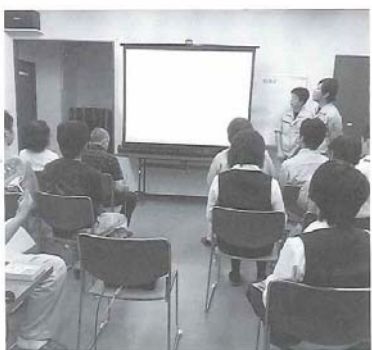
変圧器や磁気コイルの製造販売を手がける治部電機は、オーダーメイド対応に力を入れて顧客の多種多様な要望に丁寧に応え、過去、手がけた案件は三万件以上のほろ。二〇〇〇年からは顧客対応事例をホームページに公開し、日々、新たな事例を更新し続け、その数は七〇〇件を超えており、新規顧客を獲得する窓口にもなっている。

同社の治部健社長（41歳）は、求める組織・人材像について、次のように語る（以下、発言は同氏）。

「会社組織は、人を育てる場だと思っております。育った人そのものが会社の財産ですし、その人たちが源泉となって売上も利益も生み出せるのですから。だから教育には力をかけています。当社のあるべき姿を理解して、上から言われなくても自分のやるべきことがわかっている、そんな人材が多ければ自ずと次世代のリーダーも社員の中から育ってくると思います。まだ組織変革の過渡期ですが、そのための風土が醸成できつつある手応えを感じています」

治部社長は一九九〇年、二二歳の若さで同社の社長に就任した。創業者である父・邦輔氏が急逝したためだ。継いだ当初は、治部社長自身が「プレーヤー」として技術を学ぶことに追われる日々が続き、社員教育や次世代リーダーの育成などの意識をもつ余裕もなかった。三〇代にさしかか

た頃、リーダーとしての自身の能力を磨く必要性を感じて、社外の勉強会などに頻繁に通い始めた。客観的に自社組織を見つめ直すことで、職人気質の社員が多い企業風土を変え、そのためにも人材育成に注力することが重要であると気づいたという。とりわけ大きなきっかけとなったのが、経営品質協議会の認定資格・セルフアセッサの勉強会だった。



社員が自発的に各種勉強会を行なっている

権限委譲して仕事を任せ 失敗を糧にする

「勉強会を始めた頃は、何ごとにおいても、私が具体的にしてほしいことははっきり伝えないと、社員は動いてくれない状態でした。だから、ごく当たり前の、たとえば、現場にゴミが落ちていたら拾う、といったことについても、気づいた時点で指摘して、してほしいことを愚直なくらいに伝えるようにしました。一年もすると徐々に雰囲気が変わり、一昨年、月例の勉強会の司会役を社員に任せるようになってからは、カ

客から届く感謝の言葉だけでなく、クレームなどのマイナス情報までも開示して、共有するようにしている。職人気質の強かった社員たちに、組織全員で協力し合いながら仕事をし、成果をあげる大切さを教え、ベクトルを揃える必要があると考えたからだった。そのうえで、クレーム対応や情報発信など個別のテーマについて話し合い、そうした中から、冒頭に述べたホームページ上の事例紹介などの取り組みも生まれた。

自発的に運営されるようになっていきました。社外の工場見学や勉強会などにも社員が足を運び、取り入れられることはますます増えてみるといっていいと思います」

手応えを感じ始めているいま、治部社長が力を入れているのが「権限委譲」である。勉強会の司会役を任せるのもその一環だが、たとえば、グループやプロジェクトチームのリーダーにはその役割だけでなく、金銭面での決裁権も委譲している。職位によって決裁額を決め、計画に則っていればグループやチームで決裁できるようにしているのだ。

特集

「次世代リーダー」は トップが育てる



治部健社長

「任せたら口出ししないように心がけて

Company Data

創業	1964年
業種	変圧器および磁気コイルの製造販売
従業員	25名
年商	2億5000万円
本社	大阪市淀川区
URL	http://www.jibu.co.jp/

治部健社長の父・邦輔氏が1964年に創業。変圧器の修理から、設計、製作、検査までを一貫受注し、手がけた案件は3万件以上のほろ。2000年からは独自のホームページで、変圧器の具体的な顧客対応事例を公開することで、新規取引先の開拓に成功。こうした取り組みが評価され、03、07年度に「関西IT活用企業百選」入選、08年度には同優秀企業受賞。

ニュートップ

2010 October No. 12

New Top Leader

特集

10年先を見据えていま取り組む 「次世代リーダー」は トップが育てる

事例研究

勇気と工夫で成長できる! 成熟市場を開拓する

特集

「次世代リーダー」は トップが育てる

「もちろん丸投げはしません。」「こういふふうにしたいいね」と、してほしいことの方向性を伝え、ある程度の誘導はしています。当人が仕事で困りことがある際、私自身が答えるのではなく、社内で相談すべき人をそれとなく教えるのも誘導の一つですね。もちろん、任せるからには失敗もありません。でも、それでいい。失敗して、それを糧に経験値を高めることで、人は成長するのですから。私自身も、思い返すと恥ずかしくなるくらい失敗を重ねてきました。経営理念にも「チャレンジ」を掲げているくらいで、ほとんどんチャレンジしている」と、日々、社員に話しています」

成長するための場を与え、権限を委譲し、見守る。治部社長の取り組みは奏功し、意識改革に取り組み始めて四年ほどだが、徐々にリーダーシップを発揮し、将来を期待できる人材も育ちつつあるという。

「期待した通りに、マネジャーとしての能力を発揮しはじめた社員も何人か出てきています。彼らに対しては、とくにコミュニケーションの頻度を上げ、次の課題を与えるようにしています。いまできていることより、少し上の水準の気構えや行動が必要になるレベルの、個別のミッションを与

えるのです」

任せつつも、所要所でリードする。コミュニケーションの頻度を上げて、個々の社員にとって現時点での適切な課題を常に考える。治部社長のこうした姿勢は相当な努力と辛抱を要するものに違いないが、当人はそれを楽しんでいっているようにも映る。

リーダー自らが勉強し続け 社員とともに成長する

このように内部の人材育成に余念がない治部社長だが、外部から経験豊富な人材を



700件を超える事例が掲載されている治部電機のホームページ
<http://www.jibu.co.jp/>

迎えることにも積極的な面を見せる。

「当社のような製造メーカーは、設計開発や製造部門に外部からの人材を迎えることで、いままではできなかったことができるようになったりします。同じビジネスモデルでも、製作範囲が変わったり、技能が上がったりすることで業績が大きく向上するのです。ですから、他社で技術に精通してきた人材の採用も行なっています。当社の企業風土に新しい風を吹き込んでくれる効果も感じています」

人材育成やよき企業風土の醸成に努めながら、治部社長自らも学ぶ姿勢を崩していません。勉強会や著名経営者の講演などには時間の許す限り、足を運んでいる。そうした場に社員を連れていくことも少なくないという。

「私自身、まだまだ未熟者ですが、多くの人に出会い、様々な勉強を重ねて、社長になりたての頃とは比較にならないほど、ものごとが見えるようになりました。だから、社員のみならずにも機会と場を与えて、そうした経験を積んでもらいたい。導いていかなくてはならない立場ですが、私も勉強し、社員をリードしながら、一緒に成長していきたいと思っています」