

攻めるオーナー経営者のための

NIKKEI
TOP

日経トップリーダー
LEADER

7
2015

特集

社員が倒れる 会社が潰れる

「健康経営」で“ホワイト企業”へ



人づくり企業列伝

離職率47%からの大逆転

清川メッキ工業

離職率47%からの大逆転

清川メッキ工業

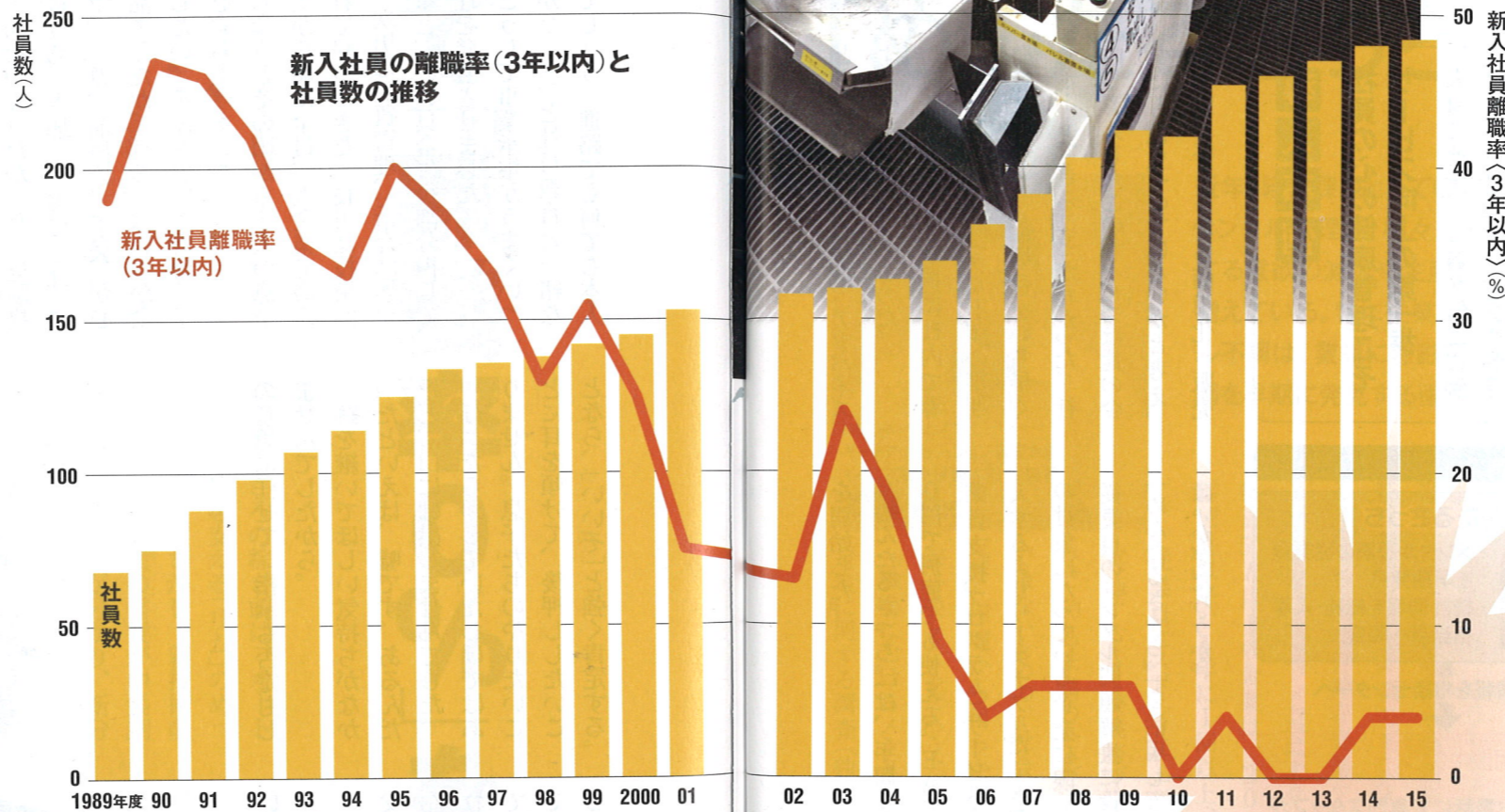
「3K」を脱し、仕事の誇りを植えつける



現在の製造ライン(右)。自社設計の機械設備に業務改善を加え、清潔で働きやすい職場を実現した。研究開発にも力を入れる(左)

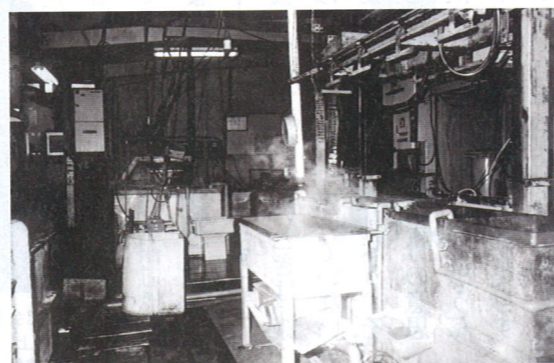


20年かけて「離職率47%」を
ほぼゼロにした



清川メッキ工業の概要

所在地 : 福井市
創業 : 1963年
売上高 : 35億円(2015年4月期)
社員員数 : 242人(グループ合計)
事業内容 : めっき加工業



創業間もない1960年代前半の工場。めっき加工といえば「3K(きつい、汚い、危険)」業種の代表格だった

景気回復で人手不足が深刻化している今こそ、注目したい人づくり企業がある。福井市に本社を置く清川メッキ工業だ。飛躍のチャンスをつかんだとき、増産に人員の補充が追いつかず、クレーム頻発で現場が混乱。離職率が跳ね上がった。だが、創業者一族はあきらめなかった。20年間努力を積み重ね、離職率0%を達成。ホワイト企業づくりあげた。

文/小野田鶴

清川メッキ工業は、1963年創業のめっき加工業者。売上高35億円、社員数242人。創業者の清川忠会長が社長を務め、次男が専務、三男が常務という典型的な中小オーナー経営だ。強みは、極小電子部品を覆うナノメートル単位のめっき加工。技術開発に注力し、月に約50億個の部品を加工してクレームはほぼゼロ。品質管理のレベルの高さでも、顧客の心がちりつかむ。

リストラはしない方針を貫くべく、盤石の財務基盤を築いてきた。自己資本比率は50%以上。1年分の人件費を超える内部留保を持つ。先進的な仕事に安心して取り組める職場で、社員はいきいきと働く。新入社員の離職率は2010年以降0~4%を維持している。だが、その20年前はまるで違った。「3K(きつい、汚い、危険)」業種とあって離職率は47%。そこからいかに這い上がったのか。



「否定しない」が人づくりの基本

「清川メッキ工業について特筆すべきは、社員教育だけではない。事業承継のお手本でもある」。『日本ではいばんで大切にしたい会社』の著者で、法政大学大学院政策創造研究科の坂本光司教授は、こう評価する。創業者の清川忠会長に、社員と息子の教育について尋ねた。

社員教育で心掛けてきたことはただ一つ。仕事を任せ、話を聞く。社員20〜30人のころは、終業後は毎日のように社員が自宅にやって来て、飲み会を兼ねた反省会でした。酒を片手に話すと、いい話が飛び出します。例えば、お客様の小言。その小言に本人がどう対応するつもりなのか、じっくり耳を傾ける。指示はしない、否定もしない。相談されたら意見からは言いますが、他人に教わった答えで結果を出しても嬉しくない。

だから多少の失敗は許容する。あのころの悩みのタネといえば、何といつても、若い社員が入ってこないこと。めっき加工は3Kでしたからね。若い人に避けられて、ベテランしかいない。

だから、3Kと正反対のきれいな工場をつくりたかった。危険物を扱うめっき加工の現場では「マスク、長靴、前掛け、手袋」が必需品でしたが、うちではいつか全廃したい。そんな思いで自動ラインを立ち上げました。



清川忠会長。1940年生まれ。1963年、22歳でめっき工場を立ち上げ、1968年、清川メッキ工業を設立、社長就任。福井精練加工（現セーレン）勤務時代に起業を考え、「電話帳をめくって、市内で業者の数が一番少ない仕事を探し、めっき加工業を選んだ」という。2010年、社長の座を長男に譲った

ちょうどその頃から3人の息子が上から順に全員、大企業で鍛えられて帰ってきた。長男は技術開発、次男は品質管理、三男は総務・人事と、いい具合に役割分担して、会社を発展させました。

どうして事業承継がうまくいったか？ きっと社員教育と一緒なのでしよう。進路でも何でも本人

の意思に任せて、指示も否定もありませんでしたから。

跡を継いでほしい気持ちがあったとはいえ、嘘です。あるんだけど、口には出しませんでした。ほったらかしていたわけではありません。息子たちのやりたいことに耳を傾けて、後押ししたいことなら、「いいぞ」と強く肯定する。

いまひとつ乗れない話だったら、「うーん……」と話をそらす（笑）。

彼らも、返事をしないときは「親父は、あんまりよく思っていないんだな」と察したのでしよう。それを踏まえて、最後は自分の意思で決めた。ここが大事だと思うんです。自分で考えたことを実行するから、自信も実力もつくんです。

息子の奮闘

20年かけて「離職率0%」を実現

1980年代後半、清川メッキ工業には活気がみなぎっていた。新しい生産ラインが次々に立ち上がり、社員数40〜50人の中小企業に、新入社員が続々入ってきた。だが、その活況が大混乱の幕開けだった。

コンやテレビなどの電子基板に搭載する小型部品をめっき加工するものだった。高い技術が要求されたが、市場は急成長していた。当時社長だった忠会長が、この分野に目をつけたのは、70年代半

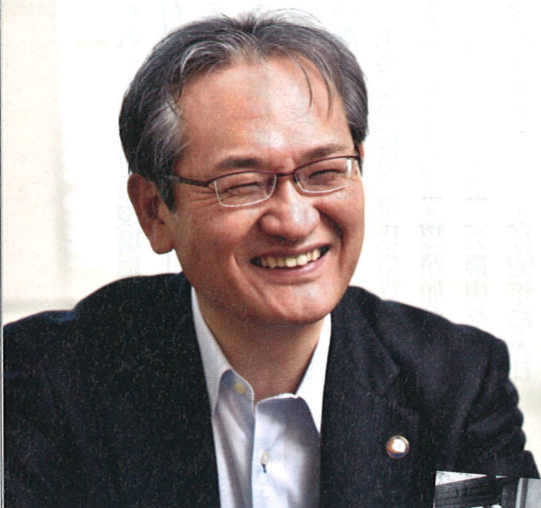
ば。そのころの稼ぎ頭は、オートバイの車輪を支える「リム」のめっき加工だった。しかし、新技術の台頭で、リム加工の需要が中長期的に減少することが分かり、新分野の開拓が急務だった。

を重ね、技術開発に成功した。こうして苦勞の末に開拓した電子部品の仕事が軌道に乗ったのが、80年代後半だったのだ。

クレームの嵐の只中で

ところが、注文の急増に社員の採用と育成が追いつかない。メッキ工場は3K職場の典型とされていた。しかも、バブル景気のころで、採用は売り手市場。求人を出しても応募者が集まらず、採用できても定着しない。

追い打ちをかけるようにクレームが多発していた。当時を知るベテラン社員が振り返る。「新しい分野だから、お客様も私たちも不慣れ。けれど、需要が急増していたから、詰めが甘いまま見切り発車でラインを動かし、不良が出るものが多かった」。クレームになれば、原因究明や選別、手直しに追



清川肇社長。清川会長の長男で、技術開発を担当。1964年生まれ。富士通を経て91年入社。95年、福井大学で工学博士号取得。2010年から現職



幼少期から、工場によく出入りしていた。中古機械を搬入したときの様子

た。寝る間を惜しんで研究と試作

離職率47%からの大逆転
— 清川メッキ工業

われ、人手不足の現場にさらに負荷がかかる。疲弊した社員が凡ミスをして、またクレームに……。悪循環に陥った現場から、多くの社員が去った。90年、新入社員の離職率は47%に上った。

忠会長の長男、肇氏(現社長)と、次男、卓二氏(現専務)が加わったのは、そんな大混乱の最中だった。肇氏は91年、卓二氏は92年に入社。20代だった2人が、定着率の改善に向けて奮闘を始めた。

今の自分の力でできることは何か……。そう考えた肇氏が着手したのは、クレームの「止血」。具体的には、不良の原因を分析する技術を確立することだった。

仕掛品を預かるめっき加工は、製造工程の最後の方になりがちで、最終製品に不良が出たとき、クレームを受けやすい。だが、よく調べてみると、めっきより前の工程に問題があるケースも多い。そんな濡れ衣を晴らせれば、現場の負担が軽くなる。肇氏は、富士通で3年、半導体技術者として働き、



社員たちが、めっきについて小学生や中学生に教える「めっき教室」を開催。子供たちの素朴で鋭い質問にたじろがされる

泊まり込みの合宿を決行した。温泉旅館にパソコンやプリンターを持ち込み、夜を徹して文書を作成。こうして卓二氏と若手の間に強い連帯感が生まれた。同行した忠会長は、そんな彼らの姿を笑顔で眺め、時折、激励の言葉をかけた。

1994年、めっき業界で初めてISO9001を取得。効果を疑問視する声もあったが、「いざ取得すると、確かに現場の混乱が収まった」と、当時を知る社員は話す。肇氏を中心となって確立した不良解析の手順を、マニュアル化した効果は大きかった。兄弟のタッグが、クレームを激減させた。

基本となるノウハウを持つていた。だが、そんな対応策を実行に移すとすると、高価な検査装置の調達がかべになった。富士通時代、どれほど恵まれた研究環境にいたかを思い知らされた。母校の福井大学や福井県工業技術センターに足を運び、必要な装置を一つひとつ借りて、検査体制を整えていった。こうしていざ、不良の原因分析を始めると、濡れ衣を晴らす以上の効果があった。

不良の原因を迅速に解明することで、改善策をスピーディーに打てるようになった。自社に問題があれば即座に手を打ち、顧客に原因があるときは責任を押し付けず、改良に向けて協力する姿勢を示した。「顧客とウィン・ウィンの関係を保ち、エンドユーザーの利益になる解決を目指した」。

ただ、自社の問題を指摘された顧客は、さらに高い要求を突きつけた。「うちに原因があることは分かった。だが、御社のめっきの工夫で、何とか解決してもらえないか」。身勝手にも思えるが、肇氏は快く引き受けた。「お客様の求めに『ノー』は言わない。自

「社員教育には時間が必要。90年代前半は現場が忙しすぎて、教育どころではなかった。社員教育に本腰が入ったのは、90年代後半からだ」と卓二氏は振り返る。教育の一環として強化した、社員の業務改善提案が、「脱3K」を加速させた。80年代後半から立ち上げた新しい生産ラインで、忠会長は作業を極力自動化した。「社員にとって作業負担が軽く、安全、清潔な職場をつくりたい」という思いからだ。機械設備を自社設計。社員の業務改善提案を受けて、設備を進化させる腹積もりだった。

だが、90年代前半は肝心の業務改善提案が停滞。それが活性化したことで、「めっき工場では当たり前だった『マスク、前掛け、長靴手袋』の4点セットを全廃したい」という悲願が、一歩ずつ実現に向かった。97年には、三男の忠幸氏(現常務)が入社。大学卒業後に勤めた

由なる創意で大いなる未来を拓け」。これが父から受け継いだモットーだ。自ら先頭に立つて、預かった仕掛品の問題をめっきで解決する技術を開発した。こうして顧客からの信頼と評判が高まった。

職人技を言語化せよ

一方、次男の卓二氏は、めっき技術の標準化、マニュアル化に乗り出した。

入社早々辞める社員には、仕事が見えられずに自信を失った人が目立った。根本的な原因は、学べべき仕事の中心が曖昧だったこと。めっき加工は職人技で、先輩の仕事ぶりを見て、感覚的に覚えるものとされてきた。そこで論理的に言葉で学べる土台をつくらうと考えた。マニュアルで基本の習得が早まれば、一人ひとりが創意工夫する余地はむしろ広がる。標準化の具体策として選んだのが、品質管理に関する国際規格ISO9001の取得だった。卓二氏は入社前、松下電器産業(現パナソニック)で、ISO9001の取得・推進業務に携わった。そ



清川卓二専務。清川会長の次男で、品質管理などを担当。1967年生まれ。松下電器産業(現パナソニック)勤務を経て、92年入社。2010年から現職

の経験から「国際規格の取得は、中小企業のマネジメント強化に役立つ。すべての業務内容を文書化するのて手間はかかるが、ひな型は用意されている。ISOを土台に、自社オリジナルのマニュアルを発展させればいい」と踏んだ。当時、めっき業界で取得していた企業はゼロ。「業界初」取得を実現して、社員のモチベーションを上げる狙いもあった。

ベテラン社員の間には反発もあった。だが、忠会長は、卓二氏の提案にゴーサインを出し、同世代の若手を10人ほど集めたプロジェクトチームに規格取得を任せさせた。ただし、作成すべき文書は膨大。通常業務の合間では作業が進まず、

商社で受けた教育を参考に、中途採用と比べて定着率が低かった新卒社員を丁寧にフォローした。特に力を入れたのが、「会社との一体感を持たせる」取り組みだった。

「祭り」で若者を変える

例えば、新卒社員と先輩社員の交換日記制度。同じ部署の入社2〜3年前後の先輩が3カ月間、新人と「研修日記」を交換する。新人が仕事の疑問点をぶつけ、先輩が回答する仕組みだ。この日誌の効果を、若手社員に尋ねた。「最初は質問が思いつかなくて苦痛だった。けれど、質問すれば、先輩は真摯に対応してくれた。自分では分からないと上司に尋ね、それに上司が真剣に答えていた。そんな職場の人の姿を見て、自分が会社に受け入れられていることが実感できた」。

さらに、新卒社員と入社2〜3年目の先輩がチームを組み、地元の「福井フェニックスまつり」で踊る「よさこい部」の活動をスタートさせた。6〜7月の2カ



新入社員は毎年8月、地元の祭りで福井の民謡「イチチョライ節」をアレンジした踊りを披露する。先輩の指導で2カ月間みっちり練習。一体感が強まる

離職率47%からの大逆転
—清川メッキ工業

を見て、「うちの子は職場に馴染んでいない」と安心される。踊りに参加することは、内定に出す前に必ず学生に説明し、了解を得る。

こうした数々の取り組みで、離職率は少しずつ下がった。だが、歯がゆい思いも味わった。改善のスピードが遅かったのだ。2000年の離職率は25%。10年前の47%から22ポイント下がったとはいえ、依然、高水準にあった。

「応募者がなかなか増えないのが、

一番のネックだった。選ぶ余地が少ない中で採用すると、どうしてもミスマッチが起き、離職者が出てしまった」(卓二氏)。

教えさせれば、自ら学ぶ

応募者が増え、離職率0%を達成したのは2010年。「従業員満足度を最優先する優良企業」という評判が、長い年月をかけてじわじわ広まった結果だ。この年、忠会長は、社長の座を肇氏に譲った。

「品質道場」を名付けた部屋が社内にある。若手社員に品質管理や生産管理の手法を学ばせるため、中堅社員が模擬工程をつくり、教育プログラムを組む

離職率0%に至るまでの十数年、3人の兄弟が何より懸念したのが、「辞める社員が多いために、会社に残って頑張っている社員が傷つき、モチベーションが下がる」ことだった。逆風下でも、社員が仕事に誇りを感じられる場をつくりたい。そんな思いで企画したのが「めつき教室」だった。社員の子どもたちを会社に招待し、社員が先生になって、わが子にめつきの原理を教えた。さらに、めつき加

工でキーホルダーを製作すると、子どもたちは大喜び。その笑顔につられて、社員は仕事にかける思いを子どもたちに熱く語った。「お父さんの仕事は、すごいんだね」。そんな言葉が、社員に働く喜びを実感させた。

「めつき教室」の効果は、さらに広がった。子どもたちが持つキーホルダーを見て、地元の小中学校

の先生から「うちでも『めつき教室』を開いてほしい」と、声がかかってくるようになった。社員が出張授業をする時、子どもは必ず喜ぶ。「もっと喜ばせたい」一心で、社員は授業をより面白く、分かりやすくしようと工夫する。仕事の意義についても深く考えるようになった。「教えることは、生徒以上に、先生にとって学びになる。社員に『教える』場をつくれれば、自発的に『学ぶ』ようになる」。この活動を通じて痛感した。

清川メッキ工業は現在、「教え合うことで学ぶ、共育」を、人づくりの柱に据えている。その筆頭が「品質道場」。生産管理の手法など



清川忠幸常務。清川会長の三男で、総務・人事を担当。1969年生まれ。化学商社の長瀬産業を経て、97年入社。2010年から現職

を、中堅社員が若手に教える仕組みだ。社内に専用の部屋を設け、7人ほどの「品質委員」が、研修を企画する。1日2〜3時間ずつ、2〜3週間かけて実施する大がかりな研修だ。模擬工程を使ったシミュレーションで、チーム別に収益を競わせるなど、楽しく実践的なプログラムに知恵を絞る。その過程で、中堅社員の理解も深まる。社員が自発的に学び、育つ仕組みをつくる。3人の兄弟がたどりついた人づくりは、息子の自主性を重んじた忠会長の子育て方針に通じる。清川メッキ工業は、中小企業の人材育成と事業承継に多くの示唆を与えてくれる。

仕組みを進化させる

大失敗！社員手帳の始末書

自立した社員を育てる仕組みづくり、清川メッキ工業は長年、取り組んできた。失敗も多くあったが、その教訓を生かして、仕組みを進化させてきた。

「方針手帳」を初めてつくったのは05年のことだった。このときは手帳といっても、会社の経営理念や行動指針をまとめた折り畳み式のカードだった。その最後に、社員一人ひとりが目標を書く欄を設けた。目標の実現に向けて日々、行動する習慣を付ける狙いだった。

だが、社員の行動には何ら変化が見られなかった。目標を立てるだけでは、人間の行動は変わらない。そんな教訓が残った。

そこで07年、スケジュール欄も備えた分厚い社員手帳をつくった。社員一人ひとりが仕事や家庭での目標達成に向けて計画をつくり、それを毎日の行動に落とし込み、

実行状況を日々チェックするというもの。導入に当たっては、半日の研修を全社員を対象に実施した。だが、これも失敗に終わる。最後まで書き続けられた社員はほとんどいなかった。

翌年は、書きこみの欄を大幅に減らした、コンパクトな手帳にした。それでも、書き続けられる社員は少なかった。「結局のところ、書く手間は本質的な問題ではなかった」。推進役の卓二氏は、このとき気づいたという。カードも手帳も、自分以外の人の目に触れない。だから、頑張っても褒められず、困ったときに助言が受けられない。それが努力の継続を妨げていると考えた。

必要なのは、目標の「見える化」。そこで、09年から「Iビジョンキャンパス・ボード」を全職場に設置。会社や部門の目標と連動する



大失敗

2007〜08年に配布した社員手帳。社員一人ひとりが目標を立て、達成に向けて行動しているかをチェックする仕組み。実践できる社員は少なく、失敗した

個人の目標を「自己ビジョン」として、職場に貼り出す仕組みに変えた。上司や同僚に見られることが、目標達成に向けて行動するモチベーションにつながる



離職率47%からの大逆転 —清川メッキ工業