

〔付帯資料〕 “某中小企業事例”

対象科目

〔領域科目〕コンピテンシー

〔共通科目〕PBL実習

〔共通科目〕PBLイノベーション構想

“某中小企業ヒストリー”

“ロールプレイング型”

“何故そうなったのか、どうすればよかったのか”
・・・具体的に状況を解き明かし、具体的対策を考えてみよう・・・

神奈川県大和市の、のどかな田園風景の中にポツンと地域には結構大きな工場があった。時は平成10年、高度経済成長のまさに入口にあったが誰もそれがこれからの景気を予測できていたわけではない。

あとで名づけられたのが“平成バブル”であった。

そこに、九州男児が社長を務める金融機関向けのシステム商品(ATMブース)を設計・開発・製造する会社があった。

時代はこの商品をまっていたかの様にどンドン商売の話が舞い込んで来る。その会社は金融機関の絶好調を受け、特に地方銀行・信用金庫などを主要顧客とし急成長していた。年商は既に約15億円を超え、その約60%を占める主力商品事業となっていた。

どこからみても恰幅がよく小柄で豪快な社長、国産の高級車に乗りどこでも商談に行く社員にも取引先関係者にも皆に慕われている、接し方がやさしく丁寧で常に笑みをたやさない。また、頭もよくアイデアマンでもありこれまでの商品は全て社長自らが設計・監修した商品である。

常に顧客の困っていることに耳を傾け自ら昼夜を問わず解決策を考え提案し商品化している。まず、フリーハンドで解決手法図を描き、CADで製図する、この時代では先端を走っている。

ただ、それがゆえに社長の次が中々育たない悩みはあった。然し、言われたことには忠実に動いてくれるかわいい部下達である。社長は常に“自分がもう一人いればいいのになあ”と思っていた。

これまでもそうであった様に顧客や新規候補先に対し、毎晩の様に高級料亭での接待が続く。その料亭も一流もちろん常連であり、上得意であったので社長が連れてゆく顧客に対しては特に気をくばって対応にあたっている、それは呼ばれる“芸者”の対応からも伺い知ることができる。

そして、その候補先企業から新しい案件が舞い込んでくる、これが社長流の営業であった。その結果、会社に営業部隊は存在せず社長一人の“力”で動いていたが答えは出していた。仕事が仕事を呼ぶまさに好循環の状態がしばらく続いていた。

社長には自慢できる実弟がいた、大手町の大手・一流企業の営業として長年勤務していた。これからは顧客も一流企業に近づいておりその時にふさわしい人材であり、いずれは自分の後継者に育てたいと思っていた。

そんな折、今年に新規開拓した顧客から電話連絡が入った。その内容は約束の期日に商品が完成・納品されていないと言う苦情だった。(実は金融機関側は上役を呼び開設イベントを準備していた)

社長はすぐさまリーダーの“遠藤”を呼び、その状況を問いただした。“遠藤”は新規顧客側の仕様・条件が厳しく調整が難航し仕様の最終確定が大幅に遅れた、しかし全体の日程及び完工・引き渡しは当初のままとなってしまった。その結果として設計ミス・製造ミスが重なり、製造日程や工事日程が大幅に遅れてしまっているとの報告だった、また、その現実を踏まえた対策についても社内で検討されておらず、顧客側に対する事前の報告・相談もなされていなかった。

社長はすぐさま関係者を招集し、事の重大さを伝える一方、現状打開に対する具体的な最善策について協議・方針化した。その具体策をもって顧客側・対応窓口と連絡を入れ、上層部へのお詫びと対策説明の機会を早期に調整頂ける様に切にお願いをした。皆がその状態を見ている。幸いに翌日にお伺いできることとなった。翌日、社長は遠藤を伴って顧客側に出向き会ってくれた上層部及び関係者に対し“誠心誠意”事実をご説明、最善の対策をご相談、そして深く深く謝罪を繰り返した。

社長はこれまで全体をリーダーの“遠藤”に一切を任せ切っていた。時々、会うごとに“どうだ”と状況確認する程度の状況把握であり、本当に後悔していた。このことがあってから毎週・月曜日の朝に全員参加の定例会を持つようになった。

そう、一回この様な状態に陥ると“まず目の前の案件対処が先決”で、その影響が次・次と起こってくる、本当にそれが現実となっている。皆は毎日の様に徹夜が続き全員が憔悴ききっている。

これ以上ハッパを掛けていいものか、本当に悩みつつ社長も徹夜に付き合っていた。何とか間に合わせないと顧客との約束(契約仕様)があり、顧客側担当者が困ることになる。この商品は“信用第一”の金融機関向けである。解決しなければいけないことも、何とか間に合わせることができた。唯々、皆に感謝しかない、早めに切り上げ帰宅してもらった。

そこではっきりしたことは、誰にも何も見えていない現実がそこにあった。ただ、指示されたことを指示された通りにやる。人の良い、腕の良いそんな社員がいる組織・会社である。

社長はすぐさま毎週・月曜日の朝の定例会を遠藤をリーダーとした「業務標準化」の為の場とし、業務手順・基準・連携・チェック・管理手法などについて具体的手法を検討する様に指示をした。そう、現状や問題そして対策の全てをみんなの眼に見える様にした。

最近は何とか契約仕様に沿って仕事を進め・納品管理までできる様になってきた。
暫くの間、平穏な日々が続きみんなにも笑顔が戻ってきていた。

そんな折、魅力的案件が舞い込んできた。大手・一流企業からの仕事の話である。
社長はこれから大手企業との付き合いや、自身の後継者として育て・継承するつもりで
いた実弟に会いその話をした。(それを決めるため相当甘い話になった)

結果として、実弟は家族と相談のうえ大企業を退社し“実兄の会社に入社”することになる。
入社当初はそれなりに社長に指示に従って動いていたが、時間がたち慣れて来ると
“これからに向けての新商品開発”に注力するとして自由に動き始めた。

しかも長年築いてきた人脈ネットワークを使い“商品イメージ”を具現化するために相当の
研究開発費を使い始めた。
これまで営業畑一筋できたこともあり話は上手でアイデアマンでもある。
時々の状況報告で度々大手有名企業との連携について話はある程度知っていたし
社長自身もいくばくかは期待もしていた。

このころ、ATMブース案件の引合いが極端に減少し受注も大きく減っていった。
バブルは弾け、金融機関自身が窮地に追い込まれていて新規増設など論外の状況だ。
こころ辺りが潮目だったのかも知れない。

社長は新規案件獲得に向け、いままでの顧客筋や人脈を使いこれまで以上に新規顧客
開拓に注力していた。
毎晩の様に接待で帰宅は午前様が日常的になり、経費的にも苦しくなり始めていた。
一方、実弟は新商品開発に賭けこれまで以上にのめりこんでいた。

新商品事業とは商品が“いい”だけでは事業化できない、そんな単純なものではない。
(いいものは売れるとは限らない)
社長に諭されるのが気にとめる気配もなく今日も出かけてゆく、どこにいったのか誰も知らない。

そして、その時は突然にやってきた。
それがいきなり半端ない金額の請求書が舞い込んできた。
一通の請求書には“知っている大企業”からだ、見てビックリした。「数千万円」
社長はすぐさま、実弟を呼びその真意を問いただした。
相手側も乗り気で試作品まで何とかこぎつければ事業化連携の話になっているとのこと。
状況的には知っていたが勝手にここまでとは想像もしていなかった。
社長は古い付き合いの「信用金庫」に事の次第を説明・相談し融資を決めた。
何とかことを治めることができた。

しかし、それは事の終わりではなく始まりだった。
それから、度々何の前触れもなく“請求書”が舞い込んできた。
実弟の説明では「現在、三件のアイデア商品の開発に取り組み、全てが試作の為の
費用だという、その試作連携企業はどことも知っている有名企業である。
社長は頭を抱え、困惑しその対策に奔走する毎日が続いた。
一件でも具体化できていけば話は大きく変わっていたのかも知れない。

現在の社員の生活もあり、何とかこの窮地を脱する策を毎日の様に考えていた。
今はATMブース案件もほとんど無くなっていて、行内のコーナー開設や利便性の
為の装置製作で状態をしのいでいるのが現状だった。
早期に次期商品を企画・製作すべきなのだが、自分では良いアイデアがでない。
社長は状況が見えるだけに毎日苦しみ抜いていた。

また、実弟に状況について問いただしても確信・納得できるものではない。
社長自身が連携先の幹部に直接会いたい旨を伝えても、実弟からは“試作品”が確信の
段階に入ったらお会いしようとのことだった。

一方では次々と新商品開発の為と称して請求書が舞い込んでくる。
当初は、支援してくれた金融機関もその不確実性を強く感じ融資も打ち切られた。
他の金融機関にお願いしても答えは同じであった。

そして、その時は突然やってきた。
”不当たり”が出た、その情報は一斉に広がり完全に支援網は絶たれた。

そして、倒産・破産となってしまった。
再起を期して活動の最中病気を発症し、そして亡くなられた。

会社の状況情報については別紙を参照

☆何故、そうなったのか、
☆どうすればよかったのか

・・・本授業を通じ一緒に解き明かし具対策を創造してゆきます

状況情報の概要

対象商品・体制

部下・氏名
安倍
井上
上田
鎌田
木下
久保
佐々木
鈴木
立花
奈良
CAD オペレーター (2名)

対象商品:工場側
(専属職人:18名)

業務レベル

☆客先・契約 ☆工程管理 ☆機器構成・運転 (配属)1年～6年目
☆業務全般 ☆全体設計 ☆現場対応 7年～12年目
☆マネジメント ☆仕様設計 ☆制御系 12年目～

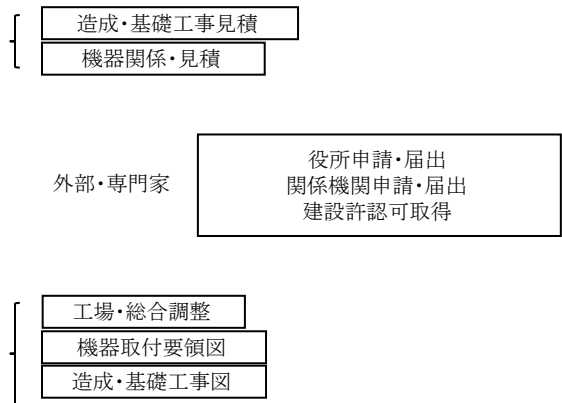
現状・人材配置

経験年数	人材配置	実績時間
12	井上	24
10	上田	24
15	安倍	24
10	木下	24
8	鎌田	24
8	久保	32
12	井上	8
10	木下	32
8	鎌田	32
12	井上	40
10	上田	32
15	安倍	40
8	久保	40
6	奈良	64
15	佐々木	24
8	久保	16
15	佐々木	16
6	奈良	24
8	久保	24
10	上田	48
	立花	16
	鈴木	48
	鈴木	24
	鈴木	8
	久保	8
15	佐々木	(16)
10	立花	(16)
10	立花	(24)

対象業務名

商品企画・開発業務 (業務成果物ベース)	
調査 企画	客先要望・条件
	現地調査・権利調査
	建設仕様計画
	実施予算計画
	推進スケジュール計画
申請 届出	申請・届出書類作成
	役所申請・届出
	関係機関申請・届出
	建設許認可取得
	契約締結
基本 計画	全体配置計画
	製造工程計画・管理
	連携メーカー調整・管理
	造成・基礎計画図
	実行予算計画・管理
基本 設計	全体組立図
	各組立図
	電気系統図
	空調装置図
	機器取付要領図
	強度計算書
	塗装仕様書
	組立要領図
	試運転仕様書
詳細 設計	部品図
	加工要領図
製造 工事	工程・品質管理
	材料・加工・塗装
	仮組立・搬出
	造成・基礎工事
	搬入・組立・取付
	動作テスト・確認
試運転・引渡し	
保守	契約スケジュール管理
	案件仕様・実績確認
	保守・メンテ実施
	報告書作成・提出
	ご要望対応保守・メンテ

連携先・連携情報



【事業概要と状況について】

- 1、お客の要望を仕様化・設計・開発・販売(営業は別)
- 2、現在、年間・12～15件程度販売
- 3、造成・基礎工事関係は外注委託
- 4、技術部隊;リーダー+10名
- 5、約1ヶ月で1～1.25件製造のペース
- 6、ミスが多く残業が多い
- 7、リーダーのマネジメント力強化が必要

注;事業化し約22年経過、技術部隊の生産性が悪い

【工場の実態】

- 1、工場の製造は18名体制
- 2、ベテランが多く、スリム化している
- 3、板金加工技術は一流、職人化
- 4、約1ヶ月で1ペースでは余力がありすぎる
- 5、外注依存業務は内部でも対応可能

令和2年度 文部科学省「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」委託事業

Society 5.0等対応カリキュラムの開発・実証
「モノづくり産業におけるイノベティブ産業人材養成プログラム開発事業」

実施委員会委員

駒込和貴	公益財団法人 国際人財開発機構 理事
児玉紀裕	学校法人 大原学園 事業部長
武田陽一郎	学校法人 大原学園
石原明人	学校法人 田中育英会
飯田有登	学校法人 東京町田学園 理事・教頭
渡邊康祐	学校法人 滋慶文化学園 教務部長
久保全弘	愛知県立愛知総合工科高等学校専攻科 責任者
田浦久美子	国立大学法人 群馬大学 研究・産学連携推進機構 高度人材育成センター 特任教授
千葉武彦	NDIソリューションズ株式会社 部長
池内信弘	日本プロジェクトソリューションズ株式会社 部長
増田洋一	株式会社第一コンピュータサービス 代表取締役
後藤貴徳	レッツスポーツ株式会社 代表取締役
齋藤桂三	有限会社ケッツグループ 会長
小湊宏之	川崎市工業団体連合会 ICT連携担当理事
小間田興二	NPO法人ECML21 特別顧問
山本武	川崎市経済労働局 産業振興部 工業振興課 課長(オブザーバー)
江津裕美	川崎市経済労働局 産業振興部 工業振興課 係長(オブザーバー)

令和2年度 文部科学省「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」委託事業

Society5.0等対応カリキュラムの開発・実証
「モノづくり産業におけるイノベティブ産業人材養成プログラム開発事業」

“某中小企業事例”(付帯資料)

令和3年2月

公益財団法人 国際人財開発機構
東京都千代田区霞が関3丁目6番14号