

2021年
第2号

人を 大切に する 経営

巻頭鼎談 コロナ禍だからこそ真価を生む
「人を大切にする経営」

START



- 特別寄稿 社外社員とその家族に関する指標
- 特別記事 人を大切にする会社の就業規則

わが社の人を大切にする経営①～④

経営者の視点

感動する企業の実践①～④

社長と社員の皆さんがともに読む
会社であった心を打つほんとうの物語①～⑥

人を大切にする経営…④

自由なる創意の結果が、大いなる未来を拓く

代表取締役社長 清川 肇

清川メツキ工業株式会社

清川メツキ工業は、1963年に私の父・忠が23歳の時に故郷の福井県で創業しためつき会社です。父は農業高校を卒業し、繊維会社に就職しました。もともと次男だったこともあって親戚へ養子に行く話があったようですが、私の祖父も養子だったこともあって養子ではない人生を思い描いていました。

ところが、事故で入院した時、親戚から養子の話が具体化しました。お見舞いに来た人から、「繊維会社においても高卒だから出世は限られる」と聞いた父は、養子の道ではなく自分の人生は自分で生きたい、と独立することを決意しました。

めつきを仕事にしたい。修業を重ねて独立へ

早速、病院にあった電話帳を開いて福井市内で一番少

ない職業を探してみると、めつき業だとわかりました。実は父が小学生の時に、理科の授業でモノがめつきされる様子に感動したことを思い出しました。父は液体を自宅に持って帰っては、いろいろなものにめつきをして遊んだそうです。

めつきを仕事にしたい。そのためにまずは修業しなければと、福井市内のめつき会社へ面談に行きました。すると、会社から「独立する気があるのなら雇ってやる」と言われ、めつき人生の第一歩が始まったのです。さらに大阪のめつき会社で修業を重ね、1963年1月末、23歳の冬に福井県に戻って独立準備に入りました。

創業時、父は一人ではなく、母と二人でした。高校卒業後に勤めた繊維会社に母のお兄さんが勤めていたご縁から知り合っていました。両親の結婚記念日の1963

年3月23日は清川メッキ工業の創業記念日でもあります。創業後3年ほど経った頃、工場の隣の70坪ほどの土地の地主さんが、「この土地を欲しいんやろ。お金がないだろうから、月賦で分けてあげてもいい」と言われ、さっそく母に相談したところ、「そんな良い話なら買わんとあかん」とのこと。お金を貸してもらうことを期待した父を見透かしたかのように、母は「その金は自分で工面してこなあかん、男やろ」と言ったそうです。その時は何という厳しいことを言う母だろうか、と思ったそうですが、後にして思えば、商売は人に甘えたり頼ったりしてはいけない、という教訓になったと。この時が父にとっては、初めての大きな借金でした。

父には「男は赤ちゃんを産むことはできないが、それ以外のことであれば、やる気さえあればできないものはない」という強い思いがあります。この「あきらめない精神」と言える信条は、当社に苦難を与えることになりませんが、この苦難があったからこそ、今こうしてオンリーワンの存在としての価値を保つことができているのだと確信しています。

また、大阪修業時代の社長さんからは、「商売というもんは、喜ばれてなんぼのもんや。良い品物を早く作つたらなあかへん」と言われ、父はこの言葉もずっと忘れませんでした。

父の考えは今では当社の風土そのものだと思います。今、当社の企業理念「自由なる創意の結果が、大いなる未来を拓く」となって受け継がれています。

福井を離れて東京で就職後、3兄弟が実家に戻るまで

私は父が創業した翌年1964年に生まれました。自宅の1階が工場、2階が自宅という環境で育ち、私は長男で下に弟が二人います。

小学生の頃、クラスの中で自営業をしているのは自分ひとり。あだ名は「社長の息子」でした。社員の皆さんからは跡継ぎと言われて育ちました。しかし、先生から将来はどんな職業に就きたいか?という質問に答えることができませんでした。

大学の進路を選ぶ時、一番興味があつて自分に向いていることは化学だと思い、福井大学工学部に進みました。

合格した時の両親の喜ぶ姿は今も脳裏に焼き付いています。しかし理系に進みながらも家業を継ぐことは意識していませんでした。

さらに大学院へ2年いくと、大学4年生の頃の就職の状況とは大きく変わり、就活戦線は超売り手市場でした。いわゆるバブル期です。私は当時、厳しい会社と評判だった富士通(株)を就職先に選び、半導体製造工程の乾式めっきであるCVD(化学的真空析出法)の仕事を選択しました。親には中小企業にない技術を学び、将来に生かしたいと言つて福井を離れました。

内心では親元から一度離れて自立したかったこと。そして、自分の将来については自分で決めたいという気持ちが強かったのです。親には一度、福井に戻らず事業も継がずにずっと東京にいる、と伝えたことすらあります。その時、父は「わかった」と言つて認めてくれました。

しかし、実のところ父はどうすれば長男の私が実家に戻つてくるか、思案を重ねていたそうです。さらに3兄弟にこの会社を任せたいと願っていました。

富士通での社会人生活も数年経った頃、転機が訪れました。母から「父の具合が悪い」と聞いたことと、弟の

卓二から「早う戻らんのか」と言われたことが重なり、1991年、自分の意志で実家に戻ることを決断しました。福井に戻り入社の時、驚いたことが2つあります。ひとつは父が元気だったこと、もうひとつは当時の社員数が140名に増えていたことです。

弟の卓二は私を待つていたかのように大手電機メーカーを辞め、半年後に清川メッキ工業に入社しました。更に三男の弟も1997年に入社しました。

「あきらめない精神」でつかんだ3つのチャンス

当社には「あきらめない精神」でつかんだチャンスが3つあります。1つ目は1973年頃、オートバイリムの光沢アルマイト処理の依頼を実用化できたことです。父は何とか仕事をもらおうと、石川県にあるオートバイの部品加工メーカーへ毎日通いました。何度行つても会ってもらえませんでした。担当の課長さんが根負けし、父の話を聞いてくれるようになりました。

そこで聞いた話をきっかけで、光沢を出すための処理に難題がある、とわかったのです。父は社員と日々試行

錯誤を重ねたそうです。毎晩遅くまで何度試しても結果がでず、家に帰ってアイデアが浮かんで、夜中に社員が出社したことも度々あったそうです。

材料メーカーにも足を運び、合金の配合や元素の特徴、温度、電流、薬品の配合などさまざまな情報を聞いて回りました。そして4、5カ月後に技術開発に成功し、2、3年後には全自動光沢アルマイト処理機のラインをついに完成させました。

その後、光沢アルマイト処理されたオートバイが日本中を走る光景は、開発に成功した喜びとお客様の喜ぶ顔が重なり、当社に大きな成果をもたらしました。社員数18名のころです。

2つ目は1980年頃、「電子部品にめっきはできませんか?」と、かかっていた1本の電話がきっかけです。当時、福井県内のめっき会社31社の中で唯一「やります」と答えたのが父だけでした。それまでは大きなものへめっき処理をしていましたが、それまで見たこともなく想像もつかなかった数ミリほどの小さな電子部品は難題続きでした。

事業化には数年を要しましたが、昼夜を問わずあきらめつきによる不良なのか、めっき前の段階で不良なのかはつきりしていませんでした。

私達は原因をいち早く明確にして、顧客と一緒に解決を目指しました。原因が当社にない場合であっても、顧客に対して協力を惜しまず、時にはめっきの機能で解決することができました。

結果として顧客からの信頼が高まり、当社はめっきだけではなく、めっき前後の工程に目を向ける重要性に気づくことができたのです。現在、電子部品は当社の重要な事業として年間1000億個を処理するまでに成長しています。この技術と品質の確立は、自動車、通信、医療、宇宙、エネルギー分野へ広がっています。

とくに1000億個のうち約半数は自動車に使われます。1個の不良が事故につながるので品質が重要な責任の重い仕事です。今ではクレームがほぼゼロレベルまで品質を引き上げることが成功しています。

社員定着への取り組み

しかしながら事業は拡大しながらも、3Kと呼ばれる

めないで挑み、技術開発に成功しました。その後市場は急成長し、当社の大きな事業となっています。

3つ目は半導体への接合めっきです。最初は携帯電話のプリント基板から始まり、セラミック基板を経てシリコン半導体へ変遷しました。車載用では試作から量産になるまで14年かかりました。人の命に繋がる重要な技術です。

すべては、社員の皆様があきらめない精神、でひとつひとつ積み重ねた結果が、当社を世界レベルに引き上げてくれたことだと感謝しています。

品質向上への取り組み

このように当社は少しずつ事業の基盤を広げていくことができました。しかし当時の特にオートバイ部品や電子部品の品質はまだ良くありませんでした。新しい分野だったこともあり、顧客からのクレームが続いた時期でもありました。

そこで、クレームの原因を徹底的に調べることを始めました。めっき処理は仕掛品を預かって加工しますが、職場からか、社員の定着は思うようにいきませんでした。私が入社した1991年頃では、入社3年以内の離職率は47%(年率換算では約16%)と高水準になっていました。

この頃から社員育成の重要性に気づき、さまざまな方法で新卒採用した社員のフォローを始めました。例えば、新入社員と入社数年の若手社員の間で行う研修日誌や、若手中心で取り組む福井フェニックス祭りへの参加です。今では新入社員に対して、入社から1年間を教育、1年～3年間を共育、3年～を強育として、集合研修、品質道場、環境道場、めっき教室(外部の小中高生向け)、全国めっき技術コンクール参加等、一人ひとりに向き合った制度を作り上げました。

そして全体としてIビジョンプラスという人事制度があり、各自の目標管理を定めるだけでなく全社員に開示し、褒めることや手を差し伸べることなど、一人に対して複数人が多次的に対応していく仕組みができています。

当社は、社員が自己成長や幸せを目指すことが、結果として会社の成長につながっていると考えています。人事制度は単なる年功序列ではなく、実力主義だけでもな

く、緩やかな年功序列制度だと考えています。

2010年には離職率ゼロを達成しました。ここ数年は毎年新入社員12、3名、中途5、6名を採用していますが、入社後3年間の離職者は多くて1、2名となっています。

営業職がない会社

当社には営業マンがいません。営業していないかというところではなく、展示会やホームページを活用して新規顧客開拓をしています。

展示会では、同業他社のめつき製品を見せられてこれより安くなるか聞かれることがあります。価格で安く受注したとしても、他社に恨まれ、値段でとった仕事は値段で取り返され、価格破壊を起こすだけではないことは何もありません。

当社は展示会やホームページで世の中のない仕事をつくることに重点を置いています。世の中の困りごとやさまざまな声に耳を傾け、その課題に一から取り組み、試作・品質・コストなどお客様と一緒に作っていき

ます。

試作期間をかけて、人・もの・お金をかけ、条件をつめ、量産までいけば、量産開始後不良品はまず発生しません。このプロセスを経ることが結果的にコストも安く、お客様の信頼を得て、社員の経験が積み重なっていくと考えています。

障がい者雇用への取り組み

2014年、当社の溶液管理の技術を生かしてハープ専用となる植物工場をつくり、バジルを中心にハーブや加工製品の出荷を始めました。障がいのある方だけではなく高齢者の働く場となっています。現在当社の障がい者雇用率は2.5%程です。

最近では植物工場だけではなく、めつき工場でも障がい者の方に活躍いただけるようになりました。今までは危険な薬品があり細かい作業のため難しいと考えていましたが、AIやロボットを導入することで検査業務の一部を障がい者の方に担ってもらっています。

コロナ禍における取り組み

2020年前半は少し業績が落ち込みましたが、休業や自宅待機は一切なく、社員の在宅勤務も行ってません。社員一人ひとりの努力、ご家族の協力もあり、今のところ感染者はなく、濃厚接触者もほとんどいません。外部との打合せはほぼすべてリモートにしました。感染防止のために食堂は2カ所から10カ所に増やしています。

逆にコロナ禍では時間ができました。この時間を活用して今までできなかったことをやろうと、将来のDXを想定して社内ペーパーレス化に向けた記録の自動化や、AIを活用しためつき検査装置に関する社長直轄プロジェクトを立ち上げました。

若手メンバーを中心に毎月2回社長と会議を行っています。プロジェクトの最後には部課長の前で発表会を行います。2020年は12月に成果発表、2021年も9月に発表会を予定しています。今の時期だからこそ、人材育成と将来のためになることを同時に進め、効果も出始めています。

2010年、私が父からバトンを受け継ぎ社長に就任しました。その3年後には役員である二人の弟の役割をスイッチしました。個人が長くその役割に留まるのではなく、一定期間で異動することで組織と人財の両方を活性化させる効果がありました。これに連動するように社内全体の組織や社員もさらに活力を生みました。

父が創業したこの会社を、家業として継げる立場にいたことに感謝し、任された責任の大きさを実感しています。

今では300名を超えた社員、そしてそのご家族の生活を守り、この会社とともによりよい人生を歩んでいたけるよう、これからも企業理念「自由なる創意の結果が、大いなる未来を拓く」を胸に清川メッキ工業の存在価値を磨き続けていきます。