

2018年の新年を迎え早や1ヶ月が過ぎました。昨年の不振を引きずるように今年に入っても受注が伸びない状況が続いています。

皆さんと会社が一緒になって行動しないと、この状況は変わりません。景気には山があり谷があります。これに合わせて社内の行動も変えなければなりません。

年初には各部門から抱負や目標について発表があり、この1ヶ月はこれに向かって進んでくれていると思います。

営業・購買課

採算を得るために価格を改訂してゆくが、製造委託先からの価格が上がり気味に併せ、納期遅れもあり苦慮している。

売上に付いては昨年の実績である月額平均510万円ではとても利益が出ないので。

月額平均700万円を目指して行く。

また材料価格についてもコストダウンを求めて行く。

トランス課

昨年の活動計画では教育の元に多能工化を進めて来て、一定の効果を確認しているが、今年さらさらに進めて、技術を身に付け短納期対応も出来るようにしたい。

また、部門のコミュニケーションの元に一致団結することを、「結」と云う言葉で表したい。

売上目標は346万円として、部門黒字をしっかりと守って行く。

システム機器課

昨年も不良が続き顧客から信頼を得られず、受注が大巾に落ち込み、大きな部門赤字を出してしまった。

今年不良を出さず、顧客の信頼を得て受注を増やし、部門採算を黒字にしたいが、当面の売上を200万円として、そのため数ヶ月間は赤字を引きずることになる。

このように、三部門の目標売上額を合計しても1240万円にしかならず、このままでは会社全体で大幅な赤字体質が続くこととなります。

今年からは**各部門が積極的に採算を目指し、自主的に行動をとる**ように、と指示していますので、皆さんの更なる努力が必要です。

そのため事前に予算取りのため、年内に必要な設備や治具・工具を申請してもらい、生産に支障が出ないようにと会社は配慮しています。

賞与や昇給に関しても、「**良い会社**」作りを達成して皆さんの豊かな実りにつないで欲しいものです。他部門におんぶして貰っては恥ずかしい限りです。「**誰かがやるのではなく、私ができる**」との意識で行動して下さい。

2018年2月-161号表

「月刊ブローナー」

No. 161

2月号

2018年2月28日

3月1日配布

ブロン電機(株)編集局(松原)

すでに2月の朝礼で長谷社長から報告がありましたように、3月1日から新しい社長として松原が就任することになりました。

前社長の長谷は今日から**取締役顧問**としての立場になりますので、よろしくお願ひします。

社長と云うのは偉い訳ではなく、会社全体を見て行かなければならない立場です。全体とは、**人**すなわち**社員皆さん**、**物**すなわち**材料や工具・治具**など、**設備**すなわち**機械や建物**など、**資金**すなわち**会社を動かすために必要なお金**、をいかに有効に使って行くかが仕事です。

もちろんそれ以前に**顧客満足、社員満足、社会満足そして経営者満足**と云う**経営理念**を達成させることが大きな**ミッション(使命)**です。

そのため、今後私が進めて行く当面の施策を、皆さんの働きで得られる**営業利益が黒字である**と云う**大前提**で、お知らせします。

- 1. 有給休暇の半休取得** 今年の4月締め(3月21日～)から実施します。計算が煩雑になるので、当面は午前か午後での取得とします。
- 2. 有給休暇残の買取り** 営業利益が黒字と云う前提で、2019年3月20日現在の有給未消化分を買取ります。休まなければ賞与も多くなり、有給残が臨時の収入になります。
- 3. 毎年の昇給** 2018年は残念ですが不可ですので、2019年度からを目指します。
- 4. 会社休日の増加** 営業利益が黒字を前提で、すでに昨年伝えていきますように、毎年3日ずつ増やします。
- 5. 福利厚生設備の充実** 昼休みの休憩場所の確保やトイレの整備を行います。

以上の5項目は社員皆さんを対象にしたものです。自分達のこととして力を合わせ実現に向けて全員で努力しましょう。

他方、会社としては便利な場所への移転など、やりたいことは山ほどありますが、当面は**「ダム経営」**を目指します。つまり会社の資金(水)がダムのように蓄えられ、必要に応じて使う分を出金(放水)することが出来る**健全な財務体質の実現**です。

現状は採算が悪いため、川の水のように資金が留まることなく流れてしまっています。

私はこれを実現するために、必要なことを指示するに徹しますので、これまで私がしていた**実務作業は皆さんが責任を持って分担**することになります。

つまり

会社のPDCAの内、**P=プラン**と**A=アクション**は私が行い、**D=ドウ**と**C=チェック**は皆さんの仕事になります。このため指示したことは必ず実行して下さい。

2018年2月-161号裏

P→D+C→A

私は実務(DとC)はやりません。

私が 皆さんが 私が

このようになります。

各部門が必要なものは昨年末に聞き取り、予算を組んでいます。大きなものは昨年中にほぼ揃えましたので、今年はそんなに大きな額のものはありません。

しかし出るものを少なくしないとダム経営は実現しませんので、更なる経費の節減に併せて、以前から進めている材料の買い方「**要るものを・要る時に・要る量だけ買う**」を徹底してゆきます。

従来これらも私がチェックしていましたが、今後は皆さんの仕事として日々行って下さい。

最近はあるゆる業種で人手不足が報じられています。ブロン電機でもシステム機器の要員を募集していますが、まだ応募がありません。

このため今在籍している皆さんで効率的に作業を進めるために、**全社的な多能工化**が必要になって来ました。

営業や事務も含めて、誰もがトランス部門やシステム部門の仕事が出来るようになれば、こんなに便利で良いことはありません。

ですので、色々な工程をこなすことが出来る皆さんの技術を評価し、積極的に仕事に取り組めるシステム作りが急がれます。

それぞれの部門で多能工としてどんな作業ができるのか、に併せて各部門に掲示されている能力表のマス目に代えて数値を入れ、総合的に判断する方法などが考えられます。

これらを出来るだけ早い段階で導入出来るように計画的に進めてゆく予定です。

毎年、毎月テーマを決めての**活動計画を立案し、行動**していますが、その効果はどうでしょう。今年もすでに活動が始まり2ヶ月がたっていますが、**PDCAを回した活動**になっているのでしょうか。会議前になって慌ててしているのが現実ではないのでしょうか。

計画なしでは当然結果はありません。計画的にとは先ず年間の共通目標を立て、それを4期に割り振ると活動しやすくなり、次の期が始まる1ヶ月前には前期の進捗を見て次期の計画が立てられます。

即ち4月からの第2期の計画は3月初めには立案されているべきなのです。

そして皆さんにたくさんの時間を使ってもらってる分、その時間は**有効で有意義な活動**で無ければなりません。

最後に、

会社と社員の皆さんの**豊かな実り**を実現する為に、今年の文字を「**実**」とします。

確 果 結 **確実**な作業の元に**果実**を得て来年も**結実**する

堅 **実** 益 **堅実**な経営で**実益**を出す

行 積 現 決めたことを**実行**し、**実績**を残し、会社と社員皆さんの豊かな実りを**実現**する

以上。2018年3月1日 代表取締役社長 松原俊雄

今年の桜のシーズンは例年よりかなり早くなり、京都はすでに28日に満開宣言が出て、町の中は色々な桜の花が咲き誇っています。

4月に入ると、植物園の西側の賀茂川の堤防の枝垂れ桜が目を楽しませてくれるでしょう。

「新たな船出」

社長交代から1ヶ月が経ちました。月初に皆さんにお知らせしました施策の中、「福利厚生設備の充実」ではトイレを念願の**ウォッシュレット**にすることが出来ましたので、皆さんには満足して貰えていると思います。

また、4月の給料締めは3月22日からは、**有給休暇の半日取得が可能**になりましたので、有休の使い勝手が良くなります。休暇を有効に使って下さい。

そして、半日の処理を簡易にするため、当面は**午前または午後での取得**とします。

有給休暇残の買取り、毎年の昇給そして**会社休日の増加**の3件につきましては、今年の12月末までの皆さんの頑張りに掛かっていますので、よろしくお願いします。

何としてでもプラス採算で締めくくりましょう。

例え1円でも利益と判断します。1円なら日常の行動の中でいくらでも稼げる筈ですね。

「社員として大切なこと」の中に「**1秒1円の心掛け**」と云うのがあります。

1秒を無駄にせず、1秒を短縮出来れば1円が稼げるのです。簡単ですよ!!!

3月1日の社長挨拶で、私は実務をしないと伝えました。そして活動計画などを始め、皆さんの**自主的な行動**をお願いしましたが、その後はどうでしょうか。即実行と云う訳には出来ませんが、3ヶ月もあれば身に付きますので、5月いっぱいまでは助走期間とします。**6月からはキチンと対応**して下さい。

1つ確認を忘れていることがあります。それは従来から言い続けている**報・連・相の徹底**です。私が実務をしない限り、皆さんが何をしてどんな状況なのかをきちんと報・連・相をしてくれないと、私は皆さんの行動が理解出来ず、結果が把握出来ません。と云うことは**正しい判断が出来ない**と云うことになります。

会社がきちんと利益が出る状態になるための**方向を指示するのが私の役目**です。船長は舵を握りません。どうすればその方向に行くのかの**舵を握るのは皆さんの仕事**です。

ブロン丸の向かう方向は**個別採算の実現**です。**明確です**。個々の製品が確実に採算がとれていることの確認です。もし適正な利益が得られてないなら、原因がどこにあり、どうすれば個々の製品の採算が実現するのかは、皆さんが考えるべきことです。

そのための1つの要素としての部門当たりの**実質の時間単価を計算**しましたので、各部門では従来の時間単価の修正を行い、再度個別の採算の確認が必要になりました。

「顧客からの評価」

過日メインのお取引先へ社長交代の報告に行きました。しっかりしたお客様ですので、社長交代により製品の供給がどうなるかの確認をされました。従来と変化があるのか、ないのかは購入先として、当然判断しなければなりません。

併せてブロンの評価を頂きました。評価は**QCD+S**はもちろんのこと、**ISO**や**KES**の取組み、会社の方針や社長の考え方など、総合的なものです。

残念ですが、**昨年のブロンの評価は51点、5段階では3**でした。**どう受け止めましょう?**

4月29日から5月6日に掛けてのゴールデンウィークが始まりますが、ブロン電機では連続には出来ませんでした。長期のお休みでは最大9連休の企業様もあります。

ブロン電機でもしっかり利益を出して、長期休暇が取れる体質にしたいものです。

「退職者に思う」

4月20日付でシステム機器課の富川さんが退職されました。人員が足りないとのことと求人にも多くの費用を出して1名確保出来たのも束の間、退職されてしまいました。

本人は仕事に付いて行けないとの理由でしたが、それまでに指導の方法などに問題が無かったのでしょうか。

技術の取得のレベルは皆さんも過去に経験したと思いますが、それぞれに差があります。最初から早く出来る人、上達するまでに一定期間が必要な人、早く出来ても品質が良くない人、作業が遅くてもしっかり物づくりが出来る人、せっかちな人、おっとりとした人、勉強する人やしない人など、人は十人十色、百人百色です。

全社的に多能工化を進めて行く中で、今回の退職者のことでは先の対応への問題点が見えて来ました。つまり、野球を例にとってみれば、投げる、打つ、守る、走る等自分のポジションが明確ですので技術の取得の範囲は狭まり、指導もその選手のポジションに特化して出来るでしょう。(余談ですが、プロスポーツで一流になる最低の条件は、一日3時間、合計1万時間の練習。つまり10年は掛かるとのことです)

でもブロン電機が進めようとしている多能工化は、あらゆる仕事を対象に皆さんにその技術を取得して貰うことにあり、それはもちろん経験したことが無い作業に挑戦することでもあります。

その場面では作業をする人よりも、指導する人のスキルが問題になります。スキルの中には作業技術に含め、その人の性格をも把握できる能力が必要になります。誰もかもを同じように扱っては、今回のように早々に辞めてしまうでしょう。

社員皆さんは会社の大切な財産、宝物なのです。守らなくてはなりません。

技術は経験する日数に比例して右肩上がりに上達する訳で無く、奥行きのある長～い階段の一段を進むように、中々上達しないけれど、努力して続けていればあるタイミングでポンと上達し一段上るものです。そしてこの繰り返しで、いくつもの階段を上達を繰り返しながら登って行くのです。

この奥行の長～い階段を歩き、中々上達しないレベルを「**プラトー**」と云い、生産管理の現場では把握されています。つまり短期間ではその人の能力は分からないのです。

多能工化を進める中で、皆さんの仕事への意欲が損なわれないように、社員一人ひとりの特徴を把握して、その人に合った指導をして、内に持った素晴らしい能力を引き出してあげて下さい。

最後に「**たった一言がやる気を無くす、たった一言でやる気が倍増する**」

リーダーに求められる言葉です。