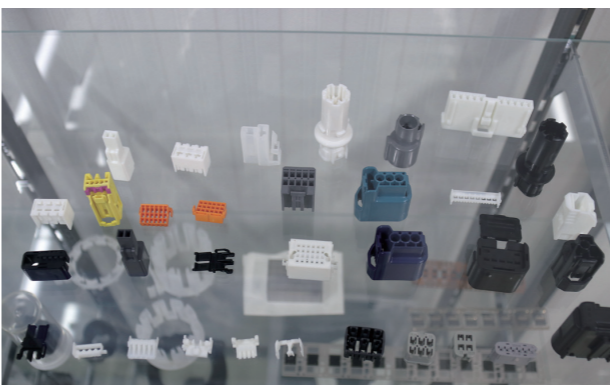


「欲しい給料」を社員自ら決める

私たちの身近にある電化製品や、それを形作るプラスチック部品は金型によって生み出されている。モノづくりの根底を支えている金型を、確かな技術力と、「給料ストラック経営」と名付けた独自の経営管理手法で業績を伸ばしている金型メーカー、クリエス精機株を訪問、大沼正浩代表取締役社長にユニークな経営思想などについてうかがった。

―「給料ストラック経営」、耳慣れない言葉です。どのような内容ですか。



(写真上)クリエス精機株の金型で作ったプラスチック成形サンプル群
(写真下)最期の仕上げの組立は熟練の技で

クリエス精機株

創立 1973(昭和48)年5月
資本金 3,370万円
代表取締役社長 大沼正浩
本社 中山町長崎710-1
☎023-662-3503

大沼社長 ひと言で表現するのは難しいのですが、「社員1人ひとりが、自分のもらいたい給料や年収を、いの一番に決めて、最後に会社全体の年間売上目標を決定し実行する」という考え方です。ストラックとは、変動損益計算書を図式化、公式化して平易に表現したものです。「売上高÷変動費+固定費+利益」の数値が図形の高さで示されますので一目瞭然です。弊社では社員個々が活用して自らの経営(目標)を立てます。まず、給料、年収を決定、それを基準として、会社負担の人員費、1人に掛かるその

他の固定費、営業利益、限界利益、変動費を加算して年間売上目標を定めます。設定した給料や売上目標が過大かどうか見直した上で、「個人」「部門」「会社全体」のストラックを順次決定します。通常、会社の経営計画目標はトップが決めて現場に落とします。弊社の場合、それとは逆で、トップダウン(社長)ではなく、現場からのボトムアップ(社員全員)で、経営計画目標を作り上げているのです。

―創業以来無人生産化や経営改革など生産性向上に意欲的に取り組んでいます。

大沼社長 私は宮城県石巻市出身で、東北大学を卒業後、大手食品メーカー勤務を経て、1998年に妻の実家であるクリエス精機株に転職しました。創業者の大沼周而は、進取の精神に富んだ経営者で、各工程へ自動的に部品を供給する工作機械を導入するなど、早くから無人生産化を志向するなど経営改革に意欲的で、89年には「マネジメントゲーム(MG)」と呼ぶ経営シミュレーションゲームを社員研修に取り入れました。

これは、社員自らが社長となって、社員を採用し、材料を買い、工場で生産して、商品の価格を決め、市場で販売し、代金を回収します。当然ほかのプレイヤーはライバル企業ですから、勝つためには様々な戦略を練って実行しなければなりません。最後に自分の会社の会計、決算も自ら計算します。

このことよって最終的には、会社の決算書、財務諸表も読めるようになりますし、自分の給料がどこから出ているのか、最大の関心事である給料、年収がどうすれば上げることができるのかを明確に意識するようになります。「給料ストラック経営」は、MGで研鑽してきた知識、経営に対する考え方、会計の仕組みを応用した独自のシステムなのです。

―2015年に「給料ストラック経営」を始めます。その背景は。

大沼社長 09年のリーマンショックです。順調に推移して来た売上が急落。社員の間から、「こんなに頑張っているのに、どうして給料が安いのか?」と不平が出ました。私自身も必死に働く社員に報いる給料が出せないというジレンマがありましたし、業績悪化に伴って一律に賃金をカットしては社員の士気が低下するという危惧がありました。

悩み抜き、熟考を重ねた結果、「時間給や残業代ありきの給与体系では、本当の意味で社員に報いることができないのでは」と考え、2014年に「成果給」を導入しました。生産計画に基づいた「標準作業時間」を評価軸に設定し、「実働時間」ではなく、「貢献度」を給料の基準と

したので。その上で、社の業績を毎月公開、労働分配率60%を約束。さらに、改革を一步押し進めて「給料ストラック経営」を開始しました。成果よりも労働時間の長さで給料アップを期待する社員は、成果給に反発して退職しましたが、残った社員たちで生産力を上げた結果、2017年の時間当たりの付加価値額(限界利益)は、リーマンショック前を上回る過去最高の結果を出すことができ、社員の平均年収がアップしました。何よりも経営者が指示しなくとも社員自らが考え、行動するようになりました。

―高付加価値型のモノづくりが、今後ますます重要です。御社の強みと、今後の取り組みを紹介してください。

大沼社長 弊社の金型対応製品は、車載部品、車載コネクタ、弱電コネクタ、光ケーブルコネクタ、デジカメなどの民生家電、半導体、産業用機器と多岐にわたっています。超精密小物製品が得意で、蓄積された熟練の技プラス多品種少量連続無人生産が強みです。消費税率引き上げや、東京オリンピック・パラリンピック後、業界は再びふるいに掛けられることが予測されます。事業者数は減りますが、同じものを高精度で大量に、速く、安く作ることを可能にする金型はあらゆるモノづくりの根底を支えています。技術力をさらに磨くとともに、「給料ストラック経営」の推進、さらには、パソコン業務の自動処理ソフト「RPA」の導入など、労働生産性向上に取り組み、山形の地から世界に通用する会社を目指します。



無人生産機(工作機械)を数多く導入し、24時間加工可能なシステムで労働生産性を高めている本社工場(右が大沼正浩社長)