

全員解雇、 再入社を経て 出港した感動経営。 アシザワ・ ファインテック

技術力が高いだけでは生き残れない。長年、技術頼みだった企業が、サービスの質を競う戦いに船出した。アシザワ・ファインテックは芦澤直太郎社長による荒療治を経て「感動分科会」を設置。「乗船証」を指針として、全社一体で組織改革に取り組んでいる。



アシザワ・ファインテック株式会社
 設立/2002年(創業は1903年)
 本社/千葉県習志野市
 代表/芦澤直太郎
 資本金/9000万円
 売上/22億6000万円
 事業内容/業務用微粉碎・分散機の
 開発・製造・販売
 従業員数/92人
<http://www.ashizawa.com>

技術革新の限界から サービス業的発想へ

アシザワ・ファインテックは、さまざまな原料を微粒子に粉碎・分散する機械の製造メーカーだ。塗料、携帯電話の部品をはじめとした電子部品材料、医薬品、化粧品、食品などの製造工場に、同社の機械が組み込まれている。

現在、家庭用プリンターですら美しく仕上がるのは、カーボンの粒子が非常に細かくなったためだ。原料を細かくすれば、発色の他にも製品の軽量化、機能性の向上などのメリットが得られる。

技術は、すでにナノメートルのレベルまでいきついた。粉碎する機械をつくっているメーカーはたくさんあるが、ここまで細かく粉碎できる技術を持つのは、世界に5社しかない。そのうちの4社は日本の企業だ。

「しかし、ナノメートルよりも、下の単位はありません。つまり、これからは微細さを競うことによって、顧客をつかむことはできないわけです」(芦澤直太郎社長)

技術競争が終わったのなら、次はサービスの質で競争するし



訪れた客が気持ち良いように入り口付近に花を植えた。以前の会社にはなかった発想だ

通路に並んだ“ありがとうカード”。社員から社員へ、感謝の気持ちを綴ったもの。些細なことでも励みになるという（写真右が芦澤社長）



かない。

中間財メーカーであるにもかかわらず、同社は、サービス産業と同様の発想で、将来の苦境に備えようとしたわけだ。

全員解雇。 新しい船の乗員を募る

もう一つの大きな変化は、2000年に芦澤社長が、父親から4代目社長を引き継いだことだ。先代はカリスマ性のあるワンマン社長。芦澤社長は、銀行員出身で、みんなでものごとを決めていくタイプの社長だ。

ワンマン社長の下で育った社員は、往々にして、自分の意見を持つのは苦手だ。しかし、従業員みんなが積極的に動かなければ、経営はもちろん、顧客サービスもおぼつかない。サービスとは、客と向き合うつど、従業員一人ひとりが臨機応変に考

え、行動するものだからだ。

風土を改革するために、芦澤社長は大改革を行った。03年、100周年を前に全員を解雇するというショック療法である。もちろん、規定の退職金を全員に支払った。そして、新しくアシザワ・ファインテックという新会社を設立した。

100周年記念パーティーの当日。元社員約100人全員を招いて、「新しい船（会社）で長い航海に出る人は、ぜひ乗船してください」と呼びかける出港式を行った。一人、また一人と乗船の決意を固めていく。下船したのは、わずか二人だった。それは、02年から03年にかけて、個別に社員全員にじっくり説明した成果ともいえよう。

社員も大改革に賛同したから、本格的な風土改革に着手できるようになったわけだ。

社員の自発性を促す 感動分科会

前身のアシザワ株式会社では、もともと「お客様第一主義」を掲げていた。アシザワ・ファインテックに移行した後は、満足を超えた感動を売り物にしようと考えていたが、いったい何をやっていいのかわからない。長い間、顧客へのサービスなど考えたことがなかったからだ。

たとえば、同社の客が、試作を依頼すると、作業が4～5時間におよぶことが普通で、そのあいだ、客は待たされることになる。それにもかかわらず、当時は、客用のきれいな部屋も、ショールームもなかった。良い技術を提供すれば客は満足するだろうと思いこんでいたからだ。また、会社案内すらつくっていなかった。同社に来る客は、もともと同社の技術を知ってい

るから不要だと思ったわけだ。

そこで、まず、社内に感動分科会が設置された。各部門から、一人ずつ、約10人の代表者が、月に1度ずつ集まった。ベテランも新卒も、全員03年入社の新入社員。年齢を気にせず、ざっくばらんに話し合う雰囲気があったという。

社内アンケートを実施したり各部門から意見を吸い上げたりしながら、「他の会社に比べて、どんな点に不備があるか」を話し合ったという。話し合いを重ねた後に、はじめて、どうすれば顧客が満足するかについての話し合いに移行した。

そこで、目指すべき結論が出た。それは、「全員が営業マン」という概念。電話対応、オフィスを訪れた人の接客、オフィスの雰囲気…。こういうことが相乗的に作用して、実際の契約に結びつくのではないかと考えた。

同社の製品は、契約に結びつくまでに早くて3ヵ月、長いものでは10年越しのものもある。当然、営業担当者以外がクライアントと接する機会も多い。その期間に、全社員でサポートしようという方針が固まっていた。

たとえば、大学で秘書課を専

社長が来ると、工場内にざっくばらんな雰囲気が出る。客用トイレを、社長が率先して掃除するといった上下の隔たりを無くす努力の賜物だろう

攻めた女性が、全員に電話対応を講義する。客の動線を考え、受付を設ける。ショールームをつくる…。さまざまな提案が一つひとつ具体化していった。

客の立場になって考えるクセがつけば、後は早い。来客があれば、夏は冷たく、冬は熱いおしほりをお茶と一緒に出すようになった。

さらに、技術者からは、故障時には24時間電話対応をしようという意見がでてきた。納めた機械が故障すれば、その間、クライアントの製造ラインが止まる。これまでは、1週間くらいは平気で待たせていたが、それでは申し訳ないという発想がでてきたわけだ。

また、機械を買う段階ではないが、研究用にナノ粒子がほしいという企業に向け粉砕の受託サービスもはじめた。態度だけではなく、業務も次第にサービス業的な要素が加わってきた。

やるべきことを書いた「乗船証」で意識づけ

このようなメニューが出揃ったところで、「企業としてやる



べきこと」「社員一人ひとりがやるべきこと」に分け、さらに21項目に絞り込んだ。それを、「乗船証」と書かれた名刺大のカードに印刷し、昨年4月から全社員に配った。達成期限は、09年3月31日と表紙に明記されている。各部署では、毎日、時間を決めて読み合わせをし、やるべきことを再確認している。仕事のやり方に迷ったり、同僚ともめた時などにも、「乗船証」に書かれている指針は参考になるという。

同社の売上は、バブル崩壊後に半減したが、感動経営に景気回復の追い風が加わり、元の水準に戻った。感動経営に移行するための意識改革は、生半可なことではできない。社運をかけた同社のすさまじい改革を見ると、それがよくわかる。 ■

(文・竹内三保子)