

祝

2013年9月 龍谷大学博士号(経営学)取得

八代 弘 さん(74歳) 取得時73歳)

【論文テーマ】中小企業におけるISO9001に基づく品質マネジメントシステム構築・運用による組織文化の変革

日本の産業を支えて来た中小企業。意識の変革で飛躍は可能

八代弘さんの肩書きは、技術士(経営工学/総合技術監理部門)、ISO9001主任審査員、ISO14001主任審査員、エコアクション21審査員、京都工芸繊維大学非常勤講師。そこに昨年73歳にして取得した、博士(経営学)が加わった。八代さんはかつて資格マニアではない。八代技術士事務所の所長として日々、中小企業の経営サポートにあたり、大学の講義も行う、現役バリバリである。70代にしての博士号挑戦も、日々の実務経験を活かした研究テーマを設定し、みごと取得。仕事で上京された合間に、インタビューのお時間をいただいた。

■中小企業だからこそ飛躍的に変わる可能性

1998年に58歳で大手電気企業を退職し、事務所を立ち上げた。中小企業がISO9001(品質マネジメントシステムの国際規格)や、ISO14001(環境マネジメントシステムの国際規格)を認証取得する際の、システムづくりサポートとその審査が主な業務だ。サポートは数10社、審査は中小企業を主体に約400事業所におよぶ。中小企業がISOを取得しようとする理由は必ずしも自発的ではない。大手の孫請けのような立場の企業では、ISO取得が取引条件となったためしかたなくという場合も多い。

しかし、理由はともかく取得に向けた動きの中で、旧態然とした会社から高い品質や競争力を持つ国際基準の会社へ変わっていく例を、八代さんは実体験として数多く見て来た。論文テーマにある「組織文化の変革」とは、社長を含む組織のメンバーが共有

する、価値観、ものの考え方、行動パターンが変わることを言っている。3つの事例を紹介する。

A社は親方社長が気分次第で仕切る、社員10数人の町の鉄工所だった。大手の建築鉄骨を受注するにあたって、ISO9001認証取得を求められた。品質方針やそれを達成するための仕組みづくりを全員参加で行うことになったが、通常業務終了後の会議や作業がほとんどで社員に負担がかかる。しかし、親方が夜食を提供するなど気遣いを見せるようになり、また全員参加の効果もあり社風が変わった。今では不況時でも安定した経営をし、溶接などの職人技をうまく継承する企業としても評価が高い。

酢メーカーのB社は、創業明治9年と歴史はあるものの、先代までは引き売りをしていたくらいので元向けの小さな会社だった。味には定評があったも



70歳を超えてからの博士号チャレンジ。

の製造条件により品質のムラもあったようだ。世代交代を機にISO取得に取り組み、経験に頼っていた製造工程の標準化を図った。伝統の製法を最新設備で効率よく行うための新工場を建設。健康志向の飲む酢などの開拓により売上げ、シェアとも拡大した。理系女子にも人気の企業となっている。

C社は、関連はするものの歴史や成り立ちの違う(採石・石灰製造・林業・製材・建築・造園など)グループ各社の品質向上のため各社がISOを取得。旧来の暗黙の了解を全員合意のルールとする。ここで責任の自覚化を図った。職種も立場も経歴も違う社員が同じ理念や行動指標を持った上で、ホールディングスを設立。徹底した顧客満足向上に努め、国内で成長すると同時に海外進出もしている。

■研究のおかげで仕事のベースがしっかりした

きっかけはともかく、中小企業がISOを通して仕事に向き合うことで、リーダーや社員の意識に変化が起こる。品質や顧客満足へのアプローチが誰にも見える形になり、企業の飛躍につながっている。

「この取得支援事業は所属する日本生産管理学会の先生から紹介された。修士課程は過去に修了していたため、3年で博士号を得られたが、チャレンジへの支援はありがたかった。同年齢の友人たちは悠々自適だとか、今日やる用がなくて困るというが、自分はそんなこと考えたこともない。研究のおかげで実務経験が整理され、仕事のベースがしっかりした。大学の工業基準論の講義にも活かすことができ」と、まだまだ気力十分の八代さんだった。