

西島製作所/プラウドフット ジャパン [ストレッチした目標に果敢に挑む人材の育成]

経営トップの強い意志で 企業と人の変革を実現

ポンプ専門メーカーとして、プラント向けハイテクポンプの製造・販売や、風力発電や資源リサイクルなどの環境エネルギー分野などで事業を展開する西島製作所。1919年(大正8年)創業の同社は、ここ10年の間に本格的な海外進出を果たし、大きく業態を転換した。この老舗企業が行った企業変革の原動力となったのが、目標達成に向けたマネジメント能力の向上と人材育成への取り組みだった。

一部上場のポンプ専門メーカーとして堅実な業績を上げていた西島製作所が本格的な海外進出を決断したのは、2000年のことだ。「ポンプは生活のなかのどこでも使われているだけに、人口と深い関係があります。人口が減少している日本市場だけでは、売り上げの伸びが頭打ちになるのは分かっていたし、市場の半分を支えていた官需にも限界があると思いました。そこで、海外に目を向けたのです」と西島製作所の原田耕太郎氏は、当時を振り返る。

持続的な成長のために 社内に変革を巻き起こす

2002年に“世界No.1のポンプメーカーを目指そう”というスローガンを掲げ、翌2003年にはクロスファンクショナルの「Torishima Global Team」を発足させて海外展開を強化した。同社の

高い技術力に裏付けられた製品の評価は高く、海外向け製品の受注は拡大していったが、更なる課題にぶつかる。「景気も追い風になって海外からの注文が急増しましたが、従来のままの仕事の進め方をしていたために、社内は大混乱しました」と原田氏は語る。結果として、2005年には赤字に転落する。

苦境に立った同社は、徹底的に仕事のやり方を見直すために、コンサルティングファームのプラウドフット ジャパンとのプロジェクトをスタートさせる。「プロジェクトでは、『Torishima Way』という名のもとで、生産性向上とマネジメント力の強化を柱に取り組み、さらにモノづくり基盤の再構築に挑みました。製品開発力を武器に、ともかく受注をこなしながら、生産性を向上させ、そこで生まれた時間で再構築を進めてきたのです」と原田氏は語る。また「これから



株式会社西島製作所
代表取締役社長
原田 耕太郎氏

10年は徹底的に人に投資する」方針を打ち出した。

経営トップの強い意志と、数々の改革が功を奏し、同社の業績は狙い通りの伸びを見せている。450億円に達した2010年の同社の売り上げのうち、2004年には24%に過ぎなかった海外比率が67%にまで拡大した。海外拠点も香港、インドネシア、シンガポールに加えて、米国、英国、中東、中国、ベトナムへと世界全域に広がっている。

原田氏は同社の変化について、次のように確かな手ごたえを感じている。「製品開発力を頼りに世界を目指して、まず受注して仕事を作ってから社内を変えようと考えてきたわけですが、企業の方向性は変えられたと思っています。世界No.1を目指すというスローガンも、当初は社内で戸惑いもありましたが、今では“世界No.1を目指すためにこうしてはどうだろうか”“その考えで世界No.1になれるのか”といった発想に変わってきています」。

一般的には、まずコアコンピタンスを強化してから、積極策に転じるという順序で改革を進めることが多いが、同社の場合は、受注を増加させてから改革に取り組んだ。「仕事がないのに新製品を造

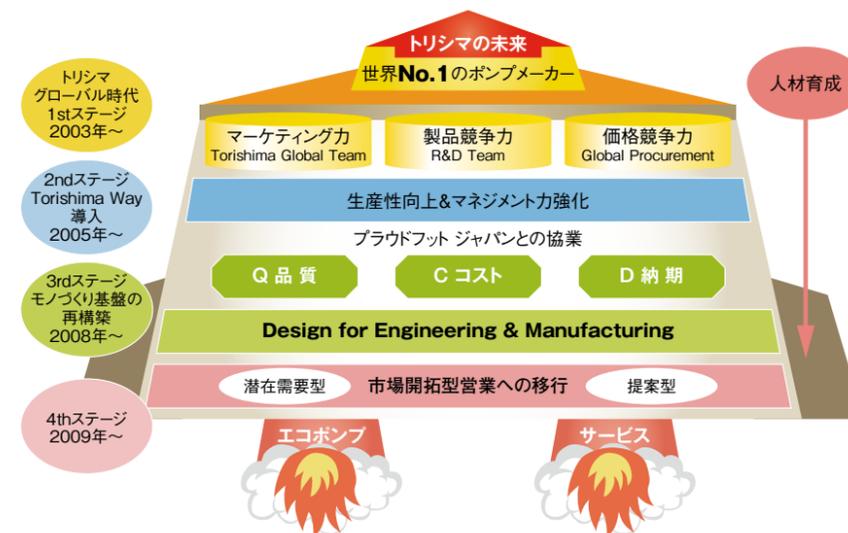
ったり組織を強化したりしても、成果には結びつかないと考えたのです」と原田氏。こうした逆転の発想が、同社の企業改革を成功させた鍵といえる。

高い目標を掲げながら 肩の力を抜いて挑戦する

高い目標を掲げてチャレンジしているという原田氏の方針は、社員の意識を変化させ、事業展開にも大きな影響を与えてきた。実際に事業構造は大きく変わり、現在の社内は“日本中のポンプを消費電力の少ないトリシマのエコポンプに変えていこう”という目標に向かって盛り上がっているという。

原田氏は「次のステップは、自分たちの強みを生かしてマーケットを創り出す市場開拓型へ移行していくことです。基調講演の守島先生のおっしゃるところの『事業基準型』で展開してきた当社ですが、現在は『資源基準型』の事業展開に変わってきています」と語る。例えば、同社の最も得意とする高性能ポンプを使った海水の淡水化から、水を

●西島製作所は世界NO.1ポンプメーカーを目指す
人材育成を原動力として飛躍を目指す



運ぶ長距離送水、各家庭から出る排水、汚水を浄化して再利用するところまで、「地域密着のポンプメーカーとして、水の一生をトータルにサポートする」(原田氏)といった取り組みも進行中だ。「21世紀は“水と環境”の時代です。当社の活躍の場は広がっています。そこに迷わずに進出して、人材に活躍の場

を与えていきます」と原田氏。「これまでも高い目標を掲げ、徹底して取り組むことで、結果的に人が育ってきました。もし失敗しても何かを持って帰ってくる。まず一歩踏み出して、肩の力を入れずに試行錯誤しながら、元気にやり続けることが大事なんです」(原田氏)と、今後もこのやり方を貫いていくと語る。

人と組織の変革を実現する「インストレーション」

西島製作所の変革を支えてきたのが、コンサルティングファームのプラウドフット ジャパンだ。同社の中島賢一氏は、「当社が提供するサービスの特徴は、マネジメントプロセスの変革によって定量的な成果をもたらす『インストレーション』という独自の手法にあります」と語る。

インストレーションとは、あるべき姿を追求した高い目標を設定して施策を積み上げ、その実行結果の定量的な振

り返りを繰り返して、目標達成までのマネジメントプロセスを徹底的に考える「学ぶ仕組み」を日常的に定着させるものである。

西島製作所の場合も、5年間にわたって、あるべき姿を求め続ける「意志」と、目標を達成するための「方策」の2つの面から、インストレーションによって変革を支援した。

「経営課題を現場課題に展開し、課題解決のためのマネジメントプロセス



プラウドフット ジャパン株式会社
オペレーション マネージャー
中島 賢一氏

を考え抜いて実践する繰り返しの中で、マネージャーの新たな『スタンダード』も併せて確立できたのです」と中島氏は話す。

●西島製作所の「学びの10年」
様々な人材育成プログラムを積極的に実施してきた

2006年	外国人社員採用の加速(インドネシア、フィリピン、その他)
2007年	スパルタ式「管理者能力養成コース」研修スタート(累計受講者数:489名)
2008年	「キャリアデベロップメント課(人材育成を担当)」設置 ・若手社員(入社1~5年目)フォローアップ面談スタート(累計実施数:248名) ・社員カウンセリングスタート(累計実施件数:131件) ・「ドリカムスクール」(近隣小学校への出前授業)スタート ・中東弾丸ツアー(U.A.E.カタール現地プラント見学研修)スタート(累計受講者数:76名)
2009年	新入社員合宿(1カ月間)研修スタート その他:外国人の幹部登用(現在/本社執行役員3名、海外子会社の社長5名)