

## 特定非営利活動法人 鳳雛塾

# 城南精密工業株式会社

### —創業家企業の組織風土改革—

#### 1. はじめに：成長の壁と経営トップの関与

佐賀市に本社を置く老舗機械部品メーカー、城南精密工業株式会社は、創業以来、社長である森山幸雄の卓越した技術力とカリスマ性で成長を遂げてきた。

社長は現場経験が豊富で社員からの信頼も厚いが、近年は具体的な指示を出すことが減り、その役割は、社長が信頼を置く若手取締役で営業と製造の統括責任者を務める藤原美和子が担うことが増えていた。

藤原役員は、入社当初から顧客開拓に熱心に取り組んで成果を上げ、それまで既存顧客との長期的な取引を第一に考えてきた城南精密工業に新風を吹かせた。

森山社長は藤原のそうした卓越した働きを大きく評価し、30代で役員に抜擢した。どちらかと言えば保守的な城南精密工業において、このような若手の抜擢は例がなく、藤原は同社初の女性役員でもあった。藤原の役員就任は、近年の女性参画の流れにも乗っており、地元の新聞やニュースでも採り上げられた。

藤原は、組織の規律と効率化を重視し、積極的に組織風土を変えようとしていた。その一方で、業界の競争が激しくなる中では会社の今後の成長には経営方針を明確にするこ

とが不可欠だと考えている。

しかし、現場からは「現場のことを分かっていない」「ルールやマニュアルで縛られて、城南精密工業の良さが消される」といった不満が上がることが多く、組織に閉塞感が漂っていた。

城南精密工業では、これまで長期の顧客に支えられて安定した業績を上げてきた。そうした安定した顧客との関係性の範囲内では、社員には「自分の判断でやってみる」という自由な風土が根付いている。しかし、この風土が時に「個人の判断に任せきり」「組織としての方針が見えない」という「放置」状態、「現場任せ」状態を生み出し、非効率な業務や規律の緩みにつながっていた。また、社員の経営参画意識も高いとは言えず、言われたことしかやらないという受け身の姿勢が垣間見られるようになっていた。

会社の業績も既存顧客に支えられて安定はしているものの、新規顧客の開拓は進んでいるとは言えず、売上は横ばい状況であった。また、最近の物価高の影響を受けて経費は高騰していたが、既存顧客との長期の取引の中では値上げは容易ではなく、利益率は緩やかな低下傾向にあった。

## 2. 登場人物

このケースの中心となる主要な登場人物は以下の通りです。

### ■ 竹内 淳（あなた：製造部 課長、40 歳）：

入社 18 年。現場経験が長く、社員からの信頼も厚い。経営層と現場の間に立ち、両者のギャップに苦悩している。社長の「任せる」という姿勢を理解しつつも、現場の