



京セラの部門別採算では、「組織人口は少なければ少ないほど良い」と言われています。人数が多いと傍観者が出て、ベクトルを合わせるのが難しくなるからです。

こうした取り組みにより、社内にくつもの町工場や社長が生まれ、さまざまな場面で各自が一層シビアに数字を意識する

など、変化が見受けられるようになり。製造現場の各部門がコスト計算をすることはもちろん、材料などを購買部に発注する際、いくらのものを何時までに手配するか指定もします。部門ごとに生産計画を立てて生産することで、部門別採算を確立していったのです。

**後工程は「お客様」**

社内売買という仕組みもあります。これは文字どおり社内での取引（売買）を行うことです。例えば、製品を後工程に回す際に、みずから部門の利益を上乗せして、相手（後工程の部門）へ売ります。これにより部門別に利益を生むことができます。また、外部からの注文が減少した場合には、違う部門へ手伝いに行きます。手伝いに行く「みずから」の部門の持ち時間を売る、ことになるので、粗利が落ちても同時に持ち時間を減らせ、結果的に採算性を落とさなくて済みます。

また、それまでは縦割り構造で、自分たちの仕事が終われば、他の部門へ目を向けることがなかったのですが、忙しい部門を手伝う（時間）を売ることで、部門間でのコミュニケーションが増えるといった副次的効果も生まれました。

「続けてきたことで、今ではあたりまえのことになっている」と境常務。部門別採算から波及した仕組みがすっかり浸透し、今では社員がみずから考えて動く組織ができあがったのです。

「今ほっき創業者の諏佐氏は、会社を子どものように思っていた」と、境常務は言います。

わが子を育てるように社員と会社を育て、その想いは企業理念となつて連綿と深く根付いています。

創業から半世紀。



オーパック株式会社  
神奈川県大和市深見東 1-3-6  
TEL 046-261-9340  
FAX 046-261-3337  
http://www.aupac.co.jp/



世界の大手企業より送られた数々の認定証や感謝状。オーパックのカーボンブラシは、世界中のモーターで使われています。

当社の経営者が重視する、社員のモチベーションを維持する「人づくり」の想いと、明確に採算を把握できる柔軟で働きやすい「組織づくり」が、常に黒字で躍進する当社の原動力であるといえるのではないのでしょうか。



# オーパック株式会社

## 信頼される“会社づくり”とは

取材・文 高橋 晴子



常務取締役の境君夫氏。本社の改革を成功させると共に、中国大連工場立ち上げの立役者です。

私たちの日常生活で、さまざまなものを使用されているモーター。自動車・掃除機・パソコン・ドライヤーなど、どれも欠かせないものばかりです。そんな世界中のモーターの基幹部分に使用されているのが、カーボンブラシといわれるものです。

そのカーボンブラシを、創業以来一貫して製造・販売し、40年連続黒字を続けているオーパック株式会社。社員ひとりひとりが、緊張感とモチベーションを持続させる当社の取り組みを、境君夫常務取締役に聞きました。

強家でもありません。

「社員教育が会社存続につながる」という理念から、教育には時間とお金をかけていました。社外研修や登山合宿などの体育会系セミナーへの積極的参加、社内での有益な本の取り揃えなど、自己啓発を促してきました。

人の意識を高めれば、会社のレベルも高まる。社外の「ちから」も積極的に借りて、会社は成長します。

**意識の高い集団としての「組織づくり」**

20年ほど前、会社は百人規模に成長しました。しかし、それがかつて足かせとなり、会社の方向性が社員にうまく伝わらず、目指すべきベクトルがバラバラになってしまいました。そのようなときに、諏佐氏が京セラ創業者である稲盛和夫氏の「部門別採算」への興味を抱いたことで組織改革に着手しました。

まず、社内全体を管理・設計・製造部門などの機能ごとに分けて