

# 目 次

## 第 1 章 DNA・企業文化・企業風土の創造

クレド 1-1	DNA＝クレドを思考・行動の判断基準とする	・・・P 8
クレド 1-2	アジアへの架け橋	・・・P 9
クレド 1-3	世界で活躍する開明伸銅	・・・P 10
クレド 1-4	運動会・社員旅行の意義	・・・P 11
クレド 1-5	全体会議を通して、会社の活動を知ろう	・・・P 12
クレド 1-6	優れた結果・成果はしっかりとした準備から	・・・P 13
クレド 1-7	申告セーフ、発覚アウト	・・・P 14
クレド 1-8	真摯さは必ず報われる	・・・P 15
クレド 1-9	開明伸銅の頑張るとは	・・・P 16
クレド 1-10	問題の先送りは最悪	・・・P 17
クレド 1-11	チャンスを活かす	・・・P 18
クレド 1-12	創業時の会社への思い	・・・P 19
クレド 1-13	クレド推進委員の役割	・・・P 20

## 第 2 章 全社あげての顧客開発

クレド 2-1	お客様開発主義を徹底して貫く	・・・P 22
クレド 2-2	お客様に謝るという事	・・・P 23
クレド 2-3	提案営業を実行しよう	・・・P 24
クレド 2-4	新規開拓先固定化原則	・・・P 25

### 第3章 安全優先と環境・社会貢献

クレド3-1	安全が第一	・・・P27
クレド3-2	安全ルールを守る	・・・P28
クレド3-3	修理時電源OFF	・・・P29
クレド3-4	ヒヤリ・ハットの重要性	・・・P30
クレド3-5	身を守るための「危険予知」	・・・P31
クレド3-6	現場での救命対処	・・・P32
クレド3-7	事務所での救命対処	・・・P33
クレド3-8	同じ事故を繰り返す	・・・P34
クレド3-9	開明伸銅が考えるコンプライアンス	・・・P35
クレド3-10	開明伸銅が考える社会貢献	・・・P36
クレド3-11	個人でもできる環境対応	・・・P37

### 第4章 社員の成長は会社の成長

クレド4-1	どこの会社に転職しても通用する人間に！	・・・P39
クレド4-2	教育は最高の福祉	・・・P40
クレド4-3	自分の強みをつくり、活かす	・・・P41
クレド4-4	資格取得の奨励	・・・P42
クレド4-5	女性社員の活躍	・・・P43
クレド4-6	開明的な人事評価	・・・P44
クレド4-7	知識を獲得すれば楽しくなる	・・・P45
クレド4-8	物事に対する見識をもつ	・・・P46
クレド4-9	「分かりません」と答える	・・・P47
クレド4-10	理想と現実のギャップを埋めよう	・・・P48

## 第5章 こだわりのものづくり

- クレド5-1 私以外は全てお客様 . . . P50
- クレド5-2 技術開発と市場のニーズ . . . P51
- クレド5-3 匠の技を身につける . . . P52
- クレド5-4 機械・設備を大切にしよう . . . P53
- クレド5-5 駄目な製造の七大用語 . . . P54
- クレド5-6 お客様に感じて頂きたい知覚品質 . . . P55
- クレド5-7 品質は工程でつくられる . . . P56
- クレド5-8 不良の原因をつかむ . . . P57
- クレド5-9 クレームを活かす . . . P58
- クレド5-10 システムを活用し仕事を効果的に進めよう . . . P59
- クレド5-11 職場、仕事の規定変更のルール . . . P60
- クレド5-12 納期厳守は社会的役割 . . . P61
- クレド5-13 納期管理も営業の仕事 . . . P62
- クレド5-14 コストダウンに常に取り組もう . . . P63
- クレド5-15 コストパフォーマンスの優れたものづくり . . . P64
- クレド5-16 最高の改善を経験しよう . . . P65
- クレド5-17 お客様の立場に立った品質管理 . . . P66
- クレド5-18 品質検査の重要性 . . . P67

## 第6章 他社に真似のできない開明の力

- クレド6-1 心温まる接客 . . . P69
- クレド6-2 心温まるおもてなし . . . P70

クレド 6-3	少ロット対応は当たり前	・・・P71
クレド 6-4	飛び込み業務はチャンスカード	・・・P72
クレド 6-5	柔軟な生産計画の確立	・・・P73
クレド 6-6	1人1人が開明伸銅の『顔』である	・・・P74

## 第7章 組織と人の役割

クレド 7-1	本当の経験とは	・・・P76
クレド 7-2	学習する組織	・・・P77
クレド 7-3	その人を思えばこそ注意する	・・・P78
クレド 7-4	行動と結果の因果関係を知る	・・・P79
クレド 7-5	企画提案に必要なこと	・・・P80
クレド 7-6	棚卸と経営の関係	・・・P81

## 第8章 絆・チームワーク・気配り

クレド 8-1	チームワークを強化しよう	・・・P83
クレド 8-2	部下の気配りがうれしい	・・・P84
クレド 8-3	報・連・相の徹底	・・・P85
クレド 8-4	部門間の問題解決	・・・P86
クレド 8-5	社員、経営者、株主の関係	・・・P87
クレド 8-6	言葉にして伝える自分の心	・・・P88
クレド 8-7	全ての会社と仲良くなろう	・・・P89
クレド 8-8	挨拶こそが最初の一步	・・・P90

## 第9章 責任あるマネジメント

クレド 9-1	管理者と現場第一線との関係	・・・P92
---------	---------------	--------

クレド 9-2	部下の育成法	・・・P93
クレド 9-3	怒ると叱るとの違い	・・・P94
クレド 9-4	上司から支援をもらう	・・・P95
クレド 9-5	スケジュールをたて、プロセスをつくる	・・・P96
クレド 9-6	参加者全員で会議をする	・・・P97
クレド 9-7	社長の使命	・・・P98
クレド 9-8	取締役の役割	・・・P99
クレド 9-9	部長、次長の役割	・・・P100
クレド 9-10	課長の役割	・・・P101
クレド 9-11	駄目な管理者の七大用語	・・・P102

## 第 10 章 分析・戦略・予算

クレド 10-1	正しい予算の編成	・・・P104
クレド 10-2	予算の達成方法	・・・P105
クレド 10-3	業績向上に寄与する戦略の実現	・・・P106
クレド 10-4	徹底した分析を行おう	・・・P107
クレド 10-5	イノベーションを起こそう	・・・P108
クレド 10-6	なぜの発想	・・・P109
クレド 10-7	未来を想定する	・・・P110

## 第 11 章 情報と時間の創造

クレド 11-1	情報が未来を拓く	・・・P112
クレド 11-2	新製品開発のチャンスとは	・・・P113
クレド 11-3	愚図は間に合わない	・・・P114

クレド 11-4 忙しさをどう克服するか

・・・P115

# 第 1 章 DNA・企業文化・企業風土の創造

## クレド 1-1 DNA＝クレドを思考・行動の判断基準とする

開明伸銅に脈々と引き継がれる伝統的で、かつ優れた行動様式、価値観、考え方、スキル・ノウハウなどを DNA と表現しています。またクレドは、このDNAに基づき開明伸銅の社員が「このような会社、このような社員でありたい」ということを表現したものです。

この DNA とクレドが一体になった時に開明伸銅は本当に素晴らしい会社になることができるはずです。

自分では目の前にある仕事をこなすことができているから、一人前の仕事をしていると自負しているかもしれません。

しかし、改善や一つ上の役割の仕事をしなければならない場面に遭遇すると、上司からの指示がないと何をしてよいか分からず、指示待ちになってしまうことがあります。

そのような時、「会長・社長が熱く話されていたなあ」、「部長・課長はあんなことしていたなあ」と思い返すうちに、「俺（私）やったらこんな方法でやってみたら面白いんじゃないかなあ」などと発想すると開明伸銅のDNAに気付くことができるのではないのでしょうか。

クレドの根底に流れる価値基準を理解するように上司・同僚と討論を繰り返し納得いくまで話合うべきです。

これからは DNA＝開明伸銅クレドを共通の価値判断基準として、組織的に活用していきます。

社員全員で考えたDNA＝クレドを判断基準とし、皆が伸びやかで、進化するように考え、物事に取り組んでいきます。

これが開明伸銅の DNA＝クレド学



## クレド 1-2 アジアへの架け橋

開明伸銅の社員であるならば、「丁熊照」(ディン ション ジャオ) という名前を忘れてはいけません。実は戦後日本に対する中国人最初の投資家だったかもしれない人なのです。

開明伸銅は中国と日本を結ぶ架け橋として誕生した会社です。

当社の創業者である岡村小太郎は、上海にあった東亜同文書院大学を卒業後、現地で起業し、成功を収めています。しかし敗戦によりすべてを失い、帰国後、この丁さんの支援によって起業することができたのです。

その証拠に当社のマークを見てみましょう。KM(開明伸銅)はT(丁さん)の大きな、大きな手に包まれているのです。

私たちは私たちの会社の歴史を忘れない。

これが開明伸銅のアジアへの架け橋学

### クレド 1-3 世界で活躍する開明伸銅

EU、アメリカ、中国、インド、ロシア、ブラジルなどに開明伸銅の生産した部品を使った商品が輸出されています。そして、開明が作った製品が今も世界のどこかで多くの人々に役だっています。

海外にしてみると、「これ開明で作った製品だな」ということに気づき、何かちょっとうれしい気持ちになります。

開明の舞台は日本国内だけにとどまらず、世界が舞台となっていることを認識して日々の仕事に取り組むことができます。

これが開明伸銅の世界を舞台にした活躍学

## クレド 1-4 運動会・社員旅行の意義

開明伸銅には、会社の行事として大切にしている運動会や旅行があります。

「年に一度しかない行事や！今年はどんなかなあ？」

「会社の休みの日に行事なんて、面倒くさいしダルいなあ」

あなたはどちらの感想を心に抱きますか？

会社は単に仕事をするだけの場所ではなく、社員はもちろんのこと、その家族もハッピーになれてこそ、会社存続の意味があるのではないのでしょうか。

いつもは難しい顔をしているあの課長も、怒ってばかりいるあの次長も、運動会になると自分をさらけ出して心の底から楽しんでいるように思えます。

そのような姿は普段の仕事では絶対、見ることのできないものであるのです。

逆に運動会がない、旅行もない開明伸銅を思い起こして下さい。これではどこにでもある会社と変わらないのではないのでしょうか。

「うちの会社は運動会がある」「社員旅行もあるんやで」と、友人、知人に誇れるのではないのでしょうか。

社員同士のつながり、家族ぐるみのつながり、それはやがて会社全体の絆となり、みんながハッピーになれる！！

これが開明伸銅の絆学

## クレド 1-5 全体会議を通して会社の活動を知ろう

なぜ、全体会議を開催し、全社員が聞かなければいけないのか？

その理由は

- ①会社の情報を得られる
- ②お客様の情報を得られる
- ③社会情勢がちょっと聞けたりする

ということです。

大事なのはそこで得られる情報は私たちの生活、仕事に直結している話題なのです。全体会議は会社の方向性や意思をみんな確認する場となっています。

- ・メモを取らなくてもよいので一生懸命聞いてみましょう。
- ・眠い時はごめんなさいして顔を洗いにいこう。
- ・分からないことがあればあとでもよいので質問しよう。
- ・社長も真剣なのでみんなも真剣に聞こう。

みんなの情報確認と情報共有の場が全体会議なのです。

これが開明伸銅の社員全員による情報共有・理解学

## クレド 1-6 優れた結果・成果はしっかりとした準備から

運が良かったとか、悪かったと言う人がいますがそんなことはありません。

悪い結果となった人について、運が悪かったというのは間違いです。

優れた結果・成果を導き出す人は必ず準備をしているのです。

運はその辺に転がっているはずがないのです。

優れた結果・成果は、自らしっかりと準備し、全知全能を挙げて行動し自分の手で行くもの。

これが開明伸銅のしっかり準備学

## クレド 1-7 申告セーフ、発覚アウト

私たち人間が活動をすると失敗、ミスというものは必ず出てきます。

失敗やミスをしてしまった時、多くの人は「やってしまった・・・」「どうしよう、怒られる・・・」というように、なんとかその現実から目を背けたくなり、隠してその場しのぎの行動をとってしまいがちです。

隠すという事は自分でも悪いと分かっているのです。

発覚を恐れるくらいなら、自ら申告する方がよっぽど楽だし、なによりもその後の対策をすぐに打つことができるのです。さらに失敗を次に生かす事ができます。

失敗やミスを自ら申告するという素直な気持ちをもつには、少しの勇気が必要とされます。この勇気を持つことが人間としての真摯さなのです。

故意であろうがなかろうが、隠していたことが発覚してしまった場合は、みんなを裏切っている事になります。

発覚していなければ永遠に闇に葬られてしまう危険性があります。失敗を隠したら、その失敗自体を忘れて、また同じ失敗をやってしまう。同じ事の繰り返し・・・。

失敗した時は、大きな声で「私は〇〇を失敗しました！」って言った方が二度同じ失敗を繰り返さない様になるはずです。

これが開明伸銅の申告セーフ、発覚アウト学

## クレド 1-8 真摯さは必ず報われる

開明伸銅は真摯な人が大好きです。

でも開明伸銅のいう真摯さは真面目で一生懸命で熱心な人ではありません。なぜなら当社の社員は全員が真面目で一生懸命な人たちの集合体であるからです。

真摯さを持つ人とは、その人がこうだと思っている信念は、決して嘘や偽りがないことであり、時や場所によって考えが、コロコロ変わるものではないことを表しています。

また一流の仕事に関係者に要求し、自らにもそれを要求する。基準を高く定め、それを超えることを期待する。何が正しいかだけを考え、誰が正しいかを考えない。

つまり、真摯さとは、「正直さ」や「誠実さ」が一貫しているという意味であるのです。

この「何が正しいか」という概念を一緒になって考えてくれる、またその概念に向かって正直に誠実に行動できる人を認める会社でありたいと開明伸銅は考えています。真摯さは必ず報われる。

これが開明伸銅の真摯さ尊重学

## クレド 1-9 開明伸銅の頑張るとは

頑張るとはただ闇雲に物事に取り組むことではありません。

気持ちを高揚させ、手足の動きを過激にする。このような頑張り方では1週間も体力が持たず、いつか事故が発生してしまうかもしれません。

この逆に、各人が安全に、かつ効果的・効率的に仕事ができるように改善を行い、80%の力で100%の仕事を継続的にこなせるような環境を作りましょう。

このように改善していくことが、開明伸銅の頑張るといえることなのです。

その上で残り20%を100%以上の仕事に利用する。

これが開明伸銅の頑張る学



## クレド 1-10 問題の先送りは最悪

- 誰かが改善するだろう
- そのうち良くなるのではないか
- そのうちに（機械）を直そう
- あとで決めましょう
- （根拠もなく）なんとかしてみます

想定できない問題、即断できない問題ほど先送りしたくなるものです。

しかし、時間が経つほど、問題の数が増えたり、問題の深刻度が大きくなったり、問題の質が高く、重くなったりします。

そして 1 人では手に負えない、解決できない難題になってしまうことになるのです。

問題を先送りせず、期日を決めて解決していく。

これが開明伸銅の期日判断学

## クレド 1-11 チャンスを活かす

「私にはできません」

「私には難しすぎます」

やってもいないのにせっかく与えてもらったチャンスなのに、それを逃していませんか？

でも挑戦してみると、「私にもできるやん！」とちょっとそう思えた。

するとどんどん仕事が楽しくなってきた。

完璧にできたわけではないが、先輩やまわりの人に助けてもらいながら、自分でやってみると何とかできた。

挑戦してみることに。前に進むことってすごく大事！！

失敗したっていいと思う。きっとその先には一歩成長した自分に会えるはず。

これが開明伸銅のチャンス学

## クレド 1-12 創業時の会社への思い

「岡村小太郎氏はどのような思いで会社を立ち上げたのか」  
実はメーカーをする気はありませんでした。

氏は上海で鉄鋼業を経営していて、メーカーの困難さを理解していたので商社を立ち上げる気もありません。

しかし、友人の丁熊照（ディン ション ジャオ）さんの経営する会社が赤字続きで、それをちょっと助けるつもりで京都にきました。50歳を過ぎて同じ金属といっても、鉄と非鉄は違いますので大変でした。

今でも氏の勉強ノートが残っています。自宅でも文献を調査し、一から勉強した証です。

きっと岡村小太郎にとって伸銅でもアルミでも、他の仕事でも良かったのだと思います。大事なことは、任せられた仕事を全身全霊で良い形にしたいという思いです。

夜は机の上で勉強し、昼は現場で社員と共に働き、そして多くの社員に「親父」と呼ばれました。

鉄鋼業、伸銅業と金属に関わった50年間を通じて、ものづくりが大好きだったことは間違いありません。私たちは岡村小太郎のものづくりへの思いを受け継いで行きます。

これが開明伸銅のものづくりへの思い学

## クレド 1-13 クレド推進委員の役割

どうしてクレド推進委員の人はクレド推進委員になったのでしょうか？

高い志を持って自ら「クレド推進委員になりたい」と思ったからですか？

いえいえ、そんな立派なものではなくて、上司に指名されたから・・・。

クレド推進委員会は若い世代を中心に組織されています。その理由は、私たちの上司や先輩方がこれまでの DNA を築いたように、若い世代が開明伸銅の DNA を伝えていかなければならないからです。

クレドを伝えていくには、まずは自分自身がクレドを読み理解することが大切です。

そして若手ならではの柔軟な発想でどんどんアイデアを提案し、楽しく、明るく、元気になるイベント活動を行っていきましょう。

上司に指名されたからといって、しぶしぶ推進委員をしている内は本当の意味で会社の人みんなにクレドを浸透させることなんてできません。せっかく考えたイベントが会社全体で盛り上がりず、つまらないものになってしまったら、推進委員も落ち込みます。

どうせするなら、みんなと楽しみながらクレドを浸透させ、推進委員も楽しみましょう！

これが開明伸銅クレド推進委員役割学

## 第2章 全社あげての顧客開発

## クレド 2-1 お客様開発主義を徹底して貫く

私たちは創業時、お客様はゼロでした。

私たちが実行してきたことは、お客様との取り組みを年々増やし、高め、強固にしていくことでありました。つまりお客様を創造する。そしてそれを後輩に引き継いでいく。これが開明伸銅の成長を支えているのです。

お客様の利益となる商品、商品の使い方、お客様に役立つスキル・ノウハウなどの開発を行い、お客様と共に成長し、さらなる利益を生み出していく。

これが開明伸銅のお客様開発主義学

## クレド 2-2 お客様に謝るという事

お客様に謝るという事はお客様に「不愉快」な思いをさせてしまったということです。

日常生活で「自分がお客様」で、何かを買ったりサービスを受けたりした時に「不愉快」に感じた事が誰でもあるはずで

す。その時の感情と同じものを「お客様」も感じておられるのです。そう考えたら開明伸銅全体で心から謝るべきです。

製品の品質が悪かった、使えない、納期遅れ・・・。

このようなことがあればお客様が「怒る」のも当たり前です。これは全部、開明伸銅が生み出しているものなのです。

謝るということは、「二度とこのような事態を発生させない」という反省の表れである」と開明伸銅は捉えます。

なぜなら、私たちは真摯さをもっているからです。

今後どのように良くしていくのか、お客様に「不愉快」な思いをさせないために、何を、どうすればよいのかをもっと真剣に、もっと深く考えていくことが私たちの使命となっているのです。

これが開明伸銅の本当の謝罪学

## クレド 2-3 提案営業を実行しよう

開明伸銅の営業は次の提案営業を習得し、それを実行します。

このために部・課長はまず率先して、提案営業を推進していく必要があるのです。

### ①ソリューション営業

・お客様が抱える問題を開明の商品を仕入れて頂く事によって解決する

### ②ニーズ喚起営業

・お客様が感じていないニーズを喚起して開明の商品を購入して頂く

### ③データによる性能・機能・寿命等の比較営業

・条件を同じくしてデータをとり、客観的に評価を行い、開明伸銅の商品が優れていることを証明する事を通じて、開明伸銅の商品を購入して頂く

### ④価格パフォーマンス営業

・導入時のコストは高いが、結局はとってもお得ですということを証明し、それを訴え、開明伸銅の商品を購入して頂く

### ⑤プロデュース営業

・お客様の要望に応えるために開明伸銅の製造・品管・開発・金型・技術などがプロジェクトを組み、営業部が代表としてお客様と折衝、交渉して、商品開発を行い、開明伸銅の商品を購入して頂く

開明伸銅の営業部は全ての提案営業にトライします。

これが開明伸銅の提案営業学



## クレド 2-4 新規開拓先固定化原則

やっとの思いで取った商売。

「やった！」と営業マンは喜びます。

でもまだまだ喜ぶのは早いのではないのでしょうか。

そのお客様を全社員の方で、開明伸銅のファンになっていただくという重要仕事が残っています。

そのためには

- ①電話対応の親切・柔らかさ、それでいてテキパキ
  - ②品質不良を出さない
  - ③定期訪問による次の発注の促進
  - ④キーマンの方の社内での役割、趣味などを深く、広く知り、密着
  - ⑤開明伸銅の上手な使い方をお客様にお知らせする
  - ⑥当社の戦略に基づき、代理店と共に行動する
  - ⑦工程管理部門からキーマンに電話を入れ、製造・納品の進捗状況をお知らせする
  - ⑧他の商品の提案
  - ⑨営業部門をフォローする女性担当者とお客様との面識を得る
  - ⑩社長の同行訪問
  - ⑪開明の事業、商品に関する新しい情報をお伝えする
- といったことを行う必要があります。

これが開明伸銅の新規開拓先固定学

## 第3章 安全優先と環境・社会貢献

### クレド 3-1 安全が第一

私たちは安全第一を合言葉に日々生産活動を行っています。

しかし「不安全行動」を見逃し、注意できなかつたり、安全教育ができていなかたり、「ちょっとぐらい、まあいいか」、「先輩や上司もやっていたことだし」、「めんどくさいし」、「誰もみてないし」などの考えが走ることもありました。

このため、怪我がなかなかなくなりませんでした。

考えてみましょう・・・

入社した時は一生懸命先輩の真似をしていました。後輩や部下が怪我をしたとしましょう。これはひよっとすると先輩の真似をしたせいかもしれせん。

まずは上司、先輩が模範となる安全行動をとり、開明伸銅の連続無災害日数を伸ばすようにしていきましょう。部下・後輩は上司の鏡です。

これが開明伸銅の安全第一学

## クレド 3-2 安全ルールを守る

私達は当たり前前の方が当たり前出来ません。

- 工場内はヘルメットを着用する
- 構内制限速度 10km以下で走行する
- 指差呼称を行う
- 工場内は走らない

といったように、社員全員が守るべき安全ルールがありますが、守られていません。

また、安全ルールを知らない、理解できていない、明示されていない、不十分であることにより不安全行動をしてしまいます。

どんなに素晴らしい法律があっても、守る人がいなければ無法地帯となります。当社はこの様な安全無法地帯なのでしょうか。安全ルールを守らなければ不安全行動となり、ケガ・事故を次々と引き起こします。

安全ルールを知り、掲示し、更新を繰り返しましょう。

そして、自分・家族・会社の為に安全ルールを厳守しましょう。

これが開明伸銅の安全ルール厳守学

### クレド 3—3 修理時電源OFF

機械修理時は必ず電源を切る、誰もが知っている当然のこと、その当然のことを守れていません。

「少しの間修理をするだけだから、まあいいか」

「機械を止めたら復旧に時間がかかるし、生産が遅れるし・・・」

「めんどくさいし、ケガしなければいいやろ」

このような事を思ったことはないですか？

自分や現場の都合で安全ルールは決して変えてはいけません。

過去にも、このルールが守られずに多くの方がけがをしました。貴方の知っている部長も課長もルールを守っていませんでした。

もうこれ以上このルールを守らずに事故を起こすのは勘弁です。

「機械修理時は必ず電源をOFF」にし、きっちりと修理中の札を付けてください。

これが開明伸銅の電源OFFして安全ヨシ学

### クレド 3-4 ヒヤリ・ハットの重要性

日常、誰しものが危険な目に遭遇しています。問題なのはその度合いです。階段を踏み外しそうになってヒヤリしたり、切り粉が飛んできてハットしたり…と、挙げればきりがありません。

この「ヒヤリ・ハット」で済めばいいものの、それらは重大な事故につながる可能性があることを統計的に示したのが、「1：29：300」で知られるヒヤリ・ハットの法則、正式にはハインリッヒの法則といえます。

1 件の重大事故の背景には、29 件の軽い「事故・災害」が起きており、さらに事故には至らなかったものの、一歩間違えば大惨事になっていた「ヒヤリ・ハット」する事例が 300 件潜んでいるという法則性を示したものです。

当社において過去にも重大事故が数件発生しています。一歩間違えば、死亡事故となったようなケースです。実はこの災害の発生する前には、その事故を予感させるような様々な「ヒヤリ・ハット」が発生していたのです。

ヒヤリ・ハット報告書を提出せず、また提出されても十分に安全対策を取らないような現状があります。

まずはヒヤリ・ハット報告書を提出して下さい。また受けた側は「どんくさいねん」と言わず、対処を早急に行いましょう。

これが開明伸銅の災害未然防止学

### クレド 3-5 身を守るための「危険予知」

私たちの作業場ではいくつもの危険と隣り合わせです。そのため様々な危険予知が必要とされます。

危険予知とは「もし・・・」の繰り返しです。

もし、ロープや吊り具が切れたら

もし、金型が割れて破片が飛んできたら

もし、通路をはみだした物に足が引っ掛かったら

もし、切削物が飛んできたら

もし、足を滑らせて落下したら

「これまで大丈夫だったから今回も大丈夫だろう」と軽く考えていたため事故が起こったのかもしれない。

「もし」の心をもっていれば、この事故は防げたかもしれません。

だから私たちは常日頃から危険について考えます。

これが開明伸銅のKYT 推進学

### クレド 3-6 現場での救命対処

事故が発生した時、私は動揺してしまいました。何かしなければいけないのは分かるのですが、何をすれば良いのか分かりません。

安全標語の「緊急事態999」は覚えているが、怪我人を放っておくわけには・・・

そんな時、ただただ必死に仲間を呼びました。「怪我だぁ。誰か来てくれ」

それで正解です。まず周りの仲間を呼びましょう。緊急番号である999の前に以下のアクションを取りましょう

- ① まず仲間を呼ぶ
- ② 怪我人の所属部署、名前を確認
- ③ 発生場所を確認
- ④ 意識があるのか確認
- ⑤ 発生状況詳細の確認
- ⑥ 救急車を要請するか判断
- ⑦ そして999

ここでの肝は救急車を呼ぶかどうかです。後悔はしたくありません。悩んだ時は要請すると判断しましょう。

これが開明伸銅の現場で取り組む救命処置学



### クレド 3-7 事務所での救命対処

「ピリリリリ」緊急電話が鳴りました。「最悪だ！自分しかない！」

まずは落ち着いて、現場からの電話を取りましょう。そして

- ① ケガ人の所属部署、名前を確認
- ② 発生場所を確認
- ③ 意識があるのかを確認
- ④ 発生状況詳細の確認
- ⑤ そして救急車を要請する（119）

詳細が分かるようであれば、すぐにできる応急処置の方法を確認する。

ここまでできたら、とにかくあなたが頼れると思う管理職を呼び、現場へ確認に行ってもらいましょう！

人を助けるのに役職や年齢は関係ありません。みんなで心を一つにして迅速に対応しましょう。

これが開明伸銅のみんなで助ける学

### クレド 3—8 同じ事故を繰り返す

ある期間に当社の事故を調査すると、切断機などでの切創が9件、打撲や巻き込みが20件となっていました。

事故が発生するとその場所では対策を打ちます。二度とこのような事故が起こらない様に反省をし、対応をしようとしています。しかし、同じ様な事故が各所で発生している事実が内容から分かります。

私たちは心の中で自分は事故に巻き込まれないと思ってしまいます。他部署で起きた事故を自分自身のこととイメージする事が難しいのかもしれませんが。

私たちは歴史と事実から学ばなければなりません。二度と同じ様な事故が起きない様に。

もし、残念ながら事故が発生した時には、その事故と同様の可能性のある場所について全てを見直していきます。

これが開明伸銅の全員参加の安全学

### クレド 3-9 開明伸銅が考えるコンプライアンス

コンプライアンスを守ると言いますが、法律だけを見ては判断できない場合があります。勿論、判例等を見て判断できる場合もありますが、法令を順守していても、社会的な制裁を受ける場面を目にする時があります。

文章では表現できない部分は、私たちが独自に判断し、「これで問題ないだろう」「人に迷惑をかけないし」と考え、ゆったりやらなかったりします。

私達の目指すコンプライアンスは心のコンプライアンスでありたいと考えます。コンプライアンスとは、法令さえ守っておればよいという事ではなく、人の道に外れたことをしてはならないということだと思います。

この場合の人とは社員であり、地域社会であり、顧客や取引先などの方々です。

あちらを立てれば、こちらが立たずではなく、私たち開明伸銅の持っている文化・体質は、開明伸銅にとって常識となっているものが、完全に法令を順守した高いレベルでなければならないのです。

これが開明伸銅の陽の当たる道学

### クレド 3-10 開明伸銅が考える社会貢献

社会貢献とは、経団連の定義では「社会の課題に気付き、自発的にその解決を目指し、直接の対価を求めることなく、その持てる資源を投入すること」であるということだそうです。

開明伸銅に当てはめて考えてみますと

- ①環境に優しい製品を開発する
  - ②エネルギー使用量の少ない製品を創り出す
  - ③電気が足りないといわれれば自発的に協力体制をとる
- など、その活動が広く社会全体の利益に叶うものであり、そのために開明伸銅の資金、人材、施設、技術力等を惜しみなく活用することを指しています。

これが開明伸銅の社会貢献学

### クレド 3-11 個人でもできる環境対応

「環境対応」などと聞くと、やれCO<sub>2</sub>だとか、やれ化石燃料の使用削減だとか、小難しい言葉が多すぎてピンとこない人もいます。

このようなことではなく、自分でも、すぐにできることはないだろうか？と考えますと

- こまめに電灯を消す
- ごみを捨てる時に燃えるごみと燃えないごみを分ける
- コピー枚数を減らす
- エアコンの設定温度を調整する
- 歩留向上のための小さな活動を行う

というように私たちが実行できることをたくさん発見できるのです。

初めはこのような小さな事でも、やがては地球環境を守る事にもつながっていくのです。

今日から自分にできるエコを始めてみよう！

それが開明伸銅にとっても環境対応につながるのです。

これが開明伸銅のちょっとした環境学

## 第4章 社員の成長は会社の成長

## クレド 4-1 どこ会社に転職しても通用する人間に！

どこ会社に転職しても通用する人間になるためには、「開明伸銅の仕事に長けているだけではダメである」ということになります。

開明伸銅が求める仕事上の専門知識だけでなく、一般的な経営に関する知識、コンピュータを使いこなす能力、応用できる技術、ハイレベルな改善力、データ分析方法、問題解決方法などを常日頃から身につけていかなければ、どこ会社に転職しても通用する人間になることはできません。

もし、この様な知識、技術、能力を有していなければ、他の会社に移ったときに、場合によっては恥をかくことになってしまいます。

これは、転職をした個人の問題だけではなく、開明伸銅のメンツにも関わってくることであります。

「やっぱり開明伸銅（出身）の人間はダメだなあ」ではなく、「さすが開明（出身）の人間だ！」と絶賛されるような人になってもらいたい。

これが開明伸銅の他社通用学

## クレド 4-2 教育は最高の福祉

会社は社員に対して何を提供できるでしょうか？

もちろん仕事に応じた給与であり、福利厚生がまず、第一にあがります。

私たちは会社と社員の関係が、ただ単に契約上における労働力とお金のやり取りだとは考えていません。

会社として提供できることの一つに教育が挙げられます。

人は学生時代だけ勉強している訳ではなく、社会的に求められる能力を生涯にわたって開発し続けなければ人材として陳腐化してしまいます。自己の人生を意義あるものとするために、生涯を通じて社会的適応力を養成する勉強をする必要があるのです。

私たちの考え方は、教育をすることも提供できる福祉の一つだと考えています。社長や取締役や部長が学習できる場を提供します。

生涯を生き抜くための学習の場の提供は、社内において皆さんが受けられる最高の福祉であり、サービスであり、愛情だと考えています。

是非学ぶ機会を最大限に活かすようにしていきましょう。

これが開明伸銅の教育は最高の福祉学



### クレド 4-3 自分の強みをつくり、活かす

強みとは、以下のように他人よりも優れていることを表わしています。

- ①新規開拓ができる
- ②機械の能力を十二分に引き出し、発揮させる事ができる
- ③伝票作成、文書作成に間違いがない
- ④機械の修理ができる
- ⑤他人への配慮、気配りができる
- ⑥説明が簡潔かつ分かりやすくできる
- ⑦最高の笑顔を提供できる
- ⑧電話対応がお客様から大評判である
- ⑨外部から情報収集ができる

まだまだ優れたノウハウ・仕事ぶりはたくさんあります。

「これだけは負けない」と言えるものがあなたにはありますか？

誰にも負けないものこそ、あなたの「強み」なのです。

絶対に負けないという技術・スキル・ノウハウを持てば、仕事が楽しくなり、社会的にも高い評価を得ることができるのです。

「社内で何か一つでもNo.1になる」

これが開明伸銅の強み創造学

## クレド 4-4 資格取得の奨励

「資格を取る」といっても、自ら「取りたい!」と思って臨むのと、「会社に言われたから(しかたなく)いきますわ～」という本気になっていない学び方とでは天と地の差が出てきます。

でも資格を取得するという事は、相当な時間の勉強をしなければならないこととなります。

この「勉強をする」という行為が、とても大切であるのです。

- ①昨日まで知らなかった事を知ることができる
- ②昨日までできなかった事ができる様になる
- ③資格を取得するために努力をする
- ④資格を取得するために色々な事を考える

様々な事がありますが、これは全部自分自身のためになっているのです。

ひとつの区切りとして、「資格取得」を奨励していますが、資格は取得してからが勝負です!

その知識、技能を最大限に引き出せる様に日々努力し、資格取得者としての実力をつけるようにしなくてはならないからです。

その努力こそが資格を取得した者の使命であるのです。

これが開明伸銅の本当の資格取得学

## クレド 4-5 女性社員の活躍

開明伸銅二代目社長の会長岡村洋子氏は女性である。

業界のなかでも珍しい女性社長。

男性社員もかなわないくらいパワフルでいくつになられてもエネルギー！！

会長がおられるだけで思わず身が引き締まる思いになるという人も多い。

今の時代、女性もどんどん前に出て男性と肩を並べて、仕事をする時代になっています。

しかし女性らしさ、女性としてどうふるまうべきかを会長は率先して社員に教育しておられます。会社のお母さんのような存在であるのです。

男性の中に女性社員がいることでプラスになることは多いものです。

爽やかな笑顔、気配り、同じ人間でもやはり男性と女性とでは差が出るところがあるので。

キラリと光るセンス。これらは男性とちがう戦力のひとつになっています。

岡村会長は女性でもできるのだということを証明することを使命として社長として過ごしてこられました。開明伸銅の女性社員はこの会長の意思を継ぎ、管理者として活躍できる場をつくっていきます。

これが開明伸銅の女性活躍学

## クレド 4-6 開明的な人事評価

人事評価には、定量的なもの、定性的なものという二つの側面があります。しかし最後は上司の判断にて行われることから、ひょっとすると贖罪や好みがあるかもしれません。

「あいつは〇〇さんに贖罪されている」、「あいつはゴマをするのがうまい」などと話す場合があるかもしれません。

でも、なぜ、その人は贖罪されるのでしょうか？

なぜ、ゴマが通用するのだろうかと考えると違う答えが出てきます。

開明伸銅の人事評価は不思議な制度です。

開明伸銅の人事評価は

①人間が行うことであり、完全には公平にできない

②贖罪されよ！

ということが基本となっているのです。

その中で、こと細かに成果、成長、態度、行動量について、できうる限り、可視化して評価につなげようとしています。

当社の人事制度の特徴は、必ず、4～5名の取締役の長時間に及ぶ会議の中で決定しています。

営業出身者、製造出身者、管理出身者等々の判断に基づき、上司の部下への評価をできうる限り事実の裏付けに基づいて反映し、会社から個人へのメッセージとして人事評価を行っていきます。

これが開明伸銅の人事評価の基本学

## クレド 4-7 知識を獲得すれば楽しくなる

一般的に知識というと多くの方が毛嫌いをします。

何か勉強をしなさいと言われていたようで勉強は嫌だなあと  
思いがちです。

でも小学生になり、学校で問題の答えを出せた時、あるいは  
初めて 100 点を取った時、先生の質問に答えられた時、誰もが  
嬉しかったはずです。

私たちは何か新しい知識を得た時には嬉しいものです。

またその知識が仕事上で役に立った時、もっと嬉しくなりま  
す。

私たちは業界のプロフェッショナルとして当然の知識を得て、  
それを社会の役に立てなければならないのです。

知識を得る＝勉強ではありません。

知識を得る＝喜び、達成感なのです。

知識こそ、この社会で私たちが活躍する場の基礎となるもの  
です。

あなたにはどのような知識＝スキル・ノウハウ・技術が必要  
ですか？

学生のときの授業は勝手に進んでいきましたが、会社では自  
分でやらないと何も進みません。

やっぱり仕事上の知識＝スキル、技術、ノウハウは絶対に必  
要やなあ・・・。

これが開明伸銅の知識習得学

#### クレド 4-8 物事に対する見識をもつ

何事も最初はやる気があり、元気なんです。

何事もやる気がなければ始まりません。

それから知識＝スキル、技術、ノウハウが必要となります。

知識を元に計画を立て、方向性と目標数値を定めます。

そして行動します。

意外とこの行動っていうのが難しいのです。

ついついできない言い訳を言ってしまいます。

物事はすべてがうまくいくとは限りません。最後は成し遂げるための創意工夫と根性です。なんでもかんでも根性論はまずいけど、やはり最後は根性論に戻るのかなあ。

そして全ての難局を超えた時に、その人が持つ見識になる。見識を持つって素晴らしいことです。だからまずはやり遂げてみよう。

これが開明伸銅の見識学

## クレド 4-9 「分かりません」と答える

意見はありませんかと聞き、分かりませんと答えたり、黙ったりしてしまう。そのような光景をよく目にします。実は、「分からない」という言葉には多くの意味があるのです。

- ①答えが分かりません
  - ②原因が分かりません
  - ③方法が分かりません
  - ④進め方が分かりません
  - ⑤質問の意図が分かりません
  - ⑥計画の立て方が分かりません
  - ⑦どのように部下を育てればいいのか分かりません
- などが挙げられます。

「分かりません」だけでは「考えていません」と答えている様なもので、一緒に仕事をしていて残念な気持ちになります。

分かりませんに主語をつけて答えてみましょう。

そうすると、どの情報が必要なのかが分かります。

「分かりません」だけでは相手に対して失礼です。

これが開明伸銅の返事明確学

## クレド 4-10 理想と現実のギャップを埋めよう

仕事に理想を持とう。

自分のあるべき姿を想像してみよう。

私たちの仕事能力は理想があるからこそ成長していくのです。

理想無きところに成長や発展は望めません。

しかし現実という問題が人の心を折ってしまいます。

「だって・・・」、「何々だからできない」、「それは無理」という言葉で諦めてしまいがちです。

実は理想と現実はかけ離れたものではなく、一体のものになっているのです。

現実を見ない人に理想を実現できることはありません。

必ず理想と現実の距離を測ろう！その距離が解決すべき問題なのです。

現実と仲良くやっぺいこう。

現実を直視しよう。

そして理想を忘れない心があれば、理想を追える自分であるはずでず。

理想＝あるべき姿に到達するプロセスを設計し、それを実行する。そしてそれをやり遂げ、心の底からの達成感を味わってみよう。これを自己実現というのです。

きっと最高のシーンがあなたに用意されています。

これが開明伸銅の理想実現学



## 第5章 こだわりのものづくり

## クレド 5-1 私以外は全てお客様

「ここの表面ちょっと焼き付きみたいなキズがあるんやけど、次工程で磨いてもらったらなんとかいけるだろう。いってしまえ！」

でもちょっと待ってください。あなたが次工程の担当者の立場に立って、このことを考えたらどう思いますか？ どう感じますか？

相手の立場になって「共感」する事ができれば、おのずと私以外は全てお客様と考えることができるはずです。

後工程だけではなく、前工程、事務所も営業もみんなひとつの開明伸銅であり、一人一人がお客様であるのです。

これが開明伸銅の私以外は全てお客様学

## クレド 5-2 技術開発と市場のニーズ

お客様に喜んでいただける製品を作るために技術開発が行われています。

市場のニーズに、常に耳をかたむけ、日々変化していく市場のニーズに追いつき、対応していくために先端技術の習得を、常に行っていくことが開明伸銅に求められています。

お客様に喜んでいただける製品をつくることによって、その技術は報われるのです。技術は市場のニーズを実現するために開発され、開明伸銅の固有技術として蓄積されていくことになります。

先端技術を取り入れるためにも、学会に参加し最先端の技術習得を行いながら、市場の声＝お客様の用事に耳を傾けつつ、お客様に喜んでいただける技術開発を行っていく。

これが開明伸銅の技術開発学

### クレド 5-3 匠の技を身につける

「匠の技」は非常に重宝されます。これは暗黙知であり、明示知に変換するにはとても難しい作業です。まさしく「腕に覚え有り」という素晴らしい技能です。

例えば

- 金型修正の際に微細な修正量を現実と出来る技術
- 機械の異常を事前に気付き、補正することが出来る
- 原料の色を見ただけである程度の成分を判断できる

などが挙げられるのですが、2年や3年で簡単に身に付けられるわけではありません。また教える人達も簡単に教えられるわけでもありません。

世代が変わって新しい人が入ってきたらどうなるのでしょうか。「匠の技」を失ってしまった時、会社全体の技術レベルはガクッと落ちてしまうことになります。

こうしたスキル・ノウハウ・技術を身に付けるためには、いわゆる知識を学ぶだけではなくて、仕事のツボ・コツ・勘所・ポイントを習得できるように、匠の技に焦点をあてて、その習得に努めなければならぬのです。

これが開明伸銅の匠の技継承学

#### クレド 5-4 機械・設備を大切にしよう

「今日はなかなか機械の調子が良さそうだ。だから俺もご機嫌だ！ こいつが順調に作動するために、俺はどれだけ手を加えていることか。機械も花や野菜や果物と同じように手を加えてやらないと、いう事をきかない」。

開明伸銅の生産活動が順調に推移し、お客様に喜んでいただくためには機械が機嫌よく動くように可愛がって手入れをしていかなければならない。

機械は本当に可愛い奴である。

これが開明伸銅の機械・設備順調稼働学

## クレド 5-5 駄目な製造の七大用語

- ①「もう無理だ、できません」
- ②「忙しい、そんな時間がとれるか」
- ③「うちの課に責任はない」
- ④「このくらいはいいだろう」
- ⑤「品質より生産量、生産性が第一」
- ⑥「こんな面倒くさいものはやめた方がいいで」
- ⑦「前の課が良いものをつくってくれたらいいんだ」

こんな製造にええもんができるか。

これが開明伸銅の製造禁句学

## クレド5-6 お客様に感じて頂きたい知覚品質

ブランド戦略の中で最も大切なことは、お客様が開明伸銅について、どのように感じておられるかということです。

開明伸銅は

- ①仕事が早い
- ②約束を守る
- ③ていねいで親切である
- ④品質が優れている
- ⑤期待以上の提案をしてくれる
- ⑥適切で、的確なアドバイスをくれる

といったようにお客様に感じてほしいと思っています。

お客様にどう感じて欲しいかを考え、事実として、感じていただいていることを「知覚品質」といいます。

すると優れた知覚品質→良い連想→愛用固定というロイヤリティ→優れた会社としての認知というように、ブランド戦略が機能するようになるのです。

すべての商品がブランド、すべての仕事がブランド、すべての人材がブランドであるか否かをお客様はその人と会社が提供してくれる商品、機能、仕事ぶりから判断しているのです。

優れた仕事を行い、お客様に優れた知覚品質を抱いていただくようにしていこう。

これが開明伸銅のブランド戦略学

## クレド5-7 品質は工程でつくられる

チェックで品質は良くなりません。

品質は工程でつくりこまれていくのです。

だから開明伸銅では現場の社員一人一人が品質管理も兼務していることになっています。

品質管理は品質管理課のみが行うものではありません。現場の改善のために必要なデータを毎月提供し、現場の人と一体になって不良の撲滅を進めるのが品質管理課であるのです。

現場と共に品質向上を図る品質管理課を持っていることを、私たちは誇りとしています。

私たちの品質管理とはお客様の代わりに、優れた品質を作り込むということなのです。

これが開明伸銅の品質重視学



## クレド 5-8 不良の原因をつかむ

「クレーム返品連絡書がまた回ってきた」いやだな、  
「原因なんていつものに決まっている。調べようもないし」  
といいながら適当に対策をとる。

これではいつまでたっても同じクレームが繰り返し起こるのも当たり前だ。

原因をつかむためには、まずは現状を詳しく調べる必要がある。

不良のための調査は分かる範囲は全て調べる。

またそのクレームだけを見ていては分からないことも多い。

その製品の前後の押出の状況、ビレットのロットごとの製品の状況なども把握しておくべきである。

次に「こうすれば不良が発生するだろう」という仮説をたてた上で再現試験を行い、不良と比較することで原因を掴むことが効果的な手段である。

そのためには1人1人が問題意識を持ちチームとして取り組む事が原因発見の近道である。

これが開明伸銅の原因追求学

## クレド5-9 クレームを活かす

クレーム対応を誤ると開明伸銅の信用を下げ、お客様が私たちから去っていくかもしれません。

クレームの対応として心がけることは何よりも

- ①迅速な対応
  - ②現状を正しくつかむ
  - ③原因を正しくつかむ
  - ④対策を具体的に講じる
  - ⑤自部門の問題として諦めずに問題を追及する
- ということです。

この対応を通じてお客様に情報を開示し、お客様の「よくやってくれた」という好感を得るように努めることです。

この対応の結果、クレーム発生以前よりも、より親密な関係にお客様となっていくこともできるのです。

また、重要なことはクレームを原因別に整理し、その原因に対して具体的に対策を講じる事によって二度と同様のクレームが発生しない様にしていくことである。

これが開明伸銅のクレーム克服学

## クレド5-10 システムを活用し仕事を効果的に進めよう

「システム、システムって面倒くさいなあ」

「何かいつも管理されているみたいな気がしていやだなあ」

本当にそうだろうか？

システムの裏付けがあってこそ、仕事を効果的・効率的に進めることができるのです。

人がシステムの力を借りて仕事を進め、また仕事の全体をマネジメントすると、仕事の効率はグンとアップして、仕事はもっと楽しいものになるはず！！

人は管理されること、束縛されることを嫌がるが、“自由”とはシステムという囲いの中にしか見いだせないのではないだろうか。

システムの活用によって、仕事のステップ設計＝ルールが確立され、人は自由を実感できるようになっていくのです。

そのためにシステムを活用した新しい仕事の組み立てが必要となるのです。

システムを活用して新しい仕事の組み立てを行っていきましょう。そして自由に楽しく仕事をしていきましょう。

これが開明伸銅のシステム活用学

## クレド5-11 職場、仕事の規定変更のルール

「この検査、15本全部しなくてはだめなの？ 10本目までやっても問題なかったし、あとの5本はやらなくても大丈夫だろう・・・」

生産量を確保する、生産性を上げるという旗の下、作業標準にのっとり行わなければならない仕事が、勝手に現場第一線の判断で、それも管理者の知らない内に変更されている現実があります。

これって現場（製造、営業）の事情で、作業標準を変えてしまっている事を表わしているのではないだろうか？

じゃ、「現場の事情って何だろう？」と考えたときに出てくるのは、「この方法のほうが早く終わる」、「この方法の方が楽になる」、「月末だし、はやく上げて生産性アップ」・・・

これはお客様の所に届く製品にとって本当に良い事なのでしょうか？自分たちの事だけを考えてお客様の事を考えていないのではないだろうか？

「ええもんつくろう」という開明伸銅の組織目的はどこへいってしまったのだろうか？

ルールを現場の都合で勝手に変えてはならない。

ルールを変更するなら上司に提案し、関連部署との調整をおこない、品質や安全に基づいて変更するようにしよう。

これが開明伸銅のルールを守ろう学

## クレド5-12 納期厳守は社会的役割

「約束した納期に製品が入っていない」とお客様から電話がかかる。

「トラブルですみません」とお客様に謝罪することになります。

お客様からの怒りの電話が切れる瞬間、それは開明伸銅の「信用」がなくなる瞬間であるのです。

きっと電話を切ったお客様も、同じように約束をしているお客様がいるはずです。お客様も開明伸銅と同じように、この瞬間に「信用」を失われているのです。

信用を取り戻すには、何倍もの努力が必要となります。

納期遅れは開明伸銅の信用だけでなく最終ユーザーの信用も無くしてしまうことになりかねないのです。

信用・信頼をなくす納期遅延は会社にとって最も重要なお客様との契約事項であるのです。

納期遅延が当たり前で、かつ連絡すらしていない状態は、真摯な開明伸銅にあってはならないことであります。

納期遅延に対して、営業、製造、技術、管理部門の真摯な対応が強く要請されているのです。

これが開明の納期遅延真摯対応学

### クレド 5-13 納期管理も営業の仕事

納期管理・調整は企画課・製造部のみの仕事ではありません。  
なぜならお客様の声を直接聞いているのは営業だからです。  
自ら探した種を、土にまくだけの仕事が営業の仕事ではありません。

まいた種を花開かせるまでが、営業の仕事であるのです。  
企画・製造は自然の大地の役割を果たしています。  
日照りが続いた時に水をやるように営業も花が咲くまでは、  
目を配り、時に大地に手を加え、企画・製造と調整していくことが大切な仕事になっています。

納期管理も営業の仕事である。

これが開明伸銅の営業納期管理・調整学

## クレド5-14 コストダウンに常に取り組もう

コストダウンを行うためには

- ①機能、性能、寿命、効果などが向上することを前提に、備品、梱包資材、消耗品等の使用量を減らす、なくす、あわせる、薄める、変えてみる
  - ②物流費を下げる
  - ③仕事、設備・機械の効率を上げる
  - ④金型の寿命を延ばす工夫をおこなう
- といったことがポイントになります。

しかしこれだけでは、まだ十分だとは言えません。

コストダウンをするためには7つのムダを省かなければならないのです。

- ①作りすぎのムダ
- ②手持ちのムダ
- ③運搬のムダ
- ④加工そのもののムダ
- ⑤在庫のムダ
- ⑥動作のムダ
- ⑦不良をつくるムダ

この7つを常に考え仕事を工夫し改善していく。

これが開明伸銅の総合的コストダウン学

## クレド5-15 コストパフォーマンスの優れたものづくり

日常生活で「コストパフォーマンス」を感じる事はほとんどありません。

そもそもコストパフォーマンスって何だろうか？という疑問が湧いてきます。

それは「価格性能比」というところにあります。

ある商品に設定された価格に対して、実際の性能が釣り合っているかどうかということです。

身近な事例を挙げると、「さすが高いお金払っただけあって美味しい牛肉だなあ〜」とか、「これ、値段のわりに長持ちしてるなあ」とかいったことが、「価格性能比」に該当します。

これも人それぞれに価値観の違いというものがあることから、絶対的なものではありません。

開明伸銅はお客様に喜んでもらいたい、感動してもらいたい、満足してもらいたい、そういう思いを込めて設計、生産したものが結果的に「コストパフォーマンスが高い製品」に繋がると信じて「ものづくり」に取り組むようにしていきましょう。

これが開明伸銅のコストパフォーマンス学



## クレド5-16 最高の改善を経験しよう

全員が達成感を味わえる改善とはなんでしょう？

- ① 全員が意見を出し、否定することのない会議の出来る改善
- ② 失敗してもあきらめず何度でもチャレンジする改善
- ③ 能力に関係なく全員が目的に向かって行動出来ている改善
- ④ 全員が汗水たらして行動している改善
- ⑤ たまに冗談など言い、笑いがある改善
- ⑥ そして、やった！と思える改善

しかし、今の開明伸銅はまだまだこの域には達していません。

でもこんな改善をしてみたいとは思いませんか？

これが開明伸銅の最高の改善学

## クレド5-17 お客様の立場に立った品質管理

品質管理課は「お客様の窓口であり代弁者」でなければなりません。

私達自身がお金を払って買った商品が汚れている、きずがついている、注文したものと違う等、どんな気持ちになるでしょうか？きつと不快な思いをするはずです。それと同じ思いをお客様が感じていらっしゃるのです。

我々は窓口としてお客様の目線で、お客様の立場に立って、代弁者として現場に伝えていきます。

しかし、現場に伝えたから後は知らん顔でいい…なんてことはありません。何が駄目なのか、なぜ駄目なのかという情報を正確に、且つ速やかに現場に伝え、共有し、共に問題の解決にあたって、二度と同じ問題を起こさないように製造部と共に汗を流さなければいけません。

これが開明伸銅の顧客・品管・製造一体学

## クレド5—18 品質検査の重要性

各製造部で行われている品質検査は、サッカーでいう「ゴールキーパー」のようなものです。つまり最後の砦であり、ここを突破されると点が入る＝会社の信用がなくなるのです。

ゴールキーパーがいい加減では、どんどん点を取られ試合に負けてしまいます。会社に置き換えると、品質検査がいい加減では、どんどん会社の信用は下がり倒産してしまうことになるのです。

でも逆に考えれば、品質検査がしっかりしており、品質改善を進め、優れた品質の製品を生産できれば、会社の発展に大きく貢献することになります。

品質を確認していると公差内限界値であったり、微妙な時があります。その時当社の品質検査では、「疑わしきは採用せず」を基本とし、本当にいいものを見極めなければいけません。

お客様は公差内の製品ではなく、優れた品質の製品を求めています。「せっかく作ったものだし」「前はこれで良かったから」という考えでいては、どんどん生産技術は衰退し、社内全体の品質に対する意識の低下に繋がります。

「使えたらいいでしょう」ではなく、「ダメなものはダメ」とストップをかける勇気を持ち、お客様が求める品質以上の製品を作り続ける。そのために、私達一人一人が鉄壁のゴールキーパーであり続けなければいけないのです。

これが開明伸銅のお客様目線の品質検査学

## 第6章

### 他社に真似のできない開明の力

## クレド 6-1 心温まる接客

訪問の予定が入っていたお客様が、お見えになった。

仕事の手を止め、カウンターに向かい、入って来られたお客様をお迎えする。

「いらっしゃいませ」

「こんにちは、〇〇社長と10時にお約束させて頂いていた〇〇です」

「ご案内致します、どうぞこちらへ」

「ありがとうございます」

一見すると普通の来客対応である。

だが、あなたがお客様の立場なら、なんとなく機械的な感じを受けないだろうか？ 確かに、失礼な態度でお迎えしたわけではない。

だが、「いらっしゃいませ。〇〇様ですね。お待ちしております」と言って、お迎えすることができたら、お客様はもっと喜ばれるのではないだろうか？

「開明伸銅にまた来たい」お客様にそのような気持ちになっていただくちょっとしたひと言。

これが開明伸銅のお客様接客学

## クレド 6-2 心温まるおもてなし

お客様がお帰りになる時、突然雨が降り出した。

それまでは降っていなかったなので、お客様は傘を持っておられなかった。来客用の駐車場まではほんの数メートル。

たいして困っておられる様子でもなかったので、そのまま見送ってしまった。

わたしの対応はこれで良かったのだろうか？

本当は心の中で、「傘いるんじゃないかな？」と思ったにもかかわらず、その時すぐに傘を持ち、お客様を車までお送りすることができなかった。

わたしはとても残念な気持ちになりました。

自分がしてもらって嬉しいことを、お客様にも迷わずやってみよう。

これが開明伸銅のちょっとしたお客様LOVE学♡

### クレド 6-3 少ロット対応は当たり前

最終製品は全てが大ロットで作られている訳ではありません。

例えば、自衛隊で使用される潜水艦の計器、歴史的建造物の蝶番、米軍基地宿舎の迂り止めなど枚挙にいとまがありません。

日本の 2000 年にも及ぶ銅の歴史を引き継ぐ開明伸銅は、少ロット、名人芸、職人芸、希少性といった商品を得意な分野としています。

少ロット対応は、開明伸銅の所属する業界の特性でもありません。

少ロット対応ができるからこそ、開明伸銅は高い評価と存在感を発揮できるのです。

かつては「大きいことは良いこと」であったが、これからの時代は「小さいことは良いこと」に開明伸銅は挑戦していく。

これが開明伸銅の少ロット尊重学

## クレド6-4 飛び込み業務はチャンスカード

飛び込み業務こそ開明伸銅社員の腕の見せ所です。

それはお客様またはエンドユーザーが困ったからこそ、開明伸銅を頼りに発注していただいたといえるからです。

私たちの対応次第で、このお客様が私たち開明伸銅のベストパートナーとなっただけの可能性もあるのです。

営業活動はコツコツと信用は積み上げていくものです。

しかし、この飛び込み業務はお客様の期待に応えると一気に開明伸銅の信用を高めることができるのです。

これは社内でも同じことがいえるでしょう。

あなたが困っていて、頼った人にすぐ対応してもらって大きな問題とならなかった。あなたは助けてくれたその人に感謝するでしょう。これと一緒にです。

飛び込み業務はお客様からの大きなチャンスカードです。

これが開明伸銅の飛び込み業務対応学



## クレド 6-5 柔軟な生産計画の確立

生産計画には色々な種類があります。

生産計画は

- ①注文を受けた順番に生産する
  - ②生産効率の良い順番で生産をする
  - ③飛び込みに対応しながら、他の生産も間に合わず
  - ④一切飛び込みには対応しないが、他の納期は守る
- というものです。

当社だけの独自のノウハウの確立によって、納期遅れ無し＋お客様からの要望 100%対応を目指す。

もし、これができたら当社だけの素晴らしい生産管理となります。

他社ができないから、できれば面白い。

開明伸銅だけが持つ、特別な生産管理体制でありたい。

これが開明伸銅の生産計画＝コアコンピタンス学

## クレド 6-6 1人1人が開明伸銅の『顔』である

私たちは、開明伸銅に在籍する限りは、その看板を背負っている事を忘れてはいけません。

例えば、お客様の工場へ検品に行ったとき、その工場での一人一人の態度が開明伸銅の評価につながります。

また、社員が問題や事件を起こした時、個人がとった行動で、企業や集団の評価にマイナスの影響を与えます。このような行動は、イメージダウンにつながり、先輩たちが築いてくれた信用は一瞬のうちに消えてしまいます。

だから、常に私たちは開明伸銅の『顔』である事を意識して、社会人として自覚を持ち、また好感が持てる姿勢をとることを常に心がける事が大切です。

これが開明伸銅のわたし看板学

## 第7章 組織と人の役割

## クレド 7-1 本当の経験とは

入社 30 年経験ゼロ？

笑いますか？

実はいるんですよ。それも意外に多く……。

ただ、単に何も工夫をせずに作業をしているだけでは、お客様別に提案内容を考えずに、ただ単に営業をしているだけでは経験を積んだとはいえません。

経験とは仕事のツボ、コツ、勘所をつかみ、仕事を合理的かつ、求める水準以上でこなすことができる。またそれを後輩に教えることができることをもって経験というのです。

失敗したあとに反省し、それによってノウハウを開発する。あるいは成功の上にさらに創意工夫を凝らして次元の違うノウハウを開発していく。

苦労して、上手くいったとき、部門や会社の成長や成果の向上に寄与したときに、初めて経験したといえるのです。

あなたに質問します……あなたのもっている経験は何でしょう？ それを後輩に教えてあげてください。

これが開明伸銅の経験はノウハウ・スキル開発学

## クレド 7-2 学習する組織

会社で過ごす時間は長い。

会社の仕事を通じて学習し、能力を開発できれば最高です。

仕事を通じて学ぶことができるものは、自分が携わっている分野の専門知識、つまり「経験」を通じた固有技術の開発、向上であるのです。

しかし、仕事をより高い次元で実行・展開しようとした場合、営業、マーケティング、生産、品質管理、市場、物流、コンプライアンス、経理・事務・財務など幅広い知識が要求されてきます。

学習する組織とは、「社員の能力開発を業績向上に活かす」、あるいは「社員の能力開発と会社の業績向上とを同時に実現する」という極めて実践的なものであるのです。

仕事を通じて学ぶということは、仕事上で分からないこと、必要とする知識、スキルなどを社内の他の人に教えてもらうことになります。

部門を超えて教え・教えられるようにしていくことが学習する組織である。

これが開明伸銅の学習する組織学

### クレド 7-3 その人を思えばこそ注意する

注意をするということは勇気のいる行為です。

なぜなら人には、人に嫌われたくないという感情があるからです。

注意をすると、注意された相手は嫌な顔をします。

また何度注意しても分からない場合は、注意する側も嫌になってきます。

しかし強い組織とは、相互に注意し合え、お客様のために仕事を向上させていく組織ではないでしょうか。

開明伸銅では注意される側にルールがあります。

注意された者は必ず「ありがとうございます」と答えることです。

これにより注意する側も気持ちよくなれます。

考えてみましょう、子供に注意しない親がいるでしょうか？

またその様な親は良い親でしょうか？

身内でも上手くいかない注意するということを、私たちは会社で行うのです。

ですから心の底から注意して下さった方に「ありがとうございます」といえる人材になりましょう。

これが開明伸銅の注意していただいてありがとうございます学

## クレド7-4 行動と結果の因果関係を知る

結果が全てだという人には進歩がありません。

優れた結果・成果は、しっかりとした準備と解決までのプロセスづくりと、旺盛な行動力とによって導かれるものであるからです。

しかし、上手くいった時、多くの人はなぜ上手くできたか振り返りません。

失敗した時、真剣に反省する人も少ない。

だから、失敗を成功の素にできる人も少ないのです。

開明伸銅は成功と失敗の因果関係を身につけるように反省していきます。

上手くいかなかった時は反省、上手くいった時も反省なのです。

これが開明伸銅の行動と結果の因果関係学

## クレド 7-5 企画提案に必要なこと

企画提案をする場合、その企画の新規性・独創性、競争優位性、収益性、成長性、市場性が優れていないと、その企画はレベルの高いものになりません。

また工場の業務改革の場合も、新規性・独創性、競争優位性、収益性、生産性に優れたものであることが求められます。

思いつき＝気づきは素晴らしいことですが、その思いつきをいかに展開し、説得力のある内容にできるかが大事なのです。

開明伸銅の企画提案はまずはプレゼンテーション力、そして提案内容の濃さです。

最後は熱い思いを対象者にぶつけてみよう。

これが開明伸銅の企画提案学



## クレド 7-6 棚卸と経営の関係

「棚卸を合わせる」と、多くの人が言います。

棚卸とは本来、合わすのではなく、合うかどうかを確認することなのです。

決して、机上の考えや数値を合わせるために棚卸をするのではありません。

棚卸は

- 仕掛品
- 製品
- 半製品
- 原料
- スクラップ
- 副資材

などが正しく把握され、適正な水準値にあるかを判定し、さらに、経営の舵取りに大きく影響する大切な仕事です。

棚卸を疎かにしては、正しい原価計算ができず、経営陣が適切な経営判断を行う事ができなくなってしまいます。

経理部門がお金の出入りを間違ったら大問題です。このことと工場が棚卸の出入りを間違ふというのは同じ意味なのです。

棚卸が正確＝経営判断基準が正確ということなのです。

これが開明伸銅の棚卸と経営の一心同体学

## 第8章 絆・チームワーク・気配り

## クレド 8-1 チームワークを強化しよう

「俺は伸銅の人間やからアルミが忙しくても知ったことやない」

「俺は事務所の人間やから現場のことなんか知らん」

それぞれの部署で全員がこんな事を言い出したら会社はどうなるでしょうか？

自分の仕事さえ上手く回ってればいいのか？

自分の部署だけ目標達成してればいいのか？

いやそうではない。部門を超えて全社員が力を合わせてこそ会社の業績アップに繋がるのです。

支えあってこそ本当のチームワークではないでしょうか。

チームワークとは、強みを中心に組織することによって獲得されるものである。

いつでも心の輪を広げて、恥ずかしがらずに手をつなごう！

これが開明伸銅のチームワーク学

## クレド 8-2 部下の気配りがうれしい

これは、とある課長のお話……。

「今日は一日バタバタしたままで会議に出席してしまいました。明日、部長に出す資料の集計が終わっていない。今日帰る時間は何時になるだろう……」そんなことを考えながら、会議を終えて机に戻ると、そこには集計された資料と一緒に一枚のメモがありました。

「会議おつかれさまでした。提出分の集計をやっておきました。チェックお願いします」

「〇〇のやつ……、自分の仕事だってあるだろうに、集計をやってくれたのか。ありがとう。本当に助かるなあ、うれしいなあ」

今は「部下」という立場の人間も、いずれは上に立ってリーダーシップをとる時代がやってきます。

そのためにも、いつまでも「部下」としての仕事だけでなく、一つ上の仕事も進んでできるようになっていかななくてはならないのです。

上司のためだけではなく、むしろ自分自身のために、フォロアーシップをとれる人間こそが、高いリーダーシップをとれる人間へと成長していけるのではないのでしょうか。

これが開明伸銅のフォロアーシップ学

### クレド 8-3 報・連・相の徹底

入社した時に〇〇さんに呼ばれて、「今日の昼休みに××に集まってほしい。すぐ終わるから」と言われた。

「すぐ終わるのであれば大丈夫だろう」と思い職場の上司、同僚に何も言わずに昼休みに××へ行ってしまった。

すぐ終わると思っていたが時間がかかってしまい、午後の仕事に遅れてしまった。職場では、上司や同僚が「〇〇はどこ行った?」、「何か聞いていないか?」と騒いでいる。

遅れて職場にもどると連絡していなかったことに対して叱られ、また「心配した」と言われた。

次からは、その場に電話等連絡するものがあれば連絡する。上司や同僚に事前に必ず、「今日昼休みに××に集まってほしいと言われてるので行ってきます」と一言伝える習慣があれば、「あいつはいつも連絡しない」等、不平、不安、不満を抱かせる事はなかったと思います。

「日頃のちょっとした連絡」で、大切な「信頼」や「信用」が生まれます。

これが開明伸銅の連絡・気配り学

## クレド 8-4 部門間の問題解決

部門間の問題って、そもそも何だろう？

「同じ開明伸銅の社員なのに」とは思いませんか。

「前の工程が悪い」、「俺のところの部署ちゃうし」。

こんなことを言うために、人は言葉をもっているわけではありません。

「部署ちゃうし分からへんけど、こうしたらええんちゃう」

「これもやってみようや!」、「そうやな、やってみよか」

「やったらええもんできたわ」、「何かアイデアあったら教えて」

このようなことのために言葉や対話があるのではないでしょう  
うか。

言葉・対話こそ、最大の問題解決法。

〇〇課の人間である前に、私たちは開明伸銅の社員であるの  
です。

開明伸銅の社員は、部門間の問題を解決するために対話をす  
る義務がある。

これが開明伸銅の対話で問題解決学

## クレド 8-5 社員、経営者、株主の関係

この3者間って全然違うような気がします・・・。

でもどう違うか分からないので言葉の意味を考えてみよう。

法的には社員とは株主のことで、株主でない従業員は労働者であって社員ではないんだって。

金銭・財産面で考えたら、会社は社員（株主）のものであり、経営面・運営面で考えたら、会社は経営者のものだそうです。

開明伸銅では経営者も管理職も一般社員も社員と考えています。結局はこれら三者すべてが、会社の構成員であり、共有する目的は一緒なのです。

- 会社の成長
- 会社の永続性
- 会社の利益

それなのに違うって感じるのは役割が違うからですよ。

社員一体っていうけど役割も環境も違うから意識も違ってきて難しいんです。そこで組織というものができたんじゃないのかな。

この組織が機能している状態が社員一体になっている状態です。

これが開明伸銅の三位一体学

## クレド 8-6 言葉にして伝える自分の心

私達は、誰かに何かをしてもらった時に「ありがとう」の気持ちを抱きます。また、誰かに叱られた時は「ごめんなさい」の気持ちを抱きます。

もちろん、そういった気持ちはきちんと言葉にして出さなければ相手には伝わりません。しかし、いざ面と向かい合うと照れてしまったり、タイミングを逃してしまったりと、なかなかきちんと言葉にして伝えられないこともあります。

自分がどんなに感謝の気持ちや反省の気持ちを持っていても、それらが伝わらなければ感謝していない、反省してないのと同じことなのです。

言わなくても分かるというのは家族でも難しいことです。会社であれば猶更ではないでしょうか。

どんな理由があっても、あいつは感謝の気持ちがない、反省の気持ちがない、と誤解されるよりは、はっきりとその場で言葉にして自分の気持ちを伝えてみよう。

これが開明伸銅の言葉にして伝える心学



## クレド 8-7 全ての会社と仲良くなろう

私たちは、たくさんの会社は人達と一緒にものづくりをしています。

お金を払っているのだからやってもらって当たり前などと考えていませんか。

もし自分が相手の立場だったら、訪問先で挨拶もされず、何か尋ねてもいい加減な対応をされたら、よりよい仕事・サービスをしようと思うのでしょうか？

来社されたすべての方に『こんにちは』『お世話になっております』『ありがとうございます』『お疲れ様です』と挨拶、何か困っておられたら親身になって接するようにしましょう

当社から無理なお願いをして来てもらっているのかもしれない。

お客様だけでなく、すべてのお取引先が大事なパートナー。

これが開明伸銅のものづくり協力学

## クレド 8—8 挨拶こそが最初の一步

朝一番に「おはようございます」と挨拶をしない社員が居ます。また帰る時「お先に失礼します」の一言なしに帰り、上司が「あいつどこに行った？」という場面や、挨拶をこちらからしても返してくれないという事があります。

では何故挨拶が出来ないのでしょうか。

- 面倒くさい
- 恥ずかしい
- 相手がしないから
- 気が付かない
- 気に入らない人だから
- 相手が不機嫌そうだから

等の理由を言う人がいます

この様な言い訳を立派な大人がいう訳がありません。また挨拶をしない事で、その人との人間関係まで壊し、相手を不愉快にしてしまいます。

私たち開明伸銅の社員は当たり前のことを当たり前出来る様に努力しています。

開明伸銅は、挨拶がコミュニケーションの最初の一步と考えます。これが開明伸銅の挨拶当たり前学

## 第9章 責任あるマネジメント

## クレド 9-1 管理者と現場第一線との関係

管理者になるということはより重い責任を背負うということです。

管理者の現場第一線に対する仕事とは

- ①部下に仕事を教え、仕事ができる様にする事によって自信を持たせること
  - ②部下の成長のために学習の機会を与え、部下の成長を見守ること
  - ③現場の問題を解決できること
  - ④現場の人と一緒に行動できること
- ということを表わしています。

現場の抱える問題とは

- ・売上が伸びない
- ・粗利益率が低い
- ・在庫が多い
- ・不良が多い
- ・段取りに時間が掛かる

といったことです。

これらの問題で現場が苦しんでいるのだ。これを助けるのは管理者しかいない。だから逃げてはいけない。

現場第一線と一緒に行動すれば尊敬される人間になることができる。

これが開明伸銅の管理者と現場第一線との関係学

## クレド 9-2 部下の育成法

部下の育成は次のように行っていきます。

- ①働くことの意味を理解するように導く
- ②自分自身を理解するように導く
- ③目標設定を例示し、部下自らが目標を数値化するように導く
- ④任せ、やり切るように導く
- ⑤成功の喜びを体験できるように導く
- ⑥やる気が起きるように導く

そして、部下の育成には時間とお金と愛情が必要とされることを理解して、自身の成長と共に部下の成長を促していく。

これが開明伸銅の愛情の育成学

### クレド 9-3 怒ると叱るとの違い

注意する、指導する、叱る、怒るという行動を上司は行いません。

現在では特に注意したり、指導したりするためのノウハウが必要とされています。

昔の徒弟制度のように怒鳴りつけても全く意味をなさない場合が多いのです。

しかし、ある限界を超えた時に、叱る、怒る上司は必要であると、私たち開明伸銅は考えています。

よく叱るは論理的で、怒るは感情的だと言いますが、重要なのは論理的か感情的かではなく、部下の成長を思っているかどうかです。

子供に対するように、心から成長を願い、部下に迫ってみましょう。本当に叱る、怒るということは部下にとっても辛く、上司にとっても辛いものです。ただし、ひとつだけアドバイスです。逃げ道はしっかりと作ってあげましょう。

これが開明伸銅の叱責学

## クレド 9-4 上司から支援をもらう

上司も感情をもった人間です。分け隔てなく部下に対しているつもりですが、そう感じてもらえない場合もあります。

以下のような人には支援したくなくなります。

- ①都合の良い時だけ人任せにし、自分は何もしない人
- ②思いつきで発言し、事実をしっかりと報告できない人
- ③何度も同じ過ちを繰り返し、反省をしない人
- ④感謝の言葉を言わない人
- ⑤常日頃から上司との会話をせず、ギリギリまで報告しない人
- ⑥通常業務での協力を乏しく、指示に対して行動の遅い人
- ⑦自分でできると自惚れており、できない言い訳ばかりする人
- ⑧戦略を無視し、勝手に行動する人
- ⑨自分の能力を狭くして、大きな仕事に取り組まない人
- ⑩指示があればやったのにと、後になって言ってくる人

支援されるようになるよりも、支援を受けられないような人にならない様にする方が簡単です。

これが開明伸銅の上空支援学

## クレド 9-5 スケジュールをたて、プロセスをつくる

スケジュール管理が必要とされています。

長期にわたるスケジュールであれ、日々のスケジュールであれ、まずは最終ゴールをどこに置くかを明確にすることが求められています。

最終ゴールを決め、今度は逆算して解決すべき課題を設定していきます。

その解決にどれだけの期間・時間を費やすか、必要とするかを考慮します。そして、月単位、日単位、午前・午後、時間単位に落とし込み、それぞれ行動へと移していくこととなります。

そして常に、ゴールへの道筋から外れていないかを確認し、必要であれば軌道修正していきます。

自らコントロールできないような突発的な事に遭遇しても、ゴールが明確であれば道に迷うことはありません。

スケジュールとはゴールへ辿り着くための道標をつくることであるのです。

これが開明伸銅のスケジュール管理学



## クレド 9-6 参加者全員で会議をする

開明伸銅には 4 種類の会議があります。

- ①伝達会議：情報の伝達、指示とその確認をおこなう会議
  - ②調整会議：ズレの修正や負担などのバランスをとる会議
  - ③創造会議：問題解決会議である。問題を出す会議と、出した問題を整理し、評価し、具体策＝答えを出す会議に区分して二度やる方法もある
  - ④決定会議：方針・戦略、方法などを決定する会議
- 以上の中で、もっとも時間が掛かるのが、③の創造会議です。時間がかかるのは具体策を見出さなければならないからです。

①②については時間を決めて行うことが好ましい。

最後の④については幹部会等で行われ、議題の多さ、深さによって所要時間は変化しています。

「会議は退屈だ」という前に、「もっと良い対策、アイデア、答えを出したい」と思えば、会議での発言が変わってきます。

参加者全員が発言し、その内容を吟味・調整し、より良い答えを得るために会議を行います。

会議は真剣勝負の場です。だからこそ当社では最初に、「よろしくお願ひします」。終わりには「ありがとうございました」といって行われているのです。

真剣に内容のある全員発言の会議を行う！

これが開明伸銅の全員参加の会議学

## クレド 9-7 社長の使命

社長の役割は、いかに経済情勢が悪くとも、黒字を出し続けること。

これが絶対的な使命であるのです。

そのために何をするのか・・・このために様々な意思決定を行うのが社長の仕事になっています。

決定にも色々ありますが、最後は社長の責任において全てを決め、その結果に対する責任も全て負うというのが社長の役割になっています。

人を育て、ブレーンを育て、不屈の精神をもって何事にも立ち向かい、常に前進すること・・・

でもなあ、最後は全社員を子供のように愛し、子供のように叱り、誉め、育てることかなあ・・・。

これが開明伸銅の社長の使命学

## クレド 9-8 取締役の役割

取締役というのは勤め人としては最高の到達点に達しているのです。

しかし実際には、取締役に就任することがゴールではなく、経営の一翼をになう出発点となるものです。

業務を執行する責任者として、

- ①利益・業績を毎期、向上させて会社を発展させること
- ②コンプライアンス、説明責任、CSR（社会的責任）に対する統括義務
- ③代表取締役への助言

等という重要な役割を担っているのです。

統括する部門に問題があれば責任を問われ、業績向上のための戦略・対策などが求められ、高い見識、優れた指導力が能力として要求され、背負う責任や使命の重さは重大なものがある役職であるのです。

社長と取締役とは夫婦のように相互に信頼関係を築き、組織をまとめ動かしていくのです。

こうすることで会社という子供を育て成長させていけるのである。

これが開明伸銅の社長と取締役の夫婦学

## クレド 9-9 部長、次長の役割

開明伸銅では次長や部長になり、その部門の代表者となると決算会議に参加する事になります。

決算会議では前月の決算報告と共に、今後の方針や対策を確立し、それを実行していくことになります。

決算会議に出ると、部長や次長は命令によって動く立場ではなく、経営方針を全社的な視点の中でつくり、それを実現していく立場となります。

だから経営上、部長、次長は見る景色が変わります。

自部門の状況を一番よく知っている部・次長が、さらに会社の状況を知る事によって、今、自分が何を為すべきかを自ら決定し、仲間の先頭に立ち、リーダーシップを発揮し、経営上の成果を出していくことが仕事となっているのです。

これが開明伸銅の部長・次長学

## クレド 9-10 課長の役割

開明伸銅の課長は、各現場のリーダーであり、現場のことを誰よりもよく知っている理解者です。

仕事として

- ①副課長以下をどのようにスキルアップさせていくかを考え、実行する
- ②与えられた目標数値をどのように達成していくかを考え、実行する
- ③問題が発生した場合、いかに段取りよく、解決していくかを考え、実行する
- ④問題を発見し、その解決を通じて業績の向上に結び付けていく
- ⑤現場のシステム・業務プロセスを見直し、新しい仕事の仕組みをつくり、守り、育てる といったものになります。

また、課長の人間性、リーダーシップ、部下に求める業務水準などによって現場が、いろいろなカラーに染まります。

だから課長は、部下に対してだけでなく、自分にも厳しくスキルアップを強いる必要があります。

課長は、自分の課が1年後、2年後、3年後と、どのような姿にあるべきかというイメージを持っていることが大切です。

これが開明伸銅課長のリーダーシップ学

## クレド 9-11 駄目な管理者の七大用語

- ①「私は知らない、お前が勝手にやった」
- ② 聞いていたのに「私は聞いていない」
- ③「気を付けろ、注意してやれ」
- ④「頑張れ」
- ⑤「何とかせえ」
- ⑥「結果が全てだ」
- ⑦「俺はええと思ったんだけど・・・」

こんな上司を指名した社長がうらめしい。

これが開明伸銅の管理職禁句学

## 第 10 章 分析・戦略・予算

## クレド 10-1 正しい予算の編成

「予算」とは「ある計画のために、あらかじめ必要な費用を見積もること。また、予め算出された精度の高い目標数値・金額」を表わしています。

こう聞くと、経営者レベルの話で、一般社員には関係のない話だという印象をもってしまうかもしれませんが、実はそうではありません。

どんな仕事でも、それを遂行するためには常に「予算」というものがついてまわっているのです。

販売予測をするにしても、機械をつくるにしても、修理をするにしても、それぞれにしっかりとした裏付けを考え、正しい予測や必要とされる費用を正確に計算することが求められています。

また、直接的にみえる金額だけでなく、生産性、生産量、返品率など最終的に金額に関わってくる目標数値を立てることも「予算」に含まれているのです。

何をするにも、まずは予算を組み、その予算の裏付けを確実に取り付けるようにしなくてはならないのです。

これが開明伸銅の予算編成学



## クレド 10-2 予算の達成方法

開明伸銅の予算は、「現状＋足元予測＋戦略の大きさ」によって決まります。

決して現状からかけ離れた予算を作成してはいけません。またその予算は希望に溢れたものでなければいけません。

絶対にしてはいけないことは

- ①適当に%を出して提出する
  - ②達成できるように故意に低めに設定する
- ということです。

予算の達成には奇跡は起こりませんし、できること、実行することの上に立っている必要があります。

予算は予め計画された行動の裏付けのあるものであり、必ず達成できる目標数値なのです。

さて予算達成方法は、目標を明確にし、それに至る道順を考えて行動することです。

この行動を積み重ねることが予算達成の唯一の道であり、運よく達成するよりも、創意工夫を行い、必死に実行したが一歩及ばなかった方が素晴らしいと開明伸銅は判断します。

また途中で大きな壁にぶつかったとしても、私たちの周りには、同僚や上司が必ずいます。みんなで協力すれば必ず予算（目標・戦略行動）は達成できます。

これが開明伸銅の予算達成の方法学

### クレド 10-3 業績向上に寄与する戦略の実現

2006年よりはじまった戦略活動ですが、「よう分からん!」、「戦略なんてやったって意味ないし」、「仕事が増えるだけだし」、「戦略よりも動かないと」などなど色々なことを指摘されもしました。

でも戦略って大事です。もしあなたが上司から、ただただ「頑張れ!」、「根性や」、「気合が見えへん」と言われたらどうしますか?

戦略は何をすればよいかを答えてくれます。

現在の結果・業績+戦略規模=来年度の予算です。

開明伸銅では意味もなく 10%アップなんてことは言いません。

戦略行動を重視した会社運営により業績を向上していく。

これが開明伸銅の戦略実現学

## クレド 10-4 徹底した分析を行おう

何か問題が起こった時は、当然その原因の追求を行っていかねければなりません。

原因の追求は表面的な現象だけにとらわれていては、原因の本質である真因にたどり着くことはできないのです。

徹底した分析を行うためには、まずは「現場」に行って、「現物」を見て問題の「現実」をしっかりと目で見るのが大切です。これを「三現主義」といいます。

そして、なぜこうなったのだろう？ということを経り返しを繰り返しましょう。

そうすることによって、段々と原因の本質＝真因が見えてきます。これを「なぜなぜ分析」といいます。

そして、まず数値による現状分析を行い、最終的には言葉による分析を行って、原因を特定していきます。

この場合必要とされる情報は、問題を引き起こしている真因に関する情報であるのです。

数値は分析されることを待っています。それが数値データの役割なのです。そしてその上で、なぜという言葉によって真因を追い詰めていきます。

これが開明伸銅の分析学

## クレド 10-5 イノベーションを起こそう

日本の特技は「カイゼン」だといわれていますが、改革は苦手だともいわれています。

イノベーション（革新）をおこすためには、以下の3つの内容に取り組む必要があります。

- ①改善・・・・悪さ加減を減らすこと
- ②改良・・・・良いところをさらに伸ばすこと
- ③改革・・・・一から抜本的に仕事を組み立て直すこと

常にイノベーション（革新）を続ける企業だけが、生き残ることができます。革新無き企業に未来はありません。

つまり、会社とは以上3つに対してどれだけ取り組んでいるか、ということが問われているのです。

経営陣を含めた社員一人一人が、改善、改良、改革に取り組む量が、会社の革新速度を決定します。このことを肝に銘じ、革新に取り組みましょう。

これが開明伸銅の社員全員革新学

## クレド 10-6 なぜの発想

私たちは日々仕事をする中でいろいろな問題に直面し、その都度考える事を要求されます。その度に、「なぜ」(なんで)という事を考えるようにしましょう。なぜを5回繰り返すことにより、真因を発見し、対策を打ち、行動する事ができます。

注意する点は、多くの人が「どうするねん」＝「対策をうつ」をすぐに考えてしまうことです。その前に「なんでやねん」＝「原因をさがす」ことを要求されているのです。

日々の生活の中から、「なぜだろう」という子供の様な発想を持ってみよう！

これが開明伸銅のなぜの発想学

## クレド 10-7 未来を想定する

未来は誰にもわからない。

それは予測という形で、「このようになる」と結論を一つに、決めてしまうから外れてしまうのです。

シナリオプランニングでは

- ①最悪
- ②かなり悪い
- ③普通
- ④かなり良い
- ⑤極めて良い

というように、例えば5つの想定を行うようにしています。

そして重要なことは、最悪のシナリオにならないように、普通、かなり良い、極めて良いという方向に事態を導くようにしていくように対策を立て、実行していくことです。

ただし、決して忘れてはならないことは、最悪の事態が起こった場合に、最悪の中の最善策も考えることを目指すということです。

その対象は、技術、品質管理、商品開発、競合との戦い、営業、提供するサービス・・・などになるのではないのでしょうか。

シナリオプランニングで未来を幾通りも想定し、事態をコントロールする。

これが開明の最悪事態回避学

## 第 11 章 情報と時間の創造

## クレド 11-1 情報が未来を拓く

情報とは、興味＝課題を持って自分から手に入れようとしなければ手に入らないものです。人との間にアンテナを常に張り巡らさなければ情報を獲得することはなかなかできないものです。

情報源は

- ①インターネット
- ②マスメディア（本・雑誌・新聞・テレビ・ラジオ）
- ③セミナー

であったりしますが、欲しい情報が正確に入ってくるわけではありません。

本当に必要な情報は、やはり体験した「人」の情報であることが多いものです。

取引先、お客様、上司、先輩、同業者、コンサルタントの先生、そして友人と様々な人々が情報を持っているはずです。

人と人のつながりを大切にして、自分で課題をもち、その課題を質問という形でアンテナとして欲しい情報を引き出していく。

これが開明伸銅の情報入手学



## クレド 11-2 新製品開発のチャンスとは

もっとも分かりやすい新製品開発のチャンスは

- ①お客様がここをこうしてくれと言われた
- ②なるほど…こうすれば使い勝手が良くなるなあ  
といったことであるのです。

この情報を、そのまま他社に提案するという方法はあまり高いレベルの提案になりません。

開明の新製品開発のチャンスは

- ・お客様のコストダウンにつながる事
- ・お客様の使い勝手の良さにつながる事
- ・お客様の納期が短縮される事
- ・お客様の製品の小型化、軽量化につながる事
- ・お客様の工数削減につながる事（モジュール化、切削加工を減らす）
- ・長寿命化
- ・CO<sub>2</sub>の削減等 環境対策対応
- ・高級化

などについて提案を行い、新製品を開発する事があります。

新製品開発のチャンスを創造し続けること。

これが開明伸銅の新製品開発チャンス学

### クレド 11-3 愚図は間に合わない

とりあえずやってみる！思いつくことはやってみる！あかんかったらやり直せばよい。だって後回しにすると忘れるし、なにもよいことはない。

はやく動いたら、行動時間が長くなるので実践でアイデアが出る。

また、この様な事例もあった。上司から資料を3日後に提出するように求められていた。入力に時間がかかるけれど、内容は難しくない。ギリギリにやっても提出期限に間に合うだろう・・・

しかし実際は、クレーム対応やら、急ぎの見積り依頼やら、お客様の対応に時間をとられ、上司からの資料は深夜になってやっと作成できた。見直す余裕なし。上司にその資料を提出すると、誤字・脱字、入力数値間違い等があり、散々だった・・・

やろうと思えばもっと早く手をつけられたのに・・・

こうならないために、すぐに行動！

「愚図は間に合わん」これは岡村小太郎の言った言葉です。

全社員がこの言葉を胸に行動する。

これが開明伸銅のすぐやる学

## クレド 11-4 忙しさをどう克服するか

当社の現場は次のような状態にあることがあります。

- ①機械の不備をほったらかし、不便なまま使用する
- ②移動の時間を活用することなく、仕事を後回しにする
- ③日常業務の仕事を減らすために、基幹システムへの登録を行う
- ④ダブルチェック・トリプルチェックを行い、不必要な作業をする

上の様な問題を抱えながら、さらに現場では多くの仕事を同時に遂行するというケースはよくあることです。特に有能な社員であればあるほど、上司からの期待は大きく、多くの仕事を抱えることになっていきます。

一般的には、仕事に優先順位をつけることが有効ですが、残念ながら、忙しい状態というのは、それすらも許されない状態になっていることが多いものです。この忙しさを克服するためには、一旦無理をする場面が必要となります。

その仕事の量を軽減するためには、再度仕組み作りや、分配を設定し直し、時間のかかる分野に対して、時間短縮対策を講じることが求められるのです。仕事自体は必要ですので、軽減されませんが、物理的な時間を操作する事によって短縮化する事ができます。

今、ちょっと無理をして、明日から仕事を楽にしてみませんか。

これが開明伸銅の多忙克服学

## 追加クレド

クレド 3-2	安全ルールを守る	・・・P28
クレド 3-3	修理時電源 OFF	・・・P29
クレド 3-4	ヒヤリ・ハットの重要性	・・・P30
クレド 3-5	身を守るための「危険予知」	・・・P31
クレド 3-6	現場での救命対処	・・・P32
クレド 3-7	事務所での救命対処	・・・P33
クレド 3-8	同じ事故を繰り返す	・・・P34
クレド 5-17	お客様の立場に立った品質管理	・・・P66
クレド 5-18	品質検査の重要性	・・・P67
クレド 8-8	挨拶こそが最初の一步	・・・P90

## 削除クレド

駄目な営業の七大用語

心温まる電話対応

社長の役割

分析手法の習得

## CREDO【開明伸銅のDNA】

～クレドはこの様に作られました～

会社では十訓とか行動指針とか素晴らしい信条があります。当社でもつくろうと考えましたが何となく偉そうで上手く作れませんでした。そんな時、リッツカールトンホテルのサービスに感動し、クレドを作ってみようと思いました。

当社のクレドの特長は、場面を想定するという事です。作成のルールをつくり、部署・役職に関係なく無作為に選ばれた社員を3名一組として、テーマごとに文章を考えてもらいました。

最終的にはクレド製作委員会にて文章の編集・構成を行いました。私たちのクレドは社員が作ったものです。社員一人一人が「こんな会社でありたいなあ」という思いの詰まった、会社と社員全員の1冊です。

ご一読頂ければ幸いです。

代表取締役社長

岡村 圭一郎

## 文責一

編集 クレド製作委員会 吉木秀貴 岩岡伸一 上田理絵

編集責任者 一岡村圭一郎

編集支援 一服部吉伸

制定日 2011年11月6日 第一版 創業60周年記念行事

二版 改訂日 2013年11月11日

三版 改訂日 2015年11月11日

編集 クレド推進委員会 岡村圭一郎 松本博 齋藤光

赤間有記 伊佐信彦 奥遥香 田中陽子 谷岡佑真 谷口亮 西山冬馬

樋口徹 増田健人 湯浅陽一