

「出る杭」を伸ばせ!

個性を生かして強くなる

経営環境が激変するなか、「トップダウンで一糸乱れぬ統制」が組織運営の基本だった時代は終わり、今や「社員の個性と意欲をどれだけ引き出せるか」が企業の浮沈を分けるといえる。「出る杭」をたたくのではなく「伸ばす」ために試行錯誤を重ねてきた三社の現場を追った。

取材・文 稲泉連

いないずみ・れん
1979年東京都生まれ。ノンフィクションライター。早稲田大学第二文学部卒業。『ほくもいくさ』に征くのだけれど――竹内浩三の詩と死で第36回大宅壮一ノンフィクション賞受賞。近著に『サーカスの子』講談社がある。

スズキハイテック株式会社

【会社概要】
▽創業 1914年 ▽事業内容 1.めっき加工
2.従業員数 239名 ▽本社 山形市

代表取締役 **鈴木一徳**
すずき かずのり

同社における外国人材の割合は4割ほど。「出る杭を求め続けるうちに、まったく別の会社になった」と鈴木さんは話す

Case 1

外国人材の熱意を、イノベーションの原動力に

リーマン・ショックの影響で業績低迷が続くなか、社長の鈴木さんは下請けからの脱却を図るべく、「開発提案型企業への転換」の方針を打ち出した。大きな転換を加速させる力になったのが、二人の外国人材の存在だった。

変革の契機になった「メキシコ進出」の決断

山形県山形市に本社を構えるスズキハイテックは、一九一四（大正三）年創業の老舗企業である。同社の主

力事業は表面処理技術、特にめっき加工で、自動車関連機器や半導体の部品製造などを手掛けている。長年にわたって培われた技術力が国内外の顧客から評価されてきた同社だが、その歴史のなかでは多くの試験にも直面してきた。とりわけ同

社の業績に深刻な影響を及ぼしたのが、二〇〇八（平成20）年のリーマン・ショックを契機とする不況だ。日本の製造業全体が打撃を受けるなか、大手メーカーの撤退や受注減少が相次ぎ、業績は大きく悪化。ピーク時の売り上げ二四億円は、一八（同

30）年には一億円にまで減少した。五代目の社長である鈴木一徳さんは当時を振り返り、「どうすれば一〇〇年続く会社を今後も存続させていけるのか。このままでは会社を維持できないという危機感が常にありました」と語る。

