

## 自ら考える組織に成長 仕事の楽しさ伝えつづける

とうざわ印刷工芸株式会社  
代表取締役社長

東澤 善樹 氏



1947(昭和22)年創業の印刷会社の3代目でいらっしゃいます。

印刷会社に勤めていた祖父の善常が祖母きみと2人で創業しました。日本が戦後復興から経済成長を遂げる中で、商業印刷の需要が拡大していく時期でした。さらなる需要の伸びを見越し、1967年には印刷の質が高く、スピードも速いオフセット印刷機を導入しています。当時はまだ活版印刷が主流で、町の印刷工場にとって大きな

投資だったと思います。

1970年代後半にはカラーのチラシやパンフレットが増え、印刷機の名門、ドイツのハイデルベルグ社の2色機、さらに4色印刷機を導入しました。スーパーの折り込みチラシに商品のカラー写真を入れて喜ばれました。1990年代には人材募集の会社案内、また不動産の物件紹介の仕事も増えました。印刷業界もデジタル化の波が押し寄せました。

設備の増設とともに神通本町の工場が手狭になり、1991年に婦中町に工場を移転しました。この頃からデジタル化に対応するため、組版コンピューターを導入し、2000年にはデータから直接印刷の版を作成するCTP機も導入、製版作業を効率化しました。また2007年には版を必要としないオンデマンド印刷機を導入し、少量、短納期に対応してきました。

2008年にはハイデル社の大型印刷機を導入し、B1サイズを印刷できるようになりました。この大きさは県内では当社だけです。

インターネットの普及で紙の需要が減少しているのでは。

企業の人材募集はインターネットに切り替わり、学生向けの会社案内は減りましたが、営業用の会社案内や商品パンフレットの需要はあります。ただ、情報の変化スピードが速く、印刷物にも常に最新の情報が求められるため、以前のように一度に大量に印刷したりすることは少なくなり、新しい情報に差し替えたり、内容の一部を変更したりする仕事が多くなりました。印刷業界も「多品種、少量、短納期」が求められています。

また、印刷データをホームページやCD-ROMに転用できるようになり、2001年にはインターネット関連の(株)アイテックを設立、印刷を中心に事業の裾野を広げました。

— 全社を見渡す課を設置 —

社長就任から4年半が経ちました。

就任当初まず思ったのが「社員を大切にすること」で、社員が働きやすい会社づくりを目指しています。印刷業は受注産業で繁忙期

には残業が多くなります。仕事を効率化しなくてはいけないと考えました。

そのために取り組まれたことは？

まず、作業の「見える化」をしました。どの印刷機がどれ位の効率で動いていて、また準備や片付けにどれ位の時間を要しているのか、実績を取れる仕組みを入れました。その上で新規に、仕事全体を見渡して、効率的な仕事の流し方を考える「システム企画課」を設置しました。

長年、父（現会長の光明氏）とその弟達がそれぞれ、営業、製版、印刷など各部署の責任者として社員を引っ張ってきました。しかし、デジタル技術の進歩とともに印刷工程が一体的になり、仕事のスピードもこれまで以上に求められるようになってきました。印刷機の調整も職人の手作業からコンピューター制御に切り替わってきました。

こうした中で、個々から全体を管理し、効率的な設備の運用や印刷データのやりとりを担当する部署をつくったのです。

効果は出てきていますか。

働きやすい会社にするためにもう1つ重要と考えているのが、自分で考えて行動する機動力ある組織にすることです。

経営陣が部署のトップにいると、社員は安心感がある反面、各

自と考えて行動することが少ないように感じていました。組織を見直し、課長、係長、主任それぞれの役割と権限を明確にし、できるだけ現場で判断するようにしました。

この考えを浸透させるために月1回、課長クラスとの勉強会を開きました。例えば印刷関連の本を読んで、各自気付いたことなどを発表し、その上で各部署の状況や問題点を報告するのです。部下と接する時も、一方的に指示するのではなく、できるだけ一緒に考えるようにしてきました。

社長に就いて4年が経ち、目指してきた“機動力ある組織”によりやくなりつつあると感じています。「より仕事の流れやすい設備のレイアウト」などを自分達で提案し、「会社の未来像」まで考え、どんな設備があれば良いかまでを考えてくれるようになってきました。

— 多品種、少量、短納期対応 —

今後の見通しを教えてください。

「多品種、少量、短納期」の流れはますます加速するでしょう。かつてのように現場において役員だけが権限を持ち、指示を下しては回りません。これからは現場の一人ひとりが考え、仕事をする必要があります。先日の朝礼であえて「忙しい月末に、作業の短

縮を図れるように考えてください」と話しました。忙しくても目の前の仕事をこなすだけではなく、仕事全体を眺める癖をつけてもらいたいと考えています。

心がけていらっしゃることは？

社員の平均年齢は41歳で、40代の私と同じ世代が多く、一緒にやろうという気持ちを大切にしています。「お父さんは残業ばかり」ではなく、家族との時間や趣味も大切にしてもらいたいものです。人財への投資はますます重要になってきています。

私が社長になってから研修機会を増やしています。県外研修にもどんどん行かせ、最近では初の海外研修にも一人派遣しました。とても多くを吸収してきたようです。父がつくった社訓の中に「創造する心で仕事をしよう」という言葉があります。物心ついた頃から私には印刷の仕事場が遊び場で、父が印刷機を操作したり、スーパーの商品を撮影したりする姿が、仕事を楽しんでいるふうに見えていました。

会社が続くためには働く人が仕事を楽しむことが大切だと思います。自分も仕事を楽しみ、その姿を見せていきたいと思っています。

### 会社概要

#### とうざわ印刷工芸株式会社

創業：1947(昭和22)年  
所在地：富山市婦中町広田 5210  
資本金：5,000万円  
事業内容：一般商業印刷、出版印刷ほか  
従業員数：67名(2014年6月現在)  
売上高：9億6,500万円  
(2013年9月期)  
関連会社：(株)トーザワ、(株)アイテック、(有)スタジオ シエナ、(有)T・C出版プロジェクト  
URL：www.touzawa.co.jp



独ハイデルベルグ4色機の操作盤の前で

### 略歴

1967(昭和42)年3月生まれ。富山市出身。中央大学経済学部卒後、旧西ドイツ・シュトゥットガルト印刷専門大学に留学、帰国後、国内の印刷会社勤務を経て、1995年とうざわ印刷工芸(株)へ入社。2009年12月から代表取締役社長。