

月刊

Monthly HRM Materials

# 人事マネジメント

人財「採用・育成、評価・賃金」実務資料誌

2007

Oct.

10

■保存版

## 労務コンプライアンス チェックシート

P.21

新企画  
旬はこれから!  
スーパーシニアな人  
増井光子さん P.80

■ビジュアル解説

人材輩出企業に学ぶヒトづくりの仕組み

P.39

■インタビュー

岡田武史氏

P.54

■プランニュー

Toshiba e-University

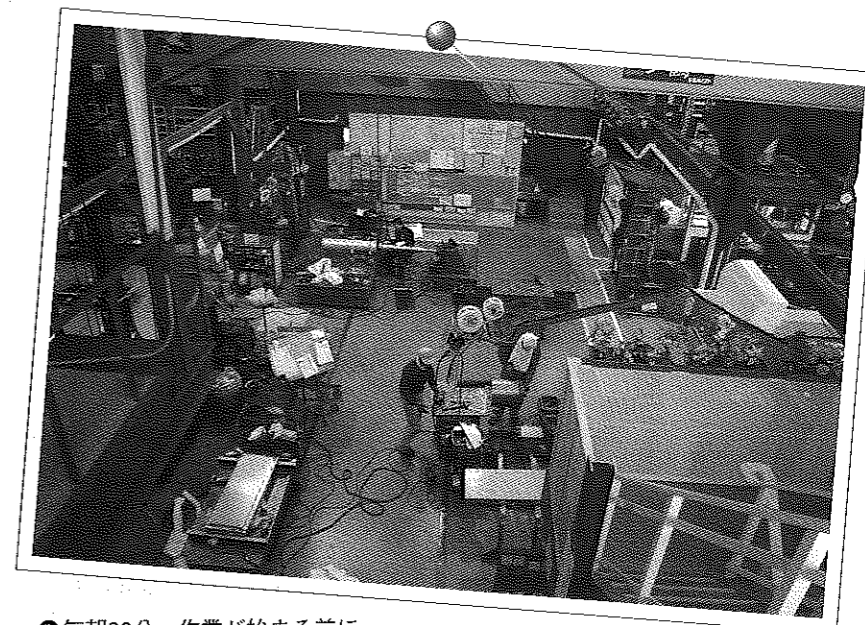
P.85



people works lively.

# 人材活用 社長の手腕

「『やれ』でなく『やるぞ』のトップダウンが必要」山田製作所 山田社長



●毎朝30分、作業が始まる前に  
全員で整理・整頓・清掃の「3S」を実行。訪問者は美しい工場の様子を見て納得。  
まさに「良い現場は最高のセールスマン」である

## 倒産の危機に直面して始めた 整理・整頓・清掃の「3S」

山田製作所は、ステンレスや鉄、アルミ素材のものなら何でも作る町工場だ。2代目社長・山田茂氏は、8年間の機械商社勤務を経験した後、家業の跡取りとして入社。工場内にあった自宅で生まれ育ったため、物心ついた時から工場の跡取りになることを必然的に感じていたという。

「創業社長である父はそれなりに苦労したわけですが、会社は小さくても、業績は特に問題ないということで、何か特別に会社を変えてやろうとか、そういった考えは全く持っていませんでした。1998年1月決算で過去最高の売上を記録したときは、従業員の家族も一緒に海外へ社員旅行に出かけるなど順風満帆でした。ところが、それからわずか10ヵ月後の99年1月、売上が95%もダウンするという最悪の状況に陥ってしまったのです。これが経営改革の始まりでした」

それまでの月商平均1,500万円から79万円への急落だったという。山田社長の脳裏に初めて「倒産」の2文字がよぎった。

「経営者というのは常に危機感を持たなくちゃいけないとか、逆に不安感を持ってはダメだとか言われますが、当時の状況は、そんな不安感さえも乗り越した

恐怖感で一杯でした。会社は創業でいうと40年、設立でいうと30年という時期にあたり、一般的に言われる企業の平均寿命と符合していることも気になりました。山田製作所始まって以来の緊急事態ですから、後から入社していた弟（雅之氏）と一緒に、飛び込みセールスなんかもやってみたりしたんです。そのとき、お客さんから「ところで、山田さんのところの強みはなんやねん」と聞かれたんです。全く答えられなかったんですよ。後継者のくせに、自分の会社のセールスポイントも言えないなんて、こんなんでもいいのかと情けなくなりました。そんな中、『良い現場は最高のセールスマン』という無料のセミナーがあることを知り、藁にもすがる思いで弟と一緒に出席したんです」

大阪産業振興機構と大阪府中小企業家同友会が開催したセミナーだった。テーマは、整理・整頓・清掃の「徹底した3S活動」。「躰」と「清潔」を合わせて「5S」という考え方もあるが、躰と清潔は、整理・整頓・清掃をとことん推進すれば自然とついてくるという考え方に基づいているとか。

「美しい仕事場こそ良い現場であり、そこで作られる製品を見れば会社が、会社を見れば製品の素晴らしさが分かるといった内容でした。子供の頃から、町工場は雑然としているものと思っていましたから、まさに目から鱗の世界でした（笑）。

講師の方が、3Sで成功した事例をビデオを使って解説してくれるのですが、その中の1社が、私が機械商社のセールスマン時代に、雰囲気の良い会社だ

## 株式会社山田製作所 代表取締役社長 山田 茂氏

やまだ・しげる

1962年、大阪府生まれ。86年、阪南大学商学部卒業。8年間機械商社で営業マンを経験。94年、父親(英二氏)が創業した山田製作所に専務取締役として入社。99年から弟の雅之氏(現専務取締役)とともに徹底した「3S活動」による経営革新に乗り出す。01年2月、代表取締役社長に就任。『私達は、モノ作りを通じて社会に貢献する文化型企業を創ります』を経営理念に掲げる。03年6月、ISO 9001認証取得。05年10月、環境経営システム(エコアクション21)認証取得。母校の阪南大学や大阪産業大学で年1回、非常勤講師として「リーダーシップ論」も講義中。



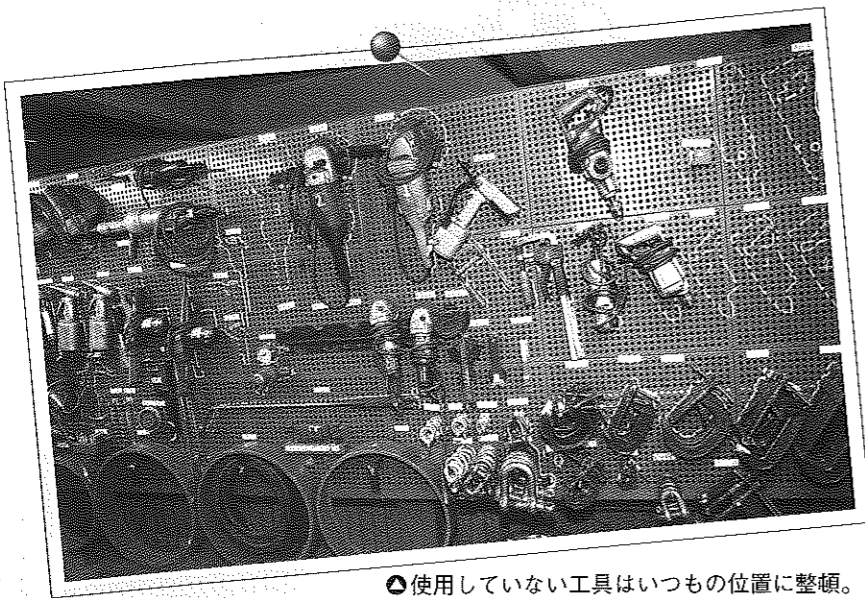
## 徹底した整理・整頓・清掃で磨き上げた 「日本一きれいな町工場」は全社員の誇り

大阪府大東市の株式会社山田製作所(資本金1,000万円)。1959(昭和34)年にプレス加工を主として創業。以来、板金加工、製罐加工、機械加工と技術革新を行い、現在では自社設計による省力化機械の製作・販売も行っている。

役員を含めて15名の小さな町工場だが、毎朝、社長以下全員で取り組む徹底した「3S活動」(整理・整頓・清掃)の成功企業として注目を集める元気企業。チリ一つ落ちていない床、工具や消耗品が美しく整理・整頓された機能的な棚、そして何よりも自分たちの会社に誇りを持つ従業員の笑顔が「良い現場」を物語る。

「良い現場は最高のセールスマン」。一度は倒産の危機に直面した町工場を、3S活動をベースに成長企業にさせた山田茂社長に、人材活用の極意を伺った。(取材・文/関本 茂)





●使用していない工具はいつもの位置に整頓。棚には工具と同じ形の「姿絵」が描かれているので、いつでも定方向に置くことができる

など思っていた取引先だったんです。なんだか眠っていた熱い思いが目覚めたというか、自分がこんな会社を創りたかったと考えていたことも思い出し、さっそく翌日から、3S活動を推進していくことを決めたんです」

ところが、言うは易く行うは難しである。創業以来朝礼もやったことのない職場に、全く新しい朝のプログラムを導入するとすれば違和感が生じて不思議ではない。ましてや、毎朝30分もかけて、作業前に現場を美しくしようというのである。倒産の危機に直面している会社の従業員が、素直に従うことのほうが不思議だ。

「ベテラン社員の中には、私が幼稚園児だった頃から働いている方もいましたので、自分たちの職場を愛する気持ちは私よりも強いんです。いくら後継者だからといって、私や弟の提案を

素直に受け入れるわけではないですし、どちらかといえば、しばらく様子でも見てみるかといった雰囲気でしたね。それでも、朝の30分は給料の範囲内ですから、文句は出ないです。問題は創業者であり、当時の社長であった父で、『朝の30分をカネに換算したらなんぼになると思ってんねん！』と怒鳴られました。それ以来、私や弟のやることの一つひとつが気に入らないと言っちゃ、親子喧嘩をしていました(笑)。今でこそ父が一番の理解者ですが、当時は『お前の顔など二度と見たくない』とまで言われたこともありました。だからと言って、もう後には引き下がりませんので、むりやり押し切って始めてしまったというのが本当のところなんです」

3S活動の導入と同時に、これまで従業員に公開したことがなか

った財務状況もすべて開示することに決定。山田製作所の経営改革は、こうして始まった。

### やるなら徹底！ 3S活動の究極の目的

3Sの目的は以下の3つである。

- ①安全な職場を作る
- ②快適な職場を作る
- ③効率的な職場を作る

特に③の「効率」には特別な意味があると山田社長は語る。

「当社では、『効率』という言葉と『能率』という言葉を明確に使い分けているんです。効率というのは、『全体』とか、1年、あるいは2年といった『期間』で使い、能率は、主に『部分』『瞬間』で使用する言葉としてとらえており、当社の場合は能率が良い仕事より、結果的に効率の良い仕事ができれば評価します。ほんの一例ですが、例えば工具を探す場合、3S活動を導入する前だったら、まず場所を知っている人を探し出すことから始めなければなりませんでしたが、今では徹底した整理・整頓・清掃術が隅々まで行き届いているので、いつでも誰でも60秒で取り出すことが可能なんです」

山田製作所の「整理・整頓・清掃術」を分析したものが、別表である。

「当社の3S活動は“徹底”という言葉が一つのキーワードな

んです。合言葉も『やるなら徹底してやろう！』で、全員が価値観を共有し、一致団結すれば、景気のよし悪しに左右されることのない磐石な企業文化が構築できるはずなのです。従って、整理・整頓・清掃の一つひとつに厳格なルールがあるのは当然で、もし守れないのであれば、その原因を全員で徹底追及していくこともあります」

ルールを決めるのは、原則としてトップではなく従業員である。月に1度の「山田マネジメントシステム会議」(YMS会議)には全員が出席し、3S活動を中心に、ISO関連事項、職場の改善点などを徹底して話し合う。もちろん入社歴や年齢に関係なく自由に発言できるので、発言した者には責任と行動力が、全体的には全社一丸となった団結力が生まれる。

「改めて思うことなのですが、経営改革のスタートにはトップダウンが欠かせないですね。特に中小零細企業はそうで、従業員に財務状況を公開したのもその一環です。でも『やれ！』ではなく、『やるぞ！』のトップダウンでないと従業員はついてきません。社長自ら『やるぞ！』『ついてこい！』と宣言し、スタートしたら、絶対に途中で止めてしまっってはいけません。従業員は社長の行動を必ず見ている、継続している姿を見て『社長は

### 山田製作所の「3S」の定義

3S	項目	定義
整理	要るもの	「生品」直ちに(4時間以内)必要なもの
	急がないもの	「休品」5日以内に必要なもの
	当分要らないもの	「長休品」6ヵ月以内に必要と思われるもの
	要らないもの	「死品」6ヵ月以上使用しなかったもの
整頓	定位置	いつも同じ位置、押しても引いても動かない
	定量	決めた最大量～決めた最小量
	定方向	いつも同じ向き
	表示	その物に表示
	標識	その場所に標識を付ける
清掃	ゴミなし	手で掴める
	チリなし	指で摘める
	ホコリなし	フッと吹けば飛ぶ
	汚れなし	拭けばとれる
	ピカピカ	裸足で歩ける



●一昨年3月からは新卒を採用。未経験者にも積極的に活躍の場を与えている。ベテランが中堅を、中堅が若手を、若手が新人を育てていく仕組みができてきた

本気だ」と気がつくんです。従業員がトップを信用してくれれば会社は変わりますし、早く1～2年で、トップダウン型からボトムアップ型へ移行します。当社の経営改革は未だ途中ですが、3S活動を通して、全従業員が徹底してやり続けることの

大切さを体現できたことは当社の大きな財産になりました。実は、3S活動には先ほど挙げた3つの目的他に“真の目的”がありまして、これが『守ることを決めて、決めたことを守る』ということなのです

同社のこのような取り組みは、



◎会長を含めて15名の職人たちが働く清潔で開放的なモノ作り空間。  
山田茂社長（前列右から2人目）と弟の雅之氏（同3人目）の  
呼吸もピッタリ合っている

地元テレビや新聞でもたびたび話題になっていて、“日本一美しい町工場”を見学に訪れる企業の数は年間100社超。新規取引先の拡大にも大きく貢献している。文字通り「良い現場は最高のセールスマン」である。

### リーダーはここ一番で 仕事を止める勇気を持て！

同社には「明るい宣言マニュアル」（規格：AKS0041）がある。目的は「全社員が明るく楽しく仕事を行い、仕事を通じて学びあい、かけがえのない人生を送るための3要素（やり甲斐、働き甲斐、生き甲斐）を最大化すること」（同マニュアルより）だ。

「AKS0041」とは、本誌7月号で紹介した『日本一明るい経済新聞』（竹原信夫編集長）が制定した独自の認証規格で、同社はその

3番目の認証会社である。

もちろん「明るい活動」の考え方は各社で異なるが、同社の場合は、これまで紹介してきた3S活動がその中心である。活動の推進にあたり、スタッフ（社員）には、「まずやる」「全員でやる」「例外は作らない」「理屈は言わない」の4つの行動規範を制定。リーダーには、「できない理由を言わない」「率先垂範」「忙しくても止めない」「仕事を止める勇気を持つ」の4つの行動規範を求めている。

「当社は1年中、整理・整頓・清掃ばかりしている会社ですし、土曜日にも徹底した3Sに関する『改善活動』を必ず行っています。万が一、休み明けの月曜日に納品しなければならぬ製品が完成していなくても、一旦仕事を止めて改善活動にかからなくてはいけないという

ルールもあります。目先の仕事に追われている人だと戸惑いますが、過去と比べて就業時間が減っている割には生産性が上がっているのはなぜか、もっと具体的に言うなら、今期の売上が8年前に計上した過去最高額を上回っているのはなぜか、その原因を追究すれば、これまで徹底して取り組んできた3S活動にぶち当たるんです。行動規範の一つに『仕事を止める勇気を持つ』とありますが、困難に直面したときこそ、特にリーダーは仕事を止める勇気を持つことが必要で、8年前に3S活動を導入したことがそれに当たると考えています。実は、99年に全社の仕事を止めて『工場総洗い』という大リニューアルに取り組んだことがあります。当初2週間の予定が30日に延びる中、天井のペンキ塗りにこだわって、最後まで作業を続けていたのは、仕事の手を止めることに猛反対していた父でした。嬉しかったですね。そのときの経験は、今でも従業員たちの宝物になっているんです」

今後は、ベテランが中堅を、中堅が若手を、若手が新入社員を育てていく磐石な仕組みを作りたいという山田社長。一度は倒産の危機に直面した小さな町工場が、明るく、前向きに、“仕事を止める勇気を持って”成長中である。