

特集

明日に  
活かす

# 中小企業の2007年問題を考える 企業発展のカギを握る 「人材育成」とは

団塊の世代が大量に定年退職する「2007年問題」や若手技術者不足など、ものづくりの技能の継承に対する危機感が高まっている。経営資源が限られている中小企業では、熟練技術者を重要な戦力として位置づけているため、定年などで一斉に第一線を退くということは少ないようだが、それでも技術者の高齢化とともに、次世代の技術者の育成が緊急課題であることには変わりはない。

そうしたなか、自社内でベテランから若手へうまく技術を継承する仕組みを作り上げた企業がある。成功の鍵は、単なる「人材育成」にとどまらない、全社一丸となった企業の成長に向けてのベクトル合わせにあった。

今号はその2社の事例とともに、「人材教育」の産学官連携ともいえる近畿大学の取り組みをあわせて紹介しよう。

徹底した3Sによって磨かれたのは、会社のあるべき姿と現実のギャップが気になる感性です。例え、小さなゴミ一つでも。

株式会社山田製作所 代表取締役社長 山田 茂氏



もし、全く同じように老朽化した機械があったとしても、生産性や精度は企業で異なる。ものづくりは、「人」がすべてだからだ。

株式会社中農製作所 代表取締役社長 中農 康久氏



大量の熟練技術者たちが現場から消えるが、一方で「シニアサイエンティスト」「シニアエンジニア」として、ものづくりへの思いと技能の伝承に活躍していただけることを期待している。

近畿大学 教授 沖 幸男氏



## 月商95%ダウンの危機から スタートした経営革新。

開放的な空間の広がる工場の中を案内していただいていると、作業中の社員の方々から「こんにちは」「いらしゃいませ」という明るく元気な挨拶が響く。全ての機械、工具に機械名と管理者名のプレートがつけられている。驚くのはボールペン1本、ケシゴム1個、筆1本に至るまで置くべき場所がきっちりと指定されていることだ。そして、部品も定められた量以上のものを置かないようにしている。「定位置」「定量」「定方向」。



「定位置」「定量」「定方向」「表示」「標識」を徹底した3S活動を象徴するひとつ。ムダなストックが全くない

山田製作所の活動理念「徹底した3S」(整理・整頓・清掃)の一つである。そして、この活動により、山田製作所では「人が変わる、そして会社が変わる」を実践したのだ。

すべての始まりは1999年1月だった。月商平均1500万円あったものが、この月は95%ダウンの79万円。倒産の危機を感じた山田茂社長は、弟の雅之

氏(現在は専務)と藁をもすがる思いで、大阪産業振興機構・大阪府中小企業支援センターが開催したセミナーを聴講。「良い現場は最高のセールスマン」という言葉と出会った。「これだ!と思いましたね。昔勤めていた機械商社のお得意先で、私が目標としていた企業が、偶然そのセミナーの3S成功事例として紹介されており、忘れていた熱い思いが蘇ったのです」。翌日から毎朝30分、作業前に整理・整頓することを始めた。くわえタバコをしていたのも、タバコを吸うならそれに集中しようとして喫煙場所を設けた。やがて、それは段階を経て、今では休憩時間のみの喫煙となっている。「一度には無理ですが、いろいろなことを少しずつ変えてきました。やがて、更衣室の靴まで、社員自らがきれいに並べるようになったのです」。そして、この明るく整然とした工場を見学された企業からは、ぜひひと先方から取引を申し込まれるようになった。まさに「良い現場は最高のセールスマン」が現実となったのだ。

## 経営に対する意識の高まりが 社員の自主的な勉強会へ。

もちろん、職場環境が今回のテーマではない。この3S活動は山田社長の改革の一端に過ぎなかったのである。2001年に社長に就任する同時に掲げた経営理念に基づいて、社員全員で経営計画書を作るようになった。同時に、会社の現状を知ってもらえるよう、財務も全て公開した。企業は社員みんなの幸せのために存在するのだから、そのために、会社はどうあるべきか、そしてそのために社員の一人ひとりが何をすべきか、それを共有する必要があるという山田



全社員で作成した経営計画書をさらに、各個人のアクションプランに落とし込んだ「目標チャレンジシート」

株式会社山田製作所  
代表取締役社長

### PROFILE

山田 茂氏  
(やまだ・しげる)

機械商社を経て、1994年に山田製作所(1959年創業、1969年設立)に入社。弟の雅之氏とともに、1999年に徹底した3S活動による経営革新に乗り出す。2001年に代表取締役社長に就任。と同時に「個人と会社が共に成長する企業文化の創造」を謳った経営理念を掲げる。2002年6月、ISO9001認証取得。現在は3Sによる経営革新をテーマに講演を多くこなす。

### 株式会社山田製作所

大東市新田中町2-41 <http://www.yamada-ss.co.jp>  
TEL 072-871-0095 FAX 072-871-3103



吉岡課長による、昼休みの自主的なものづくり勉強会は「吉岡教室」と名付けられ、若手ばかりでなく、ベテランも参加している

社長の思いからだ。そして、それは山田社長が期待した以上の広がりを見せた。3Sの延長で、社員の方からISO9001認証を希望する声が上がリ、1年半の勉強を経て、2002年6月に取得。また、年度ごとの経営計画を個人のアクションプランに落とし込んだ「目標チャレンジシート」に、

吉岡課長が若手の育成を挙げた。週1回の昼休みを使った勉強会は、大半の社員が参加する自主的な勉強会に育っている。また、ある若い社員は図面の読解力を身につけるためにと月1冊の読書を自らに課し、読書感想文をまとめている。図面の読み方や描き方は月に1回、専務が勉強会を開催しているが、終業後にもかかわらず欠席者はいない。

「合言葉は『やるなら徹底してやろう!』です。よく『全社一丸となって』と言われますが、当社はまさに言葉通り、全員が一致団結した体制で、景気の良し悪しに左右されない自立した企業をめざして頑張っています。今後はベテランが中堅を、中堅が若手を、若手が新人を育てていく仕組みを作り上げたいですね」と山田社長。昨年3月から新卒を採用しているほか、20代の未経験者を積極的に起用している。「人を育てる」ことへの山田社長の自信がそこに現れているようだ。



3S活動を始めた初年度、まず着手したのが社長以下全社員による「工場総洗い」。天井のホコリもすべて落として、手塗りで塗装し直した。美しくなった工場の壁面に描かれた鉄板の貼り絵のテーマは「風」と「1日1日」。工場に明るい雰囲気を出している

### Point 山田製作所の「人材育成」の3つのポイント

- 徹底した3S活動により、会社に誇りの持てる環境を整備
- 社長の経営理念に基づいた経営計画書を社員と共同で作成
- 経営計画を達成するための個人の行動計画を各自が作成し、確実に実行