

がんばろう ニッポンの中小企業

4

2012 April

社員を生かす教育法

工夫を重ねた各社のアイデア

特別企画

被災地を元気に

これからの支援を考える



連載コラム

言わずにはいられない／さかもと末明
経済 時論・超論／山崎元
地域の元気をニッポンの元気に／木村俊昭

いま聞きたい—この人の言葉

万協製菓

松浦信男

環境変化に適応した会社が生き残る

時代の潮流

キーワードは健康

身近な食材から得る力

新連載

中小企業の中国・アジア進出術

マイソクグループ
池田博義

東京発! 最新情報

新時代の協働の形 Vol.1 co-ba(工場:コーバ)



斬新なアイデアを出す若手とそれを技術で支えるベテラン社員。円滑にコミュニケーションすることで、いいバランスを保っている

● 佃野製作所

小さな習慣が意識を変える！

価値観共有を柱とした教育

社員教育では、技術の継承はもちろん大切だ。だが、重視すべきはそれだけではない。佃野製作所（神奈川県秦野市）では、同社が企業理念として掲げる「価値観の共有」を大切にしている。若手がいかに力を発揮することができる企業風土を創出するため、全社を挙げた意識改革に取り組んでいる。

若手に高いモチベーションを

佃野製作所は航空機の部品からエレベーター部品まで、さまざまなものをつくっている。その特徴は「金属加工から塗装、組み立てまで一貫してできること」だと成田大輔副社長は言う。同社には、古い機械を扱える熟練工から覇気あふれる若手まで、さまざまな人材がそろっている。

現在同社では、成田氏を中心に、積極的に若手社員の採用を行っている。さらに、入社したての社員でも、新しく導入した機械の担当者として、その使い方を習得させるなど、「意欲のある若手に積極的に仕事を任せるようにしている」と成田氏は言う。もちろん、新人社員が技術を習得するには時間がかかる。だが、「会社は若くても重要な仕事を任せてくれる」と感じ

た若手社員は高いモチベーションで意欲的に挑むのだ。

若手社員には、技術の習熟度はベテランには及ばないが、新しい発想やスピード感、素直さがある。「新しい時代をつくっていくには、こうした若手の持つ感性が必要になってくる」（成田氏）。だからこそ、早いうちからそれを伸ばせる環境を与えているのだ。

次代のリーダーを育てる

また、若手を積極的にリーダーとして登用し、その下に高い技術力を持ったベテランを配置している。若手の持つスピード感が重要だと考えたためだ。また、技術力に長けているベテランでも、パソコンを苦手とする人も多い。ところが近年「パソコンを使っている作業や、品質管理について顧客提出



佃野製作所・成田大輔副社長

「自分が60歳、会社が100年の時、世界でナンバーワンになっているよう、新しい事業をどんどんやっていきたい」と語る

用の膨大な枚数の資料が必要となってきた（成田氏）。そうしたもののへの対応には、若手の柔軟が必要だと考えたのだ。

だが、そうすると、技術力を持ったベテランの方が現場では立場が上になる、「ねじれ現象」が起きる。技術力ではベテランにかなわない若手リーダーが、どこまでリーダーらしくあるのか。こうした問題については、成田氏と若手リーダーで、意見を出し合いながら改善を重ねている。

「たとえば、若手から『もっと経営方針について知りたい』という意見があった」と成田氏は、その例を挙げる。会社の方向性がある程度知っておくことで、リーダーとしての心構えもできるし立場も強くなる。そこで、これまで会社

の役員しか出席していなかった経営会議に、若手リーダーを参加させることにした。

この提案は、2011年の末ごろなされ、翌12年1月には実行に移された。「いいと思ったら即取り入れる」と成田氏は言う。まさに電光石火の早業だ。

これほどまでに若手を積極的に登用する理由は、ひとえに「会社の存続のため」（成田氏）だ。次の時代の会社を牽引していくのは、今はまだ充分な経験値を持たない若手なのだ。

価値観の共有を徹底

そんな会社において、社員教育のベースとなっているのは、会社の経営理念や、年間計画が詳細に

記載された経営計画書である。これは、いわば同社で働く上でのルールブックのようなもの。年度の初めに刷新され、手帳として全社員に配られる。ここには、社長と副社長の考え方がはっきりと示されている。

毎日、朝礼時に1項目ずつ読み、考え方を共有する。さらに、月2回早朝勉強会を開き、成田氏が内容について、詳細なレクチャーを行う。ブレのない価値観の共有を目指しているのだ。

また、朝礼時に経営計画書を読み上げるのは、あらかじめ決められている定番だ。当番は朝礼の最後に、簡単なスピーチをすることが義務付けられている。内容は、趣味や愛犬の話から、気になった新聞記事まで何でもありだ。

「技術者は、人前で話すことに慣れていない人が多い」と成田氏はこの取り組みを始めた理由を語る。当初は、ベテラン陣から猛反発を受けた。だが成田氏は、徹底的に話をし、説明した。「たとえ一技術者だとしても、取引先からすれば、会社の顔」（成田氏）。いざ何かを話したり説明したりすることになった時、「うまく話せなかった」では、ビジネスチャンスを逃す可能性もある。

「話すスキルには『慣れ』が必要。

どんなに嫌でも、やり続けることで必ず向上する」。全員がスキルを向上させるには、強制的にでも行う必要があると考えたのだ。

取り組みを開始してからまだ2年ほどだが、最初はしどろもどろだった人も、今ではスムーズにスピーチできるようになった。また、これにより、社員の趣味や考え方など、業務だけではわからなかった新たな一面を知る効果もあった。

掃除による意識改革

そしてもう一つ、同社において重視されているのが環境整備だ。これは、仕事をやり易くする環境を整えて備えるというもの。掃除は、同社を訪れたお客さまに、驚きを与えるほどのものを目指している。「これだけきちんとしている会社なら仕事も丁寧だろう」と受注増につながることもある」と成田氏はその効果を語る。

掃除は、社員全員がいつどこをやるか事前に決めてある。さらに、社長チェックの日も決まっている。このチェックがポイントだ。ただし、抜き打ちチェックはしない。「抜き打ちだと、効果のある人とならない」（成田氏）。いつするかわからないチェックのためにやるのはムダと、やらない人が出て



営業ではなかなか伝えられない感謝の気持ちをカードに書き、言葉にすることで顕在化させ、気付きを得る



以前は、納品された箱がそのまま置かれていたため、在庫の有無がわからず、突然の欠品で作業が滞らないよう、各自で独自にストックしていた。それを、透明のボックスに移しかえることで、在庫の「見える化」を行い円滑に業務が進められるようになった

くるからだ。

事前にチェック日がわかれば、たとえ直前でも、必ずやるようになる。そうすれば「チェックが入る4週間に1回のタイミングで必ずきれいになる」。成田氏は、チェック日時を事前に知らせる利点を語る。

また、「形から入って心に至る」ことが実践されているとも言う。イヤイヤながらも掃除をすれば、それは習慣化され、「もったきれいにしたい」との気持ちが芽生えてくる。「ゴミが落ちていたら拾うようになる」（成田氏）。常に職場環境を美しく保とうとする意識が、会社全体に浸透していくのだ。

また、整理整頓についても徹底されている。共有する工具は、すべて置き場所が決まっている。使う際は、置き場に社員の名前を記したマグネットを貼っておく。こうすることで、誰が使っているか一目瞭然。次に使いたい人は、誰が使っているか把握でき、自分がいつ使えるかがわかる。業務の効率化にもつながるのだ。

「ありがとう」を形にする

さらに、同社の社員教育を語る上で欠かせないのが「サンクスカード」だ。これは、社員同士で

相手に対する感謝の気持ちを紙に書き、送り合うというもの。月10枚がノルマで、達成されなければ1000円の罰金が科される。

「これも導入当初は、社員から大きな反発があった」と成田氏は言う。「ありがとう」と書いて伝えるのは気恥かしいものだし、それなりに時間もかかる。「やろうと言った自分さえ、面倒くさい作業だと思った」（成田氏）。

それでも実行したその狙いは、「感謝の気持ち」の浸透だ。内容は、どんな些細なことでもかまわない。たとえば、ボールペンを貸してくれたこと。雨の日に駅まで送ってくれたことでもいい。カードに書き、それを相手に渡すことが重要なのだ。

これをやることで、些細なことでも、「あ、コレを書こう」と思うようになる。普段何気なく通り過ぎてしまっていた感謝の気持ちを掘り起こすことができるのだ。

いずれの取り組みも、社長も副社長である成田氏も、例外なく参加する。「ただ「やれ」と言うだけでは人はついてこない。まず自分がやって示すことで、社員もついてきてくれる」（成田氏）。

1939年に創業した同社は、27年後、創立100周年を迎える。それは、奇しくも成田氏が60歳を

迎える年だ。「その頃には、売上100億円を達成し、何らかの分野で世界一を誇れる企業にしたい」と成田氏は夢を語る。

若手を積極的に登用し、全員で社員の向上を図る。これらの取り組みにより、時代を担う新しい芽は、着実に成長し始めている。



同社は経営理念に「情熱・感謝・素直」というキーワードを掲げている。これに共感し、成田氏とともに次の時代をつくっていく若手社員たち

Company Profile

佃野製作所
神奈川県栗原市曾屋989-6
0463-85-4111
資本金 2160万円
従業員 25人
<http://www.tsukuno.co.jp/>