



# 労働政策フォーラム

「好ましい企業風土づくりは、経営者の経営姿勢の確立から」

2012/11/9

株式会社 山田製作所  
代表取締役社長 山田 茂

[www.yamada-ss.co.jp](http://www.yamada-ss.co.jp)

# 株式会社山田製作所 概要

- 創業： 1959年
- 設立： 1969年
- 資本金： 1000万円
- 売上高： 2億円
- 社員数： 18名(パート2名含む)
- 事業内容：産業機械に関わる部品製造及び  
省力化機器設計、製作
- 所在地： 大阪府大東市新田中町2-41  
<http://www.yamada-ss.co.jp>

# 資格・認定

- ISO-9001認証取得 2002年6月
- 経営革新支援法認定 2004年9月
- エコアクション21 2005年10月
- 大阪府品質管理推進優良企業表彰 2006年3月
- 大阪府ものづくり優良企業表彰 2009年3月
- 関西ものづくり優良企業100選 2009年3月
- 経済産業省 元気なモノづくり企業300社表彰 2009年4月

# 製造品目

## 製缶、板金製品



医薬品会社向けタンク

Φ2400x3000h SUS304 t3.0

酸洗仕上げ



医薬品会社向け粉碎(ミル)機筐体

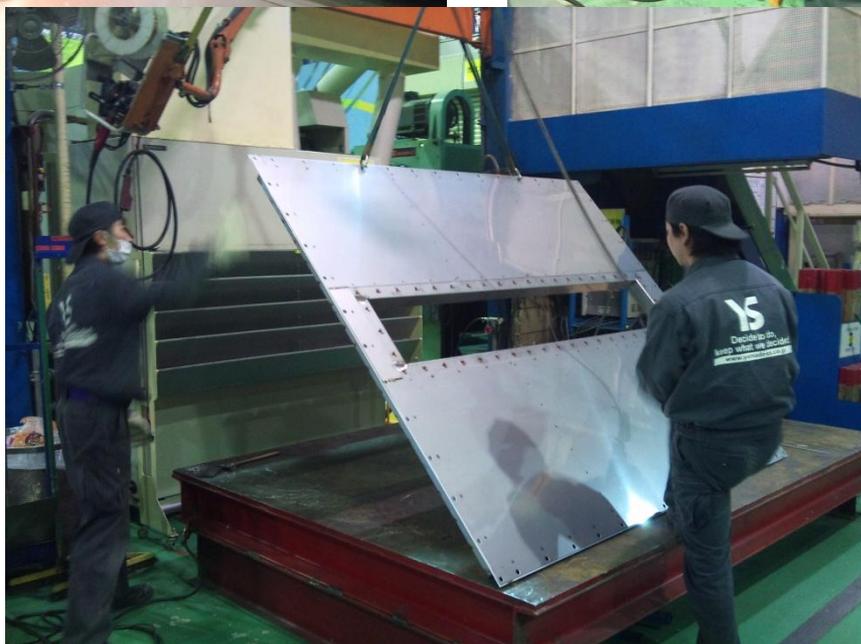
SUS304 t3.0 #400バフ仕上げ

# 製造品目 設計+製作



岩手県大船渡市 スラリーアイス製造機2011年8月納入

# 社内の作業環境（労働集約型）



# 会社の特徴＝徹底した3S工場



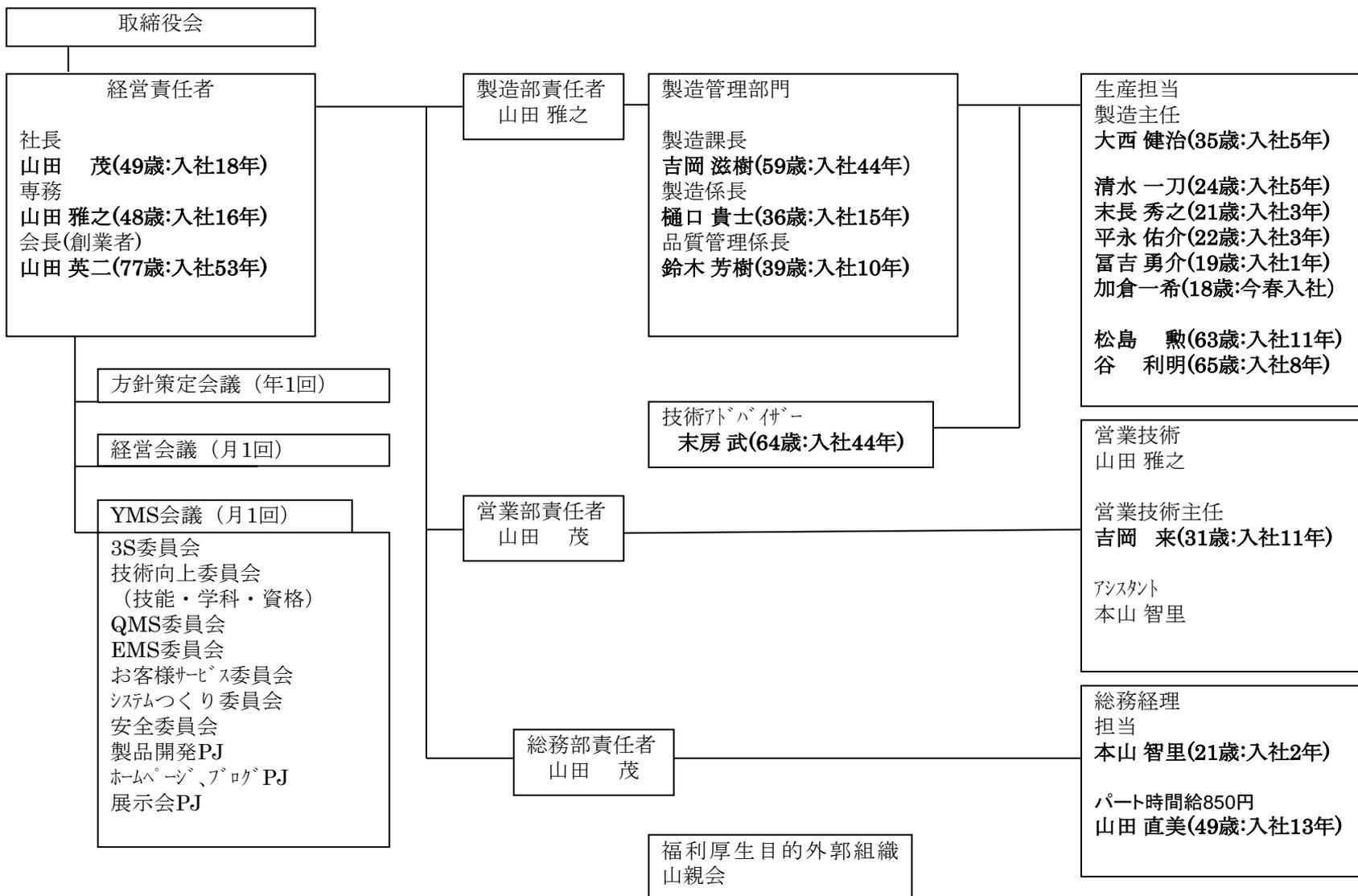
# ご見学来社数 = のべ2200社以上 2011年は244社(817名)が来社



私たちの励みになっております



# 組織図



# 中小企業における労使関係の見解(労使見解) 対等な労使関係って・・・就業規則の「労働条件」と「服 務規律」だけの関係？(ある事例をお話します)

- 人間尊重の経営とは・・・
- 題名の無い伸縮自在の袋とはこのことだったのか！
- 人間尊重の経営とは、社員個々に存在するまだ見えない可能性を一緒に見つけそれを全力で大きくすること
- だから徹底的な社員共育が必要
- あてにし、あてにされる関係の社風づくり
- 社員教育ではなく「社員共育」の風土
- 社員を一人前の社会人に育てることが中小企業経営者の使命！
- リーダーは、理解と納得の違いに気づくこと
- 経理公開は絶対条件＝現状認識の一致

# 以前は、人手を入れるだった・・・

- 忙しくなったから人手を入れよう。  
一人辞めよった・・・ひとり人手を入れよう  
やった・・・。
- お前ら！この仕事やっつけ！
- 何でわからへんねん！
- なんでせえへんねん！
- こないせんか！

# 人材を雇用し育てていく

- 人材を雇用
- そして全員でどう育てるのか
- 自分の3年後5年後の姿が見える
- 見本となる先輩の存在
- 何で出来ない！⇒どうしたら出来る？
- 何をする⇒何のためにするのか

# 社員教(共)育力のある企業とは？

- 教育のシステムがある？指導力がある？  
はたしてそれが教育力？
- 会社に入って3ヶ月経った……。なんか勉強せなアカン気持ちになってきた……。  
その時、ふと横を見ると「教えてるか～」って先輩が立っている。  
そんな「雰囲気」のある会社が真の社員教育力のある会社とここ最近つくづく感じる。

# 社員教(共)育力(事例)

2009年夏の工場見学会のとき・・・

- 社員Sくんという高校新卒で入社してきた社員がいます。朝礼でおこなう3分間スピーチ。彼は入社当時この3分間スピーチがとても苦手でした。何もしゃべれませんが、キッチンタイマーを眺めたまま一言もいえないことが続いていました。
- たまたま見学会のときにS君が3分間スピーチだったのです。さてどうするか！山田製作所に例外はありません。多くの見学者が見つめる中、彼の3分間スピーチがはじまりました。彼はモジモジ3分間を過ごすのを待つだけでした。
- 4時間の見学会の終り、質疑応答のときにベテラン経営者の方が感想を述べられました。  
「朝礼時の3分間スピーチでこの会社のすごさを見ました。一言も発することができないS社員に対する他の先輩社員の瞳は『がんばれ！がんばれ！』と応援するものでした。誰一人としてS社員をけなす顔などありませんでした。この会社には人を育てる企業文化が根付いているとはっきりわかりました」と。
- うれしかった！私が追い求める会社の姿を社員たちはしっかりと実践してくれている。そしてそれを見学者の方は見抜いてくれていたんです。

# 労使見解から学ぶ「経営者の責任」

- 経営者である以上、いかに環境がきびしくとも、時代の変化に対応して、経営を維持し発展させる責任がある。
- 経営者は企業の全機能をフルに発揮させて、企業の合理化を促進して生産性を高め、企業発展に必要な生産と利益を確保するために、全力を傾注しなければならない
- 社員の生活を保障するとともに、高い士気のもとに、社員の自発性が発揮される状態を企業内に確立する努力が決定的に重要
- 経営の全機能を十分に発揮させるキーポイントは、正しい労使見解を樹立することである。

※利益とは、社員がイキイキと働ける舞台を永遠に存続させるためのコストであると思っています。

# 経営理念

私達は、モノづくりを通じて社会に  
貢献する文化型企業を創ります

## 行動理念

- 一、感謝の誠心で人と人とのつながりを大切にし、研鑽を高め自己実現を成し遂げます。
- 一、私達がつくり出すモノは、豊かな社会創りを担うものであり、それを誇りとします。
- 一、感性を高め、時代の変化に対応し、顧客の満足と信頼関係を追求し続けます。

# 社員全員で、経営指針成文化と実践+社員共育+新卒雇用(三位一体の経営)

- 5年後のビジョンを描き
- 3年先の市場状況を予測し
- 自社の強みと弱みを分析し
- 3年間の経営方針(戦略)を全社員で設定する
- 3年先の目標に向けて、1年間の目標を設定
- 各個人まで落とし込み、目標チャレンジシートを書き上げ、そして月次チェックを行う
- 定期的な個人面談
- 委員会とそれを審議するYMS会議
- 社員が先頭に立つ見学会

# 国民や地域と共に歩む企業を目指す



## 株式会社山田製作所 5年後の理想像

2011年3月11日、東日本を襲ったマグニチュード9の大地震による大津波と原子力発電所問題は未曾有の被害を日本全体にもたらした。あの日から6年弱の時間が経過した現在、地震や津波被害を被った地域では地域の中小企業の経営者が中心に新しい街づくりがスタートし元気な笑顔がニュースで紹介されている。しかし、東京電力の福島原子力第1発電所20km圏内ではいまだに3.11から時計が止まっている。原発問題はまだこの先50年は大きな進展は望めないだろう。大きな爪跡はまだ大きな影響を残している。

その中で、カツオやサンマが水揚げされた三陸の漁港にはかつての活気が戻り、大船渡をはじめ被災を受けた漁港では、山田製作所が協力したスラリー製氷機が大船渡、野田村、女川をはじめ計10ヶ所で活躍している。そして本格的なスラリー製氷装置もこの春に製作にかかりだす。

2017年1月8・9・10日と、昨年完成したグアムの保養所にて、12月の経営会議で経営幹部から提起された方針について経営方針展開会議が全社員25名参加の下、侃々諤々<sup>かんかんがくがく</sup>と論議された2日後の月曜日のお昼休みである。

新大阪食品産業さんからの派遣スタッフに調理していただいた温かい昼食を頬張る顔は、みんな笑顔がまぶしく、笑い声が響き渡っている。売上5億円と経常利益2千5百万円という今期の目標は、12月の数字からすると達成確実のレベルに達している余裕なのかもしれない。

暖かい太陽の日差しが3年前に完成した新しい本社工場の屋上に取り付けられた太陽パネルに降り注いでおり、電気の20%をその太陽光発電で補っている。屋上の一角には、まもなく訪れる春を待つ、花々の種が蒔かれた緑地が広がり、食事を終えた技術系女性スタッフ2名と総務経理担当の女性スタッフ2名が小さなスコップやじょうろを手に、楽しげに冬に咲くパンジーの手入れを行う姿が見える。室内では社内LANにつながった1人1台所有のタブレット式パソコン端末で午前中の記録や午後の予定などをチェックしている姿やインターネットを楽しむ姿があり、会社敷地内に立てられた厚生棟のスポーツスペースに目を移すと、ベテラン4名ほどが、トレーニングマシーンで体力つくり<sup>いそ</sup>に勤しんでいる姿が見える。若手社員達は、駐車場横のバスケットボールゴール板でミニバスゲームを楽しみ、また野球部は、隣接する市民グラウンドにバット、グラブを抱え張り切って走り出した。就業後はシャワールームで汗を流し、AVルームで最新の映画を鑑賞する…。

仕事を通じて自己を高める文化型企業を理念とする山田製作所の文化が色々な場面でしっかりと根付いているようだ。入社5年以上の社員は、週休2日制の週末2日と有給休暇を利用した9日間の連続休暇が4年前社内規定で設けられ、対象者のほとんどが家族での海外旅行を計画し実施して見聞を広めている。

1階と2階の工場エリアは、柱の無いワンフロアで、工場中央を入口から奥まで伸びる安全通路を基準に作業定盤がレイアウトされ、工場の奥側では最新鋭の板金機械が設備され省力化と最速の加工スピードが実現している。溶接工程ではデジタル化されたマシーンでデータに基づく工程が推進している。主力製品の扉は、材料の搬入から切断・曲げまで加工できるロボットが導入され、若手4人が中心となり製造している。

この新工場の竣工に当たっては、若手社員の意見が随所に取り入れられ、如何に製品を停滞無く次工程に進めれるかを、最重点に構築されている。工場全体が大きなU字ラインで出来上がり、個々の工程でも小さな生産セルが組めるようにフレキシブルなレイアウトが可能な小機械も待機している。現場事務所や数箇所あるミーティングルームは透明のガラス張りで囲まれすべてが見渡せるように配置されて、働きやすい環境作りのために冷暖房完備はもちろん、トイレはホテルのようなこだわりの設計が行われた。

社員全員が自家用車で通勤可能な駐車場に隣接する厚生棟には、フリースペースやスポーツジムとサウナが装備され、休日には地域の方々にも開放されて、当社の社員やその家族、友達に混じって地域に働く方々や住まれる方々も集まり、地域のコミュニティとして大切な役割も担うようになっている。それらの活動が評価され、国や大阪府より品質マネジメントシステムと環境経営システムに関するモデル工場、住工調和モデル企業、人材育成モデル企業、社会的貢献モデル企業として認証表彰を一昨年受賞した。

中国市場との取引も本格化してきた。産業用機械はまだまだ日本製が求められている。なぜならやはり品質の違いだろう。ただしここで求められる品質とは設計時の打合せから納入後のアフターフォローまでのきめ細かな対応も含む意味合いがある。この品質対応は日本しか対応できないものであり、まさしく山田製作所の強みが世界から求められているのである。

大学と連携して開発する大阪新エネルギー機器開発プロジェクト事業団のメンバーに選出され、社員1名が1年間出向してそれに携わっている。このプロジェクトが完成すれば地図に残るような大きな仕事に社員全員が達成感を味合うに違いない。先日、経済産業大臣も激励に駆けつけてくれた。

向いの第二工場では、25Mまでの機械システムが組み立て可能で、絶えず2ラインの注文が入り組立作業が行われている工場だ。そこでは、ベテラン、中堅、若手社員の混合チームが4チーム組織されお互いが協力し合いまた切磋琢磨し合い徹底した3Sを基に「理にかなった生産の仕方」「理にかなった管理の仕方」を追求している。そこには70歳に近づく大ベテランの姿も見える。

この5年間は、その社員達の手によって製缶板金に関わるモノづくりの管理を発展させ、ドライバーと医療機器分野に関するスキルを更に飛躍させる努力を怠らなかった。

そして現在山田製作所は、ステンレス板の加工では日本中の信頼を誇る企業として君臨し、化石燃料に変わるエネルギーを効率よく発生させるための素材を生産するラインの製造を設計も含め産業機械メーカーから依頼を受け製造している。

数日前、NHKの「プロフェッショナル」で我々の「徹底した3S工場」が紹介された。12年前より毎年150社を超える見学を迎え、海外の管理者を支援する団体の見学も12年目を迎えた。全て、「社員全員で築き上げた社風」を学びに来て下さる。そして18年もの間、積み重ねてきた3Sの活動が日本各地で評価され本業と共に、自他が認める有名企業となった。

「私たちの社風が、今の日本に一番必要な文化なのかもしれませんね…そしてそれが、子供達に誇れる大切なことなのですね…」と、今春入社してくる大学卒2名と高校卒3名の新入社員研修を担当する7年前に入社した総務経理担当社員が企画作りに取り掛かりながらブログに書き込んでいた。

※社員全員の意見から抽出しストーリーまとめたものです。