特集　モノづくり　中小企業と人材

育成と定着

若手と熟練、学びあう現場

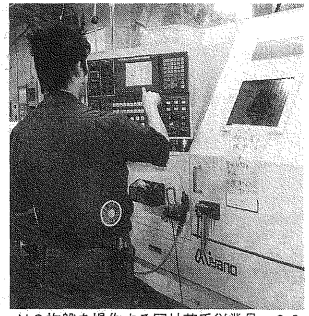
社員全員が夢中になってモノづくりに取り組む加工現場がある。自動車や精密機器などの部品加工にまつわる技術力で「関西随一」の呼び声高い、新庄金属工業（大阪市生野区、益山武義社長、資本金３０００万円）だ。従業員の技能と考え方を磨きつつ、企業競争力を高めていく。人づくりとモノづくりの成功事例に迫った。

工場内には50台以上ものNC旋盤、マシニングセンタなどがずらり。毎年次々に最新機器が導入され、新庄金属工業ではそれを経験の浅い若手にもどんどんまかせる。「最新機器は熟練者のみに担当させるという会社も多いようですが、うちでは機械より育成を大事にする。はじめの一年間は、ぶつけるだけぶつけて技を覚えさせるんです」。益山利二常務は、まだ社内の誰もが知らない新しい機械の取扱いに対する責任を持たせることが良い意味でのプレッシャーになり、若手の成長力が倍増するという。

覚えた技は、熟練者から若手まで技術者すべてが教えあうのも同社ならでは。耐熱合金やタングステン材といった難削材加工の場合も、加工条件や刃物の選定、回転数など、精度が高く安定した加工を行えるノウハウや段取りの試行錯誤を全員で行う。アイデアを出し合い、結果を共有することで最適の加工法がいち早く発見できるというわけだ。

これまでには、「ドイツ・スイスの加工現場でしかなしえない」とされていた特殊部品の加工や、注射針メーカーでしかできなかった0・05ミリ単位の超微細切削による部品加工と量産化を実現。その他、特殊部品加工と量産化実績は数え切れないほどで、新技術開発ではこれまでに2度も中小企業革新支援法の認定を受けた。

「この加工も、新庄さんならできるのでは」「さすが新庄さんだ」。メーカーから寄せられる期待と喜びの言葉は日々、現場に逐一伝えられる。「それが技術者魂を刺激し、やる気の源になっている」と益山慶三工場長。「新しい機械が入れば皆が担当を取り合い、少しでも多くの機械を早く使いこなそうとするし、休みの日も出てきて研究しようとする。私の担当する機械も、減らされてしまいそうなほどです」。困ったように話しつつも顔には満面の笑み。従業員の高いモチベーションに、工場長も喜びを隠せないようだ。



ＮＣ旋盤を操作する同社若手従業員。２０～３０代の若手が約１６名在籍する。

人づくりとモノづくりが共に開花

製品一覧

■従業員を「ミニ経営者」に

他の加工現場では技術共有に対して、まだまだ「苦労して憶えた技術を、安々と教えるわけにはいかない。自分の立場がなくなる」といった「職人根性」の壁があるが、同社では「技術を全体で共有することによって自分にも利益がある仕組みを整え、壁を乗り越えた」（益山常務）。

その仕組みとは、個人と全体の生産額増加率を掛け算にして固定給にプラスする成果報酬制度だ。たとえば、自分の担当する機械による生産額が目標に対して1・2倍でも会社全体の生産額が0・8倍なら、翌月の固定給にプラスされる成果報酬は、目標を超えた生産額の0・96倍。会社全体の生産額が1・2倍になれば1・44倍となる。自分の技術だけでなく全体の技術も磨き、生産性向上を図れば、成果がプラスの報酬という形で分かり易く返ってくる。

益山利二常務（左）と益山慶三工場長。新庄金属工業は、今春、近畿経済産業局の「躍進するKANSAIモノ作り元気企業」にも選ばれた。

導入の効果は大きかった。成果報酬制度を取り入れて3年、社員数は変わらないのに加工賃高は1・5倍近くに伸びたという。現在、制度は品質検査部、業務部、パート・アルバイト社員にも広げられており、生産性向上意欲は会社全体で高まった。

また、同社では材料費、光熱費、外注費といった変動コストを従業員に公開しており、その削減に対しても、社員が知恵を出し合う。今年から決算賞与として経常利益の約10％を従業員全員に配当するようにしたのだが、経常利益率を高めるためには変動コストをいかに抑えるかが重要になるためだ。

益山常務は同社を、生産力向上と経費削減手法を従業員自らが工夫する「ミニ経営者集団」にしたいと言う。「業績アップと言う目標の中で培った知恵を、家庭生活でも活かしてほしいからです。会社でも家庭でも、稼いだ分をムダに使ったら、損をするのは同じでしょう？　収入と支出のバランスの取り方や、人との信頼関係づくりなど、考え方も会社で磨いてほしい」。

■フル稼働支える、理念の浸透

さらに継続して利益向上に取り組む真意を益山常務は「従業員とその家族が、経済的にも精神的にも豊かで実り多い人生を送るため」と話し、それを再三再四にわたり従業員に伝え、浸透させているそうだ。

そうした経営理念の浸透は、3交代制による365日24時間稼動体制実現も支えた。

現在、生産拠点の海外移転進行や鋼材価格の急上昇など、中小製造業の経営環境は非常に厳しい。その中で同社は365日24時間稼動体制導入により、3倍の生産力を得た。さらに連続運転がもたらした熱変位の安定が、加工精度の飛躍的向上を実現。他社にまねのできない低コストかつ超高品質製品の提供によって、鋼材価格高騰による製造コスト増分を販売価格にほぼ100％上乗せできる交渉力を持つまでになった。

「3交代制は従業員の理解あってこそできたこと。負担が大きい夜間勤務をしてまで生産能力アップを図る意義を企業利益向上という枠組みだけで語っていては、従業員は納得してくれなかったでしょう」と益山常務。生きるための技能と考え方を磨く場所が会社であり、会社の継続的利益増は自分と家族の幸せに直結する。そのための負担だということを、従業員が理解してはじめて3交替勤務が実現したと言う。

最後に、今後の展望について聞くと、「航空機部品や先端医療部品など、より高い技術力が必要な分野に進出していきたい」と益山常務。「うちでは今、上は76歳から下は18歳まで、従業員約40名全員が仕事に心血注いでくれている。この高い成長意欲が大きな武器になるはずです」。描かれた未来は、明るく力強い。