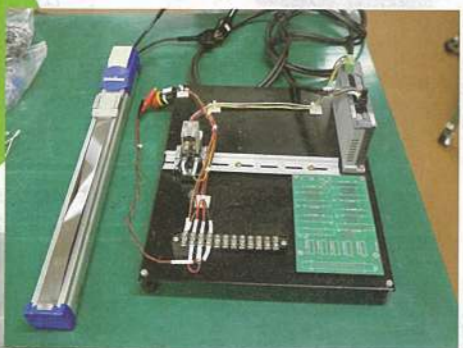


大いに失敗を許し、成長に結びつける



すぐに成果が見込めない実験器具でも購入を容認



開発グループの妹尾亮汰係長が開発したストロー加工の自動化装置の試作機(中)。現在は手作業の工程(左)の自動化を試みたが実用化には至っていない



「時間をお金で買っている。試行錯誤が積み重なれば、将来への投資になる」と意に介さない。磯田社長もかつては加工機の修理を経験した。そのため、指導しようと思えばできた。だが、まずは守田氏に対応を一任した。過去に大手の下請けだった時代に加工機は複数台導入していた。すぐに製造ラ

して修理しながら知識を蓄積するのが、育成のスタイル。当然、知識不足なので最初は悪戦苦闘の連続だ。失敗も多い。それでも、磯田社長は「むしろ失敗を繰り返してもらおうのが狙い」と明かす。加工機などの微調整を行うには、仕組みを理解する必要がある。そのためにも、機械を分解して整備できるくらいの理解度が必要だ。

安易にメーカーに修理を依頼してしまえば、社員の知識は増えない。逆に、機械の仕組みまで理解を深めれば、独自製品を生み出すための改造もできるようになる。新規に機械を発注するときはメーカーに現実的な要望も出せる。そして、機械修理を自前でやらせることは、社員の多能工化の起点になっている。

失敗の連続も見守る

例えば、本営業部の守田和史氏のケースはその好例だ。守田氏は学生時代にデザインを専攻。ストローの製造や機械の修理・調整などは門外漢だった。18年3月に入社した守田氏の最初の仕事はストローの曲がる部分「ジャバラ(フレックス)」の加工機の調整や修理

岡山県浅口市でストロー製造などを手掛けるシバセ工業の磯田拓也社長は「失敗を重ねた先に成長がある。社長の仕事はそれを見守り、責任を持つこと」と断言する。この方針を掲げるのは同社の事業が開発から製造まで「自前」のものが多く、人員も限られているため、さまざまな仕事ができる多能工を育てる必要があるからだ。同社は200種類以上の飲料用ストローのほか、医療器具のカバーやビールサーバーのノズルなど多様なストローを製造している。2015年3月期には3億円だった売上高は21年同期には4億8000万円にまで成長し、経常

利益率もここ数年は5%を超え続けるなど業績は好調。国内のストロー市場は大半が輸入品で占められており、国産メーカーは数社しか残っていないという。同社は国産ストローのシェアではトップを走っている。少量多品種生産で多様な顧客ニーズへ対応するため、生産ラインでは加工機などの微調整で様々な商品を製造することが求められる。そこで同社は、若手社員の教育の一環で機械の修理を自社で行う。ユニークなのはその育成法だ。磯田社長や先輩社員が丁寧に指導するのは、時間をかけ、1人で試行錯誤



直径、長さが多種多様なストローを飲料用のみならず、工業用、医療用と多分野向けに製造できるのがシバセ工業の強みだ



シバセ工業(岡山県・ストロー製造など)

「任せて、失敗」で学ばせる

社員34人のうち、30代までで半数以上を占め、社歴5年未満が64%と若手が多い。「社員の失敗を根気よく見守り、受け入れる」という教育方針を掲げて、若手社員の多能工化と自社製品の付加価値向上を実現している。

INTERVIEW

磯田拓也社長に聞く

「失敗」と「自由」が社員の自主性を育む

妻が先代社長の親族だったという縁から、1999年に入社しました。最初は工場長でしたが、誰からも何も教えてもらえない状態でした。なので、機械の扱いから生産管理までほとんど独学で会得しましたね。

2005年に社長になりましたが、当初は社員がついてきてくれず、朝礼で怒鳴ったりすることもしばしば。会社を復活させないといけないという焦りもあったのだと思います。ほとんどの社員は製造担当で、私が営業や生産管理、設備の修理など他業務を「一人親方」のように引き受けていました。

前職では日本電産に勤めていたこともあってか、永守重信さんの考えに傾倒していました。永守語録を社内に掲示したり、朝礼で話したりしていました。ビジネス書の朗読なんかもさせていましたね。でも、そんなことをしても社員の信頼は得られません。

インが止まることはない。守田氏は約1年、加工機の修理を担当した後、パイプ製造ラインの機械操作などを担当した。現在では「本業」のデザイン知識を生かし、営業メールの制作業務や電話商談を担っている。パイプ製造ラインの調整は現在も定期的に担当しているといい、製造現場の知識は営業でも役に立っている。シバセ工業ではこのように、入社した若手を育成している。製造現場での経験を生かせば「マルチワーカー」として幅広い業務に対応できるようにするというわけだ。

成果がなくても

開発現場においても磯田社長のスタンスは変わらない。同社は製造ラインの業務効率化を図る機械や治具の開発設計・組み立てまで自前で取り組む。開発室ではたとえすぐに成果が見込めない実験でも、磯田社長は寛容に見守る。

開発室では、本社副工場長を務めながら開発や生産管理も担当する妹尾亮汰係長が基板と金属の棒状のものを見せてくれた。「ストロークの加工業務の一部を自動化するための機械の設計・開発を試みた」



ストローのジャバラ(フレックス)を作る加工機。若手社員は機械の調整や修理作業を通じて、その仕組みを学んでいく



という。試作機を作るための部品費用など、実験の経費は7万円ほど。ただ、現在もこの作業はパート従業員が手作業で1本ずつ加工しているの、まだ実用化には至っていない。

それでも磯田社長は「すぐに成果が出なくても、試行錯誤を続ければ、いつか成果が出る」と急がない。提案があれば、まずは任せ

る。しかも、10万円以下の経費であれば口頭での報告、1万円以下の経費は報告自体不要だ。開発経費をある程度自由に使える裁量現場に持たせている。

磯田社長は「トライしやすい環境づくりが重要」とその意図を説明する。ストロー生産に関わる実験経費は年間100万円ほど。会議で「失敗した」と報告があつて

転機となったのは、隣町にあった同業他社からの事業譲受でした。

あるとき、移籍してきた社員からこう叱責されたのです。「ここは日本電産じゃない。社長の言葉で語ってほしい」と。そうしたこともあってだんだんと社員への接し方も変わってきました。

中国・戦国時代の「韓非子」にこんな言葉があります。「下君は己の能を尽くし、中君は人の力を尽くし、上君は人の智を尽くす」。優れた君主は部下の知恵を使うということなのです。

では、優れた経営者になるにはどうすればいいのか。苦悩の末に至ったのが、「失敗も勉強のうち。社員に権限を委譲し、考えさせる」ということでした。

例えば、私がいた頃の日本電産は開発室の工具一つでも、経費で購入できるか否かの判断は厳しい部分があった。過度に締め付けが厳しいと開発者が萎縮するし、自

主性を養うにはある程度の裁量を与える必要があると私は考えています。だから、経費についてはある程度自由にしていきます。

社員に任せる部分が大きいの、失敗を重ねても自分で考えて試した結果のほうが、再チャレンジすることに前向きになれるからです。失敗こそが社員を成長させます。

社長の仕事はGOサインを出すかどうかの判断と、事後の責任を持つこと。それで社員は安心して仕事に臨めるし、自ら成長しようとしてくれます。

地方の中小企業が理系人材を採用しようとしても現実には難しい。採用難は避けられない問題です。ならば文系社員を理系の業務ができる人材に育てればよい。単純に考えれば、大卒理系でも高校卒業時点で文系学生と大きな差はない。経営者が4年間、根気よく育成する心構えを持てば、社員は

期待に応えてくれます。(談)

も、細かく追及しない。

14年に入社した妹尾氏の大学時代の専攻は数学。機械には全くなじみがなかった。「オームの法則さえ知らなかった」と苦笑する。

当初は電子回路の仕組みを学ぶため、教育用の実験キットを使ったり、はんだ付けの練習をしたりして技術を習得していった。今ではCAD(コンピュータによる設計)を使った電子回路の設計からストローの生産管理、治具の開発まで幅広い業務に対応できるエンジニアに成長した。

現在、63歳の磯田社長だが10年後にはトップを後進に譲り、75歳で会社から身を引く決意を固めている。同社はストロー製造以外にも磯田社長の経験を生かしたモーターの検査装置事業への参入など事業の多角化を進めている。今後、も持続的な成長を果たすには、社員が新事業を生み出せるようになる仕組みづくりが必要だ。

「中小企業こそ何でも担当できる多能工でマルチな社員が必要。仕事の幅を広げれば新たな事業が生まれる土壌もできてくる」と磯田社長は今後、こうした育成システムの体系化を推し進める考えだ。

いそだ・たくや
1960年、岡山県里庄町生まれ。83年大分大学工学部卒。日本電産を経て、99年、シバセ工業に入社。2005年から現職



シバセ工業の業績推移

