

…それでも曲げない!

講師：(株)山田製作所 代表取締役会長 山田 茂



HOT
message

2023年 年詞会 講演会

「なんでお前にそこまで言われなあかんねん!!」 …それでも曲げない!

～大阪の町工場が“ぽっ”と光り、地域を照らす～

(株)山田製作所／代表取締役会長 山田 茂 氏 (大阪同友会 代表理事)

我が社について

山田製作所は創業65年目の鉄工所です。事業内容は産業用機械の製造です。iPadやiPhone、電気自動車のバッテリーに使われているフィルムを造るフィルム乾燥機や医薬品をつくる乾燥機等々の設計と製造で、社員数18名の会社です。今から24年前までは暗くて汚い工場でしたが、今はピカピカで、海外も含めて年間200社が見学に来ている会社です。

同友会で何を学び、どんな気があったのか

同友会には1999年に入会しました。すぐに飛び込んだのが「経営指針確立成文化セミナー」です。その門を叩いて経営指針の成文化を学びました。そこで「労使見解」を学びましたが、その第一は経営者

の経営姿勢の確立であり、これこそが社員との信頼関係を築く出発点です。

「社員との信頼関係とは何ですか?」という質問がセミナーで飛び出しました。その質問を聞いたとたん私の頭をある映像がぐるぐる渦巻きました。それは1994年のことです。私は大学卒業後、8年間機械商社に勤め、山田製作所のような小さな町工場から大手企業の工場に機械を売る仕事をしていました。そして山田製作所に入社しました。そのときは社長の父親と勤続25年の社員が3人、勤続10年の社員が1人、それに私の6人の会社でした。当時は、ユニフォームも無ければ、朝礼も会議もミーティングもありません。昼食は工



場の冷たい鉄板の上に職人さんたちが座り込んで弁当をかき込んでいるそんな工場でした。

職人の世界です。日ごろは仲がいいのですが、仕事になると垣根をつくってしまったり、そんなところがあります。例えば、Aさんが造った品物を出荷したとします。その品物が「山田さん、間違ってますぞ！」とクレームで戻ってきます。そしたらBさんが「俺なあ戻ってくると思ってたわ」と言うんです。だって出荷前に何で言えへんのか。

人の仕事に口を出さない、それが美学か何か知りませんが、そんなことが年中ありました。

まさに「なんでやねん」です。そこで考えました。「わかった！コミュニケーションが足らんのや」と。それだったら勉強会を始めようと、始めたのですが、3カ月は続いたものの、4カ月が経つと、忙しかったのは確かですが「今日は残業せなあかんし、勉強会は来月にまわそか」と、そんな具合でした。なので、指針セミナーで「信頼関係とは何ですか」と質問されるときに私の頭の中にぐるぐると渦巻いた映像は「今日は忙しいから来月にしよう」と言っている私の姿と、「ああ、そうか。今日は勉強会ないねんな」と仕事を再開している職人さんたち。そしてその映像の中から職人さんたちの本当の声が聞こえてきました。「あいつが言い出しっぺで、4カ月前にミーティングし

ようと決めたん違うんか」。あるとき誰も口には出しませんでした。私の耳にはそんな声が聞こえてきました。「あつー！これが信頼関係を崩してるんや」と思いました。

経営者の長男坊です。幼稚園の頃から24歳までずっと工場の中で住んでいました。その長男坊が大学を出た後に、修業に出て後継者として帰ってきた。その経営者の端くれから出てきた言葉が嘘だったわけです。

2000年6月12日、私は「嘘はつかない」と心に決めました。「有言実行」と「言行一致」です。口に出した以上は絶対にやる。そして言っていることと行っていることを絶対に一致させると誓いました。

例会報告が一つのヒントに

セミナーの方針コース、計画コースが終わり、経営指針を成文化していきます。しかし、眉唾ものの方針しか書け

ませんでした。「こんなこと結局せえへんやろな：」「こんな目標絶対達成できへんやろな：」「パソコンのキーボードを叩きながらどどんん気持ち落ち込んでいきました。

だから、当時の私は毎月送られてくる例会ガイドに「経営指針」の文字を見つけるとその例会には一つ残らず参加しました。そこである先輩の例会報告に出会いました。「経営方針には大きく分けて二つあります。一つは外部向けの方針です。もう一つは内部向けの方針です。外部向けの方針は100パーセント努力しても相手があるので達成できないことがありますが、内部向けの方針は経営者が100パーセント努力したら100パーセント達成できますよね！」。この言葉、私のお腹にストーンと落ちました。「そうや、まずはそれでええんや！」と。これが方針をしっかりと書けるきっかけになった出来事です。

2001年2月1日から第一次の経営指針書がスタートしました。社員数7名でしたが、1年目の行動計画は読書感想文でした。ハンマーしか持ったことがない社員に鉛筆を持つてもらわねえです。毎月出される読書感想文に同じ文章量のコメントを返しました。やり切りました。そして22年経つとも3行コメントの交換日記が続いています。

「労使見解」の第一に経営者の責任があり、「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、企業の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りません」とありますが、当時の私は勘違いをしていました。鉄板を切る機械がフル回転している。鉄板に穴を開ける機械がフル回転している。全機能をフルに発揮させるのはこれだと思ったのですが、そうではなくて全機能の先頭に立っているのは社員のこと

だったのです。何も出来なかつた新卒社員が10年経って成長した姿を見て、その意味がやつとわかりました。

私たち経営者はそれぞれの社員の目に見えない潜在能力の芽を全力で見つけること、そして見つけたその能力を全力の力で押し上げる。そのことに全力を出していただきますか。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本當の使命だということに気づきました。

リーマンショックと東日本大震災

2009年、過去最高の売上額から年商65パーセントダウンという厳しい状況が2年続きました。3年目4年目はいろんな助成金を集めてきて何とか雑収入で経常利益を出しましたが、5年目はまた2500万円の赤字を出しました。辛かつたです。本當に苦しかつたです。銀行の態度も一変しました。

実現可能な抜本的な経営改善計画を出してくださいと迫られました。こんなことも言われませんでした。「山田さん、新卒雇用毎年してますね。やめませんか」と。しかし断固として10年ビジョンの為に新卒雇用を続けました。気がつくとなんか素人集団になっていました。何となくワチャワチャしているだけで利益は全然上がりません。でも、あれから12年が経つて、そのときに採用した社員たちが今は一番頑張ってくれています。採用を継続してきて本當に良かったと思っています。

今振り返ると、1999年に同友会に入会して2009年まで、同友会ごっこをしていたんですね。「何をやってたんだと」と、大反省です。

毎日真つ黒になって頑張っている職人のみんなに、モノづくりの誇りを持って欲しい。いやいやそのためには俺が誇りを持たなあかんのや（人間性）。そして山田製作所

の社会的存在意義も社員たちと語り合っています（社会性）。顧客の要望事項や数字も毎月の決算で確認し合っています（科学性）。しかしこの科学性が甘かつたのです。やっぱり同友会ごっこをしていったんだと本當に思います。経営指針書を数字を用いて説明できる経営者がいる会社。10年ビジョンを数字を用いて説明できる。そんな経営者のいる会社にならないと駄目です。事業性評価といいますが、その合理性は必要ですが、経営は成果で判断されます。



復活の要因は経営指針書

厳しかったリーマンショックを耐え抜き復活できた要因はやはり経営指針書です。毎年、経営指針書の発表会を行っています。22年前は、銀行の会議室を借りました。出席した支店長が「うちの得意先がこんなことをやっているのか。これだけで1千万、2千万お貸ししますよ」と言ってくれました。毎年続けてきた姿を銀行は見てくれていて、銀行のほうから条件の変更の申し出がありました。やはり経営指針書です。

それから山田製作所が一生懸命に取り組んだのが、企業変革支援プログラムのプロフィールシートです。そのときに意識したのがお客さんのお客さんは誰(市場)? だということ。この12年、お客さんのお客さんにこだわってきました。こんな形で何とかリーマンショックを耐えま

した。経営指針の成文化と実践

は、「守ることを決めて、決めたことを守る」企業風土をつくるためです。全員で守ることを決めて、全員で決めたことを守る企業風土をつくるために経営指針書はあるんだと心底思っています。

共同求人活動(新卒雇用)ですが、同友会に入会したての頃、つまり2000年の初めの頃は正直ピンときませんでした。「山田製作所みたいな町工場に新卒の生徒なんか来てくれませんか。うちみたいな町工場は新卒よりも中途採用で雇って明日から実践でやってくれたほうがいい」と、口に出して言っていました。でもあのときの私の本当の気持ちは、忙しくなってきた。人手が足らん。そうなんです。人材ではなく人手だったのです。そんな経営者のもとで社員が成長するわけがありません。

新卒採用については前述しましたが、高卒の18歳で採用した新卒社員が10年間で

驚くほど成長しました。それ以上に先輩社員が成長しました。これが、新卒採用が大事だといわれる所以だとわかりました。

社員教育力のある会社

山田製作所には年間200社が見学に来るという話をしましたが、朝の7時40分に会社に来てもらいます。朝の清掃と朝礼に参加してもらうためです。朝礼では社員が1日1人、順番に3分間スピーチをやっていきます。

ある見学会の日です。3分間スピーチの順番だった社員はスピーチが苦手です。これまで一度も喋ることが出来ませんでした。その時もやはり彼は何も喋りませんでした。

見学会の終盤、見学者の方が「山田製作所のすごいところを見せてもらいました。それは朝の3分間スピーチです。先輩社員を始め全員が「がんばれ!」「がんばれ!」と



今にも声が出そうな表情で彼を応援しました。誰ひとりとして彼を非難する人間はいませんでした。山田製作所さんには本当に人を育てる企業文化があるんですね」と言ってくれました。その言葉は今も私の胸に残っています。本当に嬉しい言葉でした。

※誌面の都合で内容の一部を割愛させていただきました。

2023年 年詞会 実行委員長のまとめ

2023年 年詞会実行委員長

ダイレクト(株)／代表取締役 **渡辺 功一郎氏**
(高松第8支部)

経営者の誇りとあるべき姿、同友会の魅力と使命を語っていただき、会場の皆さんと共有し討議する事ができた本年詞会は、大阪同友会の代表理事でもある山田製作所／代表取締役会長の山田茂氏をお迎えして、初の三木町開催という記念すべき行事になりました。

本来であれば賀詞交歓会の意味合いの強い年詞会ですが、今回は三木支部設立のキックオフも兼ね、これぞ同友会というビッグ例会形式で三木町へお披露目する事になりました。

対面で100名を超える参加者を集めて開催する行事は本当に久しぶりで、Zoomを使ったWeb開催も便利ですが、その場に集い、顔を合わせ意見を交換する事の重要性を改めて皆さんも実感したのではないのでしょうか。

山田氏の報告からは経営者として正直に経営と社員と向き合う大切さを学びました。当たり前のように、真っ正直に実践する事の難しさ、ふとした緩みから信頼関係を失っていく恐ろしさ。守る事を決め、決めた事を守るという山田流の生き様。どんな時でも例外を作らず、全社一丸となって歯を食いしばって取り残す事なく全員で進んでいく姿勢。目頭を熱くせずにはいられない経営体験報告でした。

今日ぐらいええやろ。ちょっとぐらいええやろ。説明したしええやろ。これが会社のため社員のためといって自分の都合を押しつける。それでもきつとわかってくれるやろ。そんな自分勝手なちょっとした緩みが社員との信頼関係を失い、失



望させ、経営者を孤立させ、心が離れ人が離れていく根源であるという事。頭ではわかっているつもりでも、ふと振り返れば思い当たる節しかありません。

理解と納得の違い。

納得してもらえるまで真摯に向き合う事の大切さ。できない社員に何が出来るかを見つけ、できる事で役割と活躍できる居場所を与える。時間も忍耐もかかるけれど、それこそ人間尊重の経営であり、対等な労使関係の原点であり、それがあからこそ社員から教えられ気付かされる事もたくさんあり、共に成長していく事に繋がる。一朝一夕で身につくものではありませんが、中小企業家として、山田氏の背中を追いかけて、今日より明日、1mmでも前進していかなければなりません。

そして、そんな企業が地域を導くぽっと光る存在となり、共に学び成長する企業が地域に増え連鎖して地域が良くなっていく。それが地域貢献であり、地域で働く人を幸せにし、そこでこれから社会に出る若者や子供たちに夢を与え、自分達を産み育ててくれた町のために活躍してくれる人材となってくれる事こそ地元の中小企業の役割であり、使命であり、誇りである事を教えていただきました。

同友会ごっこにせず、一時の熱で終わらせず、継続し続け、今日の学びを新たな成果につなげる。「あの会社すごいよね」「あの社長のようにになりたいね」「香川県中小企業家同友会にはそんな社長がいっぱいいるよ」と言われる存在に自分自身になることを目指して、新たな一歩を踏み出しましょう。