

# ベンチャー列伝

中堅企業に学ぶ人づくりの原則

第24回

## 南武

野村和史 代表取締役

### “居心地”的良い職場づくりが世界屈指の技術を支える

独創的な技術創出には、優れた人材が不可欠だ。日本の製造業の最先端技術を支え、海外からも視察が絶えない南武。同社では“脱3K”に取り組み、若手や女性技術者を積極的に採用・育成する。社員の帰属意識を高めることで、他社との差別化を図っている。

取材・構成／福田敦之、写真／石原野恵

#### ピンチの時にこそ人材育成を

数多くの「町工場」が軒を連ねる東京都大田区。これらの工場が、日本の製造業を支える高度な技術を生み出し、海外でも高い評価を受けてきた。それら大田区の工場のうち、特に優れた技術を持ち、従業員や地域へも配慮している工場は「優」工場の指定を受ける。その1社が、南武である。高い技術力をベースに、特殊油圧シリングメーカーとして確固たる地位を築いている。

また同社は、大田区が2006年6月にタイのバンコク郊外に開設した工業団地「オオタ・テクノ・パーク」にも入所、海外での生産拠点づくりを支援している。

南武の技術力の高さは、国内外で数々の特許・実用新案を獲得していることからもよくわかる。タイの他、アメリカと中国にも工場を持ち、そ

らないからです」(野村氏、以下同)

今後、日本の町工場は、価格面においては中国メーカーに勝ち目は少ない。そうなると、ニッチな分野で付加価値を高め、価格競争に巻き込まれない戦略が重要になる。南武ではこれまで、特殊な技術を開拓し、他社には真似のできない実績を蓄積してきた。このノウハウを維持し、さらに高めていくには、高い技術や付加価値のある製品づくりを実現する人材を育てていかなければならぬと野村氏は考えた。

そこで、リーマンショック以降仕事量が激減した際に、同社では工具の“多機能化”に注力した。たとえば浜松工場では、普段コンピュータで制御するNC旋盤（金属を切り出す工作機械）を使っていた工具が、手動の汎用旋盤を担当し、使い方を覚える。逆に、汎用旋盤を使っていた工具がNC旋盤を担当するなど、相互に技術を学び合う機会を設けた。

特筆すべきは、こうした動きが自動的に起こったということだ。最初は本社の技術者が浜松工場に赴き訓練を行ったが、仕事量が減った分、空き時間に自動的に新しい技術を身につけていくようになっていった。

この浜松工場は、全員が20代の若者で構成されている。リーダーの係長が25歳、最年少が19歳。普段、300坪もの工場を、20代の若者10人で回しているが、1人ひとりが自動的に多機能工をめざして努力したことで、浜松工場の技術力は格段に上がつたといふ。ピンチの時こそ、自発的な学習意欲を喚起するチャンスなのである。

#### ブレークスルーは“ドリルガールズ”から

野村氏が人材育成にこだわった経営を重視する背景には、高い付加価値の製品を生み出すことに加え、前職時代の影響が大きい。1984年に南武に再入社する以前、英国の総合商社ドッドウェルに勤務していた時のことだ。

「とにかく、職場環境が素晴らしい。休日出勤、深夜残業が当たり前の町工場の現場と違い、週休2日制で、男女問わず生き生きと仕事をしていたのです。まさに、クオリティ・オブ・ライフ（生活・人生の質、QOL）を体現する組織の姿がありました」

一般的に町工場は「クオリティ・オブ・ライフ」が高いとはいえない。仕事の運営上、長期間連休の取れるような仕組みはなかなか採用できないのが現実だ。技術は人が支えていられるのにもかかわらず、劣悪な環境下で、長時間労働が当然。なかなか人材も集まらないというのが多くの町工場の通例であった。

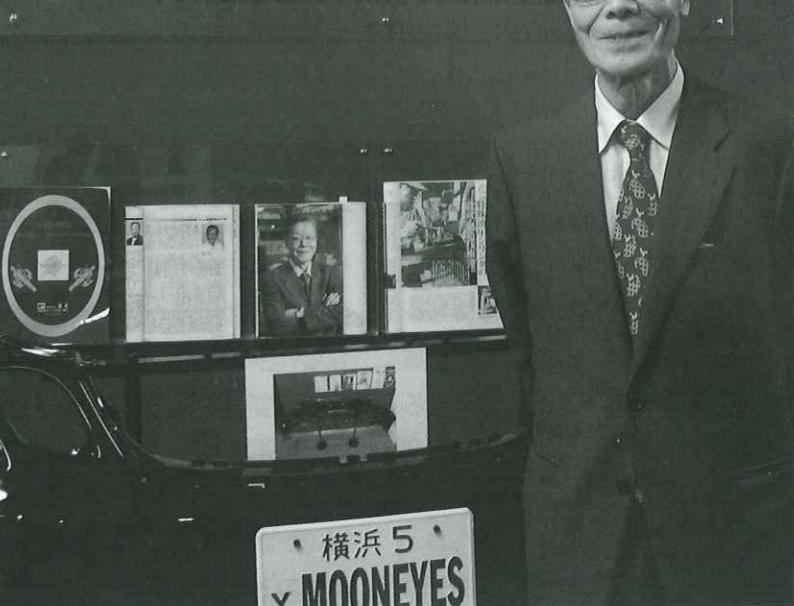
「ドッドウェルでの経験から、良い環境の職場には良い人材が集まると言感していました。そこで、小さな町工場であっても、社員に良い環境を提供し、『この会社は自分を大切にしてくれる』と感じてもらい、長く働いてもらえば」と考えました。人を採用、育成し、定着してもらって初めて、技術以上の付加価値が生まれてきます。会社の“居心地”は、会社の成長に欠かせないと考えたのです」

そこで起爆剤となったのは、女性技術者の採用である。

# NAMBU

## HYDRAULIC CYLINDERS

FOR DIE CAST AND PLASTIC MOLDING



南武 代表取締役 野村和史（のむら・かずし）

1938年生まれ。1961年青山学院大学経済学部卒業後、南武鉄工（現・南武）入社。火災による閉鎖のため退社。日幸電機製作所、ドッドウェル勤務を経て、1984年南武鉄工に再入社。1995年に社長へと就任後、改革を推し進める。

人を採用することになった。“ドリルガールズ”の誕生である。

「初めての女性技術者ということで、現場には不安がありました。しかし、先輩の言葉をメモしながら油にまみれて取り組む姿は真剣そのもの。早く技術を身につけて一人前になりたいという彼女たちの熱意は、周囲の不安を吹き飛ばしました。そして、ベテラン職人たちの心を動かしていくのです」

ドリルガールズの採用を契機として、3K—きつい、汚い、危険—のない、南武の職場づくりが始まっていった。

## 3Kのない職場が従業員のQOLを高める

まず、同社では女性技術者たちのための休憩室・化粧室を整備。さらに、5Sの推進を行った。5Sとは、「整理、整頓、清掃、清潔、しつけ」のこと。毎日、終業時間前の15分を「5Sの時間」と位置付け、仕事を止め、5Sを集中的に行うようにした。道具の使用頻度によって置き場所を決め、整理・整頓する。働く場所をきれいに保つ。清潔なユニフォームを着る——これらの5S活動を推進してきたことで、職場環境がみるみるうちに変わっていった。

とりわけ、5Sの最後の「しつけ」が大切だと野村氏は述べる。

「まずは挨拶をきちんとすることから、社会人としての作法を徹底させました。当社は国内外からの視察や要人の訪問も多く、見せる、見てもらうという機会が少なくありません。

そのためには、社員の対応が品格あるものでなくてはならない。5S活動の推進のかいあってか、お客様にも、工具のしつけが行き届いているといわれるようになりました」

また、従来の町工場の常識を打ち破るような職場環境の整備も実行していった。以下、具体例を挙げよう。

### ●エアコン完備の工場

南武の各工場ではエアコンを完備している。町工場では珍しい。これも、工具に快適な環境で仕事をしてもらい、能力を発揮してもらいたいと考えているからだ。

タイ工場でも、日本と同様エアコンを入れている。発展途上国では電気代が高く、設備を整えるのは大変なコストがかかるが、熱帯の気温で工場内の温度は尋常ではないほど高くなる。従来のこうした環境下では、長い時間仕事を続け、人材を育てていくのは難しかった。しかし、エア

コンの設置、すなわち職場環境の整備によって、結果的に社員の定着率も良くなるのである。

### ●BGMの流れる現場

ドリルガールズの採用以降、工場内では有線放送でのBGMが流れている。職場に活気を生み、明るい雰囲気をつくるのに一役買っているようだ。

一方で、職人がわずかな機械音を聞き分けなくてはならない作業をする職場では、BGMを流さない。それぞれ違う立場や経験の工具にとって働きやすい環境を整え、メリハリを付けて対応しているという。

### ●オリジナルカレンダーの採用

同社では、同業他社に先駆けて週休2日制を導入した。また、なるべく連続で休みが取れるよう、「オリジナルカレンダー」を制定。火曜日や木曜日が祝日の場合は、月曜日や金

曜日にずらして振替休日とし、長期間の休暇を取ることを推奨している。ゴールデンウィーク、夏季休暇、年末年始休暇についても、各6~9日の連続休暇を取れる制度を構築した。良い仕事をしてもらうためにはしっかりと休養を取り、リフレッシュすることが大切であるとの考え方から、野村氏が休日・休暇面でも改善を進めた結果だ。

### ●地域差のない給与体系

野村氏は、「浜松工場では若い人が皆、嬉々として仕事に取り組んでいますよ」と語る。その理由の1つとして、東京本社と浜松工場の給与体系が同じということが挙げられる。「格差がないから、地方にいる人たちがより頑張ってくれる。環境を整えれば、人はどんどん成長してくれるものではないでしょうか」

## 社内の情報を共有し、一体感を高める

こうした細やかな施策や制度に加え、同社では、情報の共有化にも力を入れている。毎月第1金曜日の午後4時から月例報告会を開催。この1ヵ月の出来事や、今後の予定についての報告会である。

社員全員が食堂に集まると、まずは社員に対して社長が会社の現状報告を行う。海外拠点の動きも含め、各拠点で売り上げや利益について、会社の財務状況をすべてオープンにしている。

「会社の情報を社員に対して隠してはいけません。組織全体が常に情報を共有することで、赤

字の時は我慢してもらい、黒字になつたら喜びを分かち合い、皆で仕事を進めていきたい。組織としての一体感が強くなるんです」

この報告会終了後は、全社での飲み会へと移行。これも、職場を離れての重要なコミュニケーション活性化の機会だ。

社員の自己啓発支援も、社内で独自の施策を実行する。たとえば海外展開において欠かせない英語については、毎週1回、午後5時から7時まで、外国人教師による英会話教室を社内で開催している。5時から6時までは、日々海外からの電話を受ける営業担当者が優先的に受講し、その後は一般社員が受講できる。

「今後海外展開していくには、経験とガッツがあるオールラウンドプレイヤーが必要。まずは従業員に会社に定着してもらい、きちんと育てていくことが必須だと考えています」

## 人材育成こそ最大の差別化要因

以上のように、南武では、「ドリルガールズ」の登用を1つの契機として、働く環境、そして人材育成への取り組みが進んだといえる。女性が生き生きと働く職場は、男性にとっても魅力的に感じられるもの。同社には男女ともに優秀な人材が集まってきたようになった。現在では、事務職・専門職合わせて、社員全員の4分の1が女性社員だという。

社員の“居心地”を考えた一連の施策と、厳しい状況下にあっても、自発的に多機能工への取り組みを行うことが当たり前となる風土、その

両方が同時に行われたことが、同社の強みである。人が育つためには、教育機会と、“クオリティ・オブ・ライフ”的の保証が重要なのだ。

「会社の居心地が良ければ、人は絶対に伸びると信じ、それを徹底していました。社員もその考え方をよく理解してくれ、頑張ってくれています。人を大切にすれば、人は応えてくれる。そういう経営を、今後も実践していきたいですね」

今後、タイや中国など、アジア諸国が成長路線を突き進んでいく。そこで競争力をいかに強化するか。これが今、日本の製造業に重く伸し掛かっている課題だ。そうした中で、若手を中心に多機能化を進めたことは、南武、そして日本企業の技術を長期的に支えることになる。

野村氏がこうした手を打てたのは、人こそが付加価値を生み出す財産、すなわち、差別化の最大要因であることに気づいていたからだろう。不況期にリストラをせずに、社員の技術を磨き、帰属意識を持ってもらう施策を行ってきた同社。これこそ、かつての日本企業が持っていた強み、「日本人づくり」である。南武での人材に対する投資が、この先、どのように結実していくかは、他の多くの企業にとっても注目に値する。

### 会社プロフィール

#### 南武

1955年、日本初の油圧シリンダ専門メーカーとして発足。火災で一時閉鎖に追い込まれるも、1965年に再発足。メインの製品は金型用中子抜きシリンダ（自動車産業向け）と鉄鋼巻取り用ロータリジョイント・ロータリシリンダ（製鉄メーカー向け）の2つで、市場シェアは前者が6割、後者は7割を占める。

年商：20億円、従業員数：114名(2009年10月期)

