

株式会社ヤマナカゴーキン社長インタビュー

坂 本 義 和
周 炫 宗

1. 本インタビュー調査について

インタビュー対象者：

山中雅仁氏（代表取締役社長）

小林直樹氏（経営管理部総務経理グループエキスパート）

インタビュー日時：

2014年5月26日 11:00-12:30

インタビュー場所：

東京工場（千葉県佐倉市）

インタビューアー：

坂本義和、周 炫宗、清水 馨（千葉大学）

参考資料：

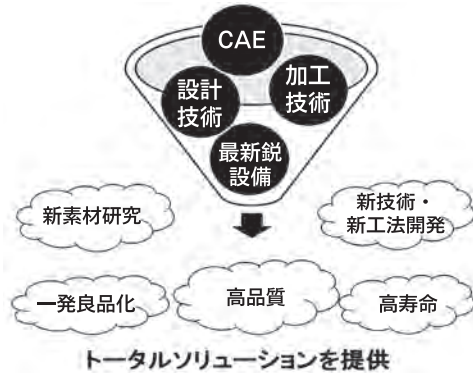
<http://www.yamanaka-eng.co.jp/>（閲覧日2014年6月2日）

2. 会社概要

株式会社ヤマナカゴーキン（以下ヤマナカゴーキン）は、金型製作技術を基盤に、冷間鍛造、温間鍛造、熱間鍛造、複合鍛造などといった鍛造金型事業、ソフトウェア販売や設計開発といったソリューション事業、部品生産事業を中心に展開している企業である。高度な塑性加工技術を軸に国内外で高い信頼を得ている企業である。

創業は1961年東大阪市でなされ、1966年に資本金500万円を以って株式会社山名合金製作所として株式会社に改組し、以後順調に事業を国内外に展開し続けている。なお1990年に社名を株式会社ヤマナカゴーキンに変更している。

1970年の名古屋営業所開設を皮切りに、1972年東京営業所開設、1994年岡山営業所開設、1998年関東営業所（栃木）開設、1999年富士営業所開設、2006年浜松営業所開設、といった具合に営業拠点を拡大しており、また1973年広島工場竣工、1976年本社新工場新設、1984年本社工場増設、1990年東京工場竣工(千葉)、1997年東京工場増設、2001年東京工場増設、2008年名古屋工場新設、と生産拠点も拡大している。さらに1994年シンガポールにヤマナカフォームテック設立、2002年中国寧波に山名合金(寧波)有限公司設立、2010年中国寧波に山名模具(寧波)有限公司設立、2011年タイにオー・イー・アイ・ヤマナカ設立、など海外への事業展開も進めている。現在、資本金は8500万円、従業員は約230人である。



出所：ヤマナカゴーキンHPより転載

3. インタビュー：沿革について

ヤマナカゴーキンの創業の地である東大阪は明治期に、綿花、第二次世界大戦前後は弾丸やねじ、くぎなどの締結部品を生産する町だった。ドロ잉グ（引き抜きの金型）から鉄に関する仕事を開始した。超硬（超硬合金）という材料を用いたが、1960年代、超硬は文字通り硬い金属なので加工が難しいものであった。先代が超硬の新たな加工方法を発明したことにより事業が開始された。転換期は1970年代で、車のギアなどの機能的、複雑な部品を作成すること

を開始した。車の足回り、ミッション関係を視野に入れた。それまでは顧客からの指示（図面）をもらって仕事をしていたが、そのままでは下請けに過ぎないということで展開された。さらに1985年に試作プレス機を入れた。これが転機となった。川上から川下まで展開可能になったことで、部品設計まで勉強するようになった。技術開発を磨く取り組みを始めることとなった。また1997年にアメリカ企業のDEFORMというCAEソフトの販売代理店にもなり、2001年には販売総代理店になっている。その経緯は社長が1990年にアメリカに留学した際、留学先の博士課程に在籍していたキムさんと出会い、キムさんも当社に参加したことによる。DEFORMは現在ヤマナカゴーキンのコア技術となっている。

4. インタビュー：事業状況について

現在、9割がた自動車関係のビジネスを行っている。営業所は自動車会社の場所を重視して配置している。例えば関東営業所は東北から北関東の自動車会社に対応している。生産拠点は中国に2つ（合弁と100%子会社）。タイに1つ（合弁）という状況である。

金型ビジネスの現状は厳しい。自動車産業の海外への移転を考慮すると金型の国内需要は減っていくと予想できる。しかし、私は常に「仕事は自分で作りましょう」と言っている。そこで金型だけでなく、ソリューション、部品の3つの事業がスパイラル・アップであがっていくことが重要と考える。解析ソフトを使ったソリューションは、当社の得意とする鍛造技術以外の技術相談や引き合いを増やしている。部品生産は金型から派生した技術屋ノウハウを吸収するのに役立つ。それがお客様へのソリューションに反映できるし、より精度の高い金型開発への意欲にもつながる。その様な3つの事業が影響しあうスパイラル・アップが重要である。これには何となく気づいていたが、社員と話をしていくことで各事業の融合が必要と明確に気づいた。またそのためには社員全体の教育が必要である。IBMが製造業からソリューション・サービス業に事

業転換したことは有名であるが、ヤマナカゴーキンの社員に対する徹底的な教育は今後のソリューション事業の拡大につながると考えている。ただしそのマネジメントができる人が不足している状況でもある。それでも今後ソリューション分野を強めていく可能性が高い。そのためには技術者は技術だけをやっているだけではだめで、顧客のニーズを吸い上げることが必要になる。今まで、営業は金銭感覚がなく、金型事業は井勘定的なところが多かった。今後は長期的な採算性を意識する必要がある。

ソリューション事業部は、工程設計、解析技術、金型設計、金型政策、実機施策、量産化、に分かれる。解析ソフトの活用は、コンピュータ上で事前検証でき、今まで試作や手直しが5～6回必要だったのが、2～3回で済むようになり、リードタイムの短縮とコスト削減を実現した。またこれまでは熟練の技術や発言が重視されてきたが、より共通の基準として明快になった。ただし、若い人に対しては、ソフト上のシミュレーションが、実際にはどのような意味を持っているのか理解させることが大切である。また、ソフトを使うノウハウの蓄積も重要である。またCAE解析は、鍛造だけでなく板成形の技術が必要な場合、その知識や経験がないものの、ソフトを使うことによってレベルアップを可能にする。解析ソフトの展開により金型事業からソリューション事業へのウェイトの移行が可能になる。

金型事業部は、精密冷間鍛造金型、温・熱間鍛造金型、粉末焼結金型、複合成型金型などを展開している。なかでも冷間鍛造金型を主力としている。金型は1品ごとに発注を受ける製品である。顧客はその1品から大量生産を行うものであり、どれぐらいの量を生産できるかは金型の耐久能力で変わる。当然であるが、耐久能力が高い金型はそれなりの素材を用いるので価格としては高くなる。また1品ごとの発注ゆえ、営業担当者の力量が重要となる。製品カタログが存在しそこから販売するわけではなく、顧客のニーズや困っていることをどれだけ汲み上げることができるかが問われ、また当社の技術ではどう対応できるかが頭にあるかが問われる。

なお現在の商品別売り上げとしては、ソリューション事業部としてソフトウェア17%、設計開発19%、金型事業部として冷間鍛造用金型53%、温熱間鍛造用金型10%……である。

5. インタビュー：マネジメントについて

当社の企業ビジョン「創造力と熱い心で「モノづくり」を追求し、あらゆる想いをカタチにすることで人と社会に向け、いつも新しい提案を続けます。」は9～10年前、当社の40周年のアクティビティとして設定した。若手や若手の幹部で作成したものである。若手が作ることが重要と考えた。なぜなら彼らの腹固めになるものであるからである。現在、彼らが課長部長になって当社の屋台骨となっている。

なお私（山中社長）は現在50歳前であり、身近で一緒にやっているメンバーは40歳代である。このメンバーが仕事をやり過ぎることもあり、その下の30歳代があまり育っていない。そこで以前、30歳代からプロジェクトメンバーを選抜し1年間かけて現場の仕事以外にヤマナカゴーキンがどうあるべきかを考えさせるという仕掛けを行った。現場の仕事をしながらなので体力的に精神的に大変だったと思うが、やり抜いてくれた。

社長としてある程度現場にまかせている部分も多いが、この様なビジョンの作成や各プロジェクトをトップダウンで作成、浸透させるのではなく組織メンバーに参加させるのはいわゆるボトムアップを重視していると言える。先代はトップダウンで経営を進めていたがそれでも従業員に好きなことをやらせており、根底はボトムアップだった。ボトムアップを重視する理由は、「自分で考えるということ」は成長につながるためである。ヤマナカゴーキンは中小企業であり、ヤマナカゴーキンに望んで入ってくる社員は少ない。それでも残る人間は多い。なぜ残るのか。それは仕事にやりがいを感じているからではないか。やりがいを感じてもらうには、彼らに自分で考えるようにすることが重要である。彼ら自身が考えて成長する環境を作っていけばよい。またやる気のある部

下は伸ばしたいという気持ちがある。本人の熱意をみて、大きな仕事にチャレンジさせている。私の器は限られているので、企業としての全体を広げていくには、各メンバーの器を広げてもらうことが必要である。これは各レベルのマネジメントが同じことを言っている（私と同じ言葉で伝えてくれる）。各経営陣の考えは同じである。例えば、人を育てるのが上司の仕事だよ、どうやって育てたの？ チームビルディングしたの？ などと部下に問いかけている。しかし、実際はまだまだ、本当にまだまだである。一方的に強い調子で部下に言って、彼らのモチベーションを下げってしまう幹部も中にはいる。

同様に従業員の仕事の満足度を高める施策として人材育成、教育がある。会社として、品質、安全と同様に教育を強調するものである。ヤマナカコーキンの教育方針は「会社のニーズと社員一人ひとりの想いを最大限に両立する教育を目指す」というものであり、「Challenge 80」、「ワーク・ライフ・バランス」とともに重視している。これにより離職を減らす目的もある。大企業と比べて中小企業は福利厚生などで劣っている。それを仕事のやりがいで補うというものである。ある程度満足し、楽しいよね、成長できているよね、ということをもものづくり、人づくりを通じて感じてもらえるようにしたい。個人の強みが成長することを後押ししたい。そしてこれらを通じて個人の強みを活かした組織を目指すものである。

われわれは教育を「共育」と読んでいる。それを実践する施策としてエルダー制度がある。これは入社3年目までにやめる人が多いことから、それを防ぐために始めたものでジュニアエルダー（入社2年目の「お兄ちゃん、お姉ちゃん」）、シニアエルダーがフォローすることで、仕事面だけではなくメンタル面もサポートするものである。さらにエルダー側も教えるという行為につながっており、エルダー側の成長も期待できる制度である。

PTP（Positive Thinking Person）制度は、1年間の計画を立てさせPCDAを行うものである。これも入社2～3年目の先輩がフォローを行う。自分で課題を設定し解決できる人間を育成するのが目的である。

ヤマナカ・チャレンジ・ポスト制度は、毎年、新設ポストと空きポストが発生するが、そこを社内公募するものである。今年で言えば6つのポストを募集している。基本的には応募者にノーと言わない。チャレンジしたこと自体を評価するためである。ただしもしも1つのポストに複数の応募がある場合は順位付けを行う。やらせてみて結果が悪い場合は、それなりの評価をするのももちろんである。

PTP制度は、求める人物像を自ら律し、考え、行動させる人づくりである。一人ひとりのプロフィールシート、共有シート、面談シートを毎月作り、その人は自分で課題を設定し、解決していく。そこで教育、目標、評価と連携させるものである。

また新入社員に向けて、その前年に入社した社員が全員、自分たちの仕事をまとめプレゼンテーションを行っている。試作、営業、設計、解析など、自分が手がけ苦勞したものが出来上がる喜びがある。それを自分の代から次の代へつなげていく。ある意味、苦勞話や自慢話にもなる。私なら「石の上にも3年だ!」と言ってしまうけど、若い人は苦勞を前面に押し出して話した方が、お互いに理解できるのかもしれない。プレゼンテーションすることで自分たちの仕事のまとめになる。また教えるという行為が重要。自分たちのやりがいになるとよい。また距離が近いためか管理職よりも丁寧な指導になっている。



出所：ヤマナカゴーキンHPより転載

このような教育制度と評価は連携している。成果主義を採用している。しかし人を評価することなので難しい。評価する人の目線が統一されているかどうか重要である。例えば面接をするにあたって、20人の部下がいる管理職は十分な面接ができない場合がある。不満が出てきている。本来は従業員のモチベーションを上げるための制度であるべきが、評価のための制度となっている。ゆえに運用方法見直しの段階になってきている。

具体的に、営業担当者の教育をみると、現状において営業担当者は自分の知っていることしか聞けない。ヤマナカゴーキンのビジネスを考えると、顧客のニーズは多岐にわたり、顧客の悩みを解決することがビジネスにつながる。顧客のニーズをいかに引き出すかが営業担当者に課せられた課題であるが、それはトレーニングを通じて実現するしかない。これまでの御用聞きから気づきを可能にするのは困難である。そこで1年に1～2回営業担当者研修を行う。成功事例を勉強し、フリートークさせる。スタイルはそれしかない。そこで日々気づいた点を列挙させる。自分で考えることが重要と考える。

また従業員が考え、気づいたことを共有化する制度としては「いいね」投票カードという制度がある。他のメンバーのやり方や考えに感動したらそれを記入して社内で掲示、共有化を図っている。ほめる文化を作りたい。さらにやり方として考えているものとして、今後、創業者精神をまとめようと思っている。ただし単にまとめて本にするなどでは一読して終わりである。そこでまとめたものを小集団で議論させ、気づきを考えさせるという試みをしてみたい。このようにヤマナカゴーキンに残っているメンバーは力がつくように教育している。やりがいを促している。さらに面接で課題を明らかにしていくつもりである。

他方で、現場が得た気づきや情報をミドル・マネジャーが十分に拾い上げることができず、いわばせっかくの気づきや情報がミドルの段階で切れている可能性もある。それは課題である。対応策として、例えば、感性が強いAという人物が現場からの適切な情報を拾い上げた場合、それを積極的に評価して、その行為を他のメンバーに周知させ波及をねらう。具体的な事例としては、アン

チ・ヤマナカゴーキンの顧客に足繁く通い、ヤマナカゴーキンじゃないとダメだ、というところまでその顧客の周りを固め、ヤマナカの仕事として取ってきた事例がある。この一連の営業活動は積極的に評価し、一つのロールモデルにしている。また技術面での気づきについては、ヤマナカゴーキンの現有の技術では難しいかもしれないというものでも顧客のニーズを重視して対応したいと考えている。

技術面で言うと、私（山中社長）は国際冷間鍛造グループ（ICFG）という学会に参加し情報を得ている。また技術系メンバーにもネットワーク形成や情報獲得を求めて学会に積極的に参加することを推奨している。これらにより技術的トレンドを把握することができる。また技術者が外部で得てきた情報、知識を組織全体で共有する方法としては、ファイリングシステムを形成（外部で得られた知識を社内のデータベースにファイル化）し、また検討会を通じての共通化を目指している。以前、仕事は1人で進めるものであったが、現在は共同で行うことで情報、知識の共有をはかっている。

技術の継承、伝達で言うと、金型技術はいまだに熟練技術が占める部分が多い。そこで熟練技術を伝える仕組みとして「3・3・3」という取り組みを行っている。これは「①理が3つの工程ができる、1つの工程を3人ができる、3人で全工程ができる」というものである。また熟練職人が定年した場合、嘱託として技術教育を担当してもらっている。

（さかもと よしかず 投稿時本学准教授）

（ちゅう ひょんじょん 本学准教授）