

シリーズ

“キラリ企業”

の現場から 第46回

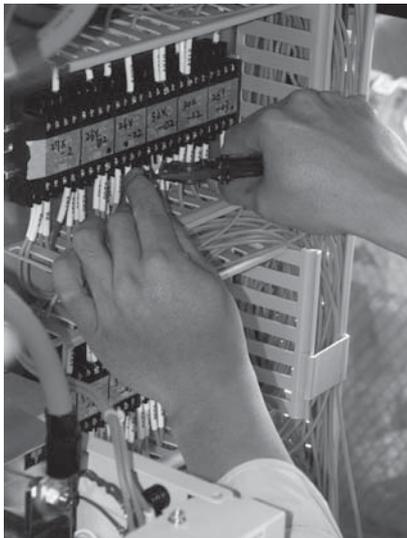
会社のさまざまな支援サービスをご利用いただいている元気企業を紹介する“キラリ企業”の現場から。第46回は、電気制御技術の分野で確実な実績を積み上げている広沢電機工業株式会社(大田区)を紹介します。3年前の設立50周年を機に新経営計画を策定。特に人材育成に力を入れており、会社のオーダーメイド研修、人材育成計画策定支援事業などを活用されています。

電気制御分野の“職人”を養成 “価値ある100年企業”であり続けるために

広沢電機工業株式会社

1. 一品一品、配電盤を作り込む技術

広沢電機工業株式会社の創業は1957年。全国の電気通信事業者、全国の電力会社、鉄道など交通機関、その他インフラ設備の動力制御盤の設計、製造が主たる事業である。従業員約60名という規模ながら、大手企業に頼られる地位を築き、2001年には日本配電盤工業会(現社団法人日本配電制御システム工業会)の「優良工場」に認定されたほか、昨年は大田区の「優工場」総合部門賞を受賞した。



同社が取り扱う制御盤、配電盤制作の様子

同社の特徴の一つは、電気制御分野の“職人”を多数養成していることだ。納入先ごとに異なる制御盤を、それぞれのシステムに合うよう設計し、自社内で製造しなければならない。「セル生産方式」で、技術者それぞれが責任をもって一品一品作り込んでいく。世の中にある多数の電子部品からどの製品を使えばよいのか、確実な制御ができるためにはどのような電気回路がふさわしいのか、利用者が迷わないためにはどのような手順に仕上げればよいのか…。いずれも、広い知識と深い経験が必要となる。こうした職人技は、なかなか組織として教育・伝承できるものではない。

同社の特徴の一つは、電気制御分野の“職人”を多数養成していることだ。納入先ごとに異なる制御盤を、それぞれのシステムに合うよう設計し、自社内で製造しなければならない。「セル生産方式」で、技術者それぞれが責任をもって一品一品作り込んでいく。世の中にある



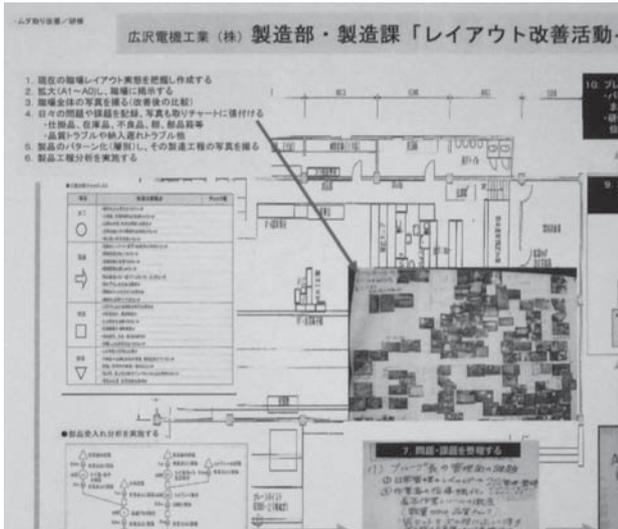
技術面で組織を支える天野隆専務取締役

同社で長く技術部門を引っ張ってきた天野隆専務は、「製品を納品し、試運転したときに、自分たちが手をかけて製作した製品が、システム全体を制御していることを実感できる」と話している。「ものづくり」が見直されている昨今であるが、電気電子分野のものづくりの楽しさと可能性、職人としての誇りが、同社の仕事ぶりから窺える。

2. 広い視野を持つ人づくり

「世の中は大きく変わっていく。もちろん当社も過去の実績に安穩としていられない。顧客からの信頼を保つにはどうすればよいかを考えたとき、勤勉さはもちろん、問題解決力、提案力が常に必要とされる。自律的に考えられる人材が欠かせない」と熱心に語るのは、景山治代表取締役社長だ。一品ごとの製品に関わった人の責任感を持たせやすいセル生産方式の導入は、こうしたマネジメント方針とももちろん無縁ではない。

しかし同社もかつては、体系的な教育カリキュラムを持っていなかった。そこで2007年頃から、制御盤に関わる専門技術だけでなく、生産技術やマネジメントスキルまで視野に入れた教育体系作りを目指し、会社のオーダーメイド研修を利用することになった。公社と現場改善に実績のある研修機関が具体的な教育カリキュラムを開発。以後、毎年、上級管理職向けの品質管理活動、中堅向けのムダ取り改善など、いず



研修成果の一例

れも現場の職人技を社員が共有し、組織として問題解決する実践形式の研修を行っている。例えば上図は、セル生産方式に合った工場レイアウトの改善事例である。今年もまた6月から、新たなメンバーを対象に研修が開始されたところだ。

実践研修以外にも、同社は人づくりのための活動を多数行っている。他社の工場や事務所をケーススタディとして見学し、そこから自社に役立つヒントを得ようとする「ベンチマーキング」がその一つ。訪問先は、日ごろ同社と親交のある関係先や経営者団体で知り合った企業から協力を得る。例えば全社員を4~5チームに分けて、1チーム2社ずつ、泊まりがけで他社訪問を行う。単なる見学にとどまらず、自社にも役立つヒントを見出してグループ内で意見交換し、報告書にまとめあげる。その成果を社内発表の場でプレゼンテーションし、全社的に知識やノウハウを共有する。付加価値の向上やコスト削減の提案が、結果として経営数値の改善にもつながった。

また、同社では高卒で入社した新人に、働きながら大学の夜学に通学することを奨励している。目先のスキルアップにとらわれず、個々の技術者の基礎力養成、長い目で見たときの組織全体の技術水準アップなどを想定している。

新入社員が入社時に、希望職種に関わらず必ず工場の製造現場を経験するのも特徴的だ。いずれ設計やサービス担当となる見込みであっても、営業職に就くことを前提として入社しても、基本となる配電盤製作の現場を踏むことが必須とされている。営業もでき、設計も、製造もでき、トータルに業務を担うことができる人材を育てていくのが理想だという。ものづくり企業として押さえないといけないところを押さえたキャリアアップの体制といえそうだ。

もともと同社は、10年以上にわたり、ほとんど毎年新卒社員を採用している。そのため、年齢層のバランスが良く、多くの中小企業が悩むような中堅層や若年層で人材の薄い世代がない。経済環境に波がある中で、常に定期的な採用を続けていけるのは、やはり長期的なマネジメントの視点があってこそその判断であろう。新人としても、入社後継続的に教育

が受けられる体制があるので、安心して自らの研鑽に励むことができよう。

3.「人材作成計画」の実践へ

08年には、こうしたさまざまな研修カリキュラム、人事政策、キャリア形成の仕組みを整理した「人材育成計画」を、会社の専門家(人材ナビゲータ)とともに作成した。現場で各種の研修や人事政策が進められ、それを機に応じて整理して俯瞰し、方向性を確かめ、また見直しては新たな教育カリキュラムに落としこんでいく…。会社のサービス、研修機関を利用し、うまくPDCAを回して進めている。



人づくりについて熱心に話す景山治代表取締役社長

4.社会に価値のある企業に

今後の事業として、環境問題に対応したシステム、サービスの提供にも力を入れる。すでに、有害な化学物質を制御するシステムを納入した。地球環境保全に役立つプラント作りなどに、同社のノウハウを役立てていくことになる。

同社の目指す“価値ある100年企業”とは、単に100年以上存続するという意味ではなく、社会に対して価値のある企業になるのだという宣言に他ならない。そのために必要なのは、表面的に組織を取り繕うものでなく、腰を据えた人づくりであろう。多くの中小企業に参考になる事例である。



大田区西糀谷の本社社屋

(人材ナビゲータ 松山俊一)

企業名: 広沢電機工業株式会社
 代表取締役社長: 景山 治
 資本金: 7,700万円 従業員数: 61名
 本社所在地: 東京都大田区西糀谷 2-13-14
 TEL : 03-3742-0261
 FAX : 03-3743-1641
 URL : <http://www.e-hirosawa.co.jp>