

所在地 : 〒444-0324 愛知県西尾市寺津町四ノ割横道西 10-1  
代表者 : 代表取締役 鈴木英昭  
資本金 : 2,400 万円  
従業員数 : 120 名  
URL : <http://www.yamaki-c.co.jp/index.html>

#### 事業概要 :

大手農耕機械メーカー向け鋳造部品が全体の 8 割を占める。あとの 2 割は水処理、汎用エンジン他、産業機械の部品が占める。大型で複雑な中空構造ケースの量産技術(中子の設計技術)・製造体制に強みを持つ。他社の扱いたがらないような複雑で手間のかかる仕様でも積極的に対応している。



#### シニア人材交流会への参加

当時、「機械加工技術の教育支援」と「製造工程管理システムの構築支援」という二つの課題をかかえており、その解決に向けた支援を求め、西尾信用金庫の勧めるシニア人材交流会に参加した。

シニア人材交流会では上記の二つの支援のためにそれぞれの専門家シニアが紹介され、最終的にひとりずつ候補が残った。しかし、人的リソースの観点から、同時に二つの課題に取り組むのはむずかしいと判断し、まず「製造工程管理システムの構築支援」に注力することにした。



鈴木英昭代表取締役

「製造工程管理システムの構築支援」とは、既に当社に導入されている生産管理ソフトを十分に活用できるようすることである。社内のしくみを変えたり再構築したりすることに加え、担当者教育などを含めた包括的な支援が必要だった。それには理想論ではなく、当社の実情に合った現実的な指導が求められていた。

そのような事情もあり、当初は、「要望にピッタリとあった人材を求めるのはむずかしいであろう」と社長は思い、多少の妥協は仕方ないと考えていた。交流会での面談では、とにかく当社の支援ニーズを理解してもらおうと思ったが、それをシニア人材に伝えるにはかなり苦労したという。

紹介された中から、ひとりのシニア人材を1次面談で選んだ。そのシニア人材は、ものづくりの経験がないうえ、中小企業向けのシステムについてもあまり経験がなかった。しかし、大手シンクタンクで製造業向けのシステムを組んでいた経験やシステムを動かした経験があり、その分野では一番詳しいと感じたことが選んだ理由である。

#### 支援の合意から着手に至るまで

1 回目の面談で課題を提示し、2 回目でプレゼンテーションを受けたのだが、期待する内容ではなかった。それは、「コンサルティング提案」であったからと社長はいう。「効果のでている理想状態」を提示し、1年で実現するための「標準的(かつ理想的)なステップ」が描かれていたのである。そこで、社長は粘り強く、当社の求める支援ニーズを説明し直し、次の面談で再度プレゼンテーションを受けたが、これも期待した内容ではなかった。

結局、社長は「先を見通したプランを描くのではなく、現状確認しながら一緒に進めていくこと」を提案し、シニア人材との合意に至った。その時は、シニア人材も当社の抱える課題の全体像を把握できていなかった様であるが、全体把握は必ずしも必要ないと社長は考えた。共に走りながら、支援ニーズだけでも理解を深めてくれればそれで良いと考えたのである。

シニア人材には時を経ず支援に入ってもらった。専門指導のアドバイザーとして月 2 回ほどの訪社を基本にしながらも、実際は、そのときの状況と内容によって、都度訪社してもらい、実務的な伴走型支援にも及んだ。

今回の課題解決に、会社側は専務と専任の担当者による担当チームであったが、当初はシニア人材との意思疎通が進まず、担当チームには「ついていけない」「遠巻き」「引いてみている」様子が見受けられたという。しかし担当チームとシニア人材の双方が根気よく、共に現状把握に取り組み、根本から問題を掘り起こす作業を進めていくことで、取り組むべき課題を共有していくことができたという。このプロセスの中で、シニア人材のまじめさや一所懸命に取り組む姿勢が見受けられ、「ついていけない」だった担当チームも「遠巻き」状態から徐々に距離が近くなったと社長は見ている。

#### 課題解決への取り組みスタート

課題解決への支援は 2 段階に分けられることとなった。

第 1 段階は、基盤を整備し、まず間接部門から稼働させることである。具体的には、Web 注文の取り込みができるようにすること、現状の部品マスター(基本情報)を整備すること、それを各工程の関係者も共有できるようにすることなどである。現在、これらの基盤整備が進められており、3 か月後にはキックオフし、稼働させる予定である。



第 2 段階は、システムの稼働範囲を間接部門から製造部門へと拡大させ、受注から出荷まで一貫した管理を機能させることである。また、部品マスターに登録されている情報(例えば、トラブル履歴など)を有効活用していけるようにもしていきたい。但し、これは第 1 段階の機能がある程度軌道に乗ってからである。当社の実情にあった着実な進め方が求められている。



#### シニア人材を活用して

シニア人材の活躍により、第 1 段階は、計画的に順調に進んでおり、予定通りキックオフできそうである。スタート時は互いに支援ニーズを共有できずにいたが、社長の彼に対する評価は大変高い。それは、互いの都合を理解し、融通を利かせてくれること、課題の共有から解決に至るまで中途半端にすることなく、最後までつきあってくれる支援ぶりに対する信頼でもある。

シニア人材の活用方法についての社長の考えは以下の通りである。

1. 資料だけ見ても相手がどんな人材かはわからない。資料だけで判断しない
2. 最初からピタッと合う人がいるとは限らない。要望が全部かなうと期待しない
3. バックグラウンドが違えば、支援して欲しいことをすぐに理解してはもらえない。悩みを具体的に粘り強く説明する
4. 相手が課題の全体像を把握してくれることにこだわらない。人を見て、この人なら大丈夫と感じて選ぶ
5. 「コンサルティング計画」ベースではない。選んだ相手を信じて、共に走りながらいろいろ打ち明け、侃々諤々話し合いながら、いろいろ依頼していく

このシニア人材活用の経験で効果を実感した同社では、先送りしたもうひとつの問題解決の支援を求め、今期のシニア人材交流会にも参加する予定である。