

夢ある職場づくりと 付加価値創造会社をめざして



齊藤 民一

(株式会社三栄機械 代表取締役会長)

■会社概要

当社は1971年に由利本荘市に創業し、今年で48年目を迎えています。創業当初より先輩企業と競合しない事業という考え方が原点になっており、業界を絞らず、幅広く様々な業界からの仕事に取り組んできました。

柱の一つであるオーダーメイドの機械を設計製造する事業では、航空機の機体製造設備、電子部品の製造設備、物流設備、自動車の生産設備等、と多岐にわたります。もう一つの事業の柱であるプラント工事の分野では、粉体を中心とした材料プラントで、電子部品、食品、化粧品、医薬品、電気自動車のバッテリー等と広い分野にわたります。また、自然エネルギー関連では地熱発電、太陽光発電、風力発電（南極昭和基地向け）にも関わっております。

近くに秋田県立大学が開学してからは、大学等との共同研究にも積極的に取り組み、数件の特許を取得しております。現在取り組んでいるテーマは秋田大学が有する複合材の新たな成型技術で、革新的な低コストで複合材製品を製造すべく、経済産業省の認可ならびに県の支援を受けて「秋田複合材新成形法技術研究組合」を設立しての取り組みと、航空機エンジンの専門分野に強いメーカーである㈱IHIと秋田大学、県立大学との共同研究である「エンジン燃料システム電動化」にも参加させていただいております。

■「経営指針を創る会」を受講しての気づき

中小企業家同友会という中小企業経営者の任意団体があります。この団体は、三つの目的、「良い会社」「良い経営者」「良い経営環境」の実現に向かって、「自主、民主、連帯」の精神で国民や地域と共に歩む中小企業を目指そうと活動する団体です。

秋田県中小企業家同友会に2004年に入会し、2007年に宮城県中小企業家同友会の「経営指針を創る会」を受講しました。それまでは、ある程度利益を出して経営していたので、このままで良いのかなと思っていましたが、受講してみると、いきなり「何のために生まれてきたのですか?」「何のために会社を経営しているのですか?」と問われます。まったく答える事が出来ず困惑しました。何も考えず基本をおろそかにし、上辺だけの経営をしてきたことを痛感させられました。この受講で、私は大きく二つの気づきを頂きました。

■人間らしく生活するための役割分担と世の中からのご褒美

一つは「仕事って何?」ということです。悩んだ中でとり着いたのは、みんなが仕事を辞めてしまったらどうなるかということです。暮らしていくということは大変なことです。暮らせたとしても快適な生活とは程遠いことになり

ます。仕事とは「みんなが快適に生きていくための役割分担」なのだと気づかされました。一人での役割はたかがしれています。集団でやった方がもっと色々な役割を担うことができます。それが会社経営なのだと気づきました。

では利益とは何か。「利益を出さないと会社がなくなる」と世の中の動きに合わせて何とか利益を出してきたのですが、仕事の本質に気がつくと考え方が変わります。利益とは役割分担に対する世の中からの「ご褒美」なのです。ですから、ご褒美を貰えるような役割分担をすると、おのずと利益はついてくる。こういう仕組みに気づいた事は本当に大きなことでした。

■「比内地鶏経営」で気づきを促す環境づくり

もう一つは「成長」ということです。それまでは漠然と考えておりましたが、成長とは昨日まで出来なかった事が出来るようになることだと気づきました。その為には昨日と違う事に取り組む必要があります。何をするかは、ありたい姿を描くことではっきりしてきます。そこに向かうと行動が変わってきます。

さらに「気づき」です。気づかせることは結構大変です。教えるのではなく、質問して考えさせる。もしくは一緒に考えるということだろうと思います。それには社員の意欲の向上が欠かせません。

秋田には「比内地鶏」という有名な地鶏がいます。のびのびとストレスを与えず放し飼いで育てるためか「日本三大美味鳥」としてのブランド力を誇っています。放し飼いといても、どこに行ってもよいわけではなく、庭の囲いは飼い主がしっかりと作っています。経営も同じで、社員の皆さんをあまり管理せず、鶏でいう庭と

いう活動範囲を社員が活躍できる環境に置き換えて提供することで、社員は力を発揮します。そんな訳で「比内地鶏経営」という言い方も面白いと思っているところです。

「創る会」を受講する前は、私が「何とか利益を出して社員を食わせねば」という思いが強かったのですが、受講後、社員のみなさんに自分の会社の役割を考えようと問いかけ、社員に仕事を任せていくと「それじゃ、世の中からのご褒美のために何をどうする」と社員同士で考えながら、行動するようになりました。無管理というわけではないのですが、過度に管理するよりは、みんなで考えて、みんなでやる方が付加価値を創造していく力になると思います。

■「中小企業の時代到来」ニッチな市場は無限

時代の変化について思うことですが、高度経済成長期は物不足の時代でした。冷蔵庫、洗濯機、テレビ等、ものを手に入れることで幸せを感じる時代でした。大量に生産し、多くを供給することが求められ、すべてが効率重視で行われました。中小企業は大企業から役割も含めて仕事を与えられていましたから、言われた通り一生懸命にしていれば、何となくうまくいった時代でした。しかし、ものが行き渡ってしまうと、日本には大きな市場はなくなり、大企業は海外の大きな市場を求めて、ものづくりの生産拠点を移さざるをえませんでした。中小企業と一緒についていくのは困難です。今まで大企業の指示の下で仕事をしてきた中小企業にとって、いきなり突き放されると何が残るかということです。結局は「いったい自社の役割は何だったのか」しか残らないのだと思うのです。しかしプラスに考えると「中小企業の時代」の到来だ

といえます。なぜなら、国内には大企業が取り上げなかった小さな市場がたくさんあるからです。中小企業は小さな市場でも経営は成立します。

仕事とはみんなが人間らしく快適に生活するための役割分担です。この多様化した時代では、今まで考えなかった分野の付加価値の高いニッチな仕事がたくさん見つかるはずで、秋田県は人口減少で大変です。県も色んな政策を打ち出していますが、私は究極的には住みやすい地域には人が集まるのだと思います。暮らしやすい地域とは小さな市場のサービスが沢山できる地域であり、まさに中小企業が得意とする分野です。

■価格競争をしない体制づくり

付加価値を上げていくには提案型企業となる必要があります。他社と同じようなことをすると、合見積もりで価格競争になってしまいます。私たちの経営理念は「もの創りを通じて『真の産業創造』に挑戦する」ということをうたっていますので、調達部門との取引は極力少なくし、各社の開発部隊と、当社ができることをアピールしながら、お客様の商品開発に関わるように心がけています。

一例ですが、飛行機の機体部品の製造は数年先までの安定した受注が見込まれるものの、原価がわかっていますので価格競争に巻き込まれます。飛行機を生産するための設備などは無から有を創り出すので比較対象がありません。比較的付加価値の高い分野です。ただし、常に仕事が確保される保証はありません。部品受注の仕事も生産設備の仕事も一長一短がありますが、当社ではどちらかという価格競争よりも付加価値の高いものの創出にトライしています。

■成功体験は次への挑戦の糧に

誰でも何か新しいことに取り組んで成功してみると楽しくなるものです。新しいことに挑戦しようとする社員が反対する企業が多いと耳にしますが、当社はそんなことはないように思います。結構、昨日と同じことの繰り返しだと物足りなさを感じる社内の雰囲気です。

当社では、職場懇談会を2か月に1回位の頻度で行っています。お酒も入れ「10年後の自分たちの職場のありたい姿」を語り合います。その場でよく出るのが「いやあ、あのころはずいぶん苦労したな、今だったら苦労せずに簡単にできるよなあ」という会話です。これは成長の確認です。そこから次にまた新たなことに挑戦してみようという意欲が出てくるのです。このへんの確認は本当に大事だと思います。思想家であり実業家であった中村天風の書籍に出会い、勇気づけられた言葉の一つに「今の姿は過去の行動の結果であり、未来は今からの行動で変わる」という名言があります。昨日と同じことをやっていると何も変わりません。少しでも昨日と違う事をいかにやるかということが多分成長につながるのだと思います。

■“いい加減”に夢を語れる職場環境に

「付加価値」「連携」と言われますが、無から有みたいな話は多分真面目に考えてもなかなか出てこないと思います。例えば飲み会をしながら「こんなものがあつたらいいよな」とガヤガヤと言合える事が大事です。そうすると、そこに集まった仲間から「ああ、それだったら、この部分は、俺ができるよ」と意見が出てくるとしめたものです。それが新しいものを具現化していく一つの大きな力になります。「どこか

と連携して何かつくり出さなくては」と構えて考えても、多分新しい発想は出にくいものです。うちの社員は、先ほどの職場懇談会ではないけれども、適当な話をしながら「こんなのあったらな」という発想をきっかけにして、もしかしたらやれるかなと展開してきました。

世の中に無いものをつくりだす感性は、人間にしかできないことです。少し無駄だと思うかもしれませんが、多少不真面目に「こんなもの

があったらいいよな」と、いい加減に皆で夢を語りあえる職場も必要なのだと思います。



(地熱発電)



(航空機製造設備)

会社概要

- 1 会社名 株式会社三栄機械
- 2 代表者名 代表取締役会長 齊藤 民一
代表取締役社長 佐藤 淳
- 3 所在地 〒015-0051
由利本荘市川口字家妻146-3
- 4 T E L 0184-23-1094
- 5 F A X 0184-23-1538
- 6 U R L <http://sanei-kikai.co.jp/>
- 7 設立年月 1971（昭和46）年2月
- 8 資本金 2,700万円
- 9 年商 12億7,400万円(2018年11月期)
- 10 従業員 80名（2019年6月末現在）

- 11 事業内容 機械器具製造（鋼構造物、産業用省力機械、航空機整備・製造用治具等）
プラント工事・メンテナンス

12 経営理念

私たちは、もの創りを通じて御客様の求める満足に応え、それによって自己の充実をはかると共に地域社会の発展に尽くします

私たちは、もの創りを通じて「真の産業創造」に挑戦する企業です

私たちは、自然に調和した「真の豊かで、快適な生活」の実現で社会に貢献します

私たちは、「わくわく どきどき」する夢のある人間集団を目指します