

人間が主人公の技術力高める 「場」の形成と理念の明文化

「セキガハラ人間村」。これが(株)関ヶ原製作所の矢橋昭三郎社長が自社を表現する言葉だ。人間が主人公となり匠の技や人間性を高める「場」のある会社にしたいとの思いがそこには込められている。「ありたい姿」「なりたい姿」と明文化された理念に沿って、目指すものは「日本一のニッチのデパート」である。

経営ジャーナリスト 足田文明

強みは匠がこなす 一品物のものづくり

バブル崩壊後、急速に進んだ価格破壊、市場崩壊によって、関ヶ原製作所の経営は厳しいものとなつた。オイルショック後、プラザ合意後に次いで、創業以来三度目の経営危機を迎えたのだ。一度目は、心ならずも人員整理によって、危機を乗り切った矢橋昭三郎社長は、二度目は、その反省から、「人間主体の経営」に取り組むことで、関ヶ原製作所を再生させた。ところが、またまた経営が悪化したのだ。矢橋社長は、この危機をどのようにして乗り切ったか。まず、取り組んだのは、自社を原点から見直すことだった。

「経済のグローバル化によって、価格破壊が進み、日本では、量産型の企業の立場が危うくなつてきました。そうした環境の中で、関ヶ原製作所が社会から必要とされる会社になるために、何をすればいいのか。うちの強み探しと、その強みが活かせる市場はどこなのか、従来はあまり意識してこなかつたマーケティング活動にも取り組みました」

結果、強みとして見えてきたものは何だつたのか。関ヶ原製作所は、創業以来、一貫して量産型の製造業ではなかつた。鉄道用の分岐器、大型のトンネル掘削機、船舶用の各種クレーン等々が主力商品だが、量産型のものはない。顧客が要求する商品を、設計から部品づくり、組立、試運転までのすべてを自社で引き受けけるケースが多く、「一品物のもの

づくり」を得意としていた。

日本の製造業の多くは、効率の高い生産システムを開発して、工場の量産能力を高めることで競争力を維持してきた。ところが、関ヶ原製作所は、まったく逆の道を歩んできた。同社には、「ものづくりひろば」はあるが、工場という名の場所はない。

「うちは、きちっとしたレイアウトの工場で量産する会社ではありません。全部一品物ですから、一人

一人の匠が、

それぞれ任せられ

た仕事をこなす

うなイメージの

会社なのです」

（矢橋社長）

矢橋社長は、

「当社は不器用

だつたもので

……」と、謙遜



矢橋昭三郎社長

(株)関ヶ原製作所

本社 岐阜県不破郡関ヶ原町2067
☎ 0584-43-1212

<http://www.sekigahara.co.jp/>

業種 精密機器事業、大型製品事業、舶用製品事業、油圧シリンダ事業等

創立 1946年11月

資本金 2億200万円

年商 111億1700万円(2005年5月期)

従業員数 305名(2005年7月末現在)

果として、関ヶ原製作所には、特徴のある匠が数多く育っていたのだ。一方、量産することで利益を出す仕組みづくりに走っていた日本多くのメーカーは、一品物のものづくりは不得手になっていた。大量生産、大量消費型の世の中では、関ヶ原製作所のような企業が脚光を浴びることは少ない。しかし、時代は変わった。設計から試運転までを、「一気通貫」でこなすことのできる関ヶ原製作所の存在が際立つようになってきたのだ。

「日本一のニッチのデパート」を目指す技術を高める学習企業

矢橋社長は、「特徴のある匠による『一品物のものづくり』」を、関ヶ原製作所の強みととらえ、その強みをさらに進化させるべく、新しい経営理念づくりに取り組んだ。その結果、生まれたのが、「21世紀型学習企業への挑戦」という企業理念だ。学習企業とはどのような概念なのか。

一品物のものづくりでは、仕事をするたびに、匠の腕が上がっていく。新しいものづくりに絶えずチャレンジすることで、必然的に、匠が成長する。一つの仕事をこなすことが、学習になるような仕組みになっている。そうしたところから、矢橋社長は、ものづくりひろばは「教室」だと、位置付けている。仕事を学習するだけではない。新しい仕事のたびに、異なる知識や高い技能が要求さ

れる。その要求に応えるためには、常に技術力を向上させていかないといけないし、新しい知識を学んでおかないといけない。そのため、ものづくりひろばには、「匠道場」と「ものづくり学校」まであるのだ。

全社を挙げて学習し続ければ、顧客の新しいニーズに応えることができ、おのずと新しい事業を創造することができる。経営とは事業創造、とするならば、「学習企業」であり続けなければならないと、矢橋社長は考える。

「一品物のものづくり」へのこだわりと「学習企業」への挑戦で、関ヶ原製作所はどう変わったのか。

まず、やるべき仕事が明確になった。二度目の危機の後、多角化に走った同社だったが、いまは以下の事業分野に絞り込んでいる。

- ・精密機器事業（精密石材定盤、工作機械）
- ・大型製品事業（トンネル掘削機ほか）
- ・船用製品事業（救命船装置、各種クレーン）

- ・油圧シリンダ事業（鉱山機械向けシリンダ）
- ・鉄道用製品事業（鉄道用分岐器）

ただ、単純にこの五分野で事業を推進しようというのではない。目指すのは、「日本一のニッチのデパート」だという。

関ヶ原製作所には、スキルの高い特徴ある匠が数多くいて、常に一品物の新しい商品を手掛けている。他社には真似のできない商品づくりが同社ではできる。そこを評価しても

関ヶ原製作所業績推移



らって、デパートのように、多様な技術と技能をお客様の方から買いたいとの考えだ。

この思いは具現化しつつある。現に関ヶ原製作所の技術と技能を求める企業は増えるばかりで、業績も見違えるようによくなつた（図）。この数字からも、「ニッチのデパート」として認知されたと考えて間違いないと思える。

矢橋社長の「学習企業」に対する思いは徹底している。

「学習企業」というからには、会社全体がキャンパスでなければなりません。外国の学校には、教室のほかに一人一人が自分を振り返る場としてのチャペル、ライブラリー、寄宿舎などがあつて、カレッジを形成しています。関ヶ原という自然の中で、そういう人間ひろば、コミュニティーをつくりたいのです」

この思いも少しづつ形を整えてきた。從来から会社敷地内にあつた社宅を、最近建て直したのだが、その名も変えてしまった。「社宅」というのも社員に失礼だと思つて、

メンバーズハウスにしました。メンバーズハウステスとなれば、全体の設計もおのずと変わります。その横に、チャペルもライブラリーのようなものもつくるようにしたのです」「チャペルも……」に相当する建物は、「21世紀人間塾」と名付けられ、この十月に完成了。

「村」というが、まさにその言葉通りの「場」、雰囲気が同社にはある。矢橋社長の経営には二つのキーワードがあると筆者は考えている。一つは、「場」だ。日本が世界第二位の経済大国になる過程中で、「場」というものがなくなってしまうのではないかと思います。会社の中にお地蔵さんがあるとか、自分を振り返る場があるとか……そうした場がないのがいまの日本。場というのはものすごく大事なものです。場の主人公は人間です。それだけに、場がないと「全員が主役の経営」(前回参照)などできるわけがありません。

矢橋社長の経営は、理念に重きを置いています。しかし、単に理念を掲げるだけではない。その理念を行動に転化するための、「場」を在している。矢橋社長は「セキガハラ人間関ヶ原製作所の一〇万八〇〇〇平方メートルの広い敷地には、みんながくつろげるあずまやがあり、そこかしこには彫刻家ピエール・セーカリーの作品が、自然に溶け込んで点在している。

「ありたい姿」「なりたい姿」を示す

【ありたい姿】 テクノ21理念

■基本理念 限りなく人間ひろばを求めて

■企業理念



愉しいふれあいと確かな技術の限らない探求
ニューセキガハラ is our Company

■経営理念 特徴ある物づくり技術の研鑽と伝承を通じて常に新しい事業領域の創造に挑戦し市場の要請に応え 社会に貢献する

■能力開発 理念

学習企業であることが革新企業でありつづけること
学習企業への3つの指針
1. 生きることは学ぶこと 学ぶことは変わること
2. お客様が先生 仕事が教材 現場が教室
3. 全員経営 オンリーワン・ナンバーワン

【なりたい姿】

■21世紀企業の3つのゴール

- 契りと絆の「人間ひろば」
- キラリと光る「小さな大企業」
- 日本一の「ニッチのデパート」

■経営基本方針

- 市場が必要とする「特徴ある製品やサービス」を創造しつづけることを通じて社会に貢献します。
- 常に「独自の技術と技能」を追求しつづけます。
- 「社員の生きがいとやりがい」につながる経営を実践します。

■年度社長方針

- 「21世紀に進化しつづける社会的存在価値のある学習企業」を目指して
 1. 事業特性をベースにしたビジネスモデルを構築すると共にカンパニー制をベースに事業別責任体制を確立する。
 2. 計画と執行とスタッフ部門を分掌したフラットで専門性の高い機能別組織を構築すると共に、CI研究会を軸に知創造型次世代後継体制を確立する。
 3. 経営即学習の考え方とともに会社の核となる役割を自ら描き、各自がキャリアを形成して21世紀型「全員主役経営」を実現する。

う（表参照）。

この二つの姿を目指して、各事業部は、現状でどういう取り組みをなすべきなのか。これまた見事なまでに明文化されている。

自社の理想とする将来像を誰もがわかりやすく「明文化」し、それを実現するため、いくつもの「場」を持つ……これが矢橋社長の経営なのだ。

継続する仕組みづくりに取り組む

三度目の経営危機を乗り切り、業績も回復した二〇〇二年十二月、矢橋社長は病魔に襲われた。食道がんが見つかったのだ。翌年一月に手術を行い、四ヶ月の入院生活を余儀なくされたのだが、この経験が矢橋社長の次なる目標を与えたという。

「食道がんと聞いても、それまでやるべきことは十分やつてきた、との思いがありましたから、悔いることはありませんでした。ちょうどいい引き際だと考えて、二十数年一緒に仕事をやつてきたナンバー2に、あの経営を託して入院したのです。入院当初は、私がいない方がいいのではないかと思えるほど、順調だったのですが、二カ月、三カ月と時間が経つうちに問題が出てきたのです。当社は、五月決算ですので、三月になると、次年度の方針づくりをしなければなりません。ところが、これができないのです」

与えられた仕事を処理することは問題なくできるのだが、リーダーとして指針をつくり、切り開いていくことが、現体制ではできなかつたと、矢橋社長はいうのだ。

「やり残したことはないと思っていましたが、入院してみて、時間とともに、経営者として、関ヶ原製作所を存続させるための仕組みづくりが、何もできていなかつたことが、本当によくわかりました。継続して組織を残していくことが経営なのに、その一番肝心なところができていなかつたのです」

ここまで紹介してきたように、関ヶ原製作所は、「学習企業」の名のもと、社員が成長することで会社を成長させてきた。それだけに、筆者は、おのずと後継者も育っていたのではないかと思うのだが、違っていたのだ。

そこで、退院後に矢橋社長が取り組んだのが、「継続するための仕組みづくり」と「後継体制の確立」だった。

まず、資本構成の組み直しに着手した。矢橋社長個人がオーナーの会社だったが、そんな状態のままでは、組織の継続は覚束ないと考えたのだ。関ヶ原製作所の経営方針を理解してくれる法人と個人に、自分の株を譲渡し、会社そのものを自分から切り離したという。

「何人か候補はいるのですが、一人だけに任せようとするとうまくいきそうにはないのです。ところが、チームで考えさせると機能してくるのです。そこで、いまは三人の人間に事業別に責任を持たせながら、関ヶ原製作所全体の経営をチームで考えさせています。先は後継体制づくりも順調に推移しています」

筆者は、矢橋社長のこれまでの経営を高く評価したいと考えている。しかし、矢橋社長は、これまでの経営よりもこれから経営を見てほしいという。「ありたい姿」「なりたい姿」が、理想として終わってしまうのか、それとも現実の姿になるのか。これから関ヶ原製作所に注目したい。

う形をとらないで株式を公開したのだ。
ちなみに、いまは、(株)小松製作所、矢橋林業(株)、(株)十六銀行、(株)大垣共立銀行、商工中金の五社で五四・六%と、過半数を超える株式を保有している。

後継体制づくりも着々と進んでいる。

次期社長を社内から登用することには無理があるのは入院中に明確になつた。そこで矢橋社長は、主力取引先から次期社長を迎えて四年間を託し、その間に、後継者チームを育てようと考え、実践に移しつつあるのだ。すでに来年には矢橋社長は退くことを明言している。

問題は、その後の経営体制だが、矢橋社長には、一人の人間に経営を託すという考えはない。

「何人か候補はいるのですが、一人だけに任せようとするとうまくいきそうにはないのです。ところが、チームで考えさせると機能してくるのです。そこで、いまは三人の人間に事業別に責任を持たせながら、関ヶ原製作所全体の経営をチームで考えさせています。先は後継体制づくりも順調に推移しています」