

平成 30 年 12 月 3 日、群馬県 JA ビルにおいて「働き方改革セミナー」を開催いたしました。  
 セミナーでは、働き方改革について先進的な取組をしている企業として手島精管株式会社、株式会社山岸製作所、株式会社東和銀行の 3 社から事例発表をしていただきました。  
 各社の発表内容についてご紹介いたします。



会場風景



半田群馬労働局長

## 手島精管株式会社における働き方改革

### 『組織全体最適化の為のプロセス』

手島精管株式会社

代表取締役社長 手島 由紀子 氏

平成 23 年 群馬県より「群馬 1 社 1 技術」に選定  
 平成 29 年 経済産業省より群馬県「地域未来牽引企業」に選出  
 平成 30 年 厚生労働省より次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん」認定



### 【 取組の概要 】



#### ●パソコンの導入

ボストンで経営を学んだ経験を基に 2002 年から 10 年かけて中小企業の町工場であった当社の改革に取り組んできた。最初の改革は、当時あまり一般には普及していなかった PC の導入に着手した。先代の社長にパソコンの利便性を理解してもらう為、入念な説明を繰り返し、1 年かけて 1 台導入した。現在は IC チップでの勤怠管理、IT システムを搭載した生産管理システムを導入している。更に、アメリカの会計事務所とオンラインでやりとりしリアルタイムで財務内容が見えるようになっている。IT でまず「見える化」を図った。

## ●ISO 9001 QMS（品質マネジメントシステム）の取得

経営のプロが考えた国際規格であり、規格どおりのマネジメントシステムを遂行していくと素晴らしいものになるので是非取得して頂きたい。また、EMS（環境マネジメントシステム）も取得し、東日本大震災後、取引先から製品に放射能のレベル規定が設けられたが、これにより安全告知が可能となっている。近い将来、災害時の BCMS（事業継続マネジメントシステム）を策定する予定。

## ●生産管理システム（情報の見える化→「見えすぎる化」）

導入時のコストはかかるが、情報の共有化が確実になり、状況判断や準備が効率的に実行できる。特に、緊急に問題が生じた時にトレサビリティシステム（製造現場の各工程の情報をリアルタイムに集積して関連付け製品から材料の追跡を可能にする仕組み）が効率よく進むようになる。

## ●「見えすぎる化」とは

経営者、製造技術部、生産管理部、営業、総務の各部門で業務上見たい情報がそれぞれ異なっていることから、各部門の見たい情報を分析・抽出しシステム化した。また、先代の頃はトップマネジメントと工場長の2トップで組織が構成されていたが、工場長一人で製造部門を見ていた為、情報量が多すぎて、工場長の負担が大きかった。現在では、各部門に一人ずつ責任者を配置することで責任と権限が明確になり、管理をより細分化する事ができた。

## ●教育システム構築導入（成果主義）

### ・スキルマップの作成（キャリアの文書化）

3年目に目指すキャリア（スペシャリスト、マネージャー、ゼネラリスト等）を選択でき、何をやるべきか、どうやってキャリアアップしていくかが明確化された。

### ・力量評価表を数値化（11月が評価月）

評価項目が出来る（○）・出来ない（×）であり、全て○にならないと次のレベルに上がれない。出来ない場合は、OJTによる練習内容まで記載するため、上司、幹部への対応がいい、仲がいい、という理由で上のレベルに上がることがない。

## ●賃金の改革

年休5日取得義務化に伴い、皆勤手当と精勤手当を廃止し、皆勤手当を基本給に上乘せする改革を予定している。力量評価表を基に計算すると人によっては大幅な賃金上昇が見込まれる。

就業規則に会社への貢献度に応じて業務手当や昇給があることを謳う事で、経営者のコミットメントを表明している。

## 【まとめ】

会社を改革するには勇気と覚悟が必要。組織には、嫌われ役が必要であるという認識が一般社員にも必要。会社で「今度こうします」と告知する時は、目的を持ち共有化することが大切。コンプライアンスが騒がれている今、経営者は目的を明確に持ち、全社員に説明し法律遵守することにより働きやすい会社を目指す、というところを社員と共有してもらいたい。

# 株式会社山岸製作所における働き方改革

## 『企業は人なり。人材育成は企業力』

株式会社山岸製作所

代表取締役 山岸 良一 氏

平成 22 年 群馬県知事より認定された職業訓練校  
「ヤマギシテクニカルセンター」開校

平成 25 年 キャリア支援企業表彰 2013 にて厚生労働大臣表彰受賞

### 【 取組の概要 】

#### ●人材育成

働き方改革＝

人材を生かすことが一番の改革

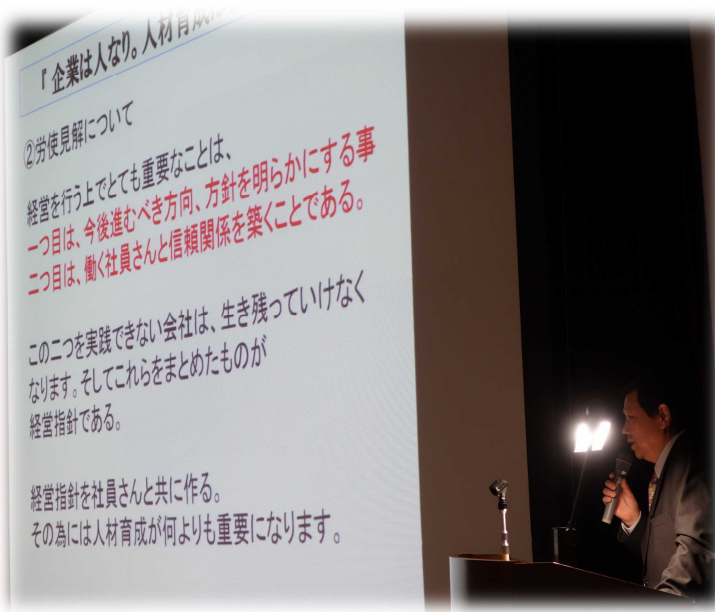
会社の全資源を使い正しい労使関係のもと経営するのが大切

#### ●労使関係

経営を行う上で必要なことは・・・

一、今後進むべき方針を明らかに。

二、社員との信頼関係を築く。



#### ●リーダーの育成

当社は毎年新卒採用してきたが、以前は社員が採用・辞職を繰り返していた。社員が同じ方向を向いておらず、経験年数だけでリーダーを決めており、社長・専務以下は指示待ち状態で組織だっただけで動いておらず、挨拶もできない暗い組織であった。

平成 18 年（ITバブル崩壊により失業者増加）、常務が産業カウンセラーの資格を取得し、常務と共にキャリアコンサルタントの資格を取得したことで、リーダー育成を開始。リーダー中心にコミュニケーション・傾聴研修し、命令するのではなく、社員の話を聞けるよう教育した。社長自身も社員との面談を 6 か月間繰り返したところ、会話が増え、会社が明るくなり、悩みも軽減し、退職者がいなくなった（例えば、社員同士のすれ違いざまの挨拶で嫌われていると思ってしまう社員もおり、挨拶の重要性がわかる等）。

#### ●リーマンショックの影響で得たもの（職業訓練校「ヤマギシテクニカルセンター」開校）

カウンセリングを勉強しコミュニケーション能力の育成に取り組んでいた矢先、平成 21 年リーマンシ

ショックにより売上は前年比 80%ダウン。月・火は工場稼働、水～金は教育訓練を実施。

国、県、職業能力開発協会、市の支援を活用（雇用調整助成金など）。この頃から行政との取組が始まった。

100 項目以上の問題点を上げて社内改善することにより、今までのロスに気付き、バラバラだった会社が一一致団結した。その結果、同年 9 月頃には以前の 7 割の売上でも利益を出し、また、この 1 年で出来た教育のシステムを生かし職業能力開発協会の薦めにより職業訓練校を開校した。

## ●社員教育

- ・新入社員はヤマギシテクニカルセンターで座学、実技による訓練
- ・「リーダー・サブリーダー研修」、「中堅社員研修」

## ●全員参画経営

- ・5Sプロジェクト（5S：整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）  
チームに分かれて記録し改善
- ・「やまぎしんぶん」を社員に配布し情報共有
- ・メンター制度  
上司とは別に社歴の近い先輩社員が新入社員をサポート
- ・「経営指針書」をみんなで作る（10年後の長期事業計画）  
初回の経営理念歴史の振り返りから会社の技術の確認整理、数値分析、部門目標作成等を経て、最終的に個人目標（個人アクションプラン）作成。総会、中間発表を経て最終報告会へ（若いメンバーで月2回土曜日→途中リーダーを含め、最後には33名に）。

## 【まとめ】

- ・会社の成長は社長と社員さんの共の成長
- ・共育とは、忍耐と継続、信頼して仕事を任せていくこと
- ・組織を変えるのに小さな事で3年、大きく変わるのに10年かかる
- ・若いメンバー（フューチャーメンバー）中心に長期目標を作る
- ・経営者のやることは社員さんのやる気にスイッチを入れてやること

◆[株式会社山岸製作所 発表資料はこちら](#)



# 『 株式会社 山岸製作所』

## 会社概要』



# 会社概要

商号  
代表者  
所在地

株式会社 山岸製作所  
代表取締役 山岸良一

【浜川工場】

〒370-0081 群馬県高崎市浜川町590-23(浜川工業団地内)

TEL.027-360-4100(代) FAX.027-344-5850

【八幡工場】

〒370-0883 群馬県高崎市剣崎町27-1

TEL.027-387-0505(代) FAX.027-388-1711

【箕郷工場 ヤマギシテクニカルセンター】

〒370-3102 群馬県高崎市箕郷町生原1199

設立  
資本金  
従業員数

昭和37年10月

3,000万円

120名

業務内容

ニードルベアリング保持器、  
半導体製造装置、DDモーター  
宇宙航空機、ハイブリットモーターなど  
精密機械部品、CNC旋盤・  
マシニングセンタ・複合加工機を  
用いての試作・開発から量産までの一貫生産



浜川工場



八幡工場



テクニカルセンター



# 軌跡のように現在から未来へ続く、 あらゆる生活と産業の基幹を支えるニードルベアリング

時代の最先端を行くNSKニードルベアリングの高精度な製品

Like a path connecting the present to the future, every aspect of Life and Industry is supported by Needle bearings.

High degree precision products of NSK NEEDLE BEARING - by it's state of the art technology

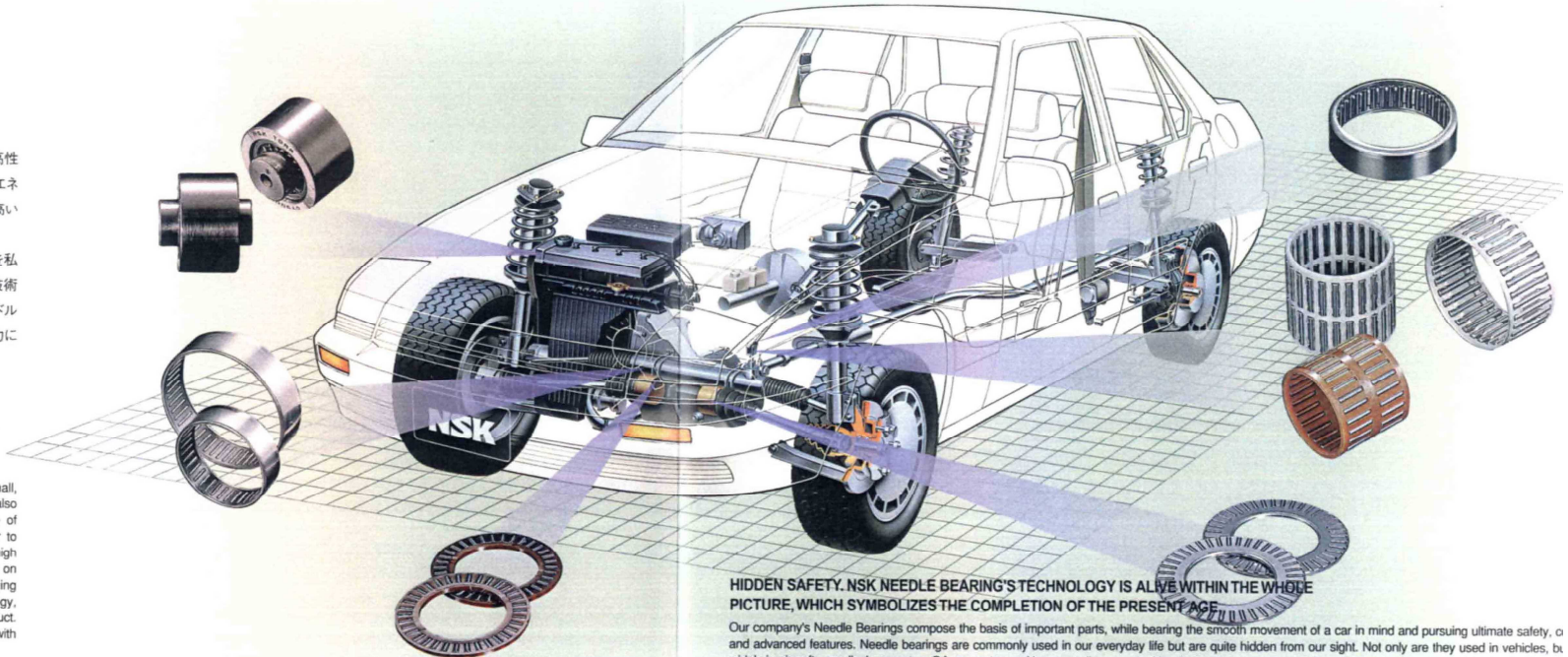
高い技術の集積で新しい発想を創る、  
時代の最先端を創造しています。

ニードルベアリングは軽量・小型化の設計、高速・高性能化の設計、さらにトータルコストの低減につながる省エネルギー時代に適合したベアリングです。そのためには高い精度の製品作りを目指して努力を傾けています。

新しい技術開発は着実な一歩の積み重ねである事を私達は知っています。名実ともに世界一級品を、更なる技術開発で新しい領域へのチャレンジに……。優れたニードルベアリングとともに、私達は明日の社会を支える大きな力になることを願っています。

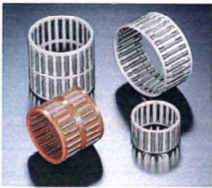
WE IMAGINE THE NEW WITH GATHERED HIGH-LEVEL TECHNOLOGY, DESIGNING THE FRONTIER OF THE AGE.

Needle Bearings are energy saving, due to their small, lightweight, high speed and highly effective structure, they also lead to total cost effectiveness, making them the type of bearing, meant just for this energy saving age. In order to achieve this we aim and work hard to make products of high quality. We know that developing new technology depends on the building up of steady steps, one by one. Challenging unknown fields with the development of new technology, reaching to be first class in the World, in name and product. We hope to become a big force to sustain future society with our outstanding needle bearings.



HIDDEN SAFETY. NSK NEEDLE BEARING'S TECHNOLOGY IS ALIVE WITHIN THE WHOLE PICTURE, WHICH SYMBOLIZES THE COMPLETION OF THE PRESENT AGE.

Our company's Needle Bearings compose the basis of important parts, while bearing the smooth movement of a car in mind and pursuing ultimate safety, and advanced features. Needle bearings are commonly used in our everyday life but are quite hidden from our sight. Not only are they used in vehicles, but widely in aircrafts, medical apparatus, OA apparatus and home appliances, etc. Needle bearings are made with a roller-type rolling element, and not with ball bearings, their history is rather short in comparison to that of ball bearings. For this reason, it is anticipated that more and more industries will have a new product, with its improved functionality and performance, even as we welcome the 21st century.



ケージ&ローラベアリング  
ころが分離しにくい、取り扱いが容易、負荷容量が大きい、許容回転数が高い



シェル形ニードルベアリング  
外輪は薄肉の割に負荷容量が大きく、表面硬化した保持器は耐摩耗性に優れ高



シェル形ローラクラッチ  
正確な作動、取り付けが容易でコンパクト、軽量かつトルク容量が大きいワンウェイ



スラストニードルベアリング  
多数の高精度ころにより、大きなアクシアル荷重下で使用できます。取り付けス



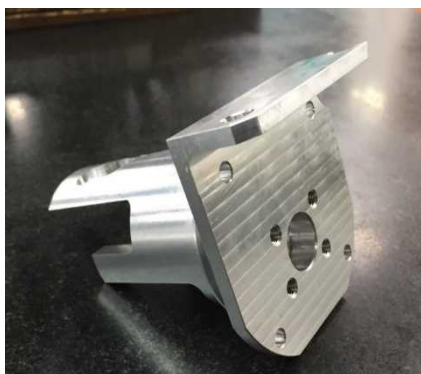
ソリッド形ニードルベアリング  
小スペースかつ高負荷容量で、強固な一体形ついで付軸に高効率なスラスト



カムフォロア・ローラフォロア  
外輪が厚肉で、クラウニングを施されたころは動滑りが低減され、クランプ力



タペットローラベアリング  
エンジンのバルブ駆動部には長寿命で高効率なころを必要とするため、



## AIRBUS A320

最大離陸重量 70/77t  
全長 37.57m

全幅 34.10m  
全高 11.76m

巡航速度 840km/h  
航続距離 5,500km



『 企業は人なり。』

人材育成は企業力』



# 『 企業は人なり。人材育成は企業力 』

## ①経営者がやる事は

新製品、新技術の開発を常に行い、人材育成に力を入れ幹部社員をはじめ中堅社員、新入社員に対して育成の為の社員教育を実施しなくてはならない。このような厳しい時代になればなるほど、**人が重要な差別化**になります。

**社員さんとともに、会社の全資源を使い、正しい労使関係のもと経営する事が今後の経営で一番大切であります。**

# 『 企業は人なり。人材育成は企業力 』

## ②労使見解について

経営を行う上でとても重要なことは、  
一つ目は、今後進むべき方向、方針を明らかにする事  
二つ目は、働く社員さんと信頼関係を築くことである。

この二つを実践できない会社は、生き残っていきな  
なりません。そしてこれらをまとめたものが  
経営指針である。

経営指針を社員さんと共に作る。  
その為には人材育成が何よりも重要になります。



## 『 企業は人なり。人材育成は企業力 』

- 採用した新卒社員の教育ができない、管理者はプレイングマネージャー皆忙しい、かまってくれられない、みんなバラバラに仕事  
次第につまらなくなり辞める、また採用、辞める、採用、繰り返し
- 全員が同じ方向を見ていない、同じ方向に進んで行かない  
人は増えても管理ができるリーダーがない
- 口でいくら言っても、頭の中では考えていても  
見えないので、社員さんには伝わらない



組織がない、リーダーがない、社長・専務  
以下同文の指示待ち、ぶら下がり状態  
礼儀・挨拶ができない、暗い組織であった。

# リーダーを育てよう （知識もなく、経験もなく、共育もせず、勤続と年齢で、リーダーにしていた。）

- 平成18年姉の常務とキャリア・コンサルタントの資格を取得、6か月間土曜、日曜養成講座を受講
- 地位をつければリーダーになる、他人任せの研修ではなく、自分の手で自分の分身になる人材を育てる
- 常務を講師にリーダー中心にコミュニケーション研修・傾聴研修の他個別にカウンセリングを行う、話し方・沈黙・うなずき・態度
- 毎日3人くらい、社員さんと1時間面談、6ヶ月繰り返した。

会話が増え、明るくなり、深刻な悩みなくなり、退職者がなくなった。



## リーマンショックの影響でえたものは

- 2009年リーマンショック 売上前年比80%ダウン  
リストラはしない、社員の雇用は絶対守る。  
月、火曜は工場動かし、水・木・金は教育訓練
- 社内の改善を徹底する、アンケート100件の改善案
- 国、県、職業能力開発協会、市、の支援を活用
- 何が勉強したいかアンケート、カリキュラムとスケジュール  
損益計算書(お金の流れ全体図)、7割の売上で利益出る

**結果**      リーマンショック時の1年間の教育システム

**群馬県認定の職業訓練校**

**ヤマギシテクニカルセンターの開校**



# 新入社員は ヤマギシテクニカルセンター



## ○ 座学のカリキュラム

旋盤、材料、刃物の知識

図面の見方

切削加工概論

測定機器の取り扱い測定実習

## ○ 実技のカリキュラム

プログラムの基礎

NC作業の技術習得

工具の取付・取り外し

生爪の成形

テストカットから完成品



# ヤマギシテクニカルセンター（新入社員向）訓練風景



4月から9月の6ヶ月、128時間 と  
10月から3月の月1回半日実技研修





## 『リーダー・サブリーダー』・『中堅社員 研修』

- 8月から1月までの全6回 土曜日
- 会議の仕方 ホワイトボードミーティング
- 会議の仕方 KPT会議の進め方  
(Keep, Problem, Try)
- コミュニケーション研修(他部門のメンバーとコミュニケーション)
- 最終は自分達で考えたカリキュラムで合同研修

### アイスブレイキング



### グループ討論発表



### ヤマギシかるた大会



### 縄跳び対抗戦





# 全員参画経営と人財育成

Sプロジェクト 会議日程(2012-2013)

第28期	日程	時間	内容	ウエス	ウエス
第1回	6月5日 (火)	11:00~12:00	年間スケジュール・個人設定	—	5/19 5/30 5
第2回	7月19日 (木)	11:00~12:00	個人設定・進捗確認	中野	42.1
第3回	8月23日 (木)	11:00~12:00	個人設定・進捗確認	坂本	47.46
第4回	9月20日 (木)	11:00~12:00	個人設定・進捗確認	渡邊	
第5回	10月18日 (木)	11:00~12:00	個人設定・進捗確認	—	
第6回	11月22日 (木)	11:00~12:00	中間発表内容・進捗確認	横田	
第7回	12月20日 (木)	11:00~12:00	中間発表内容確認・まとめ	—	
第8回	1月17日 (木)	11:00~12:00	個人設定・進捗確認	山田	
第9回	2月21日 (木)	11:00~12:00	個人設定・進捗確認	—	
第10回	3月21日 (木)	11:00~12:00	個人設定・進捗確認	有坂	
			最終発表内容・設定・進捗確認	—	





## 社内報

2版 第12号

やまぎしんぶん

2013年8月1日(木曜日)

1版 第12号

やまぎしんぶん

2013年8月1日(木曜日)



**新入社員入社式**

1日平成25年4月6日、今年の新入社員16名の入社式が行われました。女性6名の入社式も行われ、配属辞令の交付後、挨拶等、今後の待遇について話があったこと、研修制度(ヤマギシテクニカルセンター)社内ルール、就業規則挨拶の仕方等について説明がありました。また、今後の活躍に期待しています。

### 新入社員同友会研修

平成25年7月6~7日 会場:群馬パース大学

- ★田中 和成★  
今回の研修はとても良い刺激になり、不安も忘れて熱意や新人としてのフレッシュさを取り戻せました。
- ★峰岸 宗太★  
改めて自分に色々な事が不足していると感じ、どのようにしたら改善していけるかを考え日々の仕事で活かしていきたいです。
- ★齋藤 恭介★  
挨拶やわからないことをすぐに聞く姿勢など、出来る事から実践していき努力していきます。
- ★西澤 卓★  
今回の研修で仕事に対する姿勢・考えを学び、これまで以上に仕事の意義を考え日々の活動をこなしていくようにします。
- ★松本 椋★  
ビジネスゲームを通して学んだ事を行動に移す事が出来ていなかったため、知行合一を肝に銘じ仕事をしていきたいと思えます。
- ★山口 雅香★  
業種が全く異なる企業の新入社員と切磋琢磨する中でいかに相手と協調し合って目的を達成すべきかという事を学びました。



### 同友会 女性社員研修

平成25年7月23日 会場:音羽倶楽部

- ★山口 雅香★女性社会人の先輩方と出会い未来の自分のビジョンをより明確に出来ました。着実に努力してゆく所存です。
- ★野端 香織★会社で自分がすべき事を考え行動する事や女性が働きやすい環境・職場作りの意見が聞けた研修になりました。



改善前



改善後

5Sプロジェクト  
事務所第二製造の通路  
不要な物を撤去してキレイに  
並び替えました!

### 第29期総会

第28期は皆様のおかげで無事終えることができ感謝申し上げます。ありがとうございました。  
しかし、28期は残念ながら非常に厳しい結果となってしまいました。ただし、この時期に様々な勉強や技術習得ができましたし、営業戦略やホームページ更新への道筋をつけることもできました。第29期が発展するための基礎となる期であったので、ここから皆で力を合わせ向上して行きましょう。第29期は間違いなく発展して行く期となりますので、よろしくお祈りします。



### 第28期経営革新最終発表会



#### 部署 & プロジェクト

- 【第1製造ライン】新規品の立ち上げ、ハステイの自動化、技術向上の教育の実施を行いました。
- 【第1製造試作】生産性UPと無駄な出費を抑える取組みを1年かけて行い結果を出せ優秀賞を頂きました。
- 【資材課】エコ切断と砥石の硬さの変更により切断断UPをはかりました。
- 【第2L・Mライン】複数工程の加工分析を行い、初期立ち上げた加工時間より56分短縮できた製品があり、今後も採算、コストを確認し改善を水平展開をしていきます。
- 【第3ライン】シナー削減、マニュアル作成はできたが、不良削減が思うようにいい結果が出せなかったため29期ではいい結果を残せるようにしたいです。
- 【先行技術開発課】部署内で行った会議、外段の見える化により後半から仕事の流れがスムーズになりました。これを継続させて29期に繋げて生きたいです。
- 【品質管理課】28期は品質MnA-全員の努力と製造課の協力により目標を達成できました。来期もご協力をお願いします。
- 【生産管理課】システムの立ち上げが、まだ全員が使えていない。しかし各部署の今期目標を達成する指標にシステムデータを活用し使えることが出来ました。
- 【企画管理課】御見積提出後の電話やメールで評価や結果をフォローした事が新規アイトム受注拡大に繋がりました。
- 【営業PJ】28期は目標に対しては厳しい結果となりましたが、ネア7大森工場様の口座開設が出来ました。今期新規開拓を続け目標達成致します。
- 【不良削減PJ】色々な改善とプログラム変更と社員の不良に対する意識付け等が数値として表れたと思います。
- 【薄肉切削加工PJ】ネット法と7アーク法による薄肉ディスク形状部品の固定技術の見直しを行い、初年度目標の外径φ 120平面度0.1 材料板厚3.0mm 面粗さRa1.6を達成しました。
- 【貼付工法PJ】自重研磨を調べると回転数や時間、熱などが大きく関係していてまだまだ奥が深いと感じました。
- 【真円度0.025PJ】円高度0.025を出す為の可動爪の作成、リング製品の両端面をワナック同時加工し平行度を高める治具を作成し工程及びリードタイム削減の実験が出来ました。
- 【5SPJ】下期からはど加PJと称して毎週水曜日の1Hを徹底的に改善を行いました。この大きな改善後の継続維持できる仕組みや作業者の5Sの意識付けは今後の課題である。

#### 小集団

- 【第1検査G】1年小集団活動をやって、色々な改善をして1位になれたのが良かったです。
- 【第1ラインG】活動に参加できて良い経験になりました。日頃の作業の中でやりづらい事を発見し改善していきます。
- 【第3ラインG】いろいろな改善できてよかったです。MnAの方々1年間ありがとうございました!
- 【仕上げラインG】5S活動を元に取り取り場所の環境作りに取り組み整理整頓ができました。3年目も環境改善に励みます。
- 【第2検査G】MnAの皆さんのおかげで賞を頂く事ができました。今期も皆さんと協力し、よい活動をしていきます。



やまぎしんぶん

第12号



ホームページ  
株式会社 山岸製作所  
〒401-0201 静岡県豊岡市  
電話:054-822-1111  
FAX:054-822-1112

# メンター制度

- 配属部署の上司とは別に年齢や社歴が近い先輩社員が新入社員をサポートする。
- 1週間に1回程 面談を行う
- 毎月メンターレポートを社長に提出
- 月5000円支給、年2回、飲みニケーションを実施。



## 実際の声

入社3年目 Oさん(2015年入社)  
年下の人と話すのはあまり得意ではなかったのですが、コミュニケーションをとる良い機会になった。

入社2年目 Sさん(2016年入社)  
社内のちょっとした疑問や、不安な事を年の近い先輩に定期的に相談出来たので、良かった。



# 経営指針書をみんなで作る

## ★ 第1回 検討会

経営理念の再確認

目指す企業像

山岸製作所の歴史を振り返る

そして

10年後の長期事業計画

をみんなで作る



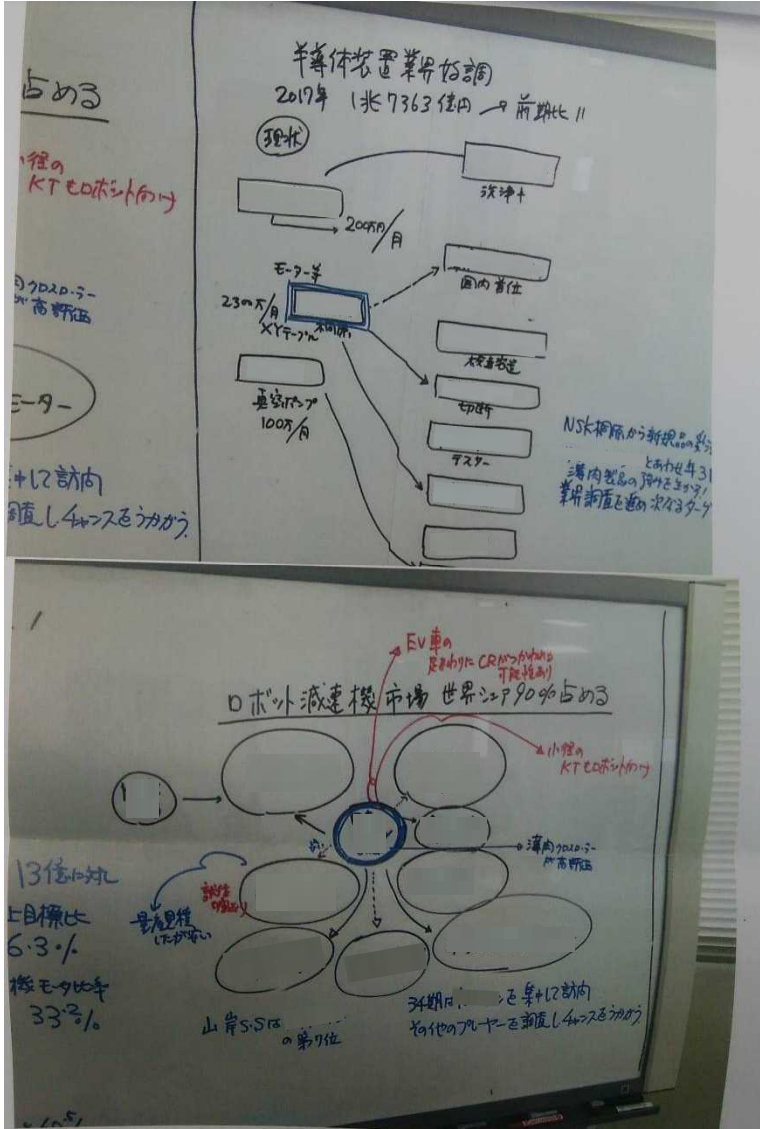
# 経営指針書をみんなで作る

## ★ 第2回 検討会

コア技術の確認・整理・差別化

競合会社との分析・差別化

将来の組織図  
(職務分掌にのった体系)



# 経営指針書をみんなで作る

## ★ 第3回 検討会

SWOTクロス分析より取組み  
テーマ検討  
(2~3年間のデータを  
持ち寄り分析)

経営方針を検討・作成  
(10年ビジョンを実現する  
ための3~5年の中期計画)

各社売上計画  
(前年実績・今期目標)

	外部環境 機会 (Opportunity)	外部環境 脅威 (Threat)
SWOTクロス分析	①F社からの移管開始 (400万円・月) ②ミネベアアミツ航空機部品増加傾向 ③トムソンクロスローラー好調 前期比20%アップ ④半導体製造装置好調 ⇒NSK桐原、サカエ増加 ⑤ロボット業界好調 ⑥EV車関連の引き合いあり ⑦廃業する会社が増加 ⑧途上国でも高級車需要旺盛 ⑨航空機関連企業から引き合い ⇒KYB,NTN等 ⑩海外航空機部品メーカーが日本企業を探している ⑪NSK様名にEV開発研究棟ができる	①オールNSKのサプライヤーとの競合 ②協力会社の高齢化 ③価格に応えられる協力工場が少ない ④半導体製造装置業界の需要変動の波 ⑤採用環境の悪化 ⑥工作機械の納期が長期化 ⑦残業規制の強化 ⑧低価格のキラー企業による市場価格の破壊 ⑨機械の高性能化による技術差別の困難化 ⑩アメリカVS中国の関税競争 ⑪内閣支持率の低下
	内部環境 強み (Strength)	内部環境 弱み (Weakness)
	S×O 重要戦略(積極攻)	W×O 弱点強化
	S×T 準重要戦略(差別化)	W×T 専守防衛or撤退
①現場への自社開発ロボットシステムが進んできた ⇒自動検査装置、自動脱着	① 日本トムソンのクロスローラー受注拡大 ⇒1000万円/月 (⑦×③)	① 自動化ロボット化による差別化 (①×⑦)
②夜間自動運転が増加	② 自社開発のロボットシステムの推進 (①、②×①、③)	② サポイン活用でロボット推進 (④×⑦)
③自動制御技術の習得が進んだ	③ 航空機業界の受注拡大 ⇒ミネベア、NTN、KYB等 (⑨、⑧、⑪×②、⑨)	③ 人材育成アピールによる雇用の確保 (⑥×⑤)
④国から地域未来牽引企業に選定された ⇒群馬県47社	④ 夜間自動運転の推進 (②、③×①、②)	④ チャッキング技術の進化 (⑦×①、⑨)
⑤社員の平均年齢が低い	⑤ 半導体装置部品の拡大 (⑦、⑪×④)	⑤ 薄肉加工における歪の研究 (⑦×①、⑨)
⑥社員教育、人材育成に力を入れている	⑥ 海外メーカー(航空機等)の開拓 (⑦、⑧、⑨×⑩)	⑥ 個人アクションプランの充実 (⑩×①)
⑦薄肉切削加工の独自ノウハウを持っている	⑦ 廃業する会社の取り込み (①、⑦、⑧、⑨、⑪×⑦)	⑦ 社員教育・人材育成をシステム化する(教科書を作成する) (⑥×①、⑤)
⑧JIS9100の仕組みができてきた	⑧ 円形爪の開発強化 (⑦×③、⑨)	
⑨旋削量産と小ロットまでの対応力がある		
⑩PCマクロ活用で業務効率化		
⑪高難度品の工法開発技術が高まった		
⑫第33期は増収増益を達成		
⑬ピアスを抑えて転注防止		
①中堅社員が伸びているが、マネジメント教育が追いつかない	① ターゲット顧客の深耕営業を強化する (⑫×①、⑨)	① 中途社員の獲得戦略展開 (⑧、⑪、⑫×⑤)
②中堅社員の損益計算書の理解が不足	② 段取り者の育成 (⑪×③、⑫)	② 低付加価値製品からの撤退 (④、⑮×⑧、⑨)
③NSK比率が79%と高い	③ 暗黙知識を標準化 (⑤×①、③)	
④優良企業の指標である営業利益率が10%に届かない	④ 炎の匠塾の開催で技術力を向上させる (⑪×③、⑫)	
⑤組織の知識、技術が暗黙化している	⑤ 中堅社員(L,SLクラス)管理能力を向上させる。(①、②×③、④、⑤)	
⑥ピアス・フォーム設備の老朽化	⑥ 会議制度の見直しと情報共有 (⑮×③、⑤)	
⑦高度CAD/CAM技術者が不足	⑦ 営業組織の強化(人員増強) (⑫×⑦)	
⑧品質管理、品質保証体制が弱い	⑧ 角物製品の受注と技術向上 (⑩×⑤)	
⑨生産計画の制度、仕組みに問題	⑨ 設備保全の強化	
⑩角物の高難度加工が弱い		
⑪旋盤の段取り者不足		
⑫新規開拓営業力が弱い		
⑬PDCAサイクルCheckが弱い		
⑭設備保全力が弱い(特に電気系)		
⑮経営に影響を与える重要情報が共有、活用されていない		



## 経営指針書をみんなで作る

### ★ 第4回 検討会

会社全体・部門の数値分析・数値目標（予測変動損益計算書作成）

経営計画を検討・作成（経営方針を実現するための単年度計画）

部門目標

部門方針立案



# 経営指針書をみんなで作る

## ★ 第5回 6回 検討会

BSC管理表検討・作成

プロジェクト活動検討・作成

営業戦略検討

小集団活動方針

個人アクションプラン作成

33名の役員・幹部・部門長  
リーダー・サブリーダー

BSC管理シート 部門名: 第2製造課 製造G 2018年6月～2019年5月

NO	取り組みテーマ	どのように(具体的取組み)	前期実績値または状態	達成目標値	責任担当
財務の視点	収益性向上	売上39,700千円/月 (浜川売上1,000千円) 航空機業界の受注拡大	営業利益6.3%	営業利益10%	平尾
	機械別売上	・機械別売上を毎週メンバーと確認 ・一人当りの限界利益の確認 ・総労働時間比較	機械別売上 23,270千円 一人当りの限界利益 698千円	機械別売上 25,200千円 一人当りの限界利益 720千円 *限界利益÷総人員	横田
顧客の視点	不良削減	・不良内容別に削減活動をとる アクションプランで個人テーマを設ける ・過去データの確認し取り掛かることで再発防止を徹底する	不良金額42.5万円/月	不良金額20万円以下/月	小暮 橋爪
	魅せる工場づくり	小集団活動を通して改善と5Sを推進する			各グループ
業務プロセスの視点	ローダー加工で生産性を上げる	・ティーチングができる人を増やす ・コマなど治具を揃える ・作業を手順化する ・自動化に適した加工法	ローダー実績件数 37件 不良金額 26.5万円	生産金額 100万円/月 不良金額 5万円以下/月	兒玉 松本拓

NO	取り組みテーマ	どのように(具体的取組み)	前期実績値または状態	達成目標値	責任担当
業務プロセスの視点	無人運転、多数個取り	・パレットチェンジを活用して脱着の短縮と休日の稼働を行う ・イケールを活用	無人運転 16.6万円/月	無人運転 25万円/月	吉井 齋藤
	脱着改善 工程改善	・脱着手順書を整備し標準時間で作業が出来るようにする ・加工時間短縮、整流化	【参考】4月1H当り生産金額 4,700円	年間6件以上 (1H当りの生産金額UP) *1H当り生産金額/人 =限界利益÷総労働時間 (総労働時間算出の対象は製造Gと仕上げG)	橋爪 横田 山田
	作業性向上	小集団活動を通して改善を推進する	【参考】4月1H当り生産金額 4,700円	年間12件以上 (1H当りの生産金額UP) *1H当り生産金額/人 =限界利益÷総労働時間 (総労働時間算出の対象は製造Gと仕上げG)	各グループ
学習と成長の視点	GAD/CAM加工	郷SLの講習を定期開催	手仕上げ面取り 複雑形状でもMAPPS使用	面取りのプログラミング 複雑形状のプログラミング	齋藤 青木
	MAPS習得	・試作を通して修正、工程組替えが出来るようにする ・郷SLに年間予定で数回、基礎から学び理解を深める ・アクションプランに展開	スキルマップレベル1～2	単純な形状はつくれるようになる	兒玉 田中 齋藤 松本拓
	段取り者増強	・スキルマップ『段取り』の項目を細分化 ・アクションプランに展開	目標時間の3～4倍かかっている	工程表の目標時間内に終わらせる	高野 松本征 鋤持

# 経営指針書をみんなで作る

## ★ 個人アクションプラン作成

部門長とともに3者面談 一人約1時間

アクションプランシート 齋藤 恭介 2017年9月-10月 計画 下取-完成

NO	取り組みテーマ	との上(注:具体的取組み) Howto	達成目標値	スケジュール			
				9月	10月	11月	12月
1	新人研修	マシニング試作の取組みとプログラム調整から行う。	10名着	取組む	取組む	取組む	取組む
2	業務の改善	業務で問題の起る箇所や痛がっている箇所を洗い出し、多数回取りで改善が上げられる箇所の改善を実施する。	3改善	実施なし	KA3-116	実施なし	実施なし
3	作業アップ目標の達成	①(短命機) 数を多く出し、取組の目標を上げる。 ②(マシニング段取り) 調整員と調整員と見つけ連携を上げる。	①調整員を含め、一人で取組ができる。 ②調整員間の連携を上げる。	①人加工実用(注:本ページ)の MMV 7月	①MMV 10月 ②多量取組の取組り 2017年11月 ③MMV 7月	①調整員 3件(100%)の実績が ②調整員 調整員	①調整員 調整員 調整員 ②調整員 調整員 調整員 ③調整員 調整員 調整員
4	改善や新機への対応	改善を行う際、手順書を作成する。	マシニングの取組の取組と調整員の手配の取組	実施なし	実施なし	実施なし	実施なし
5	部門目標への貢献	①4ヶ月を以てCAD/CAMを学習する。	スキルマップでの2人に 担当する担当員に 変わる	調整なし	調整 調整(調整員)	調整 調整(調整員)	調整 調整(調整員)

アクションコメント		備考
9月	①人加工実用	調整員 (120%)
10月	①調整員を含め、一人で取組ができる。	調整員
11月	②調整員間の連携を上げる。	調整員
12月	③調整員 調整員 調整員	調整員
1月	④調整員 調整員 調整員	調整員
2月	⑤調整員 調整員 調整員	調整員
3月	⑥調整員 調整員 調整員	調整員
4月	⑦調整員 調整員 調整員	調整員
5月	⑧調整員 調整員 調整員	調整員
6月	⑨調整員 調整員 調整員	調整員
7月	⑩調整員 調整員 調整員	調整員
8月	⑪調整員 調整員 調整員	調整員
9月	⑫調整員 調整員 調整員	調整員
10月	⑬調整員 調整員 調整員	調整員
11月	⑭調整員 調整員 調整員	調整員
12月	⑮調整員 調整員 調整員	調整員

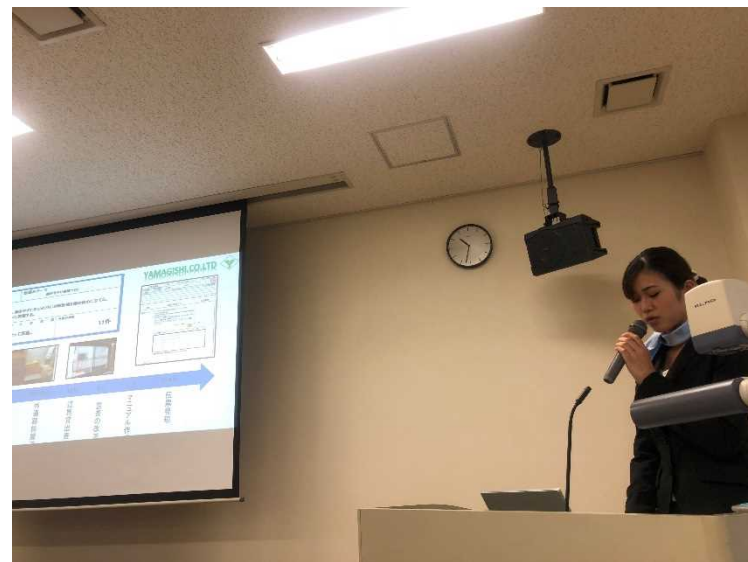




# 総会（第〇〇期 会社方針発表会）



# 中間発表会（仕事始めの一日目午後 発表会）





経営指針書をみんなで作る

# ★ 経営指針最終報告会

全部門・全プロジェクト

18の小集団活動報告



# まとめ

- ◎ 会社の成長は、社長と社員さんの共の成長
- ◎ 共育とは、『忍耐と継続、そして信頼する事』
- ◎ 組織を変えるには小さな事で3年、  
大きく変わるのに10年かかる。  
そして自分一人では何もできない、まわりの協力

経営者のやることは、社員さんのやる気に  
スイッチを入れてやる、そしてそのシステムを  
みんなで作る 周りのみんなに 感謝 感謝

ご清聴有難う

ございました

