

特集

▶サワーコーポレーション

全員が「開発者」になる企業風土 企業一年生、CNC大量生産の道を拓く

新入社員もパート社員も、全員が経営改革と開発に挑む企業がある。表面実装メタルマスク洗浄機で国内シェア90%を誇るサワーコーポレーション(大阪府枚方市津田山手2-17-1、従業員数104名)だ。

澤入精社長の持論は「発想力さえあれば、開発は誰でもできる」。一見、突飛に思えるアイデアにこそ新たな地平を切り拓く力があり、全員が開発思想を持てば、企業の成長スピードが倍増すると言う。



代表取締役 澤入 精 氏



「建設の日」の作業風景。この日は、山羊小屋の下にコンクリートを流し込み、衛生面を整える作業などを行った。

7月16日、京都府精華町で開催された「けいはんなビジネスミッセ」で、サワーコーポレーション社長の中村道一氏は、300人の観客を前に人生初の大きなプレゼンに挑んでいた。他の発表者は研究所主席など、そうたるメンバー。あまりに若い顔の登場に、会場はどよめいた。

プレゼン内容も度肝を抜いた。ペースメーカーなどの電磁波吸収材として注目されるCNC(カーボンナノコイル)の、高速剥離装置を田中さんが今年3月に開発。従来に比べ約6倍の速さでCNCを採取でき

大量合成の道を拓いたという。中村道一氏は、この発表で、経歴の浅い若手が、こんなすごいものを開発できたのか、と、そのサワーの成長力が隠れている。CNC剥離装置開発の基礎となったのは、サワー独自の超音波洗浄技術だ。表面実装メタルマスクに付着したクリームハンタを超音波の振動によって剥がすもので、泡が破裂した衝撃で付着物をえぐり取る従来の洗浄方式よりも洗浄効果が高く、メタルマスクの破損もない。ゆえに、基板上に生成したナノ単位の大きさのCNCを壊さずに剥がすにも、この技術が有効というわけだ。

一方、田中さんは大阪電気通信大学卒業後、3カ月ほど他社でアルバイトを経験し、サワーに入社。製造部門を経て研究室に配属された。大学での卒業研究は、遠隔操作技術だったが、「今の仕事とほとんど関係ない分野。CNCのことも装置開発の中で知っていた」と田中さんとか。

サワーの独自技術の詳細も、剥離装置開発当初、まだ明らかになっていかなかった。他社に勧めた同級生たちは、技術書を読む段階。僕の研究の場合は技術書に載っていないもので、最適な振動数なども実地で一つひとつ確かめるしかなかった(田中さん)。設計まで任せられ、「一つの機械を作り上げ製品化できる」というやりがいがある反面、不安も大きかった。しかし「孤独な研究をしているという感覚はなかった。むしろ、研

究室の先輩方やシルバードさん(60歳以上の社員の助言があった)同。温かく、全員が開発に関わる姿勢が田中さんを支えた。

「困った時にはいつも、研

究室の先輩方やシルバードさん(60歳以上の社員の助言があった)同。温かく、全員が開発に関わる姿勢が田中さんを支えた。

「困った時にはいつも、研

究室の先輩方やシルバードさん(60歳以上の社員の助言があった)同。温かく、全員が開発に関わる姿勢が田中さんを支えた。

「困った時にはいつも、研

究室の先輩方やシルバードさん(60歳以上の社員の助言があった)同。温かく、全員が開発に関わる姿勢が田中さんを支えた。

「困った時にはいつも、研

究室の先輩方やシルバードさん(60歳以上の社員の助言があった)同。温かく、全員が開発に関わる姿勢が田中さんを支えた。

「困った時にはいつも、研

▶NKE

「モノ」から「人」へ、戦略シフト イノベーション図れる企業づくりを

「商品中心から人中心の経営に転換を」—NKE(京都府長岡京市馬場園所27、従業員数120名)の中村道一社長は語気を強める。背景にあるのは、あらゆる市場で進行するニーズの多様化と商品寿命の短命化。多品種少量生産のライン構築が日進月歩で進む中、同社の主力商品である工場設備機器がユーザーニーズ以上の「カイゼン」効果を実現するには、「全員が発想力を鍛え、イノベーションを図れる企業への変貌が不可欠だ」と中村社長は言う。



代表取締役 中村道一 氏



各種工具の位置と場所がはきりわかる収納。3S活動の中から生まれた提案で、ボックスに入れて管理していた以前と比べ、取り出しやすく紛失しにくいため、作業効率アップにもつながっているという。

NKEの中村道一社長は、現職に就任した05年4月以降、「人中心」の経営に方向転換を強調し続けてきた。同社は搬送機器、省配線機器、自動機など工場設備機器分野のバイオニア的存在。生産ラインを構築する機器ユニットのバリエーションは約2300種類以上と群を抜く豊富さで、ライン全体の「カイゼン」に貢献する提案型メーカーとして活躍してきた。

だが近年、量産品生産の海外移転により国内製造現場では多品種少量生産が中

心になり、ニーズの多様化により商品寿命も短命化傾向にある。伴って生産ラインの革新も進んでおり、「これまで以上に独自のアイデアを持った数名を開発を頼る体制では、お客様のニーズの後追いになり、パーツメーカーとして生きる道しかなかった」と中村社長は語る。

「「かむ」運送、信号を送る。どうすれば当社製品のパーツが、生産ライン全体のコスト削減と生産性アップに貢献できるのか。成長し続ける企業であるには、全員が



ピッキングナビゲーター。指さしマークでピッキング部品の場所を示す。

「自ら考える人間づくり」を目指し、まず体制を整えた。能力主義報酬制度を導入し、年功序列を廃止。「専門性」「対人能力」「概念化能力」で評価される仕組みが特徴的で、概念化能力では全体の事業の中で自分の取り組みがどういう位置づけになるのか説明する「経営者目線」が求められる。頑張れば頑張るほどの昇給システムは、社内のモチベーションを飛躍的に向上させた。

また、トップマネージャーを中心に部長、リーダー、部員と簡素化された機能別フラット組織に再編。トップまでいく情報量とスピードが格段に増し、新規提案が吸い上げられやすくなった。

「ピッキングを効率化する。ピッキングナビゲーター」の発想の重なりにある「同」と、昨年末、それまで本社にあった電子機器の開発・製造部を伏見工場に統合。電子機器・搬送機器、IT技術を組み合わせた新しいソリューションも開発中だ。

「全員が発想力を鍛えるために(同)と、3S(整理、整頓、清掃)活動も推進した。これまでは工場事務所で3万件以上の提案が挙げられ、情報整理から現場の整理まで、自社基準の3S発想が蓄積されている。特に工場では、作る側だけでなく使う側の発想が浸透している(同)からだ。こうした中で、すでに提案商品第二弾も生まれ、同社に応募した。

この4月、入社したばかりの谷智史さん(開発部)に仕事について聞いてみた。「今はお客様の要望にあわせて特注品の製作が中心。いずれはこうした要望をすべて叶えつつ、生産コスト削減に貢献できる新製品を開発したい。若手にも「イノベーション」の発想が浸透している。