



図4 2009年GKPキックオフ風景



(5)定期的な面談の大切さ

若者がいる職場の上司は定期的な面談が必要と思われる。特に人間関係に注意しなければならない。たとえば1on1ミーティングを採用している企業も増えてきている。

やまと興業の事例 業務改革プロジェクト活動(GKP)とは

1. やまと興業の概要

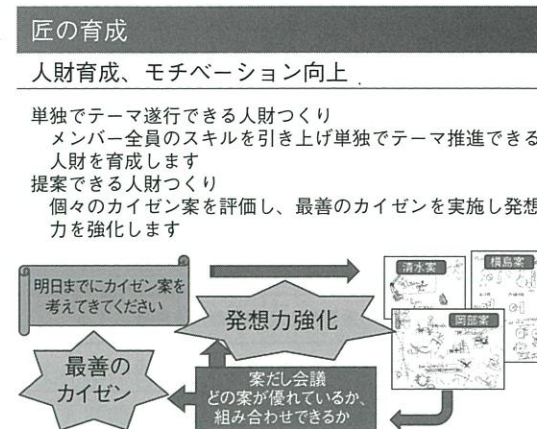
静岡県浜松市に本社を構えるやまと興業は、従業員345人で自動車用のパイプ製品やコントロールケーブルを主力にしてLED関連製品、センサ、粉末茶など新分野への挑戦を続けるモノづくり企業である。特にEV化の進展に伴い軽量化や高精度加工技術の需要が高まる中、同社は自動化・DX化を積極的に推進し、生産革新の最前線を切り拓いている。

2. 業務改革プロジェクト室(GKP)の設立

2009年秋、リーマンショックの影響により生産量が前年から約60%減少するという深刻な危機に直面した。そんな中、「景気は必ず戻る。今こそ将来への投資を」との信念のもと、全社横断の組織改革を担う「業務改革プロジェクト室」(GKP)を新設した(図4、5)。

社内から選抜された若者8人でスタートしたGKPは、トヨタ生産方式を教本にラインカイゼン、自動設備導入、海外物流管理、かんばん方式の導入など多岐にわたる変革を実施した。その結果09年の初年度から累計129テーマ、4.2億円超の成果を生み出してきた。

図5 GKPでの発想力・提案力の強化策は



3. 人財の育成と「考える力」の醸成

同社では、「人は企業の財産」との考えのもと、「人材」ではなく「人財」の表現を用いている。GKPの最大の目的は、単なるカイゼンの実行者ではなく、「自ら考え動ける人財」の育成にある。

メンバーは各自が目標を設定し、日々の進捗と翌日の計画を日報で管理する。課題が発生すれば必ず3案以上の対策を提示することが求められ、チーム内での議論を通じて最適解を導き出す力が培われる。

また、活動成果は定期的に社長へプレゼンする機会が設けられており、資料作成力やプレゼンテーションスキルの向上にもつながった。成果主義に基づいた運用により、目標が達成された日は定時退社、未達時はやりきるまで残業という「メリハリある働き方」が定着している。

GKP卒業生はそれぞれの職場に配属され、職場の「火種」となりカイゼン活動を牽引する存在となっている。14年からは「全社カイゼン活動」として、全社員が「1人1カイゼン」を掲げ、パートや外国人技能実習生も含めた全社的なムーブメントへの活動と発展した。

各職場に配置されたGKP卒業生がアドバイザーとして伴走し、24年度は改善提案が年間4,000件以上で成果額は年間2億円超を記録した(図6)。このGKP活動は10年以上継続し、年々活性化する活動へと成長している。

図6 2024年度全社カイゼン掲示板は

2024年全社カイゼン 成果金額	207,461,645 円
達成率	103.9%
提案件数(過去最高)	4010 件
2025年スローガン	カイゼンの“質”を高めて 誇れる職場を作ろう
2025年目標成果額	212,050,000 円

昨年は目標達成ありがとうございました。今年の目標はさらに高くなりました。一つ一つの質にこだわったカイゼンを継続し目標達成と共に誇れる職場を作っていきましょう。

若手社員のやる気を 引き出すカギとは

GKPでは当初年齢制限を設けていなかったが、数年の運用を経て「通じて3年目以上、35歳以下」が最も効果的な対象者であることがわかった。一定の現場経験を積んだうえで若手ならではの柔軟性と率直さを活かすことが重要であった。

一方で、「声に覇気がない」「やる気が見えにくい」といった印象を抱かれやすい若手も、内に秘めた力は大きい。能力の120%を求め、段階的にレベルアップを促すことで、自信と成長意欲を引き出していく。こうした積み重ねが、やがて自律的に学び、行動する人財を育むと思われる。

受講生からは「GKPでは失敗もたくさん経験しましたが、3年間の活動を通じて内発的動機づけを習得できたことが、今の成長につながっています」(GKP7期生・山田悠真氏)との声も聞こえてくる。

GKP卒業生その後の成長と活躍は

GKP卒業生の中には、社内外でリーダーシップを発揮している人財が数多く存在する。第1期生の1人は、20代で単身インドネシア工場の立上げを推進し現在のインドネシア工場の礎を築いた(図7)。

このインドネシア工場は主力製品であるコント

図7 インドネシア工場



ロールケーブルを100人で生産している。

また、第4期生のメンバーは海外拠点での5S指導を担当し、現地従業員との信頼関係構築を通じて、海外展開におけるカイゼン文化の橋渡し役となった。

GKP卒業生の人事については、卒業後の活躍により部長1人、次長1人、課長5人、係長10人と中枢を担う人財が育ってきている。

このようにGKPで培った「構造的に考える力」「プレゼンで伝える力」「やり抜く力」は部署や立場が変わっても揺るがない「力」として機能している。

GKPは、単なるカイゼン部署ではなく、やまと興業における「人財育成の登竜門」として、今も未来を切り拓く人を輩出し続けている。とりわけ現場力と実行力を兼ね備えた人財は、国内外で信頼される現場の柱として、やまと興業の基盤を支え続けている。

今後の展望と新たなステージへ

GKPの取組みは、これまでに47人の卒業生を輩出し、カイゼン文化を全社に定着させた。25年からは、さらなる変革に向け「生産革新課」を新設した。この新部署では、DX、自動化、技術開発の専任チームとして、高付加価値なモノづくりを推進する。GKP出身のアイデアマンや技術者が中心となり、創造性と実行力を両立したチームビルディングを行っている。

人口減少、働き手不足、制度改革といった外的変化に柔軟に適応しながら、やまと興業はこれからも「人財の力」で進化し続ける企業を目指す。