事例2

自由度の高い育成方針で新技術の開発に取り組む

シバセ工業株式会社

明治時代、国内でストローの生産が最初に始まったとされる岡山県浅口市で、シバセ工業はストローの製造・販売を行っている。社員数35人の中小企業だが、いまではストロー業界のパイオニア的存在。近年は飲料用だけでなく、工業用、医療用などの異分野にも進出し、ストロー製造技術の応用の可能性を広げている。

大手との取引から自立の道へ

国内最初のストローは、麦わらの茎の部分が使われていたという。浅口市周辺は良質の麦の産地で、同地は素麺の生産でも有名だ。シバセ工業も当初、素麺の加工販売をしていたが、1969年からストローの生産を開始した。

1975年に、大手飲料メーカーとの取引が始まったのをきっかけに、本格的にストロー事業に転換。それに伴い売り上げは急拡大したものの、90年代の終わりに大手から取引停止を告げられ、売り上げが激減することに。それまでは飲料メーカー向けストローしか製造していなかったが、レストランなどに納入する業務用のストローにも販路を拡大するなどの経営努力を続けることで、2000年代に入ってから再び売り上げを伸ばしている。

ストローの種類に合わせて機械を微調整

ストローを製造するには、まず、原料を混ぜるところから始まる。主原料はプラスチックの種類であるポリプロピレンで、色を付ける場合は、この工程で着色剤などの添加剤も混ぜる。

次は、混ざったポリプロピレンを押し出し機に送る。押し出し機のなかで、高温ヒーターで溶かすとともに、液状になったポリプロピレンを機械の先端についている口金から筒状に押し出していく。

押し出された筒状のポリプロピレンは引っ張られて薄く伸ばされ、すぐに水槽に入れて冷却する。これを伸ばして切れば、ストローができあがる。

折り曲げをしやすくする蛇腹のついたストローをよく見かけるが、蛇腹をつける加工は、この後に加工機を使って成型する。

これらは一見、単純そうな製造工程だが、製造するのはいつも同じ形状のストローではない。製品によって、太さや長さ、原料などが異なるため、それに合わせて押し出し機の調整をしなければならない。

また、押し出し機から押し出すときの速度と、それを引っ張る速度は大きく異なる。引っ張る方の速度は何十倍も速い。しかも、引っ張りながら内部に空気を送り込むことで、ストローの口径を変化させながら薄く伸ばしている。速度の設定や、空気圧のかけ方なども、製造に携わる社員の腕の見せ所となる。

会社プロフィール

シバセ工業株式会社
代 表 者：代表取締役　磯田拓也
所 在 地：岡山県浅口市に本社工場
社 員 数：35人（社長・役員除く）
事業内容：各種ストローの製造・販売
・飲料用ストロー
・工業用ストロー（工業用、園芸用、教材用、医療用など）
電子事業　モーター自動検査装置の開発

工業用ストローとなると、さらに精度の緻密さが要求される。工業用ストローとは、例えば、医療現場で使われている注射器の先の部分のカバー、スプレーノズル、アルコール検知器用マウスピース、バーコンベアカバーやバネ・歯車など機械部品の容器、と多岐にわたる。ストロー製造で精度を出すのが難しいのは、機械部品などと違って金型を使わないからだ。

発注元からは、100分の1ミリ単位の精度を要求されることもあるが、モーター開発を専門としていた磯田拓也社長自身が開発したレーザーセンサーを使ったシステムで、精度に狂いが出た製品を自動的に省く技術も保有する。

製造スタッフはいくつもの仕事を兼務

35人の社員のうち、23人が正社員で、残りの十数名がパートタイム社員や定年後の再雇用嘱託など。社員のほとんどが、製造や開発業務に携わっている。

製造工程では、「技術スタッフ」と呼ばれる社員と、「オペレーター」と呼ばれる社員に大きく分かれる。技術スタッフは、機械を稼働させ、調整して、ストロー生産が安定するまでの作業を担当する。設備のメンテナンスや保守、品質管理も自分たちで行う。一方、オペレーターは、できあがったストローを検品し、箱に入れるまでの単純作業を担当する。現在、オペレーターは全員女性となっている。

技術スタッフは、製造ラインが安定している間には、自分が抱えている開発・設計案件や顧客からの提案案件などに取り組む。製造トラブルなどが発生すれば、現場に行って問題を解決する。中小企業なので、一人が製造の仕事だけをするとは言っていられない。

オペレーターは、パートタイマーなどの有期社員が中心に担っているが、正社員は入社すると、まずは研修も兼ねてオペレーターの仕事に配属される。そこで、ストローの製造を一通り自分の目で見ながら学ぶことになる。

「ストローの技術を身に付けたり考えたりするうえで、製造現場や、現場で働いている人の気持ちがわからないといけない。自分で経験しないと、こういうことはやりやすい、やりにくいということがわかってこない」と、一通りの製造現場を経験し、現在は営業部に所属する玉石一馬・課長はいう。

失敗を奨励する育成方針

研修期間が終わった後の配置は、基本的には本人の適性を見て判断する。配置後は、経験のある先輩社員が指導していくが、人材育成方針でユニークなのは、経験を積むことを重視し、失敗することをむしろ奨励する点だ。

「自分が経験して、失敗、反省して、なぜ失敗したのか、本当はどうすべきだったのかなど自分自身で考えることが大事。順調にいっている場合は、成功の要因が自分でもわかっていないこともある。だから、うちの社長はどんどん失敗しろと言う」（玉石課長）。

磯田社長はいう。「技術者を伸ばすには、遊ばせること。自分の意思で技術を面白いと思った人は、どんどん自分から新しいこと取り組んでいくので、その時に少しくらいの経費なら自由に使わせる。経費削減などで厳しい制限をかけると、技術者も委縮して取り組まなくなる」。

そうしたシバセ流の考え方を持った人材を最初から育てたいという考えから、2年前から採用方針は新卒重視（大卒採用）に変えた。学生に対する知名度はどうしても低くなるので、インターンシップにも積極的に取り組んでおり、近隣の大学からの応募が増えてきたという。

ITを活用して新製品を開発

失敗を恐れない新しい技術への取り組みは、工業用や医療用などの付加価値の高い製品の開発に結びついている。量産品だけでは、海外企業とのコスト競争に勝てない。生き残っていくには、多品種小ロットの付加価値の高い製品を、国内で、しかも外注せずに製造していくことが重要となる。

30人規模の会社でどのように販路を広げているのだろうか。その答えは、「技術をあえてオープンにすること」（玉石課長）だという。

自社のホームページに、企業が辿り着きやすいように工夫している。「こんなものが作れないだろうか」というお客さんからの提案から、ストロー技術を活かした新たなアイデアが生まれる。

また、金型を使わないストローだからこそ、試作品の製作にかかる期間も長くならない。顧客から、「もうできたのですか、と驚かれることも多い」（玉石課長）

という。顧客との対話ではスカイプを利用することもあり、「岡山にいても商談は進められる」。

女性の正社員はすべてパート社員からの転換

前段で、オペレーターは全員女性だと紹介したが、やはり「女性がいた方が職場環境によい影響が生まれる」（磯田社長）という。検品などの仕事も正確にこなしてくれる。

パートタイマーとしてオペレーターをしていて、正社員に転換した人も多く、「現在いる女性の正社員は100％そういう人」（玉石課長）。転換制度があるわけではないが、長く勤め、育児の負担がなくなった女性に、会社から声をかけている。

「声をかけているということをみんな知ってしまって、最近は『そろそろ私も正社員になりたいんですけど、いいですか』と言ってくる」と玉石課長は笑う。