

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

## ケーススタディ：論理的思考力養成

### ケース 1

(株)ヤマダ製作所はもともとは創業者山田一郎が、東京下町にスプリングの工場を作ったのが出発点である。第 2 次世界大戦によって工場は焼失したが、山田はそのスプリングの技術を活かし、戦後山梨県富士村にスプリング工場を設立し、(株)山田スプリングとして法人化した。

山梨県富士村には外資系ベッドメーカーであるナショナルベッドの工場があり、そのスプリング部品の供給を一手に引き受けることができた。その後ベッドは日本人に急激に普及していき、ナショナルベッドの成長と歩調を合わせるように山田スプリングも急成長した。しかし山田一郎はスプリングだけではこれ以上の業積の拡大は難しいと考え、最終製品組立までその事業範囲を拡大していく。

山田一郎の営業努力もあり、1960年代には日本最大級の家具メーカーである日本インテリアへホテル向けのベッドを OEM 供給を開始する。そしてそのためのベッド・アSEMBル工場として山梨県甲府市に新工場を建設した。またこれを機に社名をヤマダ製作所へと変更する。

その後、家庭向けベッドを開発し、さらにはベッド製造で得たアSEMBルシステムを採用し、机、応接セットなどへ事業領域を拡大していく。また、工場内で利用するメカトロニクス製品を自社で組立、加工していくことで、その技術を蓄え、ついにこれらメカトロ製品の自社開発、販売にも踏み切る。

1995年には店頭市場、1997年には東証二部へ、そして2003年には東証一部へと株式の上場を果たす。

3代目社長である山田学は悩んでいた。山田学は創業者の長男であり、大学卒業後、大手家具メーカーに就職し、1974年当社へ入社、1998年社長に就任した。

- ・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
- ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
- ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
- ・他資料へ引用・転載は一切できません。

「当社は工場中心ということもあり、企業の中は大きく3つに分かれていると思う。1つはいわゆる現場ラインのプレイヤーであり、我社の利益を生む原動力である。その上がリーダー層であり、従来は班長とよんできたが、今は係長、マネジャーといわれている。プレイヤーのコーチとして、場合によっては代替プレイヤーとして、そしてチームリーダーとしての役割を持っている。そしてその上が部長、取締役といったゼネラルマネジャーを含む経営層だろう。

我社はどうもこのリーダー層について深く考えてこなかったように思う。リーダーはプレイヤーのうちで、さまざまな経験を積み、プレイヤーの仕事が優秀な人をあててきたように思うが、本当にこれで良いのだろうか。私が入社した頃は企業が急激に成長し、プレイヤー層に新人が大量に採用され、リーダーが大量に必要となり、創業時に中途採用された人たちがリーダーとして促成栽培されていった。

仕事のやり方はほとんど固まっていたが、マニュアル化されていないため、OJT中心でリーダーが例外事項を臨機応変にこなしていた。ムードはまさに競争状態で、毎日毎日工場で多くの人が残業し、それでも皆が黙々と仕事をやっていた。これだけ激しい戦いをやっているのにリーダーとプレイヤーに一体感が生まれ、まさに戦友のようだった。評価はベースアップ中心で皆の評価が上がっていった。

この時のリーダーのタスクはプレイヤーが時間的にできなかった仕事を、より生産性の高いプレイヤーであるリーダーがやり、プレイヤーが能力的にできない仕事をリーダーがやっていた。まさにトッププレイヤーがリーダーである必然性があった。リーダーにはこの伝統が今だに引き継がれている。

後 略