連合総研
JAPANESE TRADE UNION CONFEDERATION
RESEARCH INSTITUTE FOR
ADVANCEMENT OF LIVING STANDARDS

中小企業を「働きがい」のある職場に

ー中小企業の持続・発展の方策と労働のあり方調査研究委員会報告ー

別掲資料

○社長アンケート調査結果

○事例報告

2022年2月

公益財団法人
連合総合生活開発研究所

目　　次

１．社長アンケート調査結果 …… 1
２．事例報告 …… 27
①三興塗料株式会社 …… 27
②株式会社浜野製作所 …… 33
③㈱南信精機製作所 …… 45
④株式会社吉田工業 …… 49
⑤㈱Aizaki …… 54
⑥Ａ工業株式会社 …… 58
⑦株式会社木村鋳造所 …… 62
⑧株式会社アイワード …… 67
⑨有限会社本郷鶏肉 …… 73
⑩株式会社ヒロハマ …… 77
⑪サン工業株式会社 …… 83
⑫日本フッソ工業株式会社 …… 88
⑬エイベックス株式会社 …… 94
⑭株式会社松本精機 …… 100
⑮株式会社ユーワークス …… 106
⑯株式会社イベント21 …… 112
⑰大越忠製作所（株式会社忠保） …… 118
⑱株式会社ハシセン …… 122
⑲株式会社タマス …… 126
⑳北川ダイヤモンド工業 …… 131
㉑伊那食品工業株式会社 …… 136
㉒株式会社川上板金工業所 …… 140

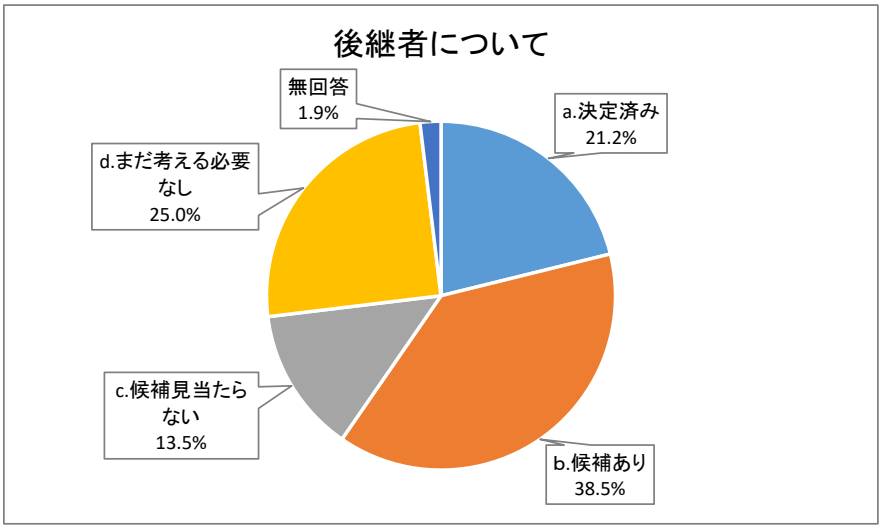
１．社長アンケート調査結果

「中小企業」研究委員会　社長アンケート調査結果

Q1.最初に経営者ご自身についてお尋ねします。次の表の当てはまるものに〇、あるいはご記入をお願いします。

御社の名称		創業：西暦（　　）年
業　　種		
社長のお名前		年　齢：（　　）歳
最終学歴	a.大学院卒(文系) b.大学院卒(理系) c.大卒(文系)d.大卒(理系) e.高専卒　f.高卒　g.その他	
創業者か否か	a.創業者　　b.創業者ではない	
後継者について(M&A 含む)	a.決定済み　b.候補あり　c.候補見当たらない　d.まだ考える必要なし	

回答　・「創業者か否か」a 創業者　(回答数 51)　b.創業者ではない(　1)　　*98.1%が「創業者ではない」
・「後継者について」　a.決定済み(11)　b.候補あり(20)　c.候補見当たらない(7)　d まだ考える必要なし(13)　未記入(1)



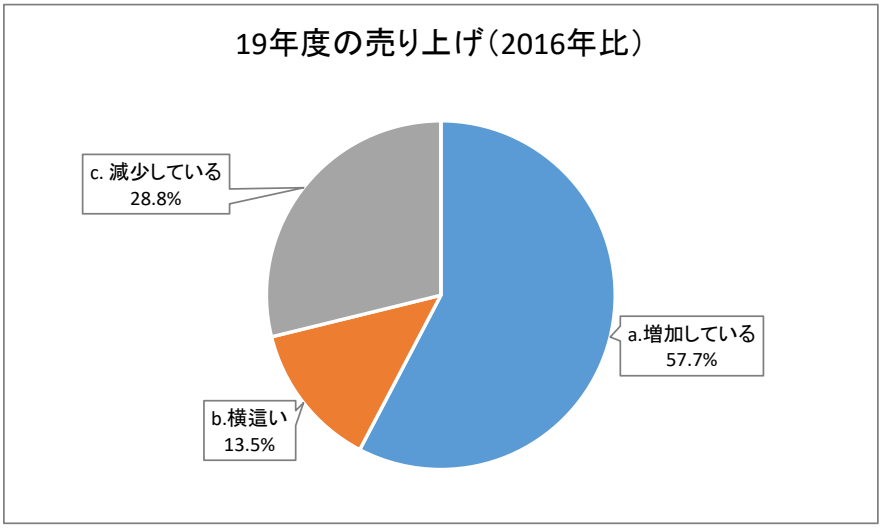
後継者については、決定済みと候補ありで59.7%と過半。まだ考える必要なしを合わせると84.7%で、今回の調査対象の企業の多くは、「後継者難」という状況ではない。

売上、従業員の状況について

Q3.　2019 年度の売上は 2016 年度と比べどのような実績でしたか。(一つだけ〇)

a.増加している	b.横這い	c. 減少している

回答　a.増加している(30)　　b.横這い(7)　　c. 減少している(15)

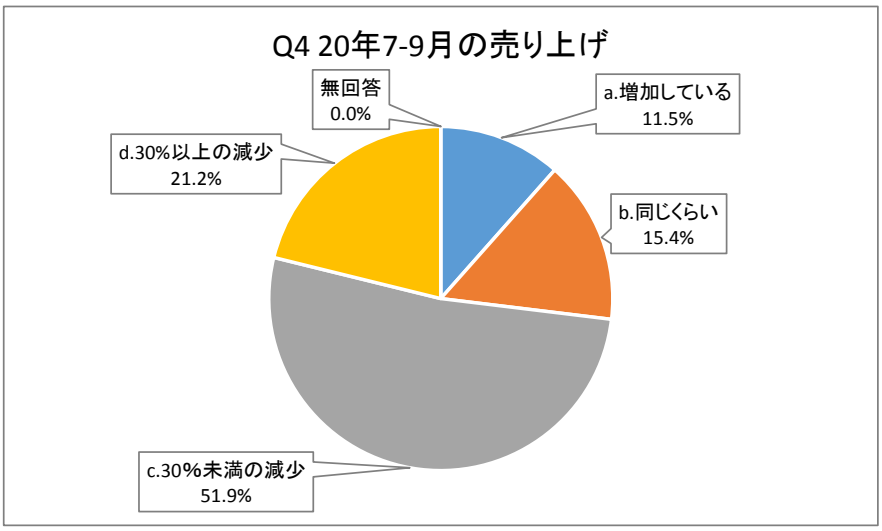


1916 年度に比べ、2019 年度の売り上げは57.7%の企業で増加している。売り上げ減少は、28.8%。

Q4.本年(2020 年)7～9 月期売上の状況は、昨年の同時期と比較し、いかがですか(一つだけ○)

a.増加している	b.同じくらい	c.30%未満の減少	d.30%以上の減少

回答　a.増加している(6)　b.同じくらい(8)　c.30%未満の減少(24)　d.30%以上の減少(11)

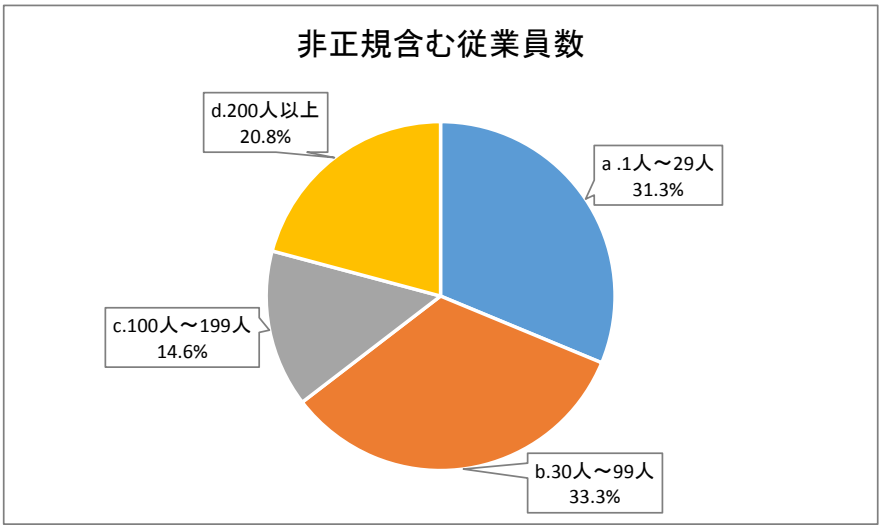


2019 年度ではおよそ 6 割の企業で売り上げが増加していたが、新型コロナ禍の影響か、7 割以上で減少している。一方、増加・変わらずとの回答も 2 割弱あった。

Q5.従業員数、従業員の構成などについてお尋ねします。いずれも 2019 年度末でお答えください

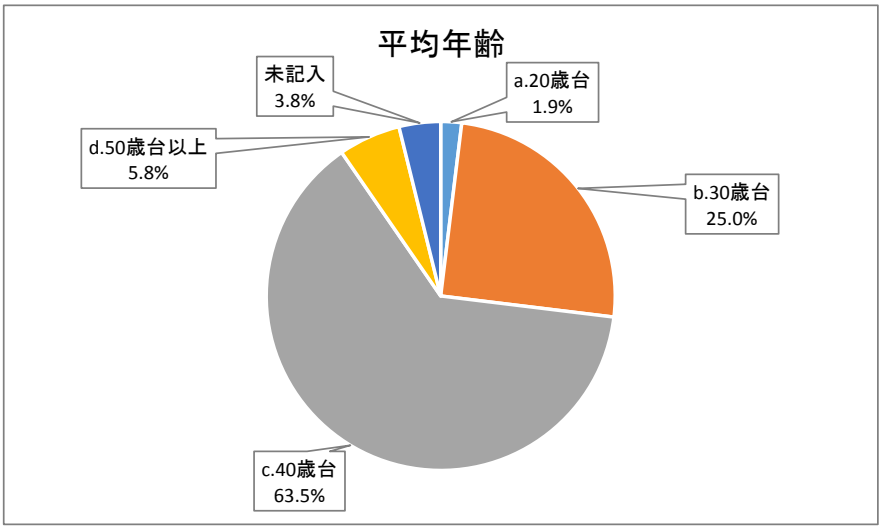
非正規含む従業員数	(　　) 人
平均年齢　(一つに○、以下同様)	a.20 歳台　b.30 歳台　c.40 歳台　d.50 歳台以上
非正規比率	a.～1 割台　b.2 割台　c.3 割台　d.4 割台　e.5 割台以上
女性比率	a.～1 割台　b.2 割台　c.3 割台　d.4 割台　e.5 割台以上
外国人比率	a.～1 割台　b.2 割台　c.3 割台　d.4 割台　e.5 割台以上
主力事業所の地元従業員比率	a.～1 割台　b.2 割台　c.3 割台　d.4 割台　e.5 割台以上

回答　5-1 非正規含む従業員数　a.1 人～29 人(15)　b.30 人～99 人(16)　c.100 人～199 人(7)　d.200 人以上



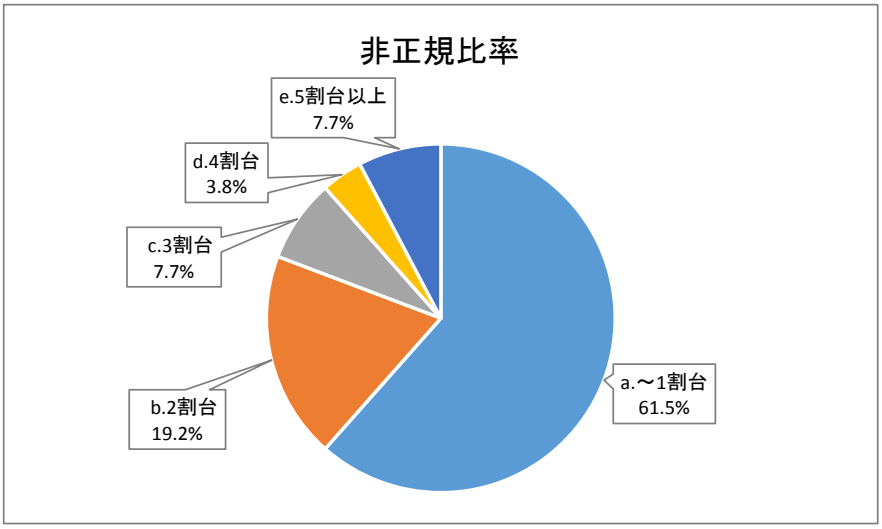
従業員数は、30 人～99 人が 33.3%で最も多く、1 人～29 人が 31.3%でそれに続く。200 人以上という企業も、20.8%あった。

回答　5-2 平均年齢　a.20 歳台(1)　b.30 歳台(13)　c.40 歳台(33)　d.50 歳台以上(3)　未記入(2)



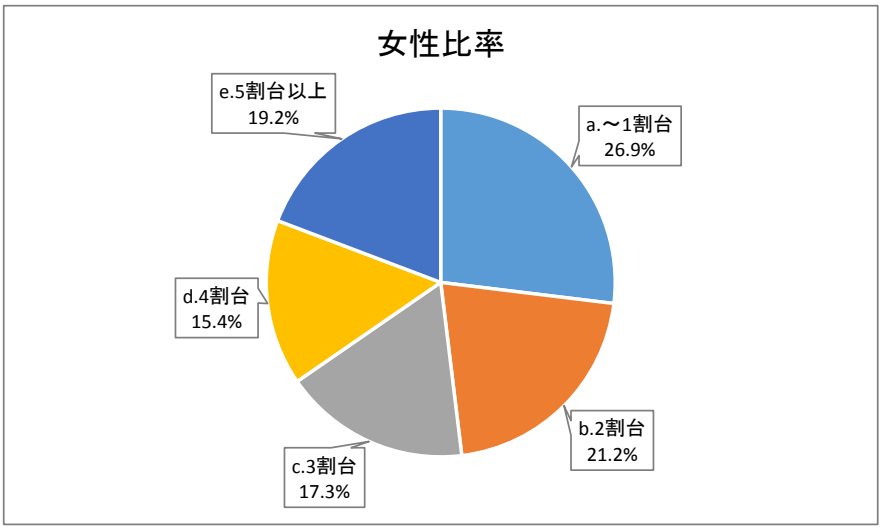
平均年齢は 40 歳代が 63.5%で最多。
次いで 30 歳代 25.0%、50 歳代 5.8%。20 歳代は 1.9%と少ない。

回答　5-3 非正規比率　a.～1 割台(32)　b.2 割台(10)　c.3 割台(4)　d.4 割台(2)　e.5 割台以上(4)



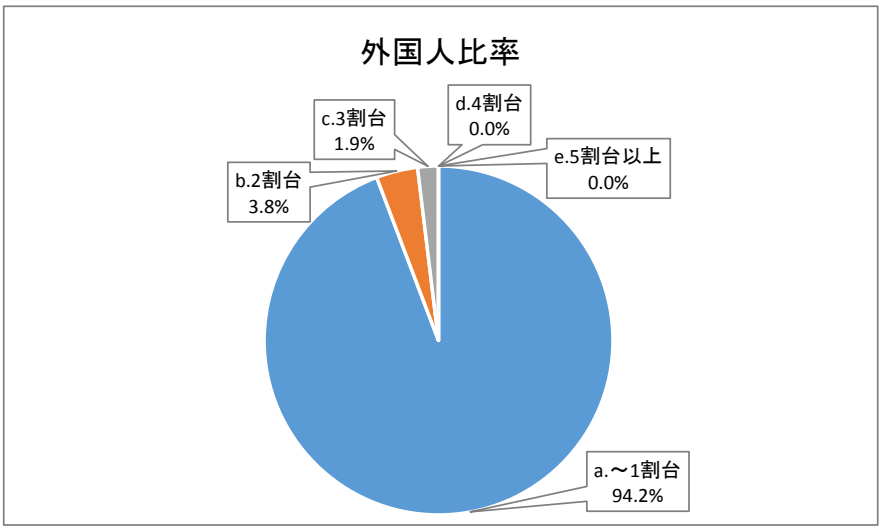
非正規従業員の比率は 1 割台以下が 61%と最も多い。続いて 2 割台が 19.2%。
5 割台以上という回答は、7.7%。

回答　5-4 女性比率　a.～1 割台(14)　b.2 割台(11)　c.3 割台(9)　d.4 割台(8)　e.5 割台以上(10)



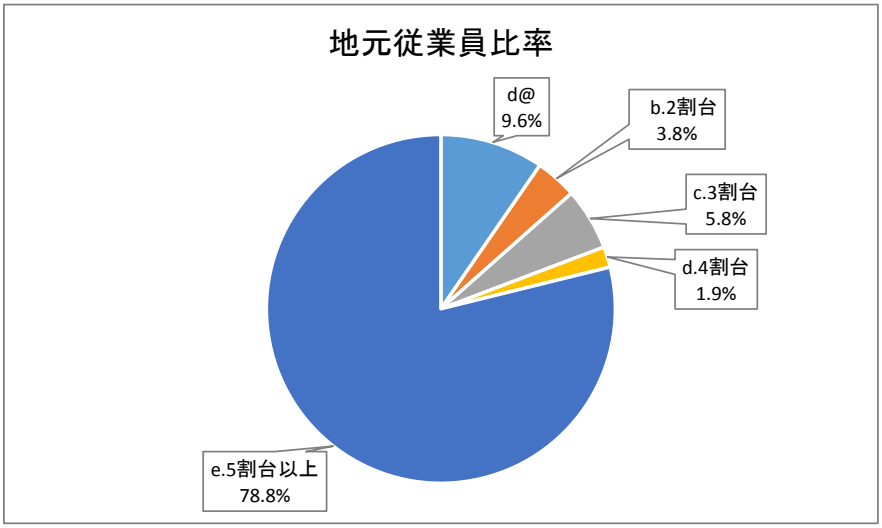
女性比率は 1 割台以下が 26.9%と最も多く、2 割台が 21.2%と続く。3 割台までを含めると、65.4%と過半を占める。5 割台以上は、19.2%にとどまる。

回答　5-5 外国人比率　a.～1 割台(49)　b.2 割台(2)　c.3 割台(1)　d.4 割台(0)　e.5 割台以上(0)



外国人比率は1割台以下が 94.2%と、圧倒的。3割台までで、100%で、外国人比率は低い企業がほとんど。

回答　地元従業員比率　a.～1 割台(5)　b. 2 割台(2)　c.3 割台(3)　d.4 割台(1)　e.5 割台以上(41)

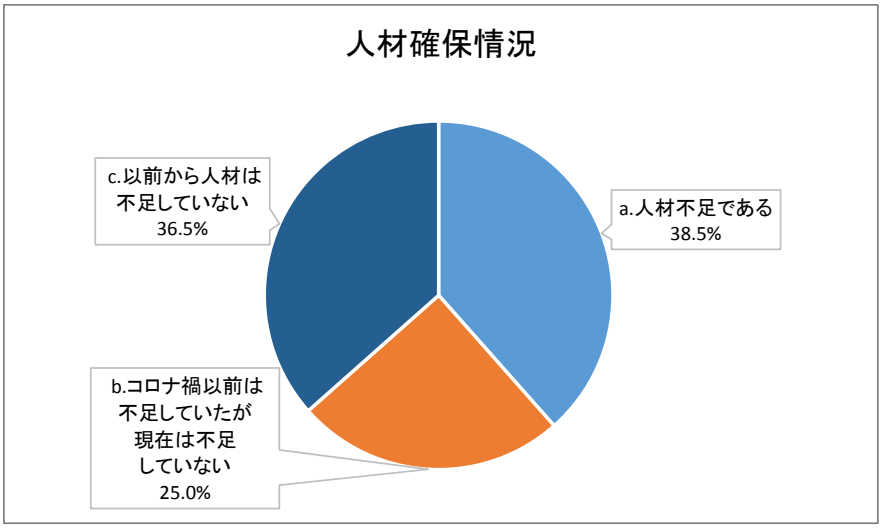


地元従業員比率は5割台以上が 78.8%と最も多く、中小企業が地域に密着している様子が見られる。

Q7. 御社の人材確保の状況を教えてください。

a.人材不足である b.コロナ禍以前は不足していたが現在は不足していない c.以前から人材は不足していない

回答　人材確保情況
a.人材不足である(20)　b.コロナ禍以前は不足していたが現在は不足していない(13) c.以前から人材は不足していない(19)

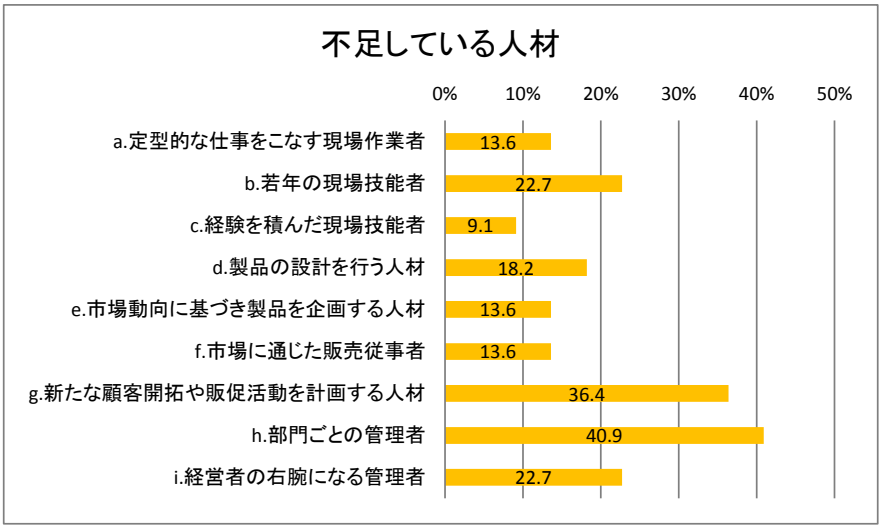


人材確保情況は、38.5 が人材不足と回答しているが、「不足していない」のうち25.0%は新型コロナの影響と回答している。コロナの影響が解消されるにつれ、「人材不足」が増加する可能性はある。

SQ（a.を選んだ方に）どのような人材の不足を感じていますか。（主なもの２つまで○）

a.定型的な仕事をこなす現場作業者　b.若年の現場技能者　c.経験を積んだ現場技能者　d.製品の設計を行う人材　e.市場動向に基づき製品を企画する人材　f.市場に通じた販売従事者　g.新たな顧客開拓や販促活動を計画する人材　h.部門ごとの管理者　i.経営者の右腕になる管理者 j.その他（具体的に　　）

回答（複数回答 22 社が回答）　a.定型的な仕事をこなす現場作業者（3）（13.6%）　b.若年の現場技能者（5）（22.7%）　c.経験を積んだ現場技能者（2）（9.1%）　d.製品の設計を行う人材（4）（18.2%）　e.市場動向に基づき製品を企画する人材（3）（13.6%）　f.市場に通じた販売従事者（3）（13.6%）　g.新たな顧客開拓や販促活動を計画する人材（8）（36.4%）　h.部門ごとの管理者（9）（40.9%）　i.経営者の右腕になる管理者（5）（22.7%）
j.その他（0）（具体的に　　）
***複数回答のため、合計は 100%を超える**



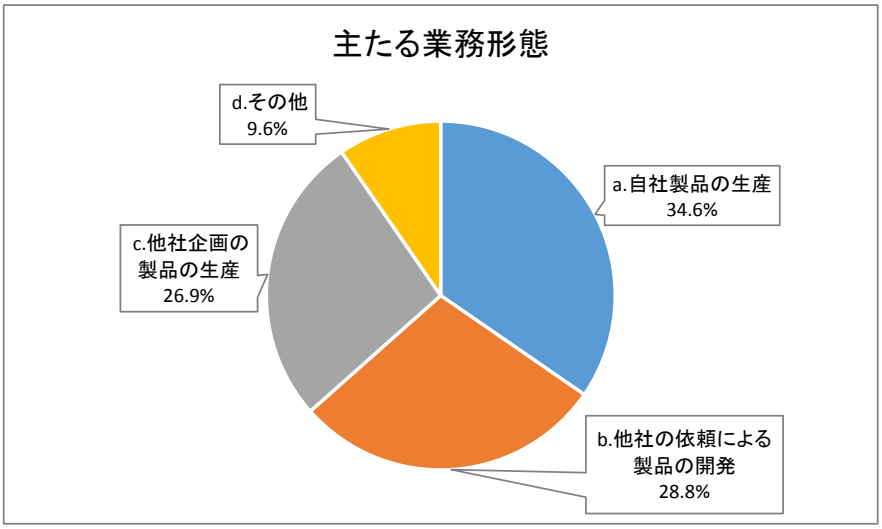
不足している人材の種類については、「部門ごとの管理者」が 40.9%と最もおおく、「新たな顧客開拓や販促活動を計画する人材」が 36.4%で続いている。

j 記述欄回答
・頭数の話?であれば No　能力の話なら Yes

経営の特徴について
Q8.貴社の主たる業務の形態は次のどれですか（製品とは完成品、部品、部材）。（一つだけ○）

a.自社製品の生産　b.他社の依頼による製品の開発　c.他社企画の製品の生産　d.その他

回答　a.自社製品の生産（18）　b.他社の依頼による製品の開発（15）　c.他社企画の製品の生産（14）　d.その他（5）

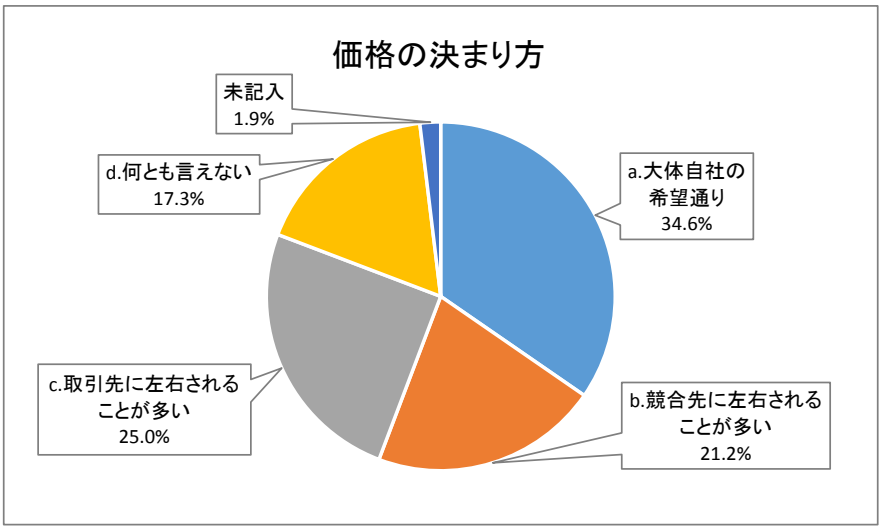


主たる業務の形態については、「自社製品の生産」が 34.6%と最も多く、「他社の依頼による製品開発」が 28.8%と続く。今回の回答企業には製品開発力があるところが多いことが見て取れる。

Q9.加工単価や製品の価格は主にどのように決まっていますか。（一つだけ○）

a.大体自社の希望通り　b.競合先に左右されることが多い　c.取引先に左右されることが多い d.何とも言えない

回答　a.大体自社の希望通り（18）　b.競合先に左右されることが多い（11）　c.取引先に左右されることが多い（13）　d.何とも言えない（9）　未記入（1）

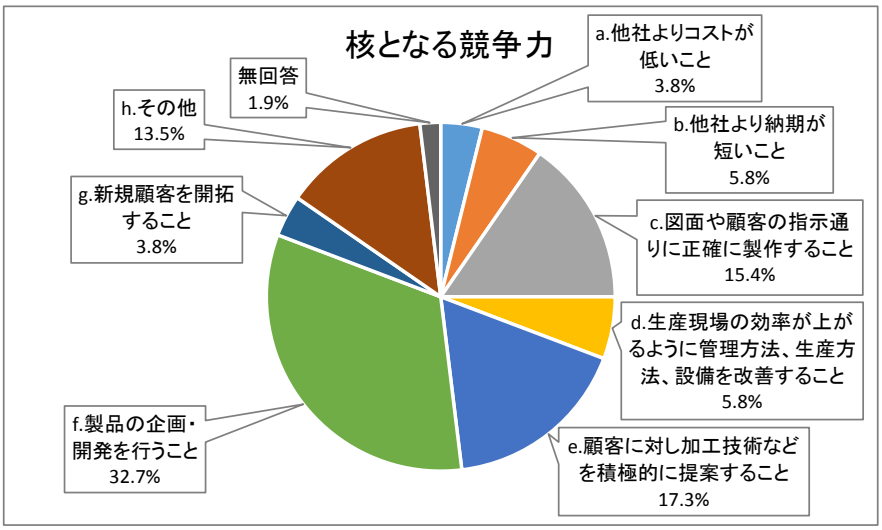


価格の決まり方では、「大体自社の希望通り」が 34.6%と最も多いが、競合先あるいは取引先に左右されるという回答も、あわせて 46.2%ある。

Q10.貴社のこれまでの核となる競争力は何であると考えていますか（一つだけ○）

a.他社よりコストが低いこと　b.他社より納期が短いこと　c.図面や顧客の指示通りに正確に製作すること　d.生産現場の効率が上がるように管理方法、生産方法、設備を改善すること　e.顧客に対し加工技術などを積極的に提案すること　f.製品の企画・開発を行うこと　g.新規顧客を開拓すること h.その他（具体的に　　）

回答　a.他社よりコストが低いこと（2）　b.他社より納期が短いこと（3）　c.図面や顧客の指示通りに正確に製作すること（8）　d.生産現場の効率が上がるように管理方法、生産方法、設備を改善すること（3）　e.顧客に対し加工技術などを積極的に提案すること（9）　f.製品の企画・開発を行うこと（17）　g.新規顧客を開拓すること（2）　h.その他（7）（具体的に　　）



核となる競争力については「製品の企画・開発を行うこと」が 32.7%と最も多く、「顧客への加工技術等の提案」が 17.8%とそれに続く。

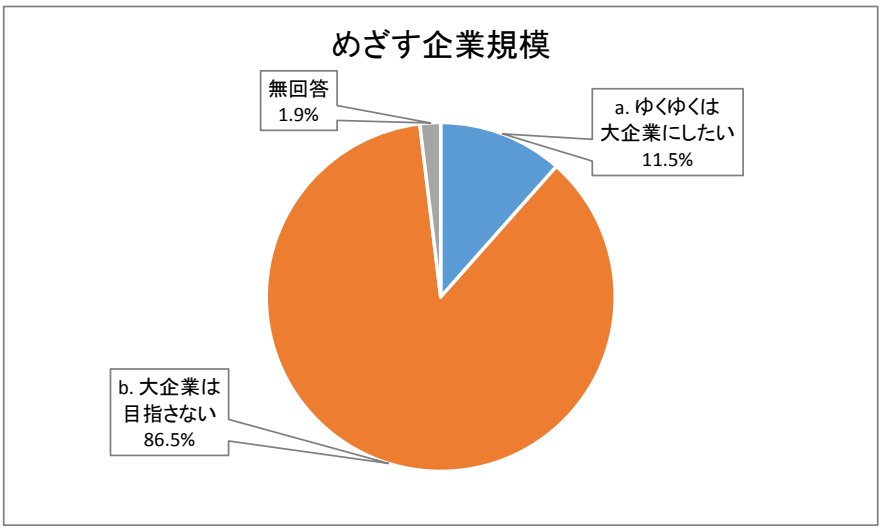
h 記述欄回答

・書籍の企画、編集、組版、校正、印刷、製本に関する要素技術の独自開発
・川上～川下までワンストップサービスで納入できる
・社員教育
・溶接と機械加工の 2 つのコア技能
・農場から食卓まで商品生産・管理の一元かつ一貫性、オーダーメイドの商品づくり
・相談→提案→受注/製造という流れになっている。
・付加価値の高い製品。

Q11.貴社の規模について、将来的にどのようにしたいと考えていますか。

a. ゆくゆくは大企業にしたい　　b. 大企業は目指さない

回答　a. ゆくゆくは大企業にしたい(6)　　b. 大企業は目指さない(45)



目指す企業規模については、86.5%が「大企業は目指さない」としており、経営上「中小企業」という規模に利点を感じていることがうかがえる。

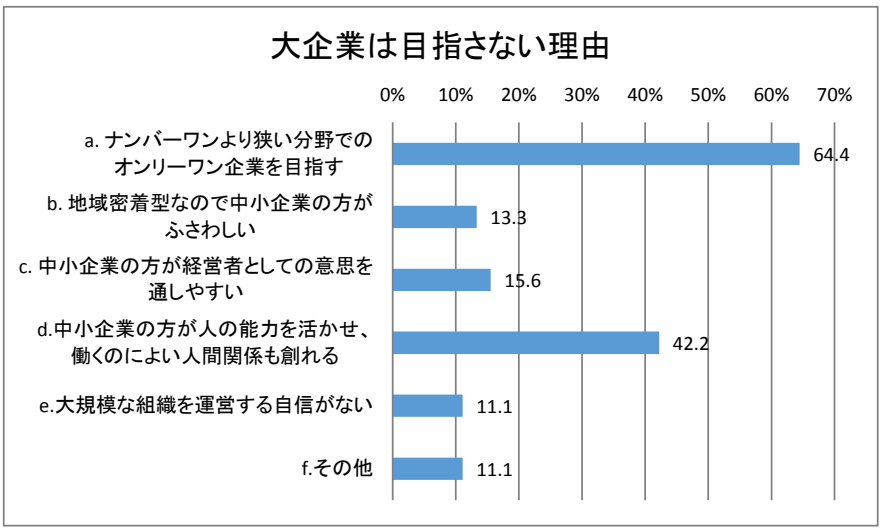
SQ.(b を選んだ方に)　主な理由を 2 つまで選んでください。

a. ナンバーワンより狭い分野でのオンリーワン企業を目指す　b. 地域密着型なので中小企業の方がふさわしい　c. 中小企業の方が経営者としての意思を通しやすい　d.中小企業の方が人の能力を活かせ、働くのによい人間関係も創れる　e.大規模な組織を運営する自信がない f.その他(具体的に　　)

回答(複数回答　45 社が回答)

a. ナンバーワンより狭い分野でのオンリーワン企業を目指す(30)(64.4%)　b. 地域密着型なので中小企業の方がふさわしい(6)(13.3%)　c. 中小企業の方が経営者としての意思を通しやすい(6)(15.6%)　d.中小企業の方が人の能力を活かせ、働くのによい人間関係も創れる(19)(42.2%)　e.大規模な組織を運営する自信がない(5)(11.1%)　f.その他(5)(11.1%)(具体的に

***複数回答のため、合計は 100%を超える**



大企業は目指さない理由としては、「ナンバーワンより狭い分野でのオンリーワン企業をめざす」だ 64.4%と最も多く、「中小企業の方が人の能力を生かせ、働くのによい人間関係も作れる」が 42.2%でそれに続く。

f 記述欄回答

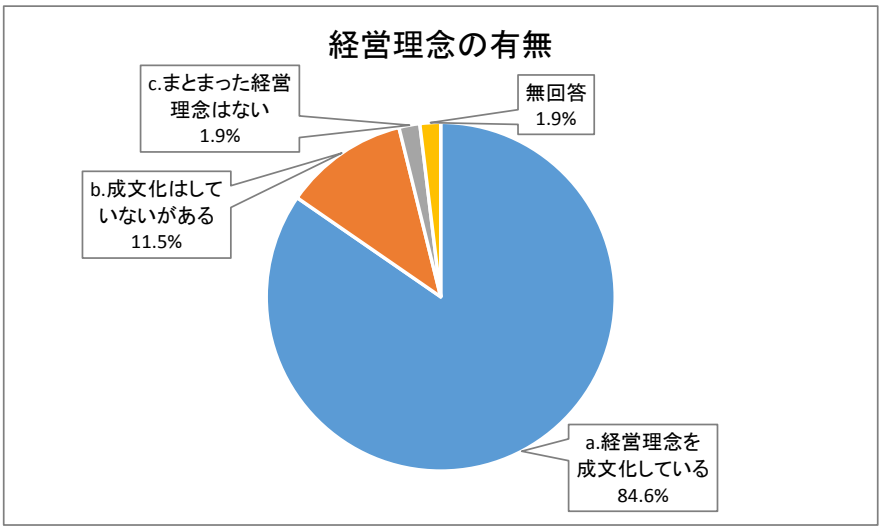
・結果がついてくるだけ
・研究開発型のソフトウェア開発なので大企業では採算が取れないように思われる。
・(回答 a)会社規模は拡大したい
・(回答 d)社員さんにもの造りの喜びを知ってほしい
・(回答 a)規模が小さい方が不況に耐えられる。

経営理念についてお聞かせください

Q12.御社の存在意義、存在目的、基本的な経営姿勢などをまとめた経営理念がありますか。（一つだけ〇）

a.経営理念を成文化している　b.成文化はしていないがある　c.まとまった経営理念はない

回答　a.経営理念を成文化している（44）　b.成文化はしていないがある（6）　c.まとまった経営理念はない（1）

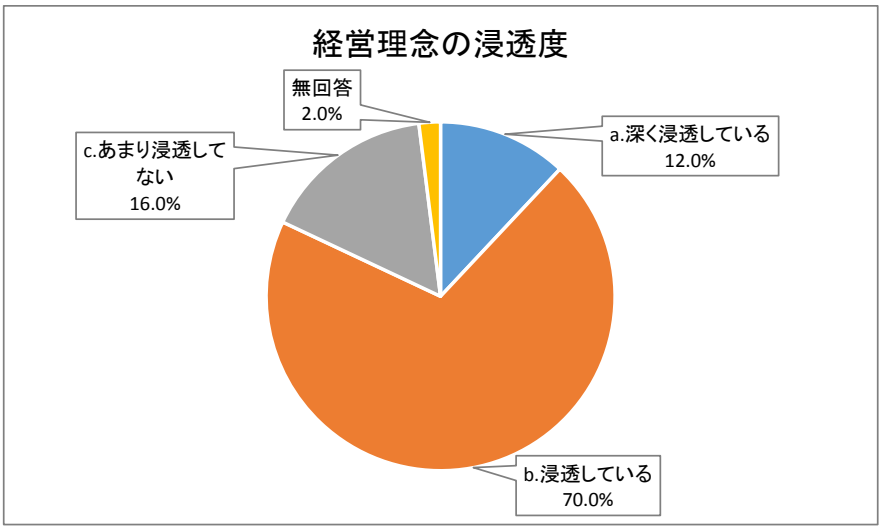


経営理念の有無では「経営理念を成文化している」が 84.6%を占める。「まとまった経営理念はない」は 1.9%と少数にとどまる。

SQ.（a, b を選んだ方に）経営理念の従業員への浸透度はいかがですか。（一つだけ〇）

a.深く浸透している　b.浸透している　c.あまり浸透していない

回答（50 社が回答）　a.深く浸透している（6）　b.浸透している（36）　c.あまり浸透していない（8）

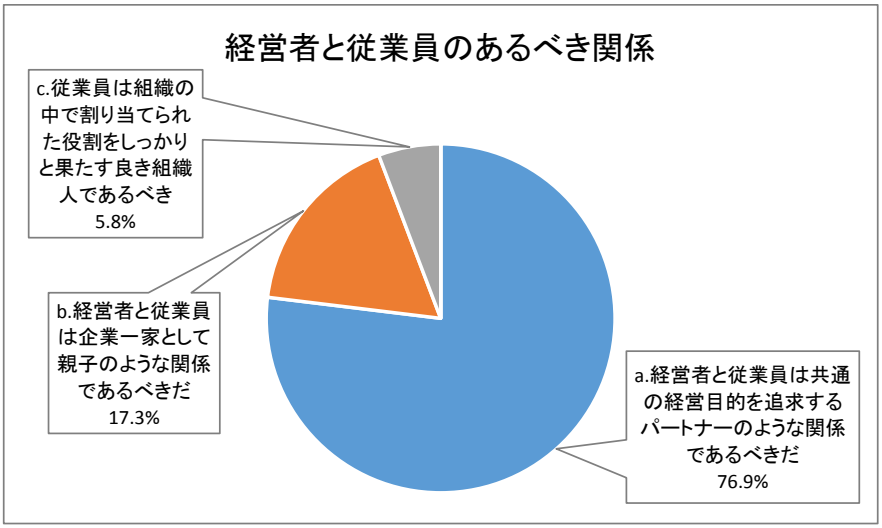


「経営理念がある」と回答した経営者のうち、82%が「深く浸透している」「浸透している」と回答している。

Q13.企業では経営者と従業員とはどのような関係であるべきと思いますか。（一つだけ〇）

a.経営者と従業員は共通の経営目的を追求するパートナーのような関係であるべきだ
b.経営者と従業員は企業一家として親子のような関係であるべきだ
c.従業員は組織の中で割り当てられた役割をしっかりと果たす良き組織人であるべき
d.事業は経営者の意思の実現であり、従業員はそれを手伝ってくれればよい
e.その他（具体的に　　）

回答
a.経営者と従業員は共通の経営目的を追求するパートナーのような関係であるべきだ（40）
b.経営者と従業員は企業一家として親子のような関係であるべきだ（9）
c.従業員は組織の中で割り当てられた役割をしっかりと果たす良き組織人であるべき（3）
d.事業は経営者の意思の実現であり、従業員はそれを手伝ってくれればよい（0）
e.その他（具体的に（0）

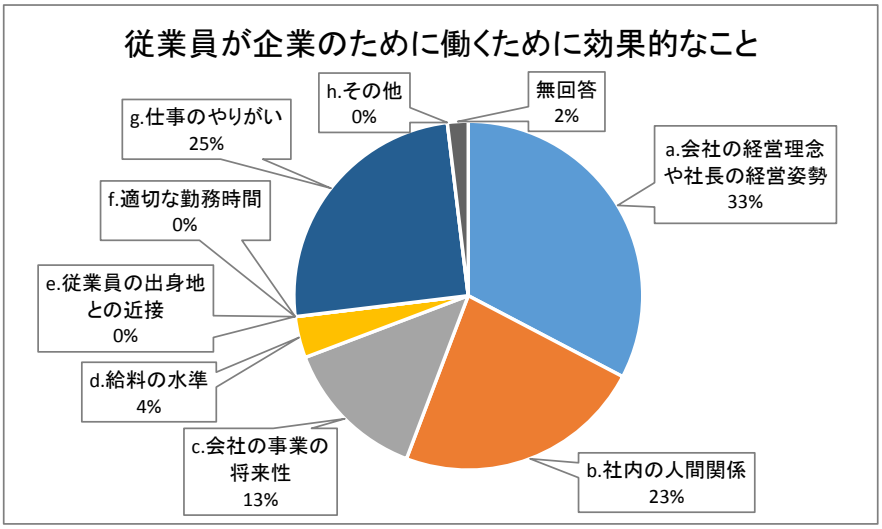


おおよそ８割、78.6%の経営者が、「経営者と従業員はパートナーのような関係であるべき」と回答している。

Q14.従業員が企業のために一生懸命働いてもらう上で何が一番効果的と思いますか。（一つだけ〇）

a.会社の経営理念や社長の経営姿勢　b.社内の人間関係　c.会社の事業の将来性
d.給料の水準　e.従業員の出身地との近接　f.適切な勤務時間　g.仕事のやりがい
h.その他（具体的に　　）

回答　**a.会社の経営理念や社長の経営姿勢（17）　b.社内の人間関係（12）　c.会社の事業の将来性（7）　d.給料の水準（2）　e.従業員の出身地との近接（0）　f.適切な勤務時間（0）　g.仕事のやりがい　h.その他（13）**



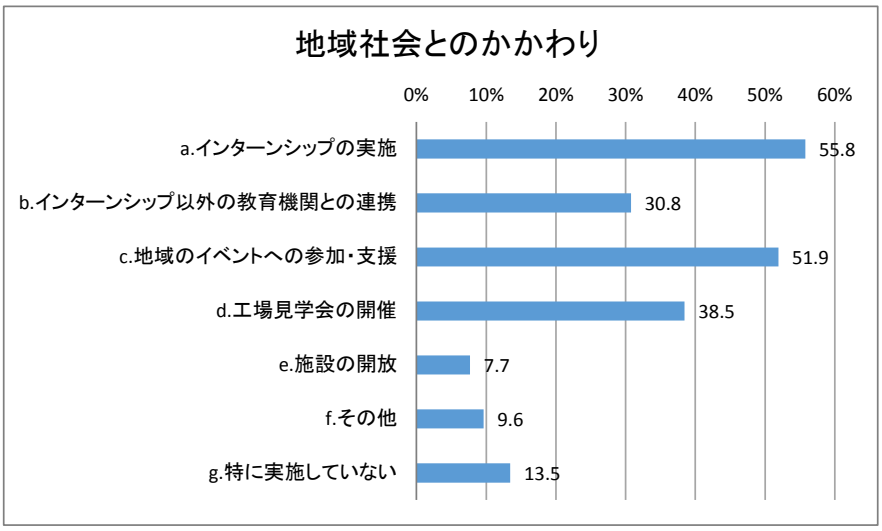
おおよそ８割、78.6%の経営者が、「経営者と従業員はパートナーのような関係であるべき」と回答している。

Q15.地域社会との関わりとして、どのようなことに取り組んでいますか(該当する全てに○)。

a.インターンシップの実施　b.インターンシップ以外の教育機関との連携　c.地域のイベントへの参加・支援　d.工場見学会の開催　e.施設の開放　f.その他(具体的に　　) g.特に実施していない

回答(複数回答)　a.インターンシップの実施(29)　b.インターンシップ以外の教育機関との連携(16)　c.地域のイベントへの参加・支援(27)　d.工場見学会の開催(20)　e.施設の開放(4)　f.その他(具体的に 5)　g.特に実施していない(7)

***複数回答のため、合計は 100%を超える**



地域社会とのかかわりについては、インターンシップの実施が55.8%で最も多く、地域のイベントへの参加・支援が51.9%でそれに続いている。

F 記述欄記入
- 地元地域の出版文化情報誌
- できる限り地域の素材を活用する
- 地域の清掃活動

従業員の労務管理についてお聞かせください

Q16.就業規則はありますか

a.あり　b.なし

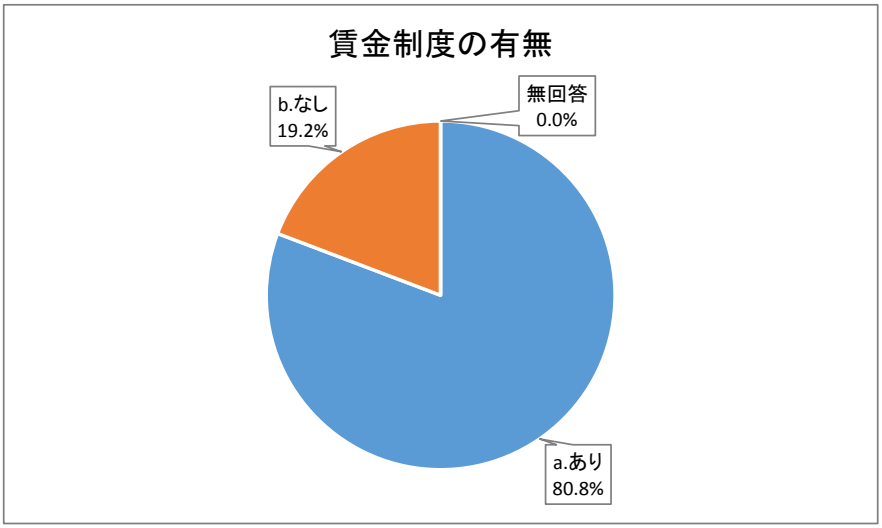
回答　a.あり(52)　b.なし(0)

a.あり　b.なし

就業規則については、すべての経営者が「あり」と回答している。

Q17.賃金規程、賃金表などの賃金制度はありますか

回答　a.あり(42)　　b.なし(10)

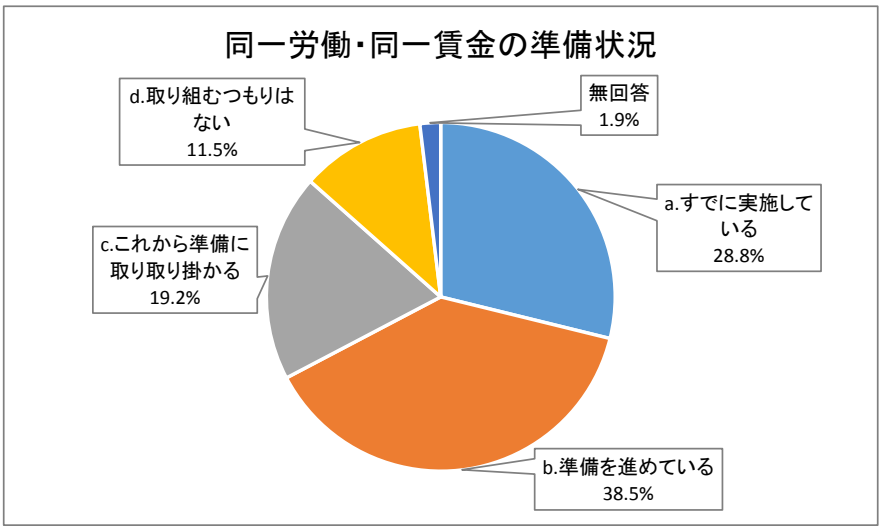


賃金制度については、80.8%が「あり」と回答しているが、「なし」との回答も 19.2%。

Q18. 2021 年 4 月から中小企業にも適用される正規・非正規社員に関する「同一労働・同一賃金」の準備状況はいかがですか。

a.すでに実施している　　b.準備を進めている　　c.これから準備に取り取り掛かる
d.取り組むつもりはない

回答　a.すでに実施している　　b.準備を進めている　　c.これから準備に取り取り掛かる
d.取り組むつもりはない

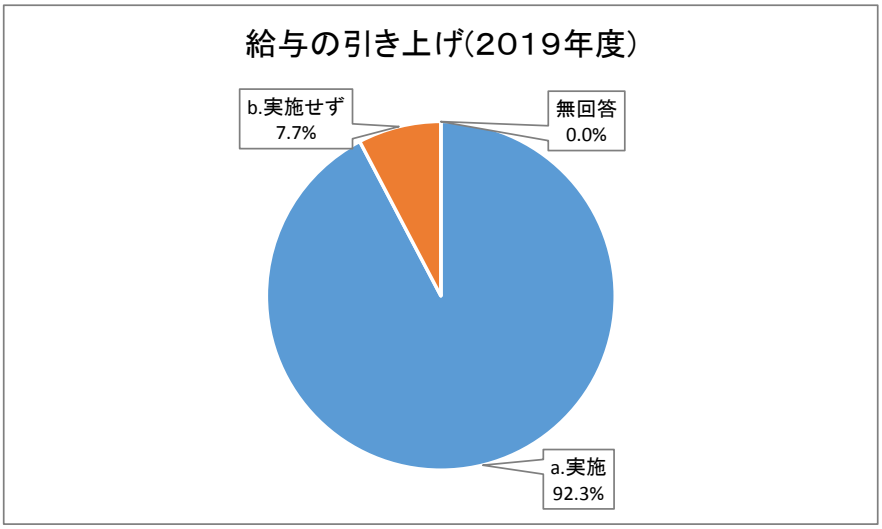


同一労働・同一賃金の準備状況は「すでに実施している」28.8%、「準備を進めている」38.5%で、70%近い企業が導入あるいは導入予定。

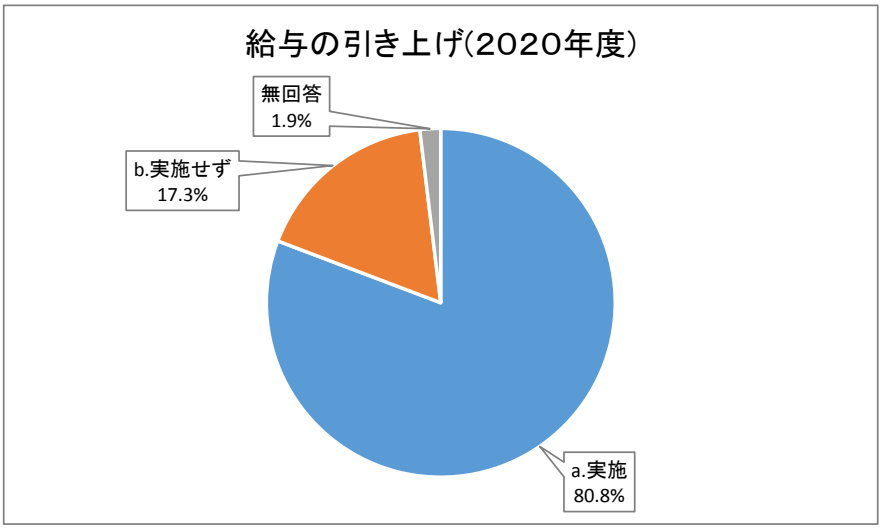
Q19.2019 年度と 20 年度において給与の引き上げ(定期昇給含む)を実施ましたか。

2019 年度　(a.実施　b.実施せず)	2020 年度　(a.実施　b.実施せず)

回答　2019 年度　a.実施(48)　b.実施せず(4)　2020 年度　a.実施(42)　b.実施せず(9)



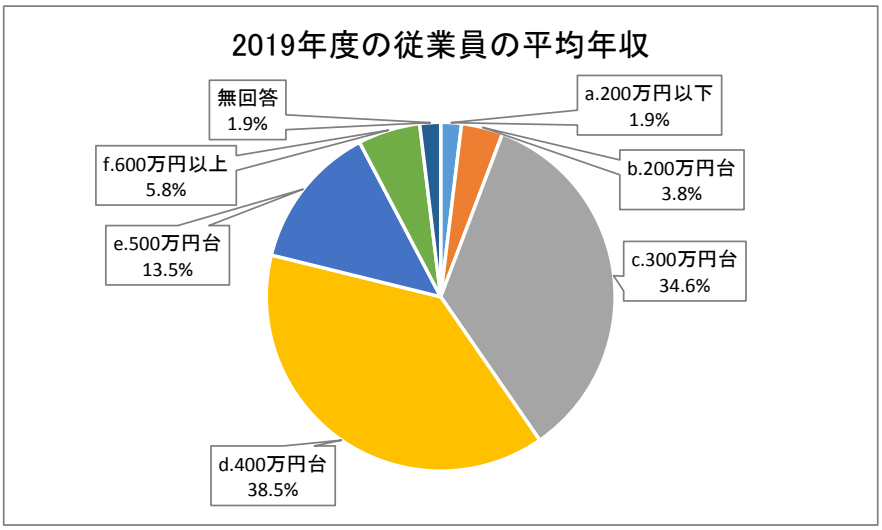
2019 年度では 92.3%が給与の引き上げを実施していると回答しているが、新型コロナの影響もあってか 2020 年度は 80.8%と若干低下している。



Q20.2019 年度の従業員の平均年収はどのくらいですか

a.200 万円以下　b.200 万円台　c.300 万円台　d.400 万円台　e.500 万円台　f.600 万円以上

回答　a.200 万円以下(1)　b.200 万円台(2)　c.300 万円台(18)　d.400 万円台(20)　e.500 万円台(7)　f.600 万円以上(3)



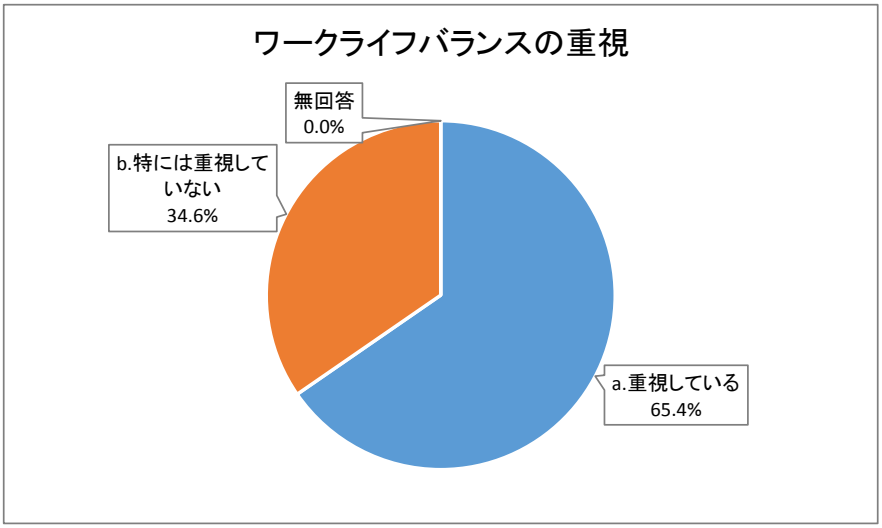
2019 年度の従業員の平均年収は、400 万円台が 38.5%で最も多く、300 万円台が 34.6%でそれに続いている。

Q22.従業員のワークライフバランスを重視していますか。

*ワークライフバランスとは、「老若男女だれもが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発等、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態」（内閣府男女共同参画会議 2007 年）。

a.重視している　　b.特には重視していない

回答　a.重視している（34）　　b.特には重視していない（18）



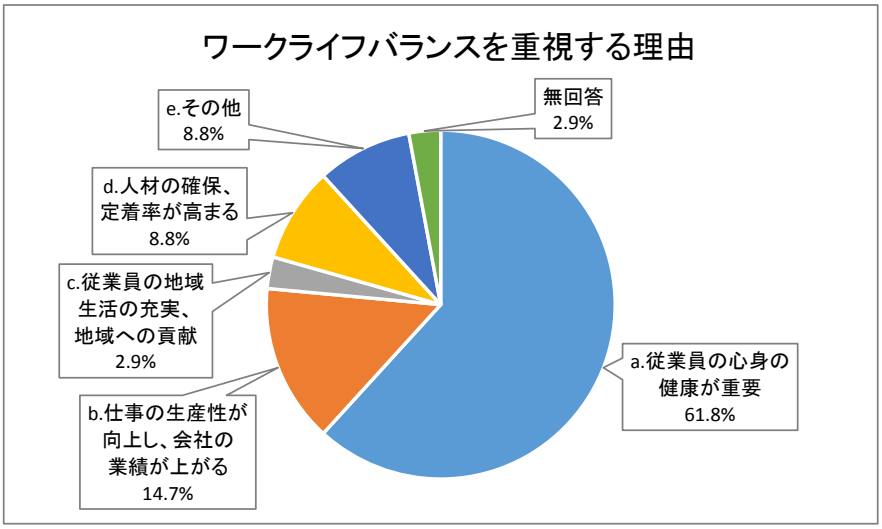
ワークライフバランスについては65.4%の経営者が「重視している」と回答している。

SQ.（a と答えた方に）　その主たる理由は何ですか。（一つだけ○）。また行っている具体的な取り組みは何ですか。（該当するものすべてに○）。

重視する理由（一つだけ○）	具体的な取り組み（該当するものすべてに○）
a.従業員の心身の健康が重要 b.仕事の生産性が向上し、会社の業績が上がる c.従業員の地域生活の充実、地域への貢献 d.人材の確保、定着率が高まる e.その他（具体的に　　）	a.年休の取得計画を作成　b.育児休業制度の充実 c.時間短縮勤務を可能にする　d.フレックスタイム制 e.無駄な業務・作業をなくす f.その他（具体的に　　）

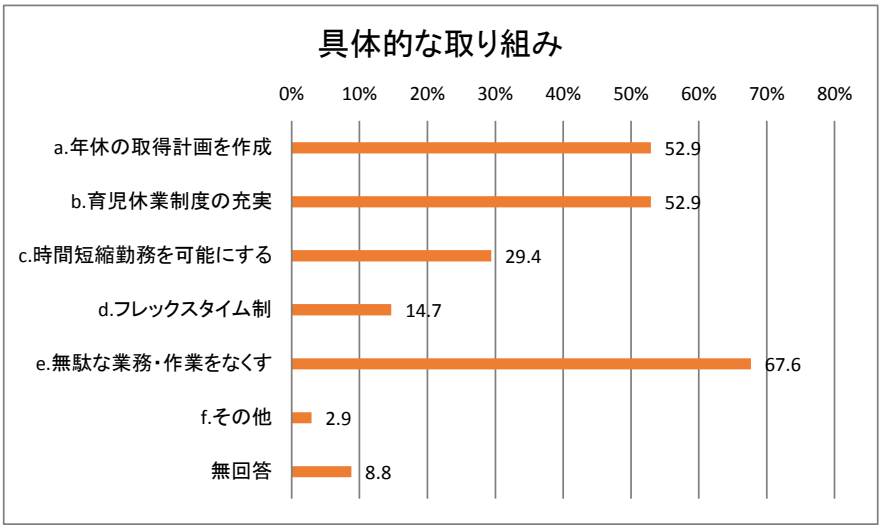
E 記述欄回答
・a.b.c すべて重視

回答
重視する理由（32 社が回答）
a.従業員の心身の健康が重要（21）　b.仕事の生産性が向上し、会社の業績が上がる（5）
c.従業員の地域生活の充実、地域への貢献（1）　d.人材の確保、定着率が高まる（3）
e.その他（具体的（3）



ワークライフバランスを重視する理由としては「従業員の心身の健康が重要」が 61.8%で第 1 位。「仕事の生産性が向上し、会社の業績が上がる」が 14.7%でそれに続く。

具体的な取り組み（31 社が回答）
a.年休の取得計画を作成（18）　b.育児休業制度の充実（18）　c.時間短縮勤務を可能にする（10）
d.フレックスタイム制（5）　e.無駄な業務・作業をなくす（23）　f.その他（具体的に（1）
*複数回答のため、合計は 100%を超える

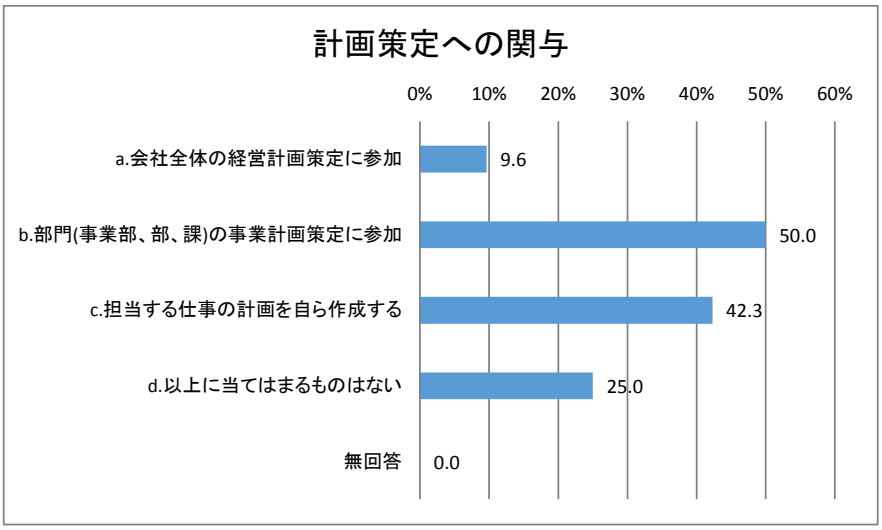


ワークライフバランスにかかわる具体的な取り組みでは「無駄な業務・作業をなくす」が 67.6%と最も多く、「年休の取得計画策定」「育児休業制度の充実」が 52.9%でそれに続く。

Q23.管理職以外の一般従業員の方は会社の計画策定にどのように関与していますか。(該当するものすべてに〇)

a.会社全体の経営計画策定に参加　　b.部門(事業部、部、課)の事業計画策定に参加 c.担当する仕事の計画を自ら作成する　　d.以上に当てはまるものはない

回答(複数回答)　a.会社全体の経営計画策定に参加(5)　　b.部門(事業部、部、課)の事業計画策定に参加(26)
c.担当する仕事の計画を自ら作成する(22)　　d.以上に当てはまるものはない(13)
***複数回答のため、合計は 100%を超える**

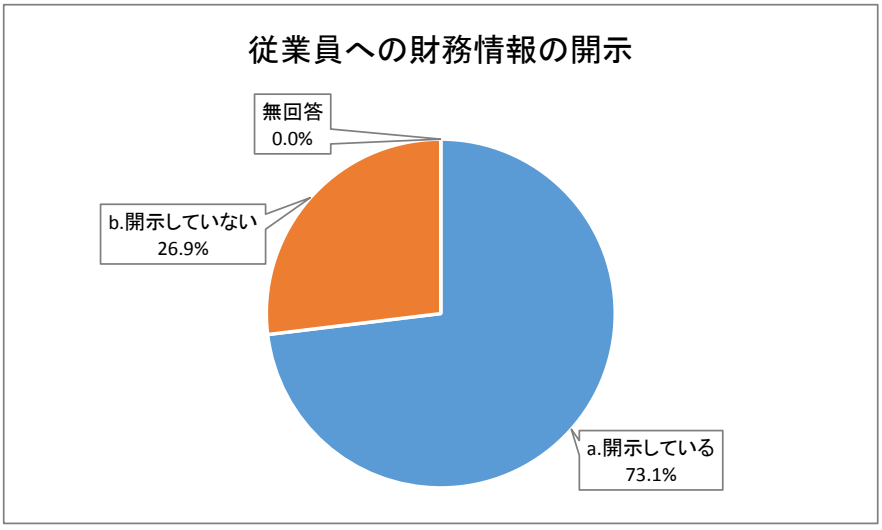


従業員の計画策定への関与では「部門の事業計画への策定」が 50%で最も多く、「担当する仕事の計画を自ら策定」が 42.3%でそれに続く。

Q24.従業員に財務情報は開示していますか

a.開示している　　b.開示していない

回答　a.開示している(38)　　b.開示していない(14)



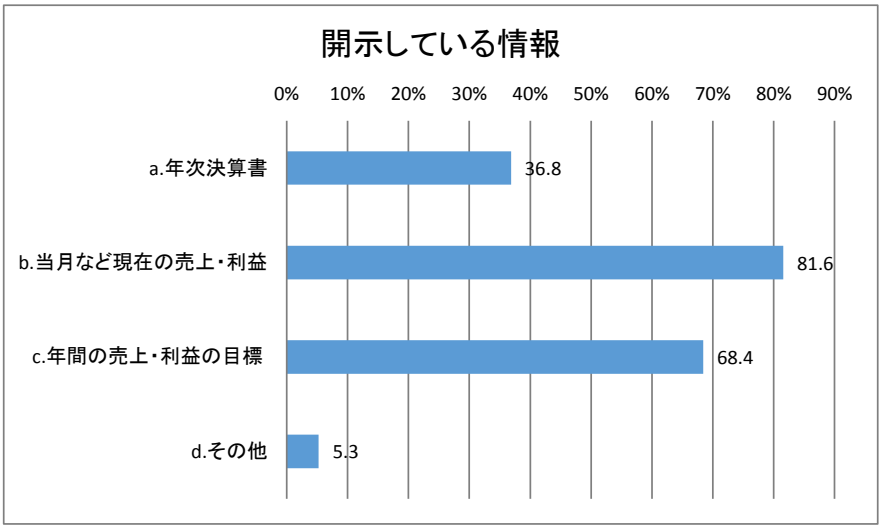
従業員への財務情報の開示は、73.1%の企業で行っている。

SQ.(a を選んだ方に)それはどのような情報ですか。(該当するものすべてに○)。

a.年次決算書　b.当月など現在の売上・利益　c.年間の売上・利益の目標 d.その他(具体的に　　)

回答(複数回答　37 社が回答)　a.年次決算書(14)　b.当月など現在の売上・利益(31)　c.年間の売上・利益の目標(26)　d.その他(具体的に(2)

***複数回答のため、合計は 100%を超える**



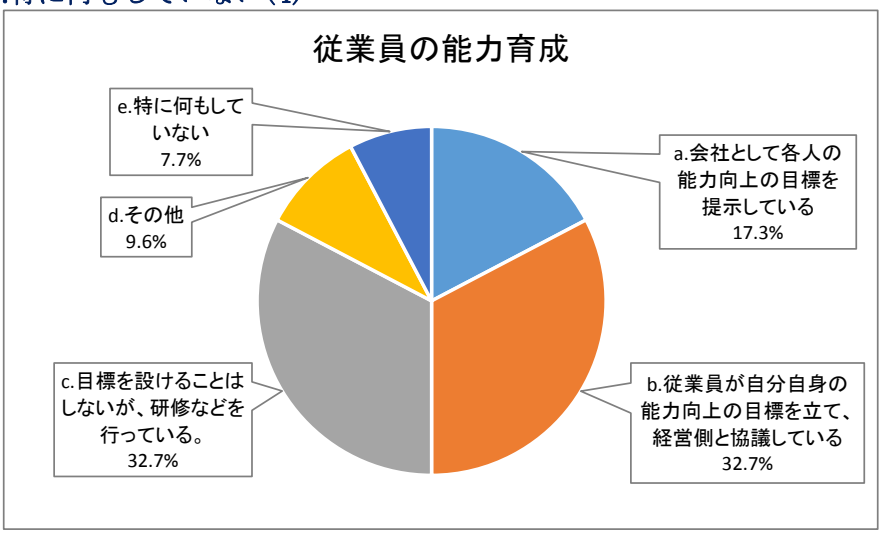
開示している情報としては「当月など現在の売上・利益」がい 81.6%で最も多く、「年間の売上・利益の目標」が 68.1%でそれに続く。

Q25.会社として従業員の能力育成について、どのようなことをしていますか。(一つだけ○)

a.会社として各人の能力向上の目標を提示している b.従業員が自分自身の能力向上の目標を立て、経営側と協議している c.目標を設けることはしないが、研修などを行っている。 d.その他(具体的に　　) e.特に何もしていない

回答

a.会社として各人の能力向上の目標を提示している(9)
b.従業員が自分自身の能力向上の目標を立て、経営側と協議している(17)
c.目標を設けることはしないが、研修などを行っている。(17)
d.その他(具体的に(5)
e.特に何もしていない(4)



従業員の能力育成の手立てとして「従業員が自分自身の能力向上の目標を立て経営側と協議している」と「目標は設けないが研修などを行っている」がいずれも 32.7%で多い。

d 記述欄回答

- 全社員が毎日日報(感想文)を書き、その中から必要な事項を社内報フォーラムに実名と日報を掲載し、ほぼ日刊で全社員へフィードバックしている。累計 5900 号を超えた。
- 専門職なので必要に応じて自らが勉強し、セミナー等に参加しているようです。
- 現在はできていないが「b」を目指して人事評価制度の見直しを検討中。
- 技術伝承のために受け皿となる若手社員を増員している。

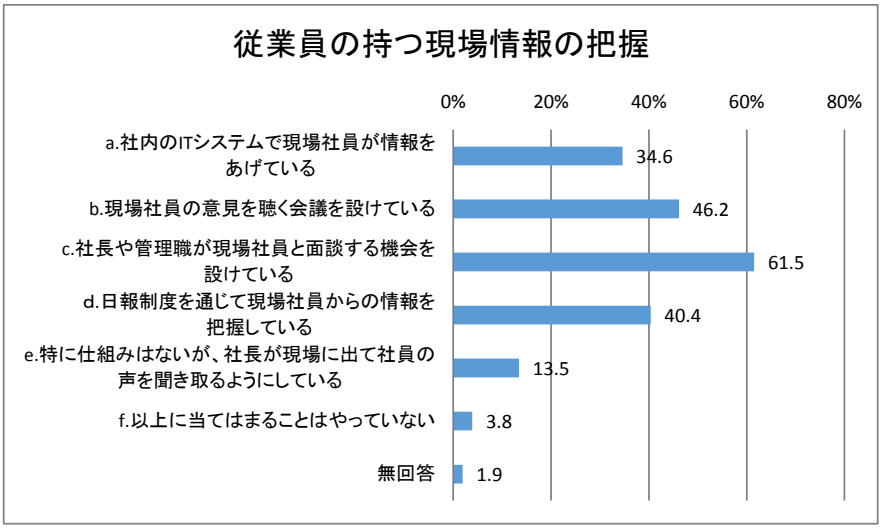
Q26.従業員の持つ現場情報を把握するため、次のことを行っていますか。（該当するものすべてに〇）。

a.社内の IT システムで現場社員が情報をあげている　b.現場社員の意見を聴く会議を設けている　c.社長や管理職が現場社員と面談する機会を設けている　d.日報制度を通じて現場社員からの情報を把握している　e.特に仕組みはないが、社長が現場に出て社員の声を聞き取るようにしている　f.以上に当てはまることはやっていない

回答（複数回答）

a.社内の IT システムで現場社員が情報をあげている（18）　b.現場社員の意見を聴く会議を設けている（24）　c.社長や管理職が現場社員と面談する機会を設けている（32）　d.日報制度を通じて現場社員からの情報を把握している（21）　e.特に仕組みはないが、社長が現場に出て社員の声を聞き取るようにしている（7）　f.以上に当てはまることはやっていない（2）

***複数回答のため、合計は 100%を超える**



従業員の持つ現場情報の把握の方法としては、「社長や管理職が現場社員と面談する」が 61.5%で最も多い。「現場社員の意見を聞く会議を設ける」が 46.2%でそれに続く。

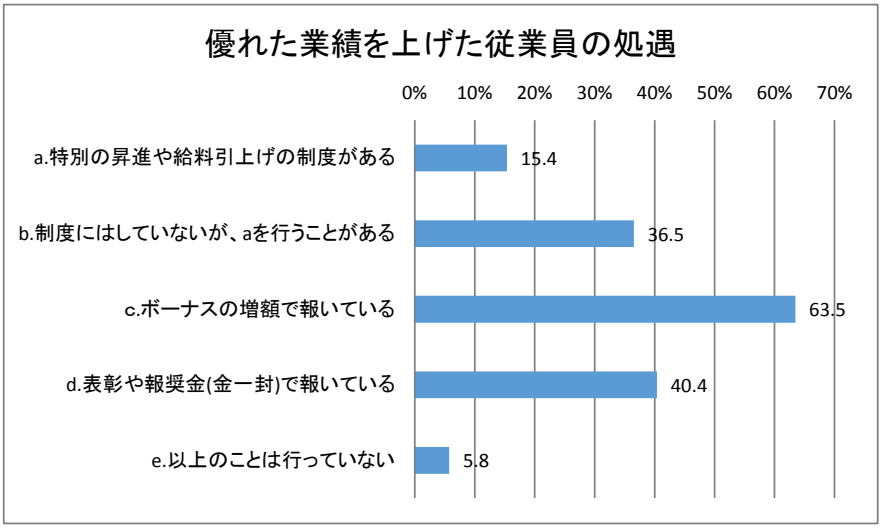
Q27.優れた業績を上げた従業員の方にどのような処遇を行っていますか。（該当するものすべてに〇）。

a.特別の昇進や給料引上げの制度がある　b.制度にはしていないが、a を行うことがある　c.ボーナスの増額で報いている　d.表彰や報奨金（金一封）で報いている　e.以上のことは行っていない

回答（複数回答）

a.特別の昇進や給料引上げの制度がある（8）　b.制度にはしていないが、a を行うことがある（19）　c .ボーナスの増額で報いている（33）　d.表彰や報奨金（金一封）で報いている（21）　e.以上のことは行っていない（3）

***複数回答のため、合計は 100%を超える**



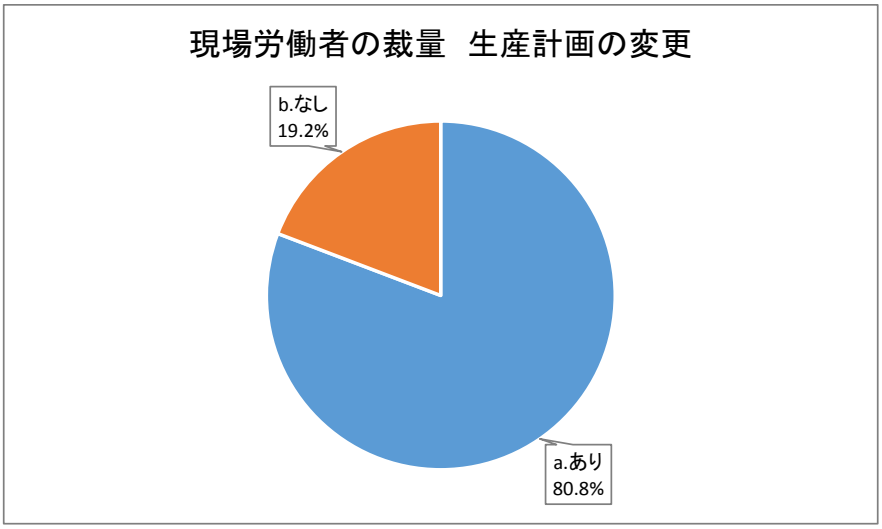
優れた業績を上げた従業員の処遇では、「ボーナスの増額」(63.5%)が最も多く、「表彰や報奨金(金一封)」(40.4%)がそれに続く。

Q28.現場での労働者の「裁量」の程度について教えてください。

①現場判断に基づく生産計画の変更	a.あり	b.なし
②現場判断に基づく他部署への応援	a.あり	b.なし

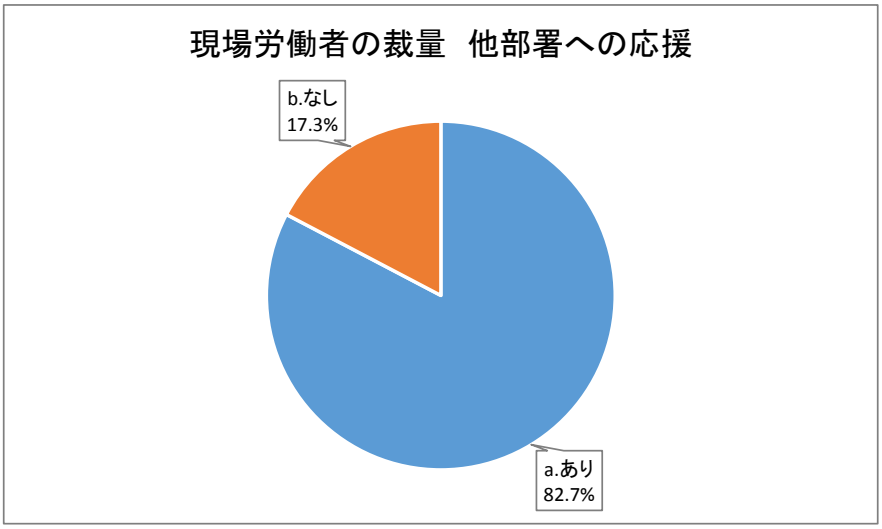
回答

①現場判断に基づく生産計画の変更　a.あり（42）　b.なし（10）



現場判断による生産計画の変更については、80.8%が「あり」と回答している。

②現場判断に基づく他部署への応援　a.あり（43）　b.なし（9）



現場判断による他部署への応援については、82.7%が「あり」と回答している。

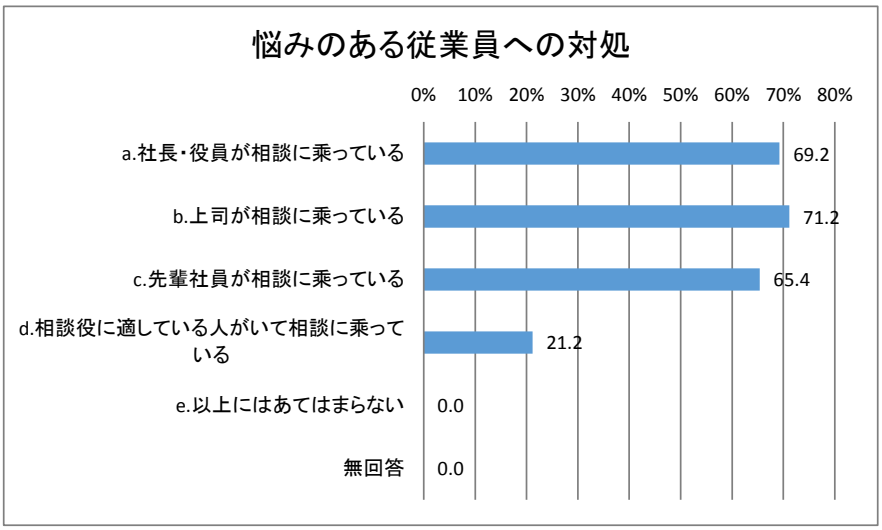
Q29.悩みを持っている従業員の方にどのように対処されていますか。（該当するものすべてに○）

a.社長・役員が相談に乗っている　b.上司が相談に乗っている　c.先輩社員が相談に乗っている d.相談役に適している人がいて相談に乗っている　e.以上にはあてはまらない

回答（複数回答）

a.社長・役員が相談に乗っている（36）　b.上司が相談に乗っている（37）　c.先輩社員が相談に乗っている（34）　d.相談役に適している人がいて相談に乗っている（11）　e.以上にはあてはまらない（0）

***複数回答のため、合計は 100%を超える**



悩みのある従業員への対処については「上司が相談に乗る」（71.2%）「社長・役員が相談に乗る」（69.2%）「先輩社員が相談に乗る」（65.4%）の順になっている。

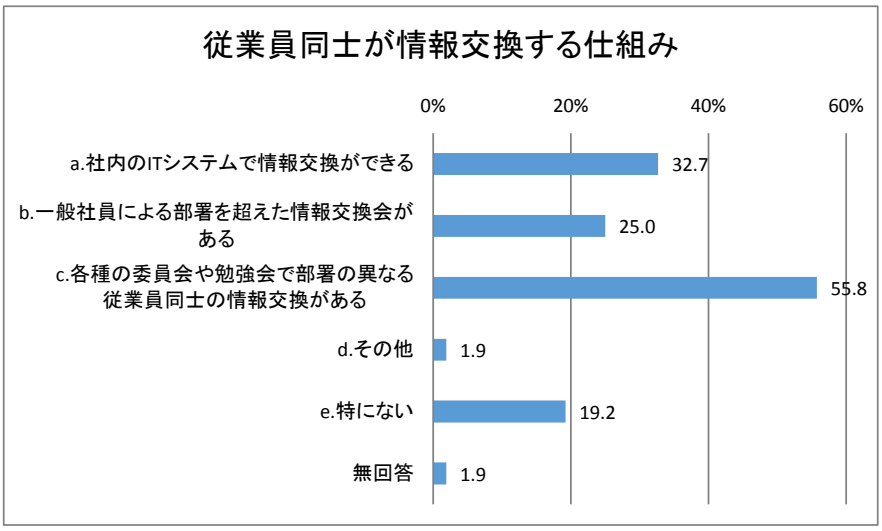
Q30.従業員の方同士が情報を交換する仕組みはありますか。（該当するものすべてに○）

a.社内の IT システムで情報交換ができる　b.一般社員による部署を超えた情報交換会がある
c.各種の委員会や勉強会で部署の異なる従業員同士の情報交換がある　d.その他（具体的に　　）　e.特にない

回答（複数回答）

a.社内の IT システムで情報交換ができる（17）　b.一般社員による部署を超えた情報交換会がある（13）　c.各種の委員会や勉強会で部署の異なる従業員同士の情報交換がある（29）　d.その他（具体的に（1）　e.特にない（10）

***複数回答のため、合計は 100%を超える**



従業員同士が情報交換する仕組みでは、「各種の委員会や勉強会で部署の異なる従業員同士の情報交換がある」（55.8）が最も多く「社内の IT システム」（32.7%）がそれに続く。

d 記述欄回答

・情報とは何の情報かによる(単なる私的情報か、社内情報か)

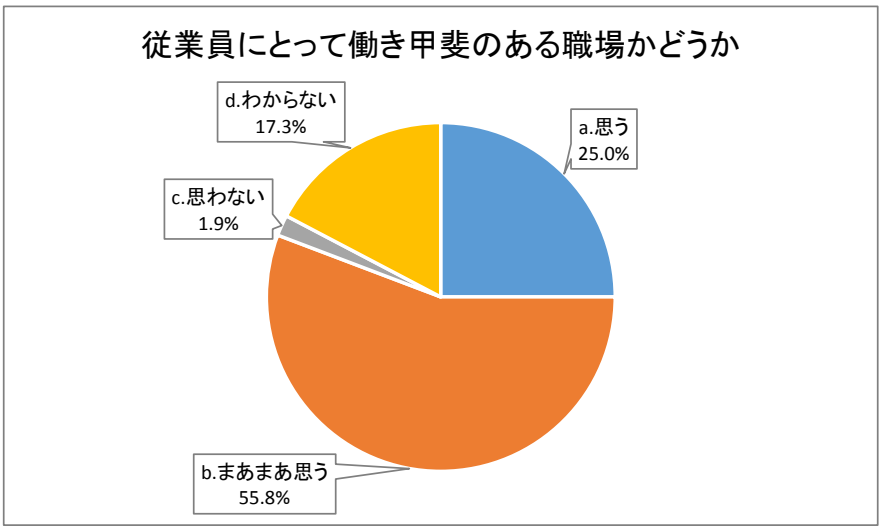
・社内で社員旅行やイベントを行うなど交流をする。

Q31.従業員にとって貴社は「働き甲斐のある職場」と思いますか。（一つだけ〇）

a.思う　b.まあまあ思う　c.思わない　d.わからない

回答

a.思う（13）　b.まあまあ思う（29）　c.思わない（1）　d.わからない（9）



経営する会社が従業員にとって「働き甲斐のある職場」と思うかどうかについては、「思う」が25.0%、「まあまあ思う」が55.8%で、肯定的な回答が80%を超える。

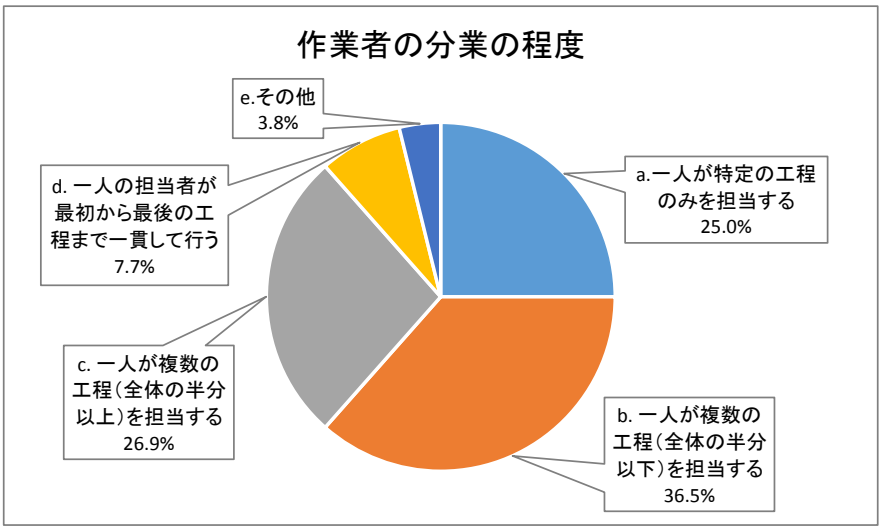
生産システムについてお聞かせください

Q32.貴社の生産における作業者の分業の程度をお知らせください。大体の感じとして以下のどれに最も近いでしょうか。（一つだけに〇）

a.一人が特定の工程のみを担当する　b.一人が複数の工程（全体の半分以下）を担当する c.一人が複数の工程（全体の半分以上）を担当する　d.一人の担当者が最初から最後の工程まで一貫して行う　e.その他（具体的に　　）

回答

a.一人が特定の工程のみを担当する（13）　b.一人が複数の工程（全体の半分以下）を担当する（19）
c.一人が複数の工程（全体の半分以上）を担当する（14）　d.一人の担当者が最初から最後の工程まで一貫して行う（4）　e.その他（具体的に（2）



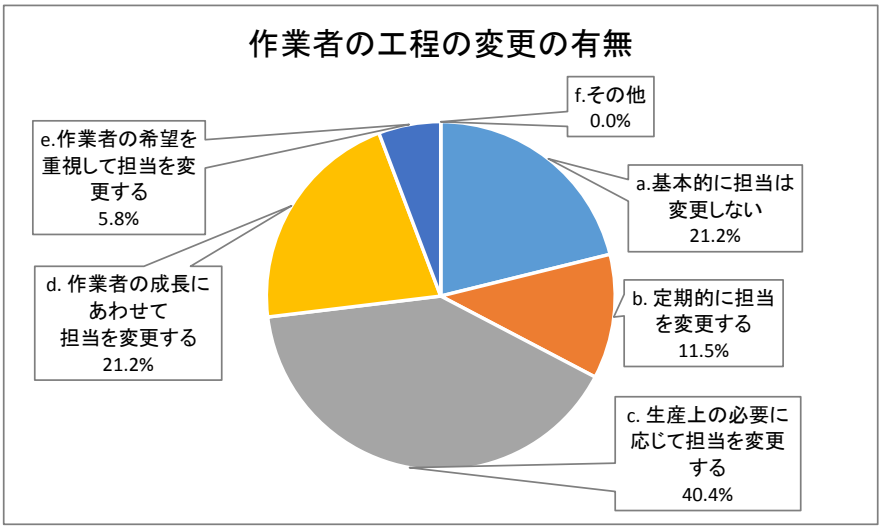
作業者の分業の程度については「一人が複数の工程（全体の半分以下）を担当する」（36.5%）が最も多く、「一人が複数の工程（全体の半分以上）を担当する」（26.9%）がそれに続く。

Q33.ローテーションについてお聞かせください。作業者が担当する工程の変更はありますか。（一つだけに○）

a.基本的に担当は変更しない　b.定期的に担当を変更する　c.生産上の必要に応じて担当を変更する d.作業者の成長にあわせて担当を変更する　e.作業者の希望を重視して担当を変更する　f.その他（具体的に　　）

回答

a.基本的に担当は変更しない（11）　b.定期的に担当を変更する（6）　c.生産上の必要に応じて担当を変更する（21）　d.作業者の成長にあわせて担当を変更する（11）　e.作業者の希望を重視して担当を変更する（3）　f.その他（具体的に（0）



作業工程の変更の有無については「生産上の必要に応じて担当を変更する」（40.4%）が最も多く、「作業者の成長に合わせて」「変更しない」がいずれも21.2%でそれに続く。

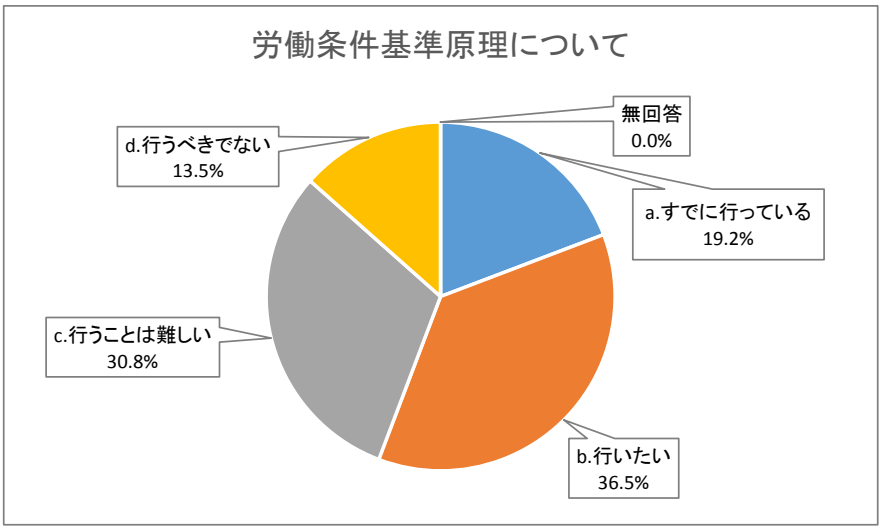
その他について

Q34.時短や賃金引き上げを経営目的として掲げ、そのために必要な生産性上昇の額を明示することにより、従業員の努力を引き出すケースが見られます(労働条件基準原理)。このような方策をどう思いますか。（一つだけに○）

a.すでに行っている　b.行いたい　c.行うことは難しい　d.行うべきでない

回答

a.すでに行っている（10）　b.行いたい（19）　c.行うことは難しい（16）　d.行うべきでない（7）



労働条件の向上を経営の目標とて従業員の努力を引き出すこと(労働条件基準原理)については、36.5%が「行いたい」と答える一方、「行うことは難しい」は 30.8%、「行うべきではない」との回答も 13.5%ある。

SQ.よろしければその理由について、お聞かせください。

Sq 記入欄回答

・(回答 a)中期経営計画に数値目標を示し、各部、各人の行動を明確にするようにしているため。
・(回答 a)利益額に応じて決算の功労金を全従業員に出す。
・(回答 a)成果に応じた報酬を得ることが原動力の一つになるため。
・(回答 a)働き方改革の方針で残業を減らすために生産性向上を実施せざるを得ない。
・(回答 a)当然と思っているだけです。
・(回答 b)具体的に明示できていないので、数字を明示できればと思います。
・(回答 b)社員のモチベーション UP と生産効率 UP 両方を実現できそうだから。
・(回答 b)自身の給与と売り上げの関係性は見える化して本人の人生設計につなげてほしいから。
・(回答 b)生産性向上が今後さらに重要になるから。
・(回答 b)行いたいが、今は市場縮小対策、営業が最優先課題です。
・(回答 b)やりがい
・(回答 b)有効性があれば。
・(回答 b)そうしないと生産性の向上にはつながらない。
・(回答 b)本人の能力向上に至ることであれば協力してよりモチベーションを上げてもらいたい。
・(回答 b)実施したいが評価する管理者が甘いと、達成基準について矛盾が生じる。
・(回答 c)目的でなく手段とすべき
・(回答 c)不特定多数の様々な品物や数量に対応しているので経営目標とすることは困難である。
・(回答 c)自社のビジネスと問いかけの内容が一致しないので回答が難しいというのが本当のところです。
・(回答 c)生産性上昇は時には人員削減につながる場合があるため。
・(回答 c)コミットメントとしては慎重を要するため。
・(回答 c)”額”で明示することは難しい。
・(回答 d)あくまで仕事は本人の自主性を重んじる。重要性は周知させるが、動くか否かは本人の自主性が大切。
・(回答 d)各人去年の自分より今年の自分が成長しているように指導している。
・(回答 d)生産性向上のみを目的とし無理をしたり部門間での軋轢を生む等マイナス面も考えられるため。
・(回答 d)にんじんをぶら下げるような形で生産性の上昇を促すよりは、モチベーションや働き甲斐を通じて生産性を上昇させて位と考えるから。
・(回答 d)個人の目標が生産性向上・経営改善に結びつき、結果、賃金向上や休日が増えることは明示しているが、時短や賃金引上げを目的に掲げるのは不適当と考えられる。

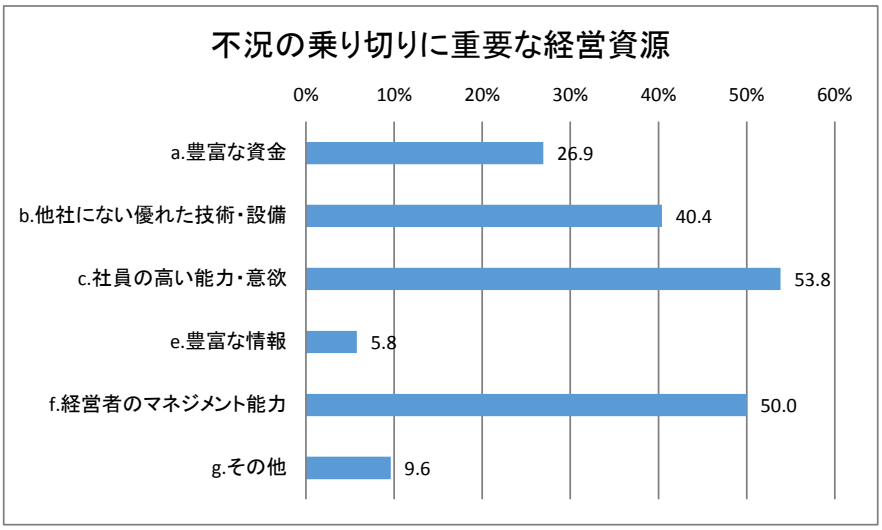
Q35.新型コロナ感染が引き起こした不況が深刻化していますが、不況の乗り切りにはどんな経営資源が重要とお考えですか。（2 つ以内で〇）

a.豊富な資金　b.他社にない優れた技術・設備　c. 社員の高い能力・意欲　e.豊富な情報 f.経営者のマネジメント能力　g.その他

回答（複数回答）

a.豊富な資金（14）　b.他社にない優れた技術・設備（21）　c. 社員の高い能力・意欲（28）　e.豊富な情報（3）　f.経営者のマネジメント能力（26）　g.その他（5）

***複数回答のため、合計は 100%を超える**



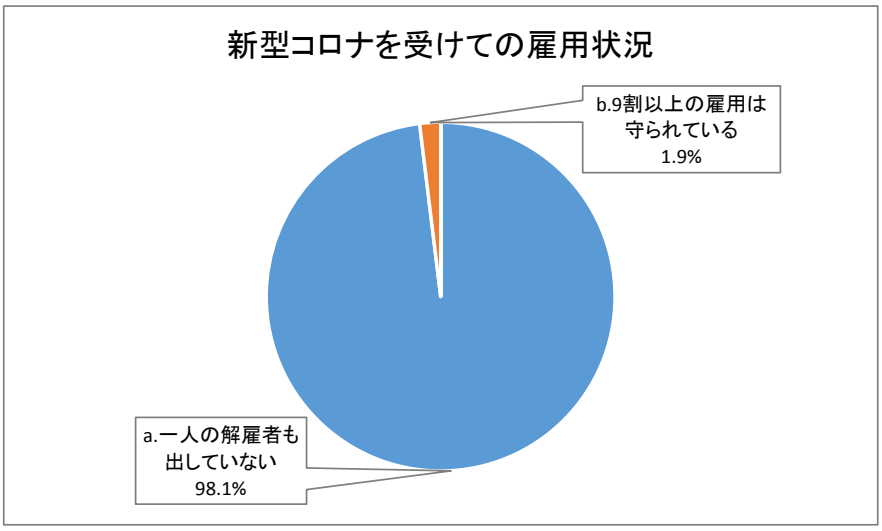
不況の乗り切りに重要な経営資源については「社員の高い能力・意欲」（53.8%）が最も多く、「経営者のマネジメント能力」（50.0%）、「他社にない優れた技術・設備」（40.4%）がそれに続く。

Q36.新型コロナによる厳しい状況にあっても、従業員の雇用を守るご努力をされていることと思います。雇用について現在の状況を教えてください。（一つだけ〇）

a.一人の解雇者も出していない　b.9 割以上の雇用は守られている　c.7 割以上の雇用は守られている d.過半数の雇用は守られている　e.半数以下しか守られなかった

回答

a.一人の解雇者も出していない（51）　b.9 割以上の雇用は守られている（1）　c.7 割以上の雇用は守られている　d.過半数の雇用は守られている　e.半数以下しか守られなかった

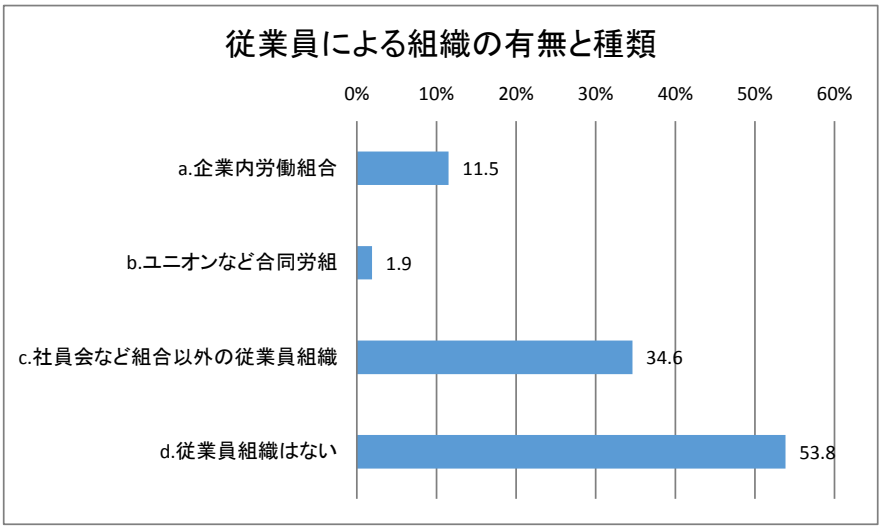


新型コロナを受けての雇用状況については、1 社を除き「一人の解雇者も出していない」と回答。残る 1 社も「9 割以上の雇用は守られている」と回答している。

Q37. 従業員による次の組織がありますか。（該当するものすべてに〇）

a.企業内労働組合　b.ユニオンなど合同労組　c.社員会など組合以外の従業員組織　d.従業員組織はない

回答（複数回答）
a.企業内労働組合（5）　b.ユニオンなど合同労組（0）　c.社員会など組合以外の従業員組織（18）　d.従業員組織はない（28）
***複数回答のため、合計は 100%を超える**

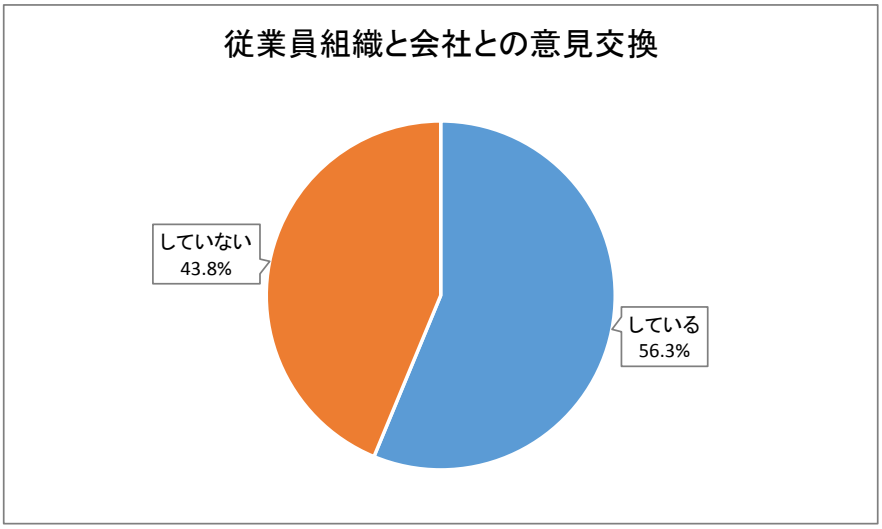


「従業員組織はない」が最も多く 53.8%。組合以外の従業員組織については 34.6%が「ある」と回答。企業内労組については、11.6%が「ある」としているにとどまる。

SQ1.（c の場合）従業員の意見をまとめ、会社と意見交換することをしていますか

a.している　b.していない

回答（32 社が回答　ただし対象は 18 社）
a.している（18）　b.していない（14）



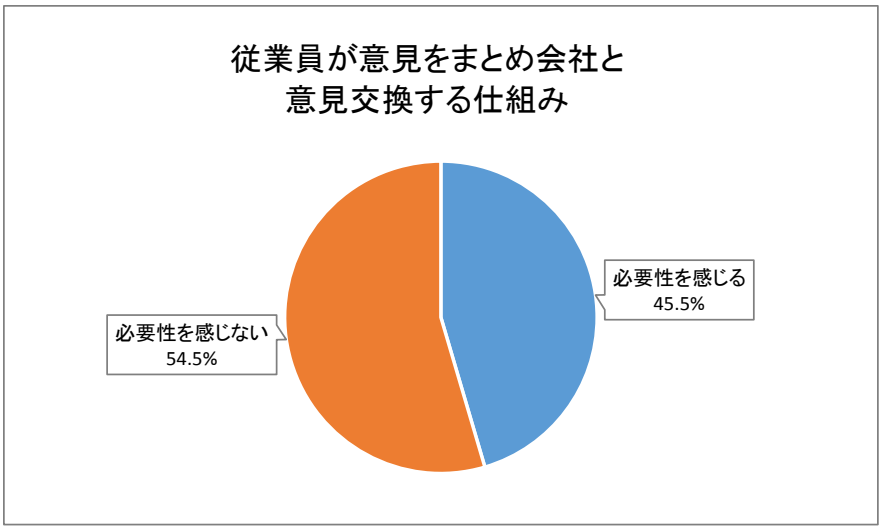
組合以外の従業員組織との意見交換については、56.3%が「している」と回答している。

SQ2.（Q37 で d、SQ1 で b の場合）従業員の方で意見をまとめ、会社と意見交換するような仕組みがあれば、経営の改善、良き労使関係を保つ上で効果的と思われますが、その必要性をお感じになりますか

a.必要性を感じる　　b.必要性を感じない

回答（33 社が回答）

a.必要性を感じる（15）　　b.必要性を感じない（18）



従業員が意見をまとめ会社と意見交換する仕組みについては、54.5%が「必要を感じない」としている。

ご協力ありがとうございました。

２．事　例　報　告

① 三興塗料㈱

～儲かる仕組み考案、それを従業員に浸透～

社長：清水雄一郎氏（1981 年生）、本社：東京都板橋区
創業：1966 年、従業員数（2019 年末、非正規含む）：37 人、年商（2018 年度）：17 億円
インタビュー：2019 年 7 月 18 日

社長就任の経緯

1966 年、現・社長の父（現・会長）が創業、今年で 53 年になる。社長は明治大学商学部卒業後、「預かり制度」で日本ペイント㈱に 3 年間勤務、その後（2007 年）、当社に入社した。2012 年に常務、2015 年から代表取締役社長に就任している。平成 29 年度、経営者が働きがいを高め、働きがいを感じている社員が集い、良好な業績を上げている地域の優良企業を表彰する「いたばし働きがいのある会社賞」を受賞している。

高い粗利率とその要因

塗料卸売業は差別化しづらく、価格競争に陥っている。そのため最盛期（バブル期）に 2,400 社だった同組合企業数も現状では半分まで減少している。都内でも 400 社あったのが今年は 183 社まで減少している。加えて人手不足に直面しており、若い人が入らないのも減少の要因である。

業界の粗利率も年々減少しており、業界平均で 25%取れていた時期もあったが、社長の承継時（2015 年）には 21.8%、2018 年には 19.8%まで減少している。理由は過当競争とネット販売による価格引き下げである。そうしたなか当社は現在 24.8%を維持しており、業界のなかではかなり高い。経営計画書では毎年 25%を目標としているが、粗利率を上げるには、仕入れ値を下げること、受注価格を上げることの二つがあるが、当社は両方に取り組んでいる。前者の仕入れの値下げについては、これまでは不良在庫のたまり場であった倉庫の整理・活用に着手した。在庫を売れ筋商品のみに限定し、残りは全部廃棄した。産廃物扱いのため 2 千万円の出費を余儀なくされることになった（社長就任前年度の利益を引き当てる）。また売れ筋（上位 30 品目）の塗料メーカーと交渉し、大量購入と引き換えに仕入価格の引き下げに成功した。

受注価格の値上げについては、自動調色機をもつアドバンテージを活かしている。これがあるため色見本の提示が早く、他社は外注で 2～3 日かかるのに対し、当社は午前受注で午後納品が可能である。仮に、他社が調色機を内製・導入してもやり手がいない。当社は専属スタッフ 2 名がいる（毎日 80 缶ぐらい、他社では片手間で 5 缶程度）。加えて、輸送力を持つのも強みである。当社は 16 台トラックがあり、本社から四方八方に出向いている。他社は台数もなく、運ぶ人もいない。トラックの台数については、先代の時代に物流にトラブルがあり、その際、自社で装備するようになり、その「資産」を活かしている。塗装は最終工程のため納期の「しわ寄せ」を受けやすい。加えて、天候にも左右される。したがって時

間（納期）が勝負となる。遅くなっても時間通りに運べば、その間、顧客は他の仕事に従事することもできる。宅急便では時間が読めない。塗料が届かず仕事が止まるよりも多少値段が高くても短納期を求めるニーズがある。新国立競技場の現場も搬入時間が指定されており、それに対応できる当社に仕事が集まっている。

経営計画書の作成・浸透

社長になってから先代にはなかった経営計画書を作成するようになり、このなかで利益は社員に還元すると宣言している。従業員は経営陣が何を考えているのかと疑問をもつ。かつてはワンマンで済んだが、今の時代はその説明が必要と判断し、財務情報も全て従業員に開示している。この点に関して、従業員からの反発もなく、古株の社員からも「安心した」というコメントをもらっている。当初は会長から不評だったが、結果も出て、3 年目からは計画書の発表会にも出席している。

経営計画書は常務の時代から準備していた。社長も考えている方向を従業員と合わせる必要がある、その方が一致団結できる。本や言葉にしないとわからないと判断し、社長 1 人で作成している。作成した計画書は番号をつけて、毎年、全従業員に配布、年末に回収している。汚れ具合をチェックして査定に反映している。継続することでの「刷り込み効果」はある（毎年、修正するのは数字だけ）。来年からは手帳方式も視野に入れている。

計画書の効果は、一つに社長自身が自制的になること、二つに社員の戸惑いも解消にも役立ち、困った際に計画書をみることで、社長がいないとき判断の拠り所になることである。経営理念は「社員の幸せを追求し、人間性を高める」「お客様に喜ばれ、感謝される」である。社員の記述が先にあり、これは先代の時は逆である。理由は、社員がいて経営者の生活があるのが原点である、社員を大切にしたいためである。この考えは、社長自身が学生の頃、早朝に帰宅すると早くから出勤している従業員をしばしば見掛けた。その際、持った従業員への「思い」からである。給料は決して高くないが、1 万円でも UP できたら、下げることはしたくないと考えている。当面の目標は板橋区の行政職と同レベルの賃金にすることである。

働くインセンティブづくり

働くインセンティブづくりについて以下の点に取り組んでいる。まず給料に関しては、先代の頃はなかった等級をつくり、開示している。賞与も同様で、評価の結果を手渡しする。先代の頃はその必要もない時代だったが、なぜ稼がなければならないのかも説明している。日報・月報などをもとに面談で評価を 1 対 1 で伝える。

従業員に「夢」を持たせることも重要である。例えば、社長職の楽しさ・やりがい、M&A で買収した会社の社長に就任するチャンスなどを話している。

仕事に対して前向きな従業員は多いが、現状維持・安定志向の従業員もいる。このような意識の差は社内にあるが月給は年功序列としている。賞与は差をつけており、その差は 3～

4 倍の差になっている。賞与は社長の裁量で決まる。

行政職との給料の差は狭まってきており、社員も当社が儲かる仕組みがわかってきている。調色機の受注が増えれば、当社の利益が伸びる。メーカーから買うと 8 千円かかる塗料は、当社で調合すると 5 千円でできる。売価を 1 万円とすると、前者が 2 千円の利益に対し、後者は 5 千円の利益となる。だから、できるだけ社内で調合しようという意識になる。色見本指定と調色の比率は 2：8 で後者が増加中で、他社に比べて後者が圧倒的に高い。これは力のあるペインター（塗り手）との関係が良好である証である。営業力のあるペインターは設計事務所を捕まえる。設計事務所は（調色が必要な）微妙な色を指定してくる。ペインターは当社に来れば、すぐに調色できる。設計事務所や他社との違いをだそうとするハウスメーカーは、いいペインターをつかまえようとする。その背景には当社のような存在が重要になる。

一般的に、塗るだけのペインターが少なくないなか、真面目にやっているペインターは設計事務所に営業していて、調合が必要な場合は当社にもってくる。塗るだけのペインターは調合が必要な面倒な仕事を受注したがらない。卸売に安さだけを求めており、当社ではこうしたペインターと付き合わずに済んでいる。

採用・定着の状況

従業員は 37 名で平均年齢 35 歳である。この若さは業界で全国的にもトップ 10 に入る。社長が会社に戻ったのは 26 歳で、その時の会社の平均年齢は 45 歳、一番下だった。当時の従業員は 18 名だったが、増員分（19 名）が平均年齢を引き下げた。高齢化に危機感をもち、社長（当時の常務）と会長（当時の社長）が採用に動く。採用はハローワークに依存し、会社概要をつくるなど、できるごとを全部やった。始めた頃は意外ときていた。リーマンの後で採用しやすかったこともある。営業、業務、配送があって、営業と業務は新卒（若い社員がとれる、色に染める）、配送は中途採用である。新卒は毎年 1 人程度しか採れないが、採るようしている。やり方は大東文化大学、大正大学など地元大学で授業を実施する、キャリアセンターとのコネクションをつくり、学内企業セミナーで「中小企業枠」で入らせてもらう。大学との関係を密にしており、当社に合った学生を紹介してくれることもある。都内でも一定層、地元にいたいとか、転勤したくない学生もいる。また会長は愛媛の松山大学出身で、そこには東京に出たい人もおり、受け入れている。

採用に関しては社長も若く、近い世代がいることが魅力となっている。また自社の HP に「従業員白書」を掲示しており、新卒従業員を中心にその声を掲載し、「先輩社員」として学生に対して PR を図っている。採用の際は、その従業員も同伴させている。

また社長の姉も事務職としており、その存在は特に女性には大きく、よき相談相手になっている。現在、専務の母親は近々退任するので、姉に役員にもなってもらう予定である。新卒の採用は 2011 年で、それから 12 名を採用してきた（営業と事務）。最初 3 名やめたが、直近 5 年では新卒で辞めた者はいない。理由は上記に加え、正面から要望を受け入れ（特に

姉)、できるところは改善する。結果、風通しがよくなったことは間違いないが、指揮命令系統は直属の上司にするようにしている。

やりがいを感じられる仕組みづくり

仕事の面白さでは、他の販売店のやり方とは差別化したいと考えている。当社では社内向けと顧客向けのセミナーを実施しているが、後者の新商品（紹介）セミナーでは顧客ニーズをテーマに毎月 1・2 回実施する。その際、懇意のペンキメーカーとの相談を始め、企画は社員に任せている。任せると若い社員は一生懸命やってくれる。社員に任せる場合、先輩・後輩のペアにさせる。これにより「支持待ち」を減らしている。

調色に関して、色の指定者（設計者）の感覚的な要求に対し、顧客から評価を受けた際の喜びもある。

ドライバーのやりがいは難しいが（できて当たり前の世界のため)、取引業者も参加できる忘年会（下記参照）などでの得る顧客からの感謝はドライバー冥利になっている。

目標・資格は給与に反映しない。しかし取得にかかるお金、お祝い金は出す。若手だと、カラーコーディネータの資格（本年度で終了）に人気がある。他に、簡単に取れる危険物取扱、有機溶剤取扱い主任者などがある。これらは他社ではやられていない。高い足場にのぼるのに必要に資格は本来、卸売業には不要だが、高いところまで塗料を運ぶ要望に応えるために取得を奨励している。

理念経営をしているが、会社経営のうえでお金の勉強が重要と認識している。きっかけとなったのは塗料メーカー主催のセミナーで知り合った会計事務所からの影響が大きい。その他に大学ゼミの先生（経営哲学を専門）からの影響である。理念経営を社員が理解するのに、解りやすいのだけを選んでいる。加えて計画書の理解を促進するため、朝礼での活用を通じて徐々に浸透させている。

競争優位の確立

塗料販売業界も勝ち組・負け組に分離している。当社は新国立競技場にも塗料を収めている（これもモチベーション向上につながる)。この仕事は納入の時間指定が厳格で、これに対応できない業者の仕事も回ってくる状況である。メーカーもできる企業・できない企業を気にしており（都内の現場は全て時間指定)、直接で取引できなかったメーカーからの依頼もあるなど調色と物流で差別化できている状況である。

物流体制について、ドライバーは 2 名分程度に余裕をもたせる。繁忙時の時間指定にも対応可能にするためである。その結果、ドライバーも休みがとれて「働き方改革」につながっている。

一方で、競争に勝たなければいけないため、無理も強いている。その無理をさせられるのは常々、理念経営を社員に唱えて、働く意義・意味を自覚できる状態にしているからである。売上は 2018 年 17 億円・経常 9 千万円（単体)、2017 年 16 億円と良化しているが、この数

字は業界のなかでも特異であり、他社にない競争優位（調色・物流、それを支える組織力）がある。

自分が社長になった時に「もっと儲けられる。やり方はこうだ」という話をした。粗利率3%UP したら年間 5 千万円の利益がでる。税金、内部留保、社員への還元と三分割しても1.7 千万円が給料にあてられる。結果、従業員 30 人で 1 人 50 万円給料が UP できる。やり方を変えれば、利益でると社員も肌で感じた。利益は全部社員に還元すると社長が腹をくくり、それがウソではないと社員も実感・納得している。建設業の卸売で経常利益を 1%上げるのは至難の業だが、顧客の粗利率を商品別（個別管理）に社長が全て全部チェックしている。そうすると「なあなあ」で売っている商品、もっと利益をとれる商品が出てくる。単価つける営業マンに理由を聞くと結構適当で、そういうクセがついている。それをなくすようにしている。

支払いについて、前金ではもらっておらず、納入後一括払いである。但し、手形は減っており新規で手形は絶対しない。取引先に対して「サイト負け」していない。先代から売掛、買掛のバランスがいい。余計な資金負担がなく投資もしやすい。資金管理が元々良好で、その結果、人も雇えた。

昔は、日本ペイント、関西ペイント、大日本塗料の三大メーカーがあり、建築分野を加えるとエスケー化研も入ってくる。それぞれに特約店制度があり、ここを通さないとメーカーと直に取引できない。したがって、系列外となると値段が高くなる、納期も遅くなる。基本的には当社は日本ペイントしか扱えない状況だった。最近はメーカー各社とも熾烈な競争で、力のある、顧客の多い販売店と取引した方がいいとメーカーの経営方針が変わった。その結果、当社にも関西ペイントがくるようになった。

メーカーと卸売で組んで設計事務所・ハウスメーカーに調色を指定させる。かつて、これで仕事・売上が決まったが、今はメーカーと卸売の淘汰により、これが崩れてきた。

従業員とその家族への配慮

会社のイベントとして毎年、家族同伴でディズニーランドに出向く。その他にボーリング大会、豊島園のプールなど社員の家族の顔をみる機会を増やしている。これは社員の福利厚生になると同時に、夫人から感謝の言葉がもらえる。それが社長の励みになる。年々、人数が増えて充実感がある。こうした機会をつくるためにも、利益を生み出すことが必要になる。

家族の誕生日は残業させない。強制的に帰宅させる。家族のことを直接トップが聞いてあげられる。これは働いている人にとって安心できる。自分の家族のように動く。大企業は人事とか総務に丸投げする。中小企業は、血の通ったサービスができる。これらは福利厚生としては表面に出て来ないが、中小企業の良さでもある。

経営計画は上から下に情報を流通させ、下から上での情報として日報（何でも書いて欲しい、家族のことでも）がある。全員から出るようになるまで 4 年はかかる。社員間の情報に関しては、当社は顧客ごとに 3 コースに分かれ、それぞれに営業・業務・配送がある。コー

ス内のコミュニケーションを図る目的に昨年から「コース別会議」を開催、年 2 回の定例に加え、年長者（配送）の呼びかけで必要に応じ開催している。本来、従業員だけでやるべき忘年会にも顧客に参加してもらっている。社員の反応も否定的ではない。入社した時からそうだった。顧客との壁を低くして、社員との一体感をだそう。顧客からのフィードバックなどを経営改革に結びつける狙いがある。

② ㈱浜野製作所

～インターンシップを通じて自社の魅力をＰＲ～

社長：浜野慶一氏（57 歳）、本社：東京都墨田区八広、創業：1968 年、従業員数：53 人、年商（2019 年度）：（非公開）

インタビュー：2019 年 7 月 17 日

Ｉ．経営の特徴

同社は 1968 年、現社長の父によって設立された金属加工メーカーで、現在（※）はロボット・機械装置の設計・開発、精密板金加工、プレス加工、金型設計・製作、機械加工を主な事業としている。スタート時は、墨田区によくみられた職住一体型の工場で、夫婦で経営を営んでいた。当時、大学生の現社長に継ぐ意思はなく、就職活動までしていた。しかし父から誇りを持って仕事をしていると聞くにつけ、翻意することになる。大卒後、父の指示で板橋区の知り合いの企業に修行に出向く。理由は手掛けている量産分野の仕事はいずれ国内では困難になること、それに代わり多品種少量生産に転換しなければならないと読んでいたためである。そのため、金属の折り曲げ加工、溶接、プログラミングなどいろいろな技術を学んでほしいとの願いからである。

板橋の企業で修行を積んで 7 年経過した 1993 年、父親の急逝により急遽、同社の社長に就任することになる。当時は従業員 2 人、取引先はわずか 4 社程度の 4 次・5 次下請だった。それが今や従業員 53 人、取引先 4,800 社にのぼる企業までに発展している。しかも、この間、延焼によって自社工場を焼失（2000 年）、その補償金すらもらえなくなるという大きな困難にも直面している。こうした逆境から見事な発展を遂げたのは、上司に逆らって浜野製作所に発注を続けてくれた「お客様」企業の担当課長、給料も払えないのにやめずに浜野氏を励ましてくれた「スタッフ」、代替工場をすぐに貸してくれた「地域」の住民、こうした無償の支えがあったことに他ならない。さらに前記した多品種少量に転換するなかで、「下請体質」からの脱却を図る、ものづくりの「情報の上流」で仕事をする、自社では限りがあるため「ネットワークの活用」を図るという取り組みを推し進めたことがある。現在（※）は部品加工（半導体の製造装置をはじめとする装置類の筐体や装置内部の部品加工等）、あとはロボットや機械・装置の設計・開発が半分となっている。

この一環として産学共同研究にも積極的に取り組んでいった。その象徴としてあるのが同社を有名にした電気自動車「HOKUSAI」（2009 年~2012 年）や深海探査艇「江戸っ子一号」の開発プロジェクト（2009 年~2013 年）である。これは単なるロマンではなく、浜野氏が装置類の開発・製作へ進出するための「学習の場」でもあった。また産学官連携プロジェクトで大学とのつながりを持ち始めるようになり、その後の仕事やインターンシップにもつながっていった。また 2014 年より、ベンチャー企業や大企業の新規事業部など、新しい価値を生む事業を立ち上げる人々と、ものづくりを通して共創するための拠点「Garage Sumida」を開設した。これは共創のプロセスの中で、世の中の隠されたニーズを知り自社の強みを深く知る「学習の場」となったのである。

これらが原動力となり、前記した発展につながっていった。なお詳細については社長の著書『大廃業時代の町工場　生き残り戦略』（2018 年、リバネス出版）を参照されたい。

Ⅱ．人材マネジメント

トップ校の学生が集まる

もう一つ、こうした発展を支えていったのは人材であることは間違いない。発展とともに従業員数も増えたことは前記の通りであるが、その数だけでなく、質の面でも大きく変わっている。ここで増えた多くは大卒であり、現在、その数は 20 名、これは全従業員の約 4 割にあたる。しかも、その多くはトップクラスの大学からの入社である。

きっかけとなったのは 2003 年頃、一橋大学の教授に連れられて商学部の学生が工場見学にやってきたことである。そのなかに大手商社への就職希望をもつ者がおり、社長が知る現役の商社マンに比べると、どうも「線」が細い。彼らに対して、就職前に実際の仕事に触れる重要性について説くと、今度は企業実習（インターンシップ）にやってきた。その際、彼らに自社の「経営改革」を考えてもらう課題を与えるが、出てきたのはインターネットから引用したような現実とは乖離した内容であった。ビジネスの現場を知らないため無理もなく、現場とコミットする重要性を理解してもらうために、社員と一緒に営業現場を回ってもらう実習が始まった。こうした「エリート学生」を連れて歩く実習に対して興味をもつ顧客も少なくなく、浜野社長の「若さ」も手伝って、思わぬ形で新規受注につながっていった。また学生が同社の HP をつくってくれるなど、インターンシップが当社の営業力強化にもつながっていった。

これを契機に、一橋大学以外にも早稲田大学など多くの学生がインターンシップに参加するようになった。その内容も当初は文系学生向けの営業主体のインターンシップであったが、現在では前記した産学共同研究の実績などをきっかけに理系の大学生や高専の学生の参加もみられるようになっている。

インターン参加学生からの採用

当社発展の原動力となる人材の発掘・採用はこのインターンシップがベースとなっている。現在、夏期には 30 名程度の学生が参加しているが、同社のような規模だと公募するよりよりもインターシップで「一本釣り」する方が効率的という。理由は、インターンシップの間、相互認識が企業側と学生側の両者に生まれ、採用や入社の判断基準が揃うことがある。また外部（の業者）に資金をかけて委託するよりも、手間はかかるが自社で人を集め、採用した方が採用担当に育てる責任・自覚が生じるためである。現在、その担当は入社 4・5 年目の社員が対応している。社長が面談に出ると、採用したいがために、会社の「いい部分」に話が偏りがちだが、社員だと率直に会社の良し・悪しを伝えることができるためである。

優秀な人材が集まる理由

そうしたインターンシップを経ながら入社してくるわけだが、なぜ同社を選んだのか、その理由は別途「従業員インタビュー」に譲るが、ここで一つ言えるのはオープンな空気が同

社の魅力になっていることがある。町工場では「働く」＝「閉じた環境のなかで働く」のイメージだが、当社ではいろいろなことにチャレンジでき、やりたいことを聞いてくれる風土がある。厳しい時代を経験した社長もかつては自身がやらなければという意識が強かったが、今、一番重要な役割は色々なものをチャレンジする環境をつくること、従業員の「背中を押す」ことであるという。もちろん従業員には「若さ」のゆえに経験不足と感じられる部分もある。逆に経験豊富な社長は「見えている世界」が広く、最終的な判断は彼らと部長（いずれも 30 代）に任せているが「もうちょっと考えた方がいいのでは？」などのアドバイスもするようにしている。また社長自らの発案による「役員、部長ヌキ」の若手だけの会議があり、ここでの議論は議事録にまとめられ、社長に報告される。その内容が「組織改編」にかかるようなことであれば、その声は何かしらのかたちで反映させるようにし、「従業員の意見が採用されている」ことを「見える化」している。

逆に、巷によくみられる「カイゼン提案」を全社的に制度化するなどは行っていない。こうした制度を導入すると、それ自体が目的化してしまうためであり、各自、必要に応じて導入すればよいと考えている。

こうしたオープンな、何でもできる環境にあることが口コミで学生に伝わり、彼らがインターンシップに押し寄せ、また先に入社した先輩が自身の仕事を手伝ってくれる、信頼できる後輩を連れてくるといったような「循環」が生まれている。従業員には自分の「夢」を語る若手が多い。同社は会社が与えてくれる会社ではなく、こういうことをやりたいという人には向いている会社である（詳細は別途「従業員インタビュー」参照）。

環境の整備はハード面でもみられ、ユニフォームや事業所はともにコーポレート・カラーの「赤」で統一された若い人好みの明るいデザインになっている。工場内の施設・サニタリーの整備も行き届いており、こうした点に敏感な若い女性の採用につながっている（現在、10 名の女性従業員が在籍）。彼女たちの経歴もユニークで、以前は同社の顧客先でもあるベンチャー企業に勤務していた者、また中小製造業を支援する公益財団で行政関連の職に就いていた者もいる。

評価の仕組みを整備中

現在（※）、役員は社長、専務の他、営業担当の常務、製造の役員の 4 名で、そのもと製造、営業、設計、品質管理、経営企画部（総務・経理・採用等も含む）の 5 つの部署からなる。製造部のなかで「一人持ちの仕事」はリスク管理の点からジョブローテをかけている。現状、現場での人員不足感はないが、仮に忙しくなっても、朝礼で情報共有があれば、事務職でも空いた時間で「バリ取り」などに繰り出している。

経営計画の決め方は、会社の方針に基づき、今期実施しようとしたこと、そのなかで達成できたこと、できなかったことの振り返りを行う。そのうえで会社を取り巻く環境を踏まえながら来期の目標をつくり、それを踏まえて各部長が部員を集め、会社の方針に乗っとって何を実施するのかを決めていく。最終的に毎年、期首となる 10 月に全社員が参加してその期における会社の方針を確認し、各社員が自らの目標と未来への希望を語る経営計画発表

会を開催、ここには銀行、会計事務所や大学の先生にも参加してもらっている。

これだけの発展を遂げているなかで、人材評価制度については追いつていない状況で現在（※)、大々的に見直している最中である。以前は社長が独断で決めていたが、近年、個人面談を始めている。従業員との個人面談は社長一人で対応していたが、今は部長に任せ、社長は役員と部長の面談にしている。

従業員からは給料の高低よりも給料の決まり方に対しての疑問が多く、これを明確にしないといけないと思っている。賃金テーブル、評価制度や力量マップを見直し中である。従業員が全てについて満足できなくても、自分の頑張りと成果の関係を理解できるような制度をつくる、それが最大の狙いである。

また当社には古くから勤務する者と近年入社してきた高学歴者が共存している。前者には現場に従事する、手に職をもつ者が多く、仕事や雇用などに対する価値観が後者の人たちと明らかに違う。異なる価値観を尊重しながら、社員全員が同じ方向を向いていける。そのような組織にするためにも人事制度の考案が必要となっている。

※　2019 年取材当時

② ㈱浜野製作所
従業員インタビュー（2019 年 11 月 22 日実施）

A 氏（男性）

Q1. 担当部署、職位、入社年次、年齢、出身地、最終学歴、新卒・中途

・経営企画部、一般社員、2016 年、30 歳、兵庫県、早大国際教養学部、新卒
・留年、休学、音楽活動、アルバイトをしていたため新卒でも入社時は 26 歳。

Q2. 浜野製作所に入社した理由・きっかけ

・大学ゼミの先輩の友人が当社で勤務していた。訪社すると社長と経営企画部長が対応に出てきて当社のプロジェクトを紹介、やりたいと思っていた仕事（Garage Sumida（以下、ガレージスミダ））があった。
・それまで町工場は下請で、決まったような仕事する印象だったが、より上流のところから仕事を手掛けていることを知った。産業構造のなかでの町工場の位置づけを変えているところに共感した。
・インターンにも参加したが、スタッフが個性を伸ばす指導をすると感じた。個別に課題が与えられ、自身の課題は音楽に関連する製品企画だった。
・幼少期に 4 年米国で過ごし、学生時にスコットランドでの留学経験をもつ。大企業が優れ、中小企業が劣るという固定観念はない。海外生活での経験により、集団行動に従うのが難しくなった部分はある。日本国内で順調な経歴をもつ人は大企業に行った方がいいと思う。

Q3. 浜野製作所は入社時に抱いていたイメージの通りか、差があるとするとどのような点か

・2 週間インターンで働いていたため、ギャップはない。

Q4. 浜野製作所で仕事での喜び・やりがい、また仕事が楽しくなる提案

・英語が特技で、それが活かせる環境で仕事がしたい。当時、当社には英語ができる人がいなかった。外資系では当たり前だが、当社に入れば重宝されると感じた。予想通り、入社当初から海外との仕事が始まった。
・自身の成長には時間がかかり 4 年間かかったが、今春、ようやく実績を上げることができた。取引先は英国のバイオ・ベンチャーで、細胞分離装置の分野ではパイオニア的存在の企業である。
・入社時は 35 名だった現在（※）の従業員は 53 名で、自分より前に早大卒、一橋大学卒 2 名がいた（現在（※）の上司）。10 年ほど前から高学歴の人材が入り始めた。自分はその 5～10 人目にあたるのではないか。

・高学歴人材とその他人材との調和について、できているところとそうでないところがある。現場の特定部門で技術を磨いた者に比べて、高学歴者は産業構造を変えていこう、今の仕事がそれにどうつながるか、という意識が強い。大卒には文系出身者が多い。現場も文系が多く、それでも入社後の研修 1 ヶ月で全部の部署を回ることで機械は操作できるようになる。
・2016 年から技術系として高専卒を採用するようになった。
・役職についていなくても、自分の立てた企画が会社の利益になると判断されれば、実行に移される。例えば、高卒ガテン系と文系高学歴者との調和がとれていれていないのは自身でも課題と感じていた。そこで企画系のスタッフでも現場に足を踏み入れて経験をする仕組みをつくり、実際にそのようになっている。自分で決めたことをやる方が面白い。
・これらが可能になるのは「挑戦を応援する」という社長のマインドと、それを全社的に発信していること。経営理念にもあるが「スタッフが成長できる」を一番大事なことと考えている。
・友人に「重要な仕事を任されている」ことを話すと驚いている。入社数年目にもかかわらず、自分の意思で進められることはなかなかできることではない。
・部署内での理解も、新しいことに前向きのスタッフが多い。経営企画部長を筆頭に製造関係の役員でも現状維持は良くないという意思が強い。成長志向、向上意欲を文化としてもつ。そうした人は最近、入社した人の方に比較的多い。彼らは大卒や高専卒だが、高専卒でも会社のあるべき姿を考える人も少なくない。そういう人を採用している。
・報酬に関しては完全に満足している訳ではないが（入社する前からわかっていた）、今後、数倍上げていきたい。給料を上げていくために成長しようと社長と話をしている。
・給料はオープンになっていない。役職（≒職能）との関連で、年齢は関係ない。
・賞与は成果主義でも年功序列ではない。経営会議で社長と役員、部長が決める。その場に居合わせることは許されている。完全システム化されているわけではなく、アナログ的な決め方である。情報は共有している訳ではない。仕組み上は全社員の賞与がわかる。

Q5. 社内雰囲気の特徴（例：人間関係がよい、自由な行動・発言がしやすい）、是正すべき雰囲気

・自分で切り開いていける能力とそれを持続するタフさを身に着けたい。
・お金も大事だが、それだけではなく、感性・好奇心が大事と考えている。
・当社にはベンチャーや研究者から情報が集まる。今、世の中にこういう問題があるという情報が集まってくる。この情報は人に集まり、一番集まるのは「ガレージスミダ」に関わっている人である。この情報はオープンにしているが、共有されているわけではない。このデータベース化・共有化が経営企画部の課題である。
・会社には色々な人が出入りしているが、それが誰なのか、わからないのはストレスである。

Q6. 仕事を通じてどのような能力をもつ人物を目指すのか、それを達成するうえでの障害

・新しい職業をつくりたい。一言でいうと「次世代の職人」で、ニーズの多様化・迅速化のなかで、アイデアを持っている人とつながって、自分がつくりたい製品・サービスを生み出していく。
・海外で仕事をしたい。当社の関連で会社をつくりたい。
・社長はトップ・リーダーであるが、できるスタッフに任していきたいという意識ももつようになった。今は一緒にやっている感じだが、数年後は一歩引くことになるのではないか？
・社長には採用してもらった恩もある。そのためには海外ビジネスを形にしたい。
・大卒者は半分ぐらい、この 10 年の間に社員の構成が変わった。会社の成長との因果関係は不明だが、同時期であることは確かである。

B 氏（男性）

Q1. 担当部署、職位、入社年次、年齢、出身地、最終学歴、新卒・中途

・設計開発部（4 名）、一般社員、2018 年、22 歳、広島県、呉高専、新卒

Q2. 浜野製作所に入社した理由・きっかけ

・部活の先輩が入社していた。最初はインターンに参加した。そこで社員の雰囲気がよい、人数も少なく、自分で考えていかなければいけない環境であることを知る。自身の成長に良好な環境と判断した。
・具体的に言えば、現在（※）、設計を担当しているが、顧客から要望を聞いた後に上司に相談、指示をもらうが、自身で判断しながら仕事を進めることができる。上司は顧客とのやりとりにも同席しない（入社直後だけ）。
・著名大企業だと入社 2 年目の自分では発注先の担当者として取り合ってもらえないだろうが、当社の場合、顧客先はベンチャー企業が多いので、その辺は問題ない。
・入社を決めた要因として東京にあることもある。最新の情報が集まる場所であり、地方であれば、入社しなかったかもしれない。
・就職か、進学か迷っていたが、先に入社した 4 歳上の先輩が相談に乗ってくれた（採用の窓口もやっている）。大学進学は社会に出た後でもできると判断した。先輩の入社理由も同様と推察する。

Q3. 浜野製作所は入社時に抱いていたイメージの通りか、差があるとするとどのような点か

・入社前のイメージの通り。インターン時には気づかなかったこととして、社会人の立ち振る舞いがある。
・インターンではテーマは三つあった。一番難しいそうな、お菓子にチョコレートかける機

械の設計・製造を担当した。試作用の小さい機械で、その時はチームで 6 名だった。このうち入社したのは 2 名で他の 4 名は進学した。
・上下関係に厳格な体育会系の人もいるが、設計部は上下関係なしで自身が一番若い（部長だけが 30 歳超）。

Q4. 浜野製作所で仕事での喜び・やりがい、また仕事が楽しくなる提案
・顧客のニーズに応えた時の満足感である。設計は顧客への相談を含めて一人で完結している。設計の分業は仕事が一杯になった場合など、今後、実施していきたい。
・収入は少ないとも多いとも感じない。社員 6 名とシェアハウスしている。家賃補助はない。
・自分から動かなければいけない環境にあり、学生時代は難しかったが、それができるようになった。
・顧客の要望に対してベストな回答が出せるようにしたい。そのために「引き出し」を増やしたい。当社の仕事は固定的なものではなく、色々なものをつくる。これが楽しく、常に新しいもの、考えたこともないようなものが仕事にできる。

Q5. 社内雰囲気の特徴（例：人間関係がよい、自由な行動・発言がしやすい）、是正すべき雰囲気
・社内に勉強できる雰囲気があり、他者がどういう風につくっているのか見ることができる。しかし十分ではなく、他業種の会社や展示会に出向く。そこで吸収したものを仕事に活かす。これができるのは社長の「顔の広さ」であり、東京（墨田区）の良さもある。社長にここに行きたいというと、そのようにセットしてくれる。これは設計スタッフだけでなく、現場の人も同様である。

Q6. 仕事を通じてどのような能力をもつ人物を目指すのか、それを達成するうえでの障害
・独立開業の考えまでは至っていない。
・自身の目標として当面は前記した先輩を目指しており、最終的には専務のように自分で設計・製造ができる、アイデアも豊富な技術者になりたい。
・IT や電気の知識も板金に必要である。板金は安価にできるのでコストダウンに貢献できる。

C 氏（女性）
Q1. 担当部署、職位、入社年次、年齢、出身地、最終学歴、新卒・中途
・経営企画部、一般社員、2019 年、26 歳、埼玉県、早大法学部、新卒

Q2. 浜野製作所に入社した理由・きっかけ

・大卒後、ロースクール３年コースに入社したが中退、１年間、インターン後に当社に入社した。
・ロースクール時代の１年の夏、大学のプログラムにあった「社長のかばん持ち」に参加した。これに参加したのは学部３年生の時、ビジネスにも興味を持ち、進学の際、悩んだためである。
・結果、法律の勉強は早い方がいいと判断し、ロースクールに入学した。一方で、実社会をみてみたいという思いも残り、時間のとれる夏休みにこのプログラムに参加した。
・社長はビジネスをつくっている方で、どういう風に仕事をつくるのか、人とのつながりをどういう風に残しているのかに興味があった。
・当社社長がその繋がりで会社を大きくしているという評判を聞き、その「かばん持ち」を志願した。
・4 日間だけだったが、当社内での作業、掃除、記者会見への同席、工場見学に同伴させてもらった。
・この時、受けた衝撃は大きかった。町工場は汚れていて、暗いイメージだったが、こんなに明るい（若い人が多い、挨拶が元気、色も明るい）ところがあるのだ、それを作り上げたのが当社社長だと感じた。また社長の思いや熱量に圧倒され、それで仕事をつくっていると実感した。その考えが結実したのが、リバネス、浜野製作所、チャレナジー3 社合同記者会見であった。
・女性にとって会社の明るさ、綺麗さは重要である。新社屋ができて、なお働きやすいと感じるようになった。現在（※）、従業員は 53 名（含・役員）いるが、そのうち 10 名は女性である。

Q3. 浜野製作所は入社時に抱いていたイメージの通りか、差があるとするとどのような点か

・不安な点をつぶして入社した。したがって入社前のイメージと変わっていない。あるとすれば、小さい会社ならではの特有のルールであろう。明文化されておらず従業員は感覚で動いている。明文化しても読んでくれない。
・インターン期間の際、IT ベンチャー（半年、アプリ関係）、女性ベンチャー（半年）で働いた経験をもつ。その際はスラックで情報を流し、読まない方が悪いとなるが、ここではそうした点が違う。

Q4. 浜野製作所で仕事での喜び・やりがい、また仕事が楽しくなる提案

・今の仕事は二つある。一つは、法務で弁護士とのやりとり、取引先の契約書の一次チェックである。まだ整備ができていない部分が多い。自身が入社するまで専任者がおらず、都度対応だった。
・二つは、人事労務で、労働契約書の作成である。ここは労務担当者がいたが、これに加わ

った。
・大きな仕事ができていることを実感している。人事（給与・評価・教育・採用）の方では、フォーマットはあったが形骸化しており、改定しようという話になっている。
・賃金テーブルも作成中で、いつでも等級制度に移れるような下準備をしている最中である。
・人事制度は、これからつくり上げていく段階で、自分の理想に作り上げていけそうなところにやりがいを感じる。
・上司（36 歳、5･6 年前に中途入社、数社転職経験あり）が視野の広い方で勉強になると感じる。
・女性 10 名の年齢内訳は 20 代が 4 名、30・40 代が 3 名、50 代が 3 名で、新卒は 2 名であとは中途である。

Q5. 社内雰囲気の特徴（例：人間関係がよい、自由な行動・発言がしやすい）、是正すべき雰囲気
・わくわく感があるところで、社長が新しいことにアンテナをはり、導いてくれる。具体的には社長が社外で得た情報や話題を我々にも提供してくれる。社員にも面白うそうだからやってみようというスタンスがあり、新しいことに積極的な人が多い。
・職人的な従業員との調和については、難しさを感じるところで模索中である。どこに行くか定めきっていない。昔の人の貢献も尊重しつつ、新しい考えも必要であると感じる。社長自身が両方の良さを知っている。

Q6. 仕事を通じてどのような能力をもつ人物を目指すのか、それを達成するうえでの障害
・端的に言えば、自分の力で稼げる人材になることである。そのなかで、なぜ入社したのか？になるが、大企業で働けば教育研修など勉強になる部分はあるが、大きな仕事の一部分で、キャリアをあげるのに時間がかかる。また自身の上司は運で決まる。
・中小企業は、会社全体をみれる、決済状況を新入社員でもみれる、全体を見渡しながら細かい仕事が早い段階でできる。また導いてくれる上司がいる。
・将来、やりたいことがみつかり、ここではできないと思った時、創業できる力をつけておきたい。

D 氏（男性）

Q1. 担当部署、職位、入社年次、年齢、出身地、最終学歴、新卒・中途
・設計開発部（品質管理）、一般社員、2019 年（同年入社は 3 名）、21 歳、東京都、産業技術高専、新卒

Q2. 浜野製作所に入社した理由・きっかけ

・学生の時、航空宇宙工学を学ぶ。部活で人工衛星の開発（小さい衛星をつくり、JAXA に相乗りさせてもらう。宇宙ゴミを増やさないような研究をやっていた)。技術面はもとよい、マネジメント的な知識や経験を身に着けたら「強み」になるだろうと思っていた。
・2 年前、先生からの紹介で夏のインターンに参加、その際、活力のある会社と感じた。ものづくりの仕事がしたいと思っており、ここならベンチャーの支援をしており、色々なものに触れられそうと感じた。
・現在（※)、当社は人工衛星の仕事はやっていないが、自分が入ることでその道を開きたい。色々なものづくりをやりたい。
・設計希望だったが、現場を知らないと設計できないとのアドバイスを受け、現在（※）は現場（品質管理部）を担当している。まだ勉強中である。

Q3. 浜野製作所は入社時に抱いていたイメージの通りか、差があるとするとどのような点か

・最初は、元気がある、ハキハキしている従業員が多いと感じたが、入社後にみると現場には物静かな人もいる。しかし根っ子が熱い、情熱をもっていることがわかった。技術者の目指すべき像、会社の目指すべき像をもっている。
・製造部は 20 名。品管部（生産管理、検査、梱包）で 10 名弱である。

Q4. 浜野製作所で仕事での喜び・やりがい、また仕事が楽しくなる提案

・品質管理でいかにして製品、そして人を含む会社の品質を上げるか？この点について、自分の意見を聞いてくれ、活用し、任せてくれる。そういう時にやりがいを感じる。
・自分がやりたい宇宙分野は高い品質が求められる。その点から会社の品質にも興味をもった。

Q5. 社内雰囲気の特徴（例：人間関係がよい、自由な行動・発言がしやすい)、是正すべき雰囲気

・毎月実施される社内の品質会議で、不良のカイゼンについて議論している。その際、議論のやり方・方針を変えてみたらどうかと提言した。従前は社員全員でディスカッション、それがマンネリ化して意見が出にくい状況になったので、製造部だけ、現場に絞って深い話をしてもらった方がいいのではないかと提言し、それが実践された。
・こうした提言が通るのは社長のキャラクターによる。社長は「若者こそ言うべき」という考えをもっており、従来のやり方へのこだわりを打破しようとする若い人を応援してくれる。
・その際、年上者と対立しても「しこり」は残らない。反対意見の人には直接出向いて話をして解決する。相互とも会社のことを思ってやっているためである。社長とは毎日顔を合わせるが、話をする訳ではない。

・全社的なイベントとして経営計画の発表会がある。加えて、自身もシェアハウスに住んでおり、他部署の従業員との交流はある。
・人間関係は良好で、それは会社の目標を共有しているからである。経営理念は携帯している（朝礼で毎朝暗唱）。
・収入についても今は満足している。

Q6. 仕事を通じてどのような能力をもつ人物を目指すのか、それを達成するうえでの障害

・自身にとって目標とするモデルは 2 人いる。一人は営業の方で話がうまい、相談に乗ってくれる、全体をみている。氏のように一つの仕事をやっていても会社全体をみれる人材になりたい。もう一人は同じ品管で 67 歳の職人で、不具合をみれば原因がわかる。
・現状でやりたいのは研究開発部門である。今は設計が兼任しているが、この部門を立ち上げて、技術知識、研究開発に取り組みたい。
・設計には将来、従事できる。航空宇宙分野をやれるかどうかは何とも言えない。

以上

※　2019 年取材当時

③　㈱南信精機製作所

～頻繁な社長の声掛けで従業員との関係を築く～

社長：片桐良晃氏（48 歳）、本社：長野県上伊那郡飯島町、創業：1960 年、従業員数（2019 年末、非正規含む）：220 人、年商（2019 年度）：44 億円

インタビュー：2021 年 2 月 18 日

Ⅰ．経営の特徴

同社は 1960 年、現社長の祖父にあたる創業者により設立された。精密金属プレス品と精密樹脂成形品を一体化した精密部品生産を得意としている。需要先としてはモータなど電子部品産業である。ここには組立など労働集約的な工程が多いため、早くから海外生産に踏み切り、中国・東莞市（1994 年）、ベトナム・ビンズン省（2014 年）に拠点をもつ。一方、国内では自動車の電子化に伴い同分野での受注が拡大している。部品にとって、これは軽量化、すなわち成形化を意味するが、成形部品だけでは自動車は動かず、ここでもプレス部品との複合化が必要になってくる。顧客にしてみれば、両方の技術をもつ同社に発注すれば図面一枚で済み、外注管理コストも削減できる。そうした点が同社の強みとなっている。

受注拡大に伴い 5 年前は 180 人ほどだった従業員も現在は 220 人まで拡大している。この間、定年を迎えた約 20 名を再雇用したのに加え、退職者も少ない。また新卒者も直近 3 年間で 30 人採用（うち 26 人が新卒採用。その半数が高卒、残りが大卒・短大卒）している。

なお同社は令和 2 年、若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理状況が労働時間、新規学卒等採用者の離職率、有給休暇の取得率等で一定の基準を超えるなど優良である「ユースエール企業」の認定を厚生労働大臣から受けている。

Ⅱ．人材マネジメント

地元の「口コミ」が新卒を集める

人手不足のなかでも同社の採用は順調であり、社長によれば、新卒の獲得ができる最大の要因は「口コミ」ではないかという。同社のある飯島町は長野県のなかでも都市圏から離れた地域にあるが、そうした地域での会社選びには SNS よりも家族の薦めや域内での「口コミ」が影響力をもつという。実際、従業員の半分は同じ町内、残りの半分もほとんどが車で 30～40 分以内の地域に居住する。すなわち「口コミ」が届く範囲といえるが、これが効果を発揮するには「評判」が必要なる。同社が「評判」を獲得できる要因として以下の三つがある。一つは仕事の繁忙、景気・不景気を問わず、毎年最低でも 5 、6 名を採用していることである。採用側からみれば、その方が計画的な新人教育ができる。地元の人からみれば、経営が安定しているとみなされ、こうした会社に入社できれば安心ということになる。

二つ目に地域から「あそこの会社はいいね」と言われるような取り組みである。そのために例えば、近隣住民に対して明るく、挨拶を欠かさない。職場体験なども定期的にやっており、会社見学の後、若手社員・先輩社員と話をしてもらっている。そこでほかの会社と比べて雰囲気がいいというような話は聞いている。また同社には女性従業員が全体の 3 割を占

めるが、制度面でも育児休暇なども早い段階から取り組んでいる。3年後には復帰してもらっており、今でも出産による退職者はゼロである。こうした日々の積み重ねが会社のイメージ、すなわち「評判」につながっていく。

三つ目に退職者がいない、人が辞めないことである。特に不満をもって辞めた人は外で文句を言う。それが周辺に伝わると地域の「評判」も落ちる。したがって「残念なやめ方」をさせないためにも従業員の満足度を高めることに留意している。社長自身、新卒を採用するための制度を考えるよりも、人をやめさせないほうが必然的に入ってくる人も増えるだろうという考え方をもっている。

社長の声掛け

当社の場合、人が辞める最大の理由は人間関係と考えている。人間関係が悪ければ、職場での居心地が悪くなり退職につながる。そうならないために重要なのはコミュケーションであり、同社では社長が先頭に立って、その向上に力を入れている。例えば、前記した挨拶でも社長自ら行っており、この励行は従業員にも求めている。挨拶は人間関係をつくる基礎であり、それが嫌という人間は辞めてもらっても構わないと思っている。

挨拶だけでなく従業員に積極的に声掛けしており、立ち話の際は3つ程度の話題を用意している。また誕生日には必ず、お祝いの言葉を直接伝えている。最近ではそれが知れ渡り、従業員の方から「やっときましたか。待っていました」と言われるようになってきた。雰囲気がよくなってきている証であり、喜ばしいことと考えている。ところで同社の従業員は220人と中小企業のなかで「大規模」である。そのため、顔と名前の一致、誕生日の把握が難しそうだが、同社には社長室はなく、大部屋で日頃から従業員と顔を合わせる機会も多く、特に問題ではないという。

一方、制度として社長と従業員との面談はない。面談を制度とすると、人間関係が上手くいく・いかないとは別に制度を維持することに腐心してしまうので、意識せずに話ができるのが一番と考えているためである。会社側への要望（福利厚生等）がある場合には以下の改善活動のなかで役職者に申し出て、その声が経営トップに届くようにしている。

活発な従業員同士の交流

その改善活動であるが、部署横断的な問題に対し、経営トップが改善目標をたてる。現在、三つの目標を掲げており、①安全性の向上、②付加価値増加（外部支出削減）、③労働時間の削減（生産性向上）である。この 3 つの目標から1つ達成することを改善条件としている。従業員側からの改善提案の具体例として、階段に代わる手すりの設置がある。これにより「徒歩時間の短縮が図れる」という多少、理由に無理のある提案であったが、その後の社内調査で膝が悪い社員や雇用継続で増加する60歳以上の労力負担軽減につながることがわかり、その実現に至った。この活動は現在15チームあり、従業員は必ずどこかに所属することになっている。そのチームも部署横断的で日常の業務とは違うメンバーで構成され、6ヶ月間の活動を行う。

この改善チームとは別に委員会活動もある。具体的には6SA 委員会、防火防災委員会、

交通安全委員会である。これらの委員会も各部署から 1 名ずつ選出され、部署横断な構成になる。活動は月に 1 回実施、定例会議でのブリーフィングを義務づけている。この他にも社員の親睦会があり、この執行部も各部署から選出、1 年毎にメンバーが代わっている。従業員の 9 割が地元で、もともと仕事以外の付き合いもあるうえ、こうした社内の他部署交流が従業員間の関係づくりに大きな役割を果している。

同社の仕事はチームで行われるため、社内の人間関係は退職者阻止だけでなく、会社の業績にも関わる問題である。その点からもこの関係強化には力が入れられている。

従業員を褒める仕組み

従業員への声掛けは、人間関係の強化のみならず、本人のやりがい向上にもつながる。自分は常に気にかけてもらっているという意識が高まるからである。声掛けのなかでも特に若手従業員には「褒める」ことが大きな効果を発揮している。この褒める仕組みについて、同社には役職者が 30 名以上おり、彼らから「週報」が上がってくる。そこには問題点だけではなく、良いことも必ず書いて欲しいと要望している。それをみた社長はその従業員を立ち話の際に褒める。すると従業員は喜んで仕事に励んでくれる。同時に、自分の仕事ぶりを社長に伝えてくれた役職者にも信頼を寄せるようになる。ちょっとした仕組みだが思いのほか効果があるという。

コロナ過でみられた自主的な行動

当社もコロナ禍の影響で 2020 年の 4 月から 6 月の売上は 40%減を余儀なくされた。そうした状況のなかでも従業員は「自律的」に改善活動に取り組んでくれた。その件数は月 100 件以上で 3 年前までの月 10～20 件をはるかに凌ぐ。彼らのなかに、改善活動は自分たちにもメリットがある、改善を習慣化するのが人間の成長という意識が定着してきた証と考えている。これにより固定費、外部支出の削減もでき、結果 2020 年 9 月期の業績は、売上は 20%減だったが、黒字にすることができた要因の一つとなっている。

目標の付加価値額から各自の目標設定へ

当社の経営理念はお客様に貢献すること、社員を豊かにすること、この二つである。後者の社員を豊かにすることには二つの要素があり、一つは所得を増やすこと、もう一つは業務時間の短縮である。前者については近隣にあり『リストラなしの年輪経営』で著名な伊那食品工業（株）最高顧問・塚越寛氏が主催する勉強会に参加し、そこから教示を得ている。その教えとは、社員の幸せを考えるからこそ『末広がり』がいい。具体的には職場環境がよくなったり、給料が前年を上回るようになったり。但し、急にではなく、少しずつ着実に。それが社員に安心感を与えるものであり、この実践を心がけている。従業員には数値は挙げないが、昨年よりも必ず上げると言っている。但し、そのためには付加価値はこれだけ出さなければいけないので、それを達成するためには前記した改善活動が必要という話をしている。改善活動によって得られた効果は 7 、8 年前からベースアップという形で還元している。

その他、当社では財務情報は提示していないが、給料を増やすための目標となる付加価値額を提示している。その目標達成に向けて各部署に割り当てられ、その部署が達成するため

に各従業員に求められる能力や目標を設定（任意）している。例えば、プレス技能検定１級取得や検査能力で測定できる機種を増すなどで、これを「目標管理カード」を使って半年に一度、その進捗状況も追っている。但し、それが社員の張り合いにはなっているか否かは難しい。目標を立てること自体がマンネリ化・形式化してきている部分もある。数字での管理は有益であるが、これが達成されればすべてよし、という傾向にもなりがちである。したがって、これに固執したり、手間がかかると本来やるべき仕事の時間がとられてしまうのも事実である。社長自身、経営者の勉強会で、自分にしたことが社員に許せるかどうかがモラルハザードの目安となることを学習した。これに準拠すれば、社長自身がやりたくない目標管理は社員も同様に感じているだろう。その点からすると、あまり厳格に管理にするのはうまくいかない、無視はしないがバランスを考えてやっている。

ロボット化により WLB を推進

後者の労働時間の短縮に関しては、かつては長時間労働が美徳としてあったが、価値観は変わった。仕事は８時間で集中してやり、残りは自分の時間として使い、生活を豊かにしてほしい。「人生は１度きり」なのである。そのためにも仕事の改善が必要であり、また自動化や省力化も必要である。その一環として当社はロボット化を進め、人からの置き換えを進めている。当初、自分の仕事が奪われるのではないかという意見もあったが、今ではロボットに任せる仕事が増え、「ユースエール企業」の認定を受けられるほど労働時間や有給休暇の取得が進み、そのぶん時間が有意義に使えるようになったという評価につながっている。

年休や育児休業の取得促進などワークライフバランスを重視した施策は、まず社長が発案し、役職者に 6 か月前に予告して、その 6 か月間を従業員に対する実施への試行期間としている。社長が施策を発案する「きっかけ」は多種多様であるが、強いて挙げると一般的な新聞報道と前記した勉強会で知り合った経営者との情報交換からヒントやきっかけを得ている。

これらの昇給や労働時間の短縮などへの従業員の評判や評価について社長が直接聞くことはない。従業員は社長に対して悪いことは言わないため、個々の評価についても話合われる役職者との個人面接のなかで聞くようにしている。そこで得た従業員からの意見については役職者が社長に上げるものかどうか仕分けをしているが、それでも上がってくる場合は「よほどのこと」と理解している。但し、従業員の声を直接吸い上げることを制度化する方が社長にとっては怖く、そこはバランスをとり、立ち話の機会を頻繁につくることにしている。

④（株）吉田工業

～優れた人材の個人事業主的集団～

社長：吉田　智氏（45 歳）、本社：新潟県燕市、従業員数（2019 年度末、非正規含む）：24 人、創業：1982 年、年商：2019 年度 6 億 3,000 万円、21 年度 5 億 2,000 万円

インタビュー：2021 年 3 月 1 日

Ⅰ．経営の特徴

大手機器メーカーに対する優位性

有害ガス、蒸気、粉塵用局所排気装置の設計、施工を行っている。大手の機器メーカーも存在するが､受注したものを工程ごとに下請企業に再発注するため管理コストがかかり、発注者の意向が直に伝わらない恐れや工期おくれも発生しがちである。当社は発注者と直接契約し、機器の製作は協力工場に依頼するが、調査、企画、設計、施工、メンテナンスの工程を一括実施するため、コストも低く、発注者の意向とのずれがなく、納期も守れる。

ビジネスモデルの変革で急成長

かつては、機器の製作も社内で行っていたが、2014 年 8 月に社長に就任した吉田智氏がビジネスモデルを変革した。先代社長の時から供給能力が需要に追い付いていけない状況にあったため、社長継承と同時に、業務の中心を設計に置き、機器の製作は増やした協力企業に委ねることにした。その効果は供給能力の強化だけではなかった。設計業務に専門化した企業はなく、難しい案件でも「吉田に頼めば何とかなる」との評価が高まり、顧客開拓力が拡大した。このため、大手の集塵機メーカーも当社の設計提案能力に依存し、当社から受注する協力企業になった。

吉田工業には営業部門はなく、顧客の方からアクセスがある。顧客と対等の立場で、その固有のニーズに対応し設計提案するため価格競争に巻き込まれない。「ライバルの協力企業化」も幸いしている。

売上は 2014 年 7 月期 2 億 5 千万円に対し 2019 年 7 月期は 6 億 5 千万円と急増した。ただ、当社もコロナ禍の影響は免れず、20 年 7 月期売上 6 億 3,000 万円、21 年 7 月期 5 億 2,000 万円と減少している。

人材力

吉田社長は「大手企業の営業マンはうちの社員に勝てない」と言う。当社社員は、燕市の労災防止協会の依頼を受け、1984 年から集塵、局所排気講習の講師を務めるなど豊富な知識と経験を持つプロ集団で、これにより、他社では困難、あるいは高価格でしかできない案件を引き受ける力を持っている。後述のように、当社にはこのような優れた人材が自律的に働ける仕組みのあることが、発展の原動力となっている。

コロナ禍での闘い

コロナ禍の中にあっても新市場を開拓している。コロナ感染者治療用の設備工事不要のテント・ベッドを JAXA と共同開発した。特に開発チームを設けたわけではなく、得意の

設計能力を生かして製品化した。別会社を設立し、医療分野進出のきっかけにする。従来はホームページからの受注が多かったが、新分野なので積極的なマーケティングが必要となっている。

Ⅱ.労働に関するマネジメントの特徴

１．個人による工程一貫担当

当社では受注の半分以上はホームページ経由である。引き合いが入ると、社長が社員のスケジュールを見て、担当を決める。顧客から引き合いがあれば受けるのが前提となっている。ただ、難易度が高い案件は社長が社員を連れて行き、顧客と打ち合わせ、方向が決まれば、その後は社員に任せる。

そして、担当者が調査、企画、設計、施工、メンテナンスを一貫して担当する。一貫制は先代社長の時代からである。従業員が 24 人になり、何回か営業、設計など工程別分業も考えたことがある。だが、顧客への提案はすべてオーダーメイドである。営業が打ち合わせしてきたものを別の人が設計するとちょっとずれが出てくる。その誤差をなくすために、最初に顧客と話し合った人が、責任を持って最終成果物の工程まで手掛けた方がよい。それによって、担当者は顧客の満足を自分の成果としてダイレクトに感じることもできる。

しかも、基準はあるが見積もりも担当者に任せ、社長の決済も必要としない。人によって見積もりは異なるが、同じ案件はないから、その差を客が感じることはない。また、吉田社長は「担当の仕事が赤字でも責めたりはしない。金の側面からプレッシャーをかけたくない。売上は社員のパフォーマンスの結果であり、売上を増やせとは言わない。だが、結果として増収増益になっている。」と言う。

従業員 24 人中事務、製造、設計専任などを除く 15 人が一貫担当している。仕事の一貫性と見積もりも任されていることにより、社員は個人事業主に近い感覚を持っている。

なお、自分で何から何までやるのが負担な人もいる。例えば、お客さんと折衝するのが苦手でしょうがないという人がいた。彼については今、設計をメインでやってもらっている。新人に設計を教え、新人の設計を手伝っている。全部担当するのが苦手な人たちが出てきた場合は、このように適材適所に配置する。社長は、24 人という決して多い社員数でないため、各人に応じた、柔軟な対応ができる。ただ、社員が何人くらいまでなら個別的な対応が可能かについては気になっていると吉田社長は言う。

２．仕事を通じての学習、経営者として独立へ

一貫担当がノーマルな状態だが、入社したばかりの人間はすぐに一貫担当はできない。1 年間ぐらいはほぼ施工要員として先輩についてくが、この装置はお客さんのどういう要望でこうなったのかなどを先輩に聞くようにと教育している。2 年目から簡単なものを少しずつやらせ、徐々に難易度を上げていく。周りの先輩たち全員が教育担当できるぐらいの実力はあるので、最初は先輩と 2 人 1 チームのような形で徐々に慣れてもらい、次に難しい案件をやらせる。完全に仕事をしながら学ぶという方法である。

吉田社長がこだわっているのは、営業や仕事をこのように進めろと言わないようにしていることである。マニュアルに基づくのではなく、自分で考えて進めていく癖をつけてもらいたいのと、個性を出して欲しいからである。「営業のやり方一つとっても、しゃべりの苦手な子はしゃべらないなりのやり方をし、よくしゃべれる人はお客さんにうまく話を持っていくとか、それぞれ自分の個性を生かして欲しいと思ってます。(ちなみに) うちの一番のエースは誰ともなかなか会話をしない子で、多くは語らないけれど、自信を持ってお客さんに『できますよ』と言うのが受けるみたいで。実際やっちゃうんですけどね、どんな難しい案件でも。」と吉田社長は言う。この社員は素質もあったが、逃げずに顧客へ対応する姿勢が、能力を高めたと見ている。

関連する資格はすでに余すところなく取らせているので、資格のための新たな勉強ニーズはないが、他社を勉強したいという社員には中小企業家同友会の勉強会に参加させている。同友会は大変役に立つ。それは、社員が個人事業主に近い感覚を持っているからである。

社員は基本的に先輩の誰かを目指しており、そのうち、自分独自のものも発揮するようになる。社長より優れたところを持つ者も現れ、吉田社長はこれを見るのが「面白い」と、社員の成長を楽しんでいる。そして、この先に、経営者としての独立が待っている。というのは、吉田社長は、分社化によりどんどん経営者をつくりたいと思っており、社員にもこれを目指してほしいとは常に言っているからである。全員とは言えないが、実際に社長を目指している社員はおり、そのために同友会の勉強会にも出席している。吉田工業の人材育成のゴールは経営者を輩出させることである。

３．自律性、達成感の充足

自律性

本研究事業で実施したアンケート調査によると、吉田工業では一般の従業員は「担当する仕事の計画を自ら作成する」ことになっており、下位の計画作成に参加しているだけある。だが上記のとおり、仕事の範囲は広く、見積もりも担当者に任せられているため、従業員は個人事業主に近い感覚を持っている。また、人材育成の仕方もマニュアルを遠ざけ個性を重視したものとなっており、将来の経営者としての独立もビジョン化されている。後述のコアタイムなしのフレックスタイム制も個人事業主的感覚を強めていると思われる。このような経営風土は社員の自律的行動を引き起し、例えば、施工するときの動きは他社に全くないぐらいきびきびしており、驚かれると吉田社長は言う。ふつうは監視だけしている監督者がいるものだが、なぜ監督者はいないのかとも聞かれる。この評判が口コミで伝わり、吉田工業への発注につながるということはよくある。

吉田社長は、従業員の自発性は選択権を与え続けることで生まれると言う。労働時間も、仕事のやり方も、選択を社員に任せ、その幅を増やすことを意識している。だから部署のような柵を作らないことにこだわっている。

達成感

＜新潟就職応援団ナビ 2021＞には社員の田中秀幸氏（提案設計、施工管理、2013 年入社）が登場し、次のように述べている。

「お客様からの依頼をもらって、現場確認→打合せ、採寸→見積作成→設計→製作→施工→測定→メンテナンスまでを一貫して行っています。内容によっては何度も打ち合わせをしなくてはいけなかったり、何回も見積りを書いたりと大変なこともありますが、最初から最後まで一つの案件に関わることが出来るので、とても達成感があります。」

嬉しかったことは「現在の環境状況、どういう風に設備を入れたいかなどを打ち合わせし、集塵機を選定、施工して、作業環境が改善されて、お客様が喜んでくれた時です。」

自律的な仕事は達成感も高めている。

４．社員尊重とよき人間関係

制度に拠らず

吉田工業は人数の点では小規模なので、制度によってコミュニケーションを確保する必要はないように見える。例えば、社長と社員の面談の場は制度としてはなく、随時、社長が社員の相談にのるようにしている。ただ、社長に不満は言いづらい人はおり、来ない人は来ないので、そういう場合に先輩社員に言ってくれと言っている。先輩社員が社長に伝える。飲み会は愚痴を言う場、夢を語る場と位置づけており、文句はよく言われる。

社員尊重

制度はないが人間関係構築の基本となる考えは持っている。加入している中小企業家同友会の経営者達から学んだもので、社員を尊重し、対等な人間関係を目指している。「売り上げを作るのは社員であり、社員が気持ちよく働かなかったら意味がないと常に思っている。頭の中はどうしても社員中心というか、社員がやりやすいやり方は何かを考えるのがくせになっている。」と吉田氏は言う。

こういうこともあった。3 年間に 3 人の新卒者退職が出た。屋外での施工は冬寒く、夏暑く、３Ｋの典型で冷暖房付きの店で学生アルバイトしてきた新人は 1 年目の施工要員に耐えられなかったためだ。このおかげで、「社長は人を見る目がないと言われ、人事からはずされた」。現在採用に社長は関与しておらず人事担当者に任せている。ただ、「僕の志は間違いなく伝わっているんで、それは安心して任せられますね」と言う。

パート従業員が 2 人いるが 60 歳以上の高技能者で時間給では正社員より高い。就業形態で給料に差をつけるつもりはないと、従業員同士も対等である。

吉田工業の評判は「儲かっているし、社員は仲がよい」と口コミで地域に伝わっている。吉田氏は「当社の一番の魅力は人間関係かもしれない」と思っている。

５．フレックスタイム制によるワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスには気を使っている。推進の中心手段は 19 年 1 月に導入したフレックスタイム制である。コアタイムは設けておらず、現場での作業が 2 時に終われば、帰社することなく仕事を終える。フレックスタイム制で社員が働き方を自分で工夫す

るため残業代が減り、人員は 3 人増えたのに給与の支払い総額は 1 年前の 92%へ減った。

ただ、導入当初 3～4 か月、社員は大反対だった。制度を導入した 1 月は仕事が少なく、ノーワーク・ノーペイの原則で固定給だった旧給与より減ったためである。しかし、2 月、3 月と仕事量が戻り、仕事量が多い 6 月は割増の残業代で旧給与より増加した。こういう働いた量に対して賃金が出ることの合理性を説いた。反対のもう一つの理由が、清算期間がひと月のため、8 時間以上働いた日があっても月間の労働時間が所定労働時間に達しないと残業代が出ないことだった。これについては社員の意見を入れ、所定労働時間に達しない場合でも残業代を出すことにした。

説得で一番力を入れたのは、自分で時間を決められるということ。もともと必ず朝 8 時から夕方 5 時まで社内に居なくてはならないという仕事ではない。それなら、自分でプライベートな時間も調節でき、自分の判断で生活スタイルがつくれるのがよいではないかと説得した。議論のすえのフレックスタイム制導入で、団結も強まった。

社員に子供が生まれると，1 人生まれるごとに 100 万円支給される出産祝い金制度もある。2019 年までに 700 万円払った。これを導入したところ、結婚が急に増えた。かつて社員が 18 人だった時、既婚者は社長を含め 2 人だけだったのが、19 人（社員 25 人中）にもなった。燕市が 3 人目の子供に 100 万円出したことがヒントになった（市の制度は早々に終わってしまったようである）。

６．情報共有のあり方、制度化が課題か

経営理念は成文化しているが、周知させておらず、社長の経営姿勢、言動で理念を伝えている。飲み会で夢を語り合うのもその一つ。経営理念は大事なので再成文化、周知をしたいとは思うが、やる場合には社員をまじえて考えたいので、それがまだできていない。年次決算書、当月の売上・利益を開示しているが、従業員の関心は薄いのでグラフ化や朝礼の時に説明している。

従業員からの現場情報や不満は社長が聞き取るようにしているが、場当たり的なので、今後は委員会などを設けて組織的に声を聞く必要がある。従業員同士の情報交換のための制度はないが、交換はできている。

吉田工業では小規模性に由来する社長と社員、社員同士の 1 対 1 の関係の作りやすさにより情報共有してきたが、諸制度整備への過渡期にあると思われる。なお、賃金に関しても制度化しておらず、人事考課に関する項目などを社員に検討して欲しいと思っているがまだ進んでいない。

⑤ ㈱Aizaki

～企業情報の「見える化」でモチベーションを喚起～

代表取締役：池田英平（44 歳）、本社：長野県須坂市、創業：1917 年、従業員（2019 年度末）：45 人、年商（2019 年度）：4.1 億円

インタビュー日：2021 年 3 月 10 日

Ⅰ．経営の特徴

同社は各産業界に部品供給する機械加工事業と通信用・音響用プラグジャックをオリジナルブランドで製造する企業である。生産ロットは最大でも 2 千個程度で、特に難加工材の切削を得意としており、その安定した品質に強みを発揮している。

創業から既に 100 年経過する歴史を有しており、現・社長は八代目にあたる。とは言え、先代の父の急逝に伴い 2005 年、29 歳の「若さ」で就任、現在もまだ 44 歳である。就任の当時、32 人だった従業員は 45 人まで拡大、逆に平均年齢は 50 代から 30 代と大きく低下した。このように「若さ」に溢れる同社であり、社長自身も若い人があこがれる職場を目指している。そのためには明るい、風通しのよい職場環境が必要と判断、現場作業服にアパレルのデザイナーによる特注品を採用したり、開放的でくつろげるカフェテリア的な空間をつくったり、他の中小製造業ではなかなかみられない取り組みをみせている。

さらに自社 HP の充実も図り、そこで自社のプロモーション・ビデオを流したり、社長自身も精力的にブログ活用するなど対外発信に力をいれている。2014 年にはベトナム進出も果たし、創業 100 周年を迎えた 2017 年 1 月には社名を相崎電機製作所から Aizaki に社名も変更している。

Ⅱ．人事マネジメントの特徴

権限移譲と「見える化」を推進

現在、社長はこのベトナム拠点に年の半分程度おり、国内の事業活動は 5 つの課（製造課、技術、生産管理、品質管理、総務経理課）の課長に任せている。価格決定については、その設定に基準があり、それを超える場合は営業から相談がある。また会社全体の経営計画については前期の振り返りを踏まえた反省点、改善点を次期への課題として洗い出し、その方向性は幹部で打ち出すものの、その下の事業計画については事業課ごとで話し合って決めてもらっている。トップダウンで厳しい目標をつくっても意味がないので、どういうところを目標にするのか、落としどころにするのかは課ごとで決めてもらうのである。その際、課長が主導的な立場をはたすものの、主体的に動いてもらうために新人を含む従業員にも参加してもらっている。但し、彼らがどの程度コミットしているのか、主体性をもって取り組んでいるかは社長からは掌握しづらい状況にある。

このように国内事業は社長不在でも問題なく進むような「権限移譲」を進める一方で、海外にいても国内事業の状況がわかるように、数年前、独自の生産管理システムと管理会計システムを導入した。これにより数字の流れがデイリーで分かるようなっている。同時に、こ

れは全従業員とシェアできている。今日の売り上げはいくらで、出ていくお金はいくら、利益がどの程度出ているのかをデイリーで確認できるし、月ごとでの管理もできる。全ての従業員が一瞬にして分かるような仕組みである。従業員のなかには、これをみることで、もう少しこういうふうにやったほうがいいのではないかと色々な工夫をし始める積極的な人が出てくるようになっている。給料の水準を上げると、人件費、製造原価が上がる。そうなれば、それで利益を出すためには、どういうことをやらなければならないのか、社員一人一人が考えるきっかけにもなると思っている。

改善活動を通じた自律性、関係性を強化

また同社では「現場力」アップを目的とした改善活動を実施している。具体的には部署間越えたグループをつくり、グループごとに日頃の「気づき」を改善提案としてまとめ、それを実践している。その際、従前に比べてどの程度コストを削減できるのか、金額として算出する取り組みを毎月実施している。各グループのなかから、毎月、優れた提案を「月間 MVP」として表彰し、さらに「年間 MVP」も選出して、これにも報償をつけている。これらの報償には改善活動の成果によって捻出された資金があてられている。こうした取り組みは「現場力」アップや自分たちで考えて、自分たちで実施する「自律性」の醸成のみならず、社内の「関係性」の向上にも大いに貢献している。普段、セクションが違えば、なかなか話すこともない人と業務時間外に活動して相互につながることができるからである。

WLB にも力

さらに同社ではワークライフバランス（WLB）にも力を入れている。特に力を入れているのが残業時間の削減である。仕事以外の生活や家族との時間を充実させて欲しいという社長の願いからである。具体的には総務経理課が残業時間を管理し、社内ルールで決められた時間以上の残業ができないような仕組みにしている。例えば、今月、仕事量の関係で月間 40 時間残業したとすると、その翌月は残業できる時間が限られてくるのである。

また有給休暇の取得も奨励している。社長は 40 代前半、平均年齢も 30 代と若いが、国内を任せている 5 人の課長は「脂」の乗り切った 40～50 代が中心である。そのため、従業員とやや開きがあり、仕事や生活に対する考え方にも違いがある。彼らは仕事に注力するあまり、なかなか休暇を取らず、そのため若い従業員も休暇申請しにくい。社長も国内不在が多く、この環境の緩和の一助になることが難しい。そこで年度初めには個々の従業員が自身の年次休暇の予定を決め、あらかじめ申請することにしている。これにより、こうした問題を解消しているのである。

近年、新卒者の採用難に直面

こうした取り組みがありながら、近年、人材不足に直面している。その最大の要因は新卒者の採用難である。厳密に言えば採用できるものの、これまで採用できた「質」の人材が採れないことである。実際、直近 3 年で 10 人の採用、このうち 4 人が新卒者である。一方、

退職者も６人おり、このうちの４人も新卒者である。ここ数年、新卒者は入っては辞めていくというパターンが続いている。これまではこういうことはなかった。しかし新卒者の需給がタイトになるなか、従来獲得できていた新卒者は地域の大手企業に流れ、同社には入って来なくなってしまった。一般的に、中小企業の知名度や給料は大企業に比べて劣る。こうした不利な状況もあり、新卒者の親は地域で名前の通っている大手企業を勧め、特にその影響を受けやすい高卒者には敏感に響く。大手企業も従来採用しなかった学生も採用に乗り出しているのである。そのため、同社としては従来獲得しなかった新卒者にも手を伸ばさざるを得なくなり、結果、予想された早期退職につながっている。

同社側に彼らをうまく活用するノウハウがなかったといえばそれまでだが、辞める側にも問題はあると考えている。例えば、どんな仕事・職種にも必ず納期はあるが、その責任感やプレッシャー、そしてその継続に耐えられないという。こうした忍耐力や精神力は、これまでの積み重ねから生まれるもので、雇用する側の企業の努力や支援を超越しているものと言える。

同社としても従来通りの人材が採用できるよう、それには大企業との格差を縮小できるよう、2、3 年前、中堅企業や大企業の給料を調査したうえで、基本給の大幅昇給に乗り出している。毎年昇給はしているが、それ以上の思い切った昇給をしないと「我々のような中小企業の町工場では、なかなか人の定着は難しい」という社長の判断からである。その成果はまだ表れていないが、今後に期待したいところである。

その他、定着が進まない理由として社長の国内不在もあるとのことである。採用時の社長の「若さ」や「魅力」に惹かれて入社したものの、国内ではなかなか顔を合わせる機会も少ない。もちろん日常業務のなかで上司はいるが、彼らから社長以上の「魅力」等を見出すのはなかなか難しい。数年間は勤務したが、そうしたことに不満をもって辞めていった人もいるとのことである。中小企業の場合、社長の存在感や影響力が大きい。その社長が不在となれば、そこで働くモチベーションが減殺されるのも致し方ない話なのかもしれない。

アスリート採用に期待

こうした状況のなか、社長が今後、力を入れようとしているのがアスリート採用である。近年、サッカーやバスケットなど地域にもプロスポーツが盛んになってきている。一方、その選手をみると、多くの場合、スポーツだけで生活できるほどの収入はなく、スポーツ活動の傍ら、「定職」に就くことが必要になる。こうした人材を雇用していくのがアスリート採用で、同社も地域のバトミントン・クラブに所属する選手を一人雇用している。採用のきっかけとなったのは、アスリートの受け入れ先企業を探すクラブの監督との出会いである。まだ、こうした受け入れを行う企業はそう多くない。そうしたなかで同社が興味を示したところ、監督が説明やお願いのためにわざわざ来社し、この取り組みがスタートした。

この採用にあたり、新たな就業規則を作成した。アスリート採用は遠征等の関係で会社を休まなければならない場合が多い。したがって通常の有給休暇日数では不足するため、新し

い規則が作成している。もちろん、こうした事情や特別な規則をつくったことを従業員に説明し、承認を得ている。アスリート採用について現状、従業員からは否定的な意見は出ていない。むしろ会社の仲間が大会に出ていることで自分たちも応援に行くことができる。なかには家族にバドミントンやっている子供がいて家族サービスにもつながるなど評判も良好である。この従業員には、こうした評価が継続するために「大会でも結果を出す」ように激励している。近々、また一人アスリートが入社する予定であるが、こうした機会を通じて社内に一体化が生まれ、それにより「関係性」がさらに促進されることを期待している。同時に、彼らにはスポーツ活動を通じて培った忍耐力や精神力を仕事にも発揮してほしいと願っている。

中小企業しかできない経験

従業員によれば、同社の「やりがい」とは、この規模の企業でも海外にも拠点があり、そこに長期出張に出向いたり、また国内でも顧客の仕事の立ち上げに支援に直接出向いたりできることという。大企業にも同様の仕事はあるだろうが、ある程度の年齢、立場にならないとそうしたチャンスが巡ってこない。ところが中小企業の場合、経験が浅くても、若くてもそうした場に飛び込むことができる。これは大企業ではなかなか得ることができないメリットである。

そのような機会を自身の成長のチャンスと「前向き」に捉える人材にとって、同社は「働き甲斐」に溢れる会社といえるだろう。そうした人材との「出会い」が待たれるばかりであり、前記したアスリート採用がその大きな「窓口」になることが期待されている。

⑥　A 工業㈱

～「仕事のやりがい」から「人間関係」重視へ～

代表取締役：B 氏（50 代）、本社：長野県、創業：1960 年代、従業員（2019 年度末）：約 50 人、年商（2019 年度）：約 7 億円

インタビュー日：2021 年 3 月 12 日

Ⅰ．経営の特徴

同社は研究・生産の現場で使われる設備や計測器、実験器具向けの部品や真空チャンバー（容器）をつくる製缶・板金加工業である。こうした生産品目であるがゆえ、カスタム生産・少量生産を基本としている。その顧客は国内広くに分布しており、近年ではインターネットを使った海外からの受注もある。そのため英語のできる外国人材も採用している。

その人材について同社では「人づくり」を経営戦略の中心においてきた。具体的には従業員全員が「技能士」の資格取得を目指しており、会社としても手厚い支援を行っている。この背景には、全員が 1 級を取れば他社との差別化が図れるのではないか、また資格取得に求められる知識と実際に仕事で求められる能力が完全に一致するわけではないが、その取得ができないということは実力がない証しになるとの判断からである。また、これにより全従業員が同じ目標に向かえば、会社としての求心力も高まるという狙いもあるだろう。もちろん入社年数に応じて目指すべき「技能士」の等級も様々である。新入社員であれば、まずは 3 級から、経験を踏むについて上級へ、そして監督として必要な特級、あるいは指導員として必要な指導員免許というように変わってくる。

これに加えて高卒者には入社 3 年までに「技能五輪全国大会」への出場を義務づけている。採用の際にも、その意思があるかが確認されており、入社後は専門の教育・育成が行われる。

これらは自社の従業員向けだが、同社の社長は地域の若者の育成にも積極的である。行政や商工会が開催する技術取得勉強会の講師を務めたり、地元工業高校と連携した教育プログラムでの高校生の受け入れを長期にわたって実施している。これらは自社の採用と直接つながるものではないが、地域に会社の存在が知られる契機にもなり、一部ではあるがこれを機に応募してくる学生もいる。

Ⅱ．人事マネジメントの特徴

社長自身の認識の転換

その一方で、近年、社長のこうした積極的な地域活動が人集めに逆効果となっているのではと感じるようになったという。社長自身、従業員に「仕事のやりがい」や「自身の成長」を実感してもらう、そのために必要な人材育成を行ってきたが、今の若者にはそれが「あの会社はどうもかなり仕事がきついようだ」と映るのではないかという懸念からである。

人材育成の効果を上げるには、まず人を集めることが始まる。同社は景気関係なく毎年、採用を実施している。これまで社長自らが新卒のハローワークの説明会に出向いていたが、5、6 年前から金融マンの中途採用に成功して経営管理部門をつくってから、その者と社長

の二人三脚で採用活動を実施している。また中途採用にも力を入れており、直近３年間で採用した 10 名のうち６名が中途採用である。人材育成には入社後の定着も必要になるが、比較的、新卒者は定着している。理由は、図面（紙）のものを形にする、それを作る過程を自分で考えられたりするというところで、多少の満足感、やりがいを持ってくれる人が残っているのではと考えている。単純な繰り返し作業ではない、カスタム生産・少量生産を手掛ける同社独自の「面白さ」が伝わっているのである。但し、それは大卒・短大卒であり、高卒や中途採用のなかには退職者も少なくない。その理由をみると、人（上司）とコミュニケーションがうまくいかない、対人で悩んでしまうという場合が多い。「仕事のやりがい」も重要であることに違いないが、日本（人）の場合は人間関係が重要ではないかと思うようになり、そのため、昨今では良き人間関係をつくり上げていくことに力が入れられている。

小集団活動により「関係性」をつくる

その一環として小集団活動を実施している。同社の経営理念は「お客様を愛すること」「社員が永く勤められること」「適正な利益を循環させること」「地域を活性化させ、貢献すること」「時流に合わせて、会社も社員も共に改革すること」の五つであるが、この理念ごとにグループをつくり、従業員はどこかのグループに所属する。各グループで月１回、リーダーのもとテーマに沿った意見交換を行っている。そのなかで、例えば、有給休暇の年間５日の取得義務化や従業員満足度を如何に上げるかというテーマで話し合う。そこから休日数を少し増やしてほしい、年間の休日カレンダーも自分たちで考えて作らせてほしい、誕生日休暇が欲しい、定時退社日を決めるなど仕事にメリハリをつけるといった意見が出てくる。それを年１回の全社的な発表で報告し、全員で議論する。社長は提案された意見をただ聞きくだけではなく、可能な限り実現するようにしている。例えば去年、有休の半日休暇を取得できないかというテーマが上がった。そこで幹部と話をして、今年、この制度の導入に踏み切った。提案に対してきちんと対応することで、従業員も要望が通ることがわかり、次の提案につながっていく。また社員も必ず１回は質問することを義務づけている。こうした「公の場」での意見交換により社内の融和や風通しもよくなる。また、このグループは普段、自身が所属する部署とは違った顔ぶれになっている。これによって、従業員同士がお互い、打ち解け合ったりとか、そこに仕事とは離れた個人的な人間関係ができたりとか、それが会社に来る楽しみとか喜びにつながる。

こうした関係は従業員同士、すなわち「ヨコの関係」をつくることにつながるが、管理職との「タテの関係」としては、社長や幹部でその部門の社員と個人面談を年に 2 回している。半期の賞与ごとに、その算出方法の説明と上司による考課・査定をするのに個人と面談を行い相互に目標と達成度合いを確認するためである。高卒者の「技能五輪」出場義務づけについても「実際にやってみると厳しい」という本音の意見がここで従業員から出てくる。これにより入社時の「約束」も断念せざるを得ない状況がここ数年出てきているが、こうした従業員側の意向も受け入れるようにしている。

これらを通じて社内でのヨコ・タテの人間関係をつくりあげているが、その際、重要なの

は従業員との接し方という。特にタテの関係では、社長を含めて古い世代には職人的な気質をもつ人が少なくなく、「俺たちの頃は、こんなふうにやってきたのだよ」といった過去の経験を持ち出しがちである。こうした言動は若い人との関係性をつくるにはマイナスになるばかりである。その点、古い世代が今の若い世代との接し方を勉強しないといけないと考えている。とりわけ、社長自身の幹部との接し方が、そのまま幹部と従業員との接し方に伝搬してしまうこともあり、特に気をつけるようにしているという。

「経営社員」で「自律性」を促す

こうした取り組みは社内の「関係性」をつくるだけでなく、「自律性」を促進する機会にもなる。グループのなかで、自分たちで必要なものを考え、それを発案・提案し、実行していくという一連の活動があるからである。これに加えて、同社では全ての従業員に「経営社員」という肩書を与えて、その意識の定着を図っている。50 人の従業員がいれば、それぞれに会社全体の 50 分の 1 の責任があって、特に自分の仕事は「自分が経営者」という気持ちで取り組んでほしいという社長の願いからでもある。その一環として従業員にも経営参画する機会を与えている。同社は、全社的な経営計画については社長が当期の反省と来期の目標を全社員の前で説明、また半期後にその進捗を説明するが、その下にあたる部門の事業計画については所属部門の従業員もその策定に関与してもらっている。ただ加わるだけではなく、その計画や進捗状況を 3 カ月に 1 回、輪番で全社朝礼のときに報告するようにしている。

一方、「経営社員」の気持ちを持ってもらうには自社がどのような経営状況にあるのかを知ること、すなわち財務情報の開示が前提になる。これがなければ適切な経営判断ができない。また同社では社長夫人も取締役を務めている。身内だけで財務情報をクローズすると従業員から疑心暗鬼の目でみられる。そうした意味でも、そこには透明性が必要と考えていた。社長にはそうした考えがありながら、専務であり財務担当であった社長の母親の抵抗があり、長い間、実現しなかった。しかし遠からず母親にも退任の時期がくること、また前記した金融マンの獲得もあって開示に踏み切ることになった。但し、これにあたっての社長にも二つの不安があった。一つは財務状況が悪い場合、退職者が出るのではないかという不安、もう一つは業績好調の場合、給料の少なさに対する不満がでるのではという不安である。この点について従業員に率直に伝え、それでも彼らが情報を受け入れるという気持ちを確認したうえでスタートさせている。

前記した小集団活動、そして「経営社員」の付与などにより「自律性」は 2008 年のリーマンショックの時に比べてかなりみられるようになっている。同社も今回のコロナ禍で大きな打撃を受けたが、そのなかで 2020 年 6 月、新年度の方針を打ち出した際、業務量は減るが、休業・短縮もせずに平常営業を続けることにした。これにより多くの余剰時間が発生するが、従業員一人ひとりに今、何をすべきか、次に向けてどんな準備が必要なのかを考えたうえでの行動が迫られた。この状況は約 1 年間続いたが、そのなかで従業員は日頃できない掃除や床にペンキを塗る、機械を拭く、事務の改善、作業手順書の整理、機械のレイアウ

トの変更といった様々な５S 活動に取り組んだ。これには現場からの要請もあったが、基本的には自分たちでアイデア出してリスト化して、それを実行していくといったものである。「自律性」を促すことについても、社長が自身の価値観を押し付けるのでなく、従業員の価値観を尊重し、優先するようにしている。社長は仕事をやりたくても、従業員は有給休暇を増やしたい。であれば彼らの提案を受け入れる。社長がすべきことはそうした提案がしやすい雰囲気や場をつくること、これが重要と考えている。

情報の開示・共有化が人材育成にもつながる

このような経緯で財務情報の開示に踏み切った同社だが、これは「自律性」を喚起するだけではなく教育的効果も生んでいる。同社の新入社員のなかには財務情報にある経営指標の意味がわからない者もいる。そこで興味を持ってもらえるように、従業員個々のノートをつくり、月１回、会社の経営状況について話をする際、売上、社内生産性、人件費、営業利益、付加価値、納入率や良率、部門の計画受注率、それに合わせて１ヶ月の試算表を記録してもらうようにしている。こうした経営指標の意味がわかってくると、この生産性だと賞与はこのぐらいになるといった計算もできるようになる。会社の中の数字が上がったり下がったりすれば、自分たちの所得もそれに伴って変動することへの理解が少しずつ浸透している。自分たちの仕事ぶりや成果が目にみえる形（数字）で表れ、さらに、それが報酬に直結する。これこそ大企業では実現できない、中小企業ならではのモチベーションアップなのではないだろうか。情報の開示・共有化が従業員の教育につながり、労働のインセンティブにもなるのである。

但し、人事制度、給与制度については現在、作成中であり、まだ確立できていない。賞与については時間当たりの生産性に「顧客満足度」を掛けながら反映するようにしている。この場合の「顧客満足度」とは納入率、納期遵守率としており、従業員の成果を反映するようにしている。

地元メディアを積極的に活用

その他、「働き甲斐」を向上させる取り組みとしては地元メディアを積極的に活用している。具体的には新人（特に女性）が入社した際、地元のミニコミ誌に紹介記事を掲載してもらっている。地域内には彼らの同級生や親類・縁者で生活している場合が少なくない。そこでミニコミ誌に取り上げられれば、彼らの近況や就職先を伝えることができるし、地域の仲間に知られることで何よりも仕事の励みになる。こうした周囲からの注目や期待も働くモチベーションを上げるものと考えている。

⑦　社員の無限大の可能性を導き出す人間尊重の組織

社長：木村寿利氏（51 歳）、本社：静岡県駿東郡清水町、創業：1927 年、従業員数：878 人（2020 年度末、非正規含む）、年商：147 億円（2020 年度）
インタビュー：2021 年 3 月 19 日

Ⅰ．経営の特徴

1　フルモールドによる鋳造革命から IT 融合へ

当社は、フルモールド鋳造技術（発泡スチロール模型が溶湯に置換され製品となる鋳造法）を革新し、長きにわたり鋳造技術では国際的トップメーカーとして知られる企業である。しかし、当社は、これまでのフルモールド鋳造技術による製品群が、一定水準に到達した今日、当社を率いる 4 代目木村寿利社長の下、これまでの技術を基に更なる発展を目指し、経営理念を刷新し、制度・組織のよりフレキシブルな見直しと社員との共有により次なるステージへと展開している。

現在は、ドメインをフルモールド鋳造法から、IT を駆使した鋳造技術に変更している。具体的には「IT＋IT＝∞（インフィニティ）」の確立である。最初の IT が Information Technology、2 番目の IT が Iron Tactics（鉄の戦術）を意味し、フルモールド鋳造法と IT の融合による無限大の可能性を導き出すことを目指し、これをベースとした戦略、コンセプト、行動規範を制定している。

昨年（2020 年）、K-CLP（Kimura Casting Line Pipe：2017 年に当社が開発した高クロム鋳鉄を鋼管の内側に鋳ぐるんだ 2 層構造の耐摩耗配管）が、鋳造工学会のキャスティングオブザイヤーに輝いた。これは当社のフルモールド鋳造法を用いたものであるが、他にもこれまでのフルモールド鋳造技術から発展し、新しい技術開発にも取り組んでいる。

近年は、DMP（Direct Molding Process：3D プリンターでの直接砂型積層構造型による超短納期試作鋳物鋳造プロセス）を活用したビジネスの展開や、データ活用によるモデリング、リバースエンジニアリングなどの分野においても、当社の技術を活用したビジネスが伸展している。

さらに、被災地用の発泡のパーティションのビジネスや PCR 検査時に医師を飛沫から防御しつつ検体が取れる PCR 検査用ボックスの開発など、これまでの B to B から B to C としてお客さまに直接販売可能な製品の開発を行っている。これら新たな製品の開発にも積極的に取り組み、ドメインを中心とした事業領域を拡大中である。

VUCA の時代（先行きが不透明で、将来の予測が困難な時代）にあって、このような伸展を実現している背景に、当社が、先代より「やらないこと」を明確にしてきたことが挙げられる。通常、会社は、やるべきこと、守ることを決めるところが多い。一方、当社はやらないこと、禁止すること、駄目なことが明示されてきた。第一に、株式上場はしないというルールである。第二に鋳造以外のものには手を出さないこと。第三に海外進出はしないことであった。しかし、海外進出については、業務のグローバル化を視野に入れ、この考え方は撤

廃した。よって、前二つの「やらないこと」を順守すれば、他はやって良いことになり、会社としての自由で柔軟なビジネス展開が可能となっている。そして、その実現を可能としているのが、社員からの様々な改善やアイデア提案であり、チャレンジと行動を促す当社の風土である。

2　鋳造メーカーにおける女性の活躍

鋳物というと男の職場のイメージが強いが、当社では、政府の女性活躍促進に先駆け女性の採用や働きやすい職場環境の改善を推し進めてきた。鋳物を作るには、先ず模型を作るが、そのメンバーは女性が中心である。現在、模型部門は、50 パーセント以上が女性である。鋳造部門は重量物や危険な作業が多いので、部署によっては女性が配置しにくい部門もあるが、検査や塗型工程で女性を積極的に採用している。

その女性なくしては、模型が作れず鋳物の生産はできない。そのためにも、女性が活躍して、働きやすい環境を創らなければいけない。家庭を持つ女性は、子どもの世話をしながら役場や銀行にも行き、家事を切り盛りする。結婚後、退職した女性は出産後、また戻ってきて働いてもらいたい。このような思いが、後述(Ⅱ4)の制度に反映している。

3　経営側と労働組合のコミュニケーション

また、当社の労働組合は、非常に親身になって会社のことを考えてくれることから、経営者として感謝している。特に安全問題に関しては、組合側が現場での安全対策案を提案したり、啓蒙活動を実行してもらうなど、経営側と労働組合は非常に良い関係にある。経営側が気づかない、または知らないことを労働組合側は知っていることから、組合があって良かったという認識を持っている。

Ⅱ.労働に関するマネジメントの特徴

1　体系的研修と情報共有

当社の人材教育に関しては、さまざまな社内研修と研修体系がある。先ず、新入社員は、入社前の研修が用意されている。そして、入社後約 4 カ月間の新入社員研修を終え現場に入った後、そのフォローとして自分の分からないことを研修する「鋳物教室」で確認できる。その後、3 年目、6 年目、9 年目、12 年目に中堅社員研修を受講する。従前は 12 年研修の後、ベテラン社員には研修がなく、会社の求める方向性を共有する場がなかったが、近年は、ベテラン研修が体系化され、それらの課題が解決できるようになっている。

また、係長、課長、部長などに昇進すれば、部長会、課長会、係長会などがあり、部署の異なる社員同士が、会社の情報を収集・共有できる会議がある。

当社は、経営理念、存在意義、将来ビジョン、行動規範等を全社員に提示・説明しながら社員教育を推進している。この取組みにより、会社の方向性が社員と共有でき、社員の働きがい、働きやすい職場が生まれている。

このように社員間の情報共有は重要と考えるが、それ以前の風土作りをさらに重視している。情熱、創造、調和に集約される「三つの気持ち」をそのベースとして考えている。一つ目の情熱については、常に全力で夢に挑戦し、達成しようとする熱い気持ち、2 つ目の創

造は、現状に満足せず、常に新しいものを作り出そうとする気持ち、そして、最後の３つ目の一番大切な調和は、常に相手を思いやり、お互いに成長しようという気持ちである。この「三つの気持ち」が社員一人ひとりに浸透することが大切であり、当社をもっと良くしようという心の持ちようが一つの「岩」となり、その岩が、一つ一つの難題に立ち向かっていく社員の行動規範となる。

2　経営計画への社員参画と高い目標意識

当社には、2016 年より 2027 年の創業 100 周年に向け、KSP（Kimura Smile Project）と呼ばれる長期計画と３年ごとの KVP（Kimura Victory Plan）と呼ばれる中長期計画、そして、年度計画の三つの計画がある。これらの計画の推進により、最終的に 100 周年時に、皆が笑顔で良かったと言える将来像を描いている。最終的な長期計画を達成するために、今年は何をすべきかをベースに年度方針を立て、会社として目標を立てる。

会社としての目標に沿って、各部門長が年度の部門方針目標を立て、それら部門長が立てたものをトータルすると会社の目標値になる。部門長が立てた目標は、部の課長がそれをクリアするためにすべきことを各部門長、部課長、係長で計画に反映させ、その計画の妥当性を話し合う。そこは部門長、課長、係長が全員で各事業、設定目標などについて意見を言える場であり、個人的な要望なども出しながら、達成可能な事業計画を策定し、それが当社の最終的な行動化計画となる。

5・6 年前からは一般社員にも計画立案に参加してもらっており、会社の目標に合わせて自分がそれをクリアしていくという気持ちが醸成されている。達成度も評価され、褒められることで社員の気持ちは高揚し、改善しようという気持ちも高まっている。このように一般社員から経営レベルまでがツリー構造で、全てが繋がった計画が立てられている。

当社の製品の品質を支える要については、各工程の中で絶対に譲れないルールや要件があり、それを厳守している。しかし、その他については、ある程度フレキシブルに自由度を許容している。かつて、きちっとしたマニュアルやルールを定め、守らせることにより後遺症が発生した経験から、社員には「会社で言われたことをやればいい」、「このままやってればいい」という感覚を持たずに、思い切り仕事に励んでもらうための現場判断に基づく裁量が与えられているのである。

また、一般社員には個人的な目標として、毎月本を 3 冊読む、毎月 5,000 円貯金する等どのような分野でも構わないので、目標値を持つことに取り組んでもらっている。その結果、社員が自分で目標を持つことで、数字に対しての感覚が良くなった、また目標を立てることを促してもらって良かった、などの声も聞かれ、自分自身で目標を立てることが一つの習慣になり、自律性を強化すると思っている。

当社は、社員にも年間や毎月の営業利益を開示している。目標に向かってチャレンジし、その過程で仕事のやりがいを感じてもらうことが、社員に懸命に働いてもらう一番の方策であるとの思いがある。当社は目標を持った人々の連合体なのである。

3　社員の能力向上と成長を重視

当社には、体系的な社内研修に加えて、KIMURA 塾やドクター戦略と呼ばれる仕組みや

制度がある。前述の KSP や KVP 計画の実現に関わる KIMURA 塾では、その要となる部課長のブラッシュアップを行っている。一方、ドクター戦略とは、当社に入社してからやる気のある社員に会社の費用で、もう一度大学に入学しドクター（博士）を取ってもらう制度である。

また、ビジネスキーボード認定などの多種の資格取得制度や通信教育を通して、特定の技術や技能を持った人材育成にも注力している。例えば、製造に関しては、非破壊検査や熱処理の技能を持った技術員の育成など、様々な資格にチャレンジしてもらっている。

さらに、社員個々の能力の見える化により、社員が自身の成長・発展を意識し行動できる取組みがなされている。これは一般的な企業では、なかなかできない仕組みではないだろうか。全社員がどのような能力やスキルを有し、どのレベルを達成できているかを各部門で把握し、公開している。社員は、誰もが見える場所に貼ってある表を見て、同僚の能力を知ることができる。女性社員も「〇〇チャンはこれができるなら、私もこの技術を身に付けたい」などと感じ、自身の成長を高めている。

4　人間尊重の働きやすい職場環境の実現

そして、当社の経営力・技術力が長期にわたり陰りを見せない根底には、社員の働きやすい環境が実現されていることにあると考える。1 人の社員が困っていることがあるならば、それは複数の人が同じことで困っているだろうと考えられる。経営者と社員は、共通の経営目的を追求するパートナーの関係にあると考えている。人間尊重の社内制度を推進し、一人ひとりに合った環境やペースを基に制度の見直し、変更または制度自体をフレキシブルに変え個々に対応する経営を実践している。

数年前から、もっと働きやすい環境を創ることを目指し、社員の働く満足感を高めてきた。そのひとつに育児や介護に入る社員に働きやすい環境を推進することに取り組んできた。各省庁が推奨する項目以外に、「ここまでやるの」という程の育児、介護に対しての働きやすい職場環境を提供している。当社は男性だけではなく女性の働ける職場がかなり現場の中にあることから、女性社員が働きやすく、また、家族の介護や育児をし易くする為の環境の整備についても注力している。

例えば、小学校 3 年生までの子どもに対する養育・怪我・病気等での付き添いや、学校の行事等でも休められる特別休暇制度がある。それが 1 日単位ではなく、1 時間単位でも休めるような形にしている。よって 1 時間有休を取って、お昼を使って 2 時間取るなど多様な状況に対応できる。また、出産については、男性が女性の出産に立ち会う時の特別の有休制度もある。さらに不妊治療に対しても、不妊治療を受ける女性社員に対して特別休暇を出す制度がある。介護についても同様の制度があり、介護が必要な家族の社員は、時間外労働ができないことがあれば、時間外を免除する。

このように時間外労働に関しては、社員の状況やレベルに合わせた時間の設定をするなど、短時間労働や時差勤務制度などによりフレキシブルな出勤を認めている。朝一番に子どもを保育所や幼稚園に連れていく社員や、銀行に定期的に行く必要がある社員などにも対応できるよう働く時間の制限や変形ができる形にしている。

さらに、一度、職場を離れた社員は再雇用優遇制度により、会社での経験がポイントとして加味され、賃金等に反映された採用条件により再入社できる制度も設定されている。

このように当社は、社員の働きやすさの実現に取り組んでいる。

⑧　（株）アイワード

～情報の共有化と差別を一切しない民主的経営で発展～

社長：奥山敏康氏（65 歳）、本社：北海道札幌市、創業：1965 年、従業員数：280 人（2021 年度、非正規含む）、年商：40 億 455 万円（2019 年度）

インタビュー：2021 年 3 月 23 日

Ⅰ．経営の特徴

当社は早くも 1980 年に印刷のコンピュータ化に着手、85 年に独自の文字情報処理システムを開発するなど、デジタル技術による高品位印刷を得意としている。主な事業分野は、ブック印刷（売上の 74.7%）とコンビニで販売されている年賀状印刷（同 25.3%）である。

主力のブック印刷では、プリプレス工程（印刷の前工程）で誤字や修飾関係の曖昧さ、特に複数の執筆者がいる場合に起こりやすい表記揺れや文体揺れなどをコンピュータで検知し、また、オペレーターが気付いた事柄をゲラに「質問票」をつけ著者に知らせるなど、素の原稿を読み手へしっかり届く形に調整する。単なる印刷ではなく出版社の伴走者としての機能を発揮している。

辞書や年鑑、論文集など、データベースから定型の大量ページの印刷が必要なものを自動組版処理によって、高品質・短納期を実現することも得意としている。高精細 7 色印刷技術の確立（2005 年）、褪色カラー写真のデジタイズ復元技術の北大との共同開発（2015 年）など、色と品質にこだわる高級カラー印刷も当社独自のものである。

これらの実績により「元気なモノ作り中小企業 300 社」（経済産業省、2009 年）に選定され、「北海道新技術・新製品開発賞」ものづくり部門大賞（北海道庁、2017 年）、第 8 回ものづくり日本大賞「ものづくり地域貢献賞」（北海道経済産業局長賞、2019 年）を受賞した。

ブック印刷の中心は医学系、各種教科書、美術・芸術・写真集などで、雑誌と違って、印刷需要は減っていないが、コロナ禍による展覧会の休止のため図録印刷需要が減り、美術関係の売上や大学関係の刊行物は打撃を受けている。2020 年度の売上は 37 億 1,965 万円で前年比 7%近くの減少となった。

Ⅱ.労働に関するマネジメントの特徴

当社は次の経営方針を掲げている。

①民主的に運営します――開かれた経営：情報の共有化をはかります。男女の性による差別、障がいによる差別をしません。②自主的・自覚的な行動を大事にします。③目標と計画を大切にします。この方針の説明により労働に関するマネジメントの特徴を明らかにする。

１．民主的運営

情報の共有化

情報共有化とはどのようなものか、かつてのホームページ（2011 年 10 月現在）に詳しく

出ていたので紹介する。

まず、「経営計画や決算内容などのオープン化を図って社内秘は全くありません」と経営幹部が持っている「上部情報」の共有化を宣言している。

次が、一般社員が持つ「下部情報」の共有。「日報体制―全社員が毎日欠かさず日報を書きます。内容は、日常業務の報告や感想、お客様からの要望や御礼・叱責、世の中の動き、家族のこと、どんなことでも良いので、感じたことを書きます。それは職場のリーダー、所属の役員から社長へ届きます」。

そして、「社内報フォーラムの発行―日報の中から共有化すべき情報を選択し、原文のまま実名で掲載します。そのほか業績報告なども含め社内の動きを全社員が把握できるようになっています」。これは「下部情報」の水平的共有である。

このようなシステムは2つのステップを経て形成された。

前社長（現相談役）木野口　功氏がアイワードの前身「株式会社北海道共同印刷所（後、「株式会社共同印刷」に改称）」の常務取締役として入社した 1973 年、年末のボーナスが払えないような経営危機に陥っていた。ボーナスの早期支給を約束したが、新年度に給与を世間並みにし社員が辞めるのを引きとめるには、給料の倍増が必要だった。そのためには売り上げも 2 倍にしなくてはならず、これは社員もよくわかる。会社は先行して給料を引き上げ、社員は給料引上げ維持のため懸命に売り上げ拡大に努力、74 年度末人件費は 74%増、売り上げは 85%増で、経営はよみがえった。

労使が給料と売上に関し共通目標を持ち、共に努力したことの成果である。これがきっかけで上記の 3 方針が社内の申し合わせ事項となり、そのうちの民主的経営の一環として、経営計画や財務情報の公開、日報制度による情報共有的組織運営が行なわれるようになった。これには中小企業家同友会全国協議会が発表した、労使は相互に独立した人格と権利を持つ対等な関係とする「中小企業における労使関係に関する見解」（1976 年 1 月）に学ぶところも大きかった（木野口氏は浦河町役場で 20 年余り勤務した後に、北海道中小企業家同友会の事務局員を 6 か月経験している）。日報には何を書いてもよく、これにより社員は会社に対する発言の場を保証される一方、会社側は社員が感じているマネジメント上の問題、社員の持つビジネス上の情報、社員の個人的状況を知り、経営に活かすことができる。

第 2 のステップは 1983 年に社内報フォーラムが創刊されたことである。

フォーラムの創刊で日報に載った情報の共有が一般従業員にまで広がった。日報には会社や社長への批判的な意見も出てくるが、何かのサインだからフォーラムに必ず載せる。それを読んだ社員が「誰々さんの日報に意見を述べます」と書いてくる。課題を切って捨てるのでなく、課題を皆の知恵と工夫で乗り越えていく。現社長の奥山敏康氏（2014 年就任）は「社内の中では隠し事はしないし、何を言っても良いとしています」と言う。

社内報は「フォーラム」という名のとおり討論の場になり、従業員同士の水平的情報共有のループも形成された。こうして、＜日報×フォーラム＞により企業内の垂直的、水平的情報共有が行われる情報共有的組織運営が当社の特徴となった。

フォーラム創刊の年は「株式会社共同印刷」と「田上印刷株式会社」がグループ会社になり、1993 年に両社の対等合併により「株式会社アイワード」が結成される起点の年でもあった。田上印刷は経営不振に陥り、同社に紙を納品していた企業から救済の相談が共同印刷に持ち込まれ、木野口氏が社長に就任し、両社はグループ化した。

＜日報×フォーラム＞という情報共有ループは田上印刷にも導入され、再建の力になった。だが、すぐには機能しなかった。田上印刷の社員が日報を出すようになるまで 2 年かかった。社員には「どう書くかわからない」「そもそも自分のことを書いたことがない」という不安があり、社員が成長し、また何を言っても大丈夫と分かるまで書けなかったのである。登山で最も体力の弱い人にペースを合わせるように、ゆっくりと導入したことにより田上印刷の再建に寄与することができた。

フォーラムの発行は、1983 年度（初年度）の 39 回から徐々に増加、現在ほぼ日刊になり、2021 年 6 月 4 日で 6076 号を迎えた。5500 号まで上製本の保存版にしてある。これだけで 6 万 5,000 頁になる。

アイワードは 20 年 3 月 2 日からコロナ対策のため休止した全社朝礼の替わりに、奥山社長と大沢専務が「朝礼にかえて」を書き、全社員に出すことにし、これへの社員の反応もフォーラムに載るようになった。「朝礼にかえて」は特に聴覚障がいの社員に有効で、情報共有ループは＜日報×フォーラム×「朝礼にかえて」＞に発展した。

性別、障がいによる差別をしない（従業員：男性 55%、女性 45%、障害者雇用率 9.5%）

民主的経営のもう一つの柱「差別をしない」について、奥山社長は次のように言う。「当社は、男女の差も障がいあるなしでの差もありません。皆さん同じ基準で給料を支払っています。従って、ノルマも査定も人事考課もありません。」

奥山氏が入社した当時（1978 年）、小児麻痺の女性社員が勤務していた。手足が不自由だったが同等に待遇され、同等に仕事をしていた。手足が不自由だから雪の日には遅刻してもしょうがないというような特別扱いはなかった。彼女は労働組合の書記長になり、後に営業部門の部長にもなった。ちなみに入社した奥山氏は彼女から仕事を一つ一つ教えてもらい、悩みごとの相談も受けてもらった。彼女に誘われて労働組合の書記長にもなった。

障がい者差別をなくすことに関しては次のようなこともあった。耳の不自由な男性社員に情報を提供しないため仕事ができず、さっさと帰ってしまっていた。当時社長の木野口氏は情報が提供されれば仕事はできる、情報を提供するのが民主的経営だと繰り返した。目覚めた周りの社員が手話を学び、耳の不自由な社員が働きやすい職場となった。現在、公式会議の場では、聴力障がい者協会認定の手話通訳者 2 名を入れ、普段は周りが手話や手振りなどでコミュニケーションを取っている。

障がい者を差別しない民主的経営は田上印刷の再建にも大いに寄与した。労働組合の書記長だった奥山氏は再建のためには労使対等の関係が必要と労働組合の結成を導いた。そのさなか同社の社員の口から「気の利いた者は皆やめていった。残った我々にできるようなことはない」という言葉が漏れた。そうではないことを示す事が起きた。共同印刷の製本部

は耳の不自由な社員が殆どだった。障がい者の社員が田上印刷の製本に応援に行ったところ、精度の高い仕事をし、整理整頓をしっかりして帰る仕事ぶりが田上印刷の社員に強い感銘を与えた。労働組合の結成、障がい者の仕事ぶりが沈滞していた田上印刷の社員に力を与え、同社の再建スピードを非常に速めた。

現在当社には男性 11 名、女性 4 名の聴力障がい者が在籍、国の定める計算方法による障害者雇用率は 9.5%（現在の法定雇用率 2.3%）、1987 年に「北海道社会貢献賞」として北海道知事表彰、91 年に障がい者雇用において「労働大臣賞」を受賞した。

２．自主的・自覚的行動

経営方針の 2 番目が自主的・自覚的行動を大事にするである。奥山氏は次の例をあげた。

「昨年は期の途中で部をひとつ作りました。技術広報部という部です。コロナで密を避けて自社の技術情報を伝えていく専門部を作ろうということになったのです。主たる媒体は SNS です。役員会で議論した結果、部員と技術広報委員会の委員を社内から公募することにしました。部員はプリプレス部門の 2 人が手を挙げてくれました。20 年のベテランで 2 人の子育てを経験している女性と、昨年入社した高校卒の女性社員です。20 年のプリプレス経験者を部長に抜擢しました。技術広報委員会の委員も営業部、生産管理部、総務・共育部、プリプレス部から 12 名が集まってくれました。」「一昨年は季刊アイワードという社外報の委員を公募しましたが、石狩工場も含めて 10 数名が集まってくれました。」

奥山氏は「こういう社風がアイワード風だと考えており、大切にしなければならない事柄との思いを強くしています」と言う。

部員や委員に命じられるのではなく積極的に手をあげる。自分で選んだことだからきっと活発に活動するに違いない。この「社風」は 1 番目の経営方針中の情報共有の推進と密接な関係があるだろう。自ら日報を通じて情報発信することが主体性を強める。フォーラムを通じて情報を得る。人は情報を持つことにより自分で判断し自分で行動できる。情報受発信・情報共有の濃密化が社員の自主的・自覚的行動の基盤になっている。

３．目標・計画の重視

経営方針の 3 番目が目標・計画の重視である。社員の自主的・自覚的行動も組織としての目標や計画がはっきりしていてこそ、効果がある。

当社では前社長木野口氏の時代から 5 か年の中期計画を繰り返し、この中で経営理念の成文化も進めてきた。目標・計画の明示化は近年の経営危機の時にも力を発揮した。明治 40 年創業の赤字会社、興国印刷の再建に 10 年かけたが、結局同社を解散し営業権を 5 億円で譲受、従業員をアイワードへ移籍させたが（2004 年）、収益構造が悪化、2008 年に印刷用紙の高騰とリーマンショックによる打撃が続き、10 年 3 月期に 5 億 3,134 万円の赤字決算を余儀なくされた。そこで、11 年 3 月期（第 46 期）から 17 年 3 月期(第 52 期)までに、再生 7 か年の計画を立てて、①事業革新、②収益構造革新、③マネジメント革新の達成に取り

組んだ。再生 7 か年計画の中で、コスト面、生産マネジメントの面で折り合わない顧客の仕事は積極的に行わないことにした。更に「ブック印刷専業宣言」をし、主力事業として注力することにした。この経営計画を社員も共有、一丸の行動で再生計画は所期の目的を達成した。2019 年からは「本物志向、ブック印刷の良きパートナーになろう」をスローガンとする、中期経営 3 カ年計画をスタートさせている。

４．人材育成

民主的経営、自主的・自覚的行動、目標・計画重視を実現するには従業員個々の能力向上が必要である。当社の人材教育（共育）には次の 3 本の柱がある。

新入社員の教育（共育）

毎年採用している新入社員に 2 週間のカリキュラムを用意している。「社会人とは何か」「働くとは何か」「印刷とは」「印刷の社会的意義は」といった内容で構成されている。終了後、受講者は研修報告書「はばたき」を作成し、全社員に配られる（1983 年から実施）。

かつては社内の「共育委員会」が従業員の研修計画をたてていたが、現在は総務部の総務・共育部門が研修計画をたてる。総務部の人員 17 人のうち 7 名が総務・共育部である。当社の人材育成重視の姿勢が示されている。入社 5 年目の女性社員がリーダーとなり、講師は社員がなる。社長は指示されて講師になるだけである。計画から実施に至るまで社内の人的資源による「自分の足で立った」人材育成活動が行われている。

「共育」は当社が会員である中小企業家同友会の教育理念で、教育とは一方的に教え込まれる場ではなく、経営者も社員も共に育つ場という理念に立つ。当社では、当初は教えられる側の社員がやがて教える側に立つことを意味すると捉えている。

＜日報×フォーラム×「朝礼にかえて」＞、「同友会大学」

当社の情報共有ループ＜日報×フォーラム×「朝礼にかえて」＞は、新しい情報の受発信を通じて考える機会を与える人材育成の手段としても位置付けられている。

北海道中小企業家同友会の実施する「同友会大学」も有益である。地元大学の教員などが登壇する半年のカリキュラムである。社員が受講に積極的に手をあげてくれており、社長にレポートを書いてくれる。例えば、ハーゲンダッツに生乳を納めている浜中農協が製品のレベルを維持するために色々していることを知り、井の中の蛙であってはならないといったレポートが寄せられている。こういうものがフォーラムにも載り、他の社員も刺激を受ける好循環が形成されている。

５．その他の注目点

現在の人数が適正規模

奥山氏は、経営指標的には現在の人数は多すぎるが、今の仕事のやり方では適切な人数と思っている。これより多くなれば社員に目が行き届かないし、心が一つになれない。一方、一人でも欠けたら今のブック印刷はできない。250 人前後、売上 45～50 億円を適正規模と

考えている。

これは次のような当社の個別対応的な仕事の仕方が背景になっていると思われる。

出版社、著者毎に「顧客カルテ」を作り、希望していることを克明に技術上の言葉で書き社内に伝える。また、上記のとおりゲラに質問票をつける。「どこどこの何行目ではこう書いてあるけども、他の所ではこう書いてある」などである。これに、著者から「ありがとう」の返事がくることがある。これらができるようになるまで 5 年かかるが、このような個別対応的な仕事をするには現在程度の人員が必要である。

人数が経営指標的には不効率とは、付加価値生産性が抑えられているということである。このため価格形成力の向上が課題だが、現在はまだ役所の入札のように値だけで決まる仕事も取らなくてはならず、当社の力を発揮できる「本物の仕事」を獲得しなくてはならない。

同一給与体系、人事考課もない

アルバイト、契約社員は時間給だが、正社員は年齢と勤続年数による号俸給（号俸格差 2300～2400 円）で男女、健常者・障碍者、皆同じ給与体系で、人事考課もない。労働組合と協議してこのように決めた。成果給も議論したが 1000 円、2000 円の差をつけることに意味があるのかと、導入はしなかった。

奥山氏は「同じ給料を支払わず、できるできないで色分けする人事考課を入れたら、多様な方々の就業は困難になります。成果を出させるためにノルマを課したら、ついていけない方が生まれます。新自由主義のような分断社会を企業の中に持ち込むことになります。ましてや、本当の気持ちを日報に書くことが出来なくなります。下手なことを書いたら査定されます」と言う。また次のようにも言う。「社員に能力や働く条件に差はあるが、変わりうるものです。アルバイトとして入社当時は意欲が低かったが、本づくりに興味を持ち、能力を発揮し正社員になった人もいます。子育てが終わった 50 歳台の女性も正社員になった。能力や働く条件の差を皆でカバーしあうのが一緒に働くということだと思います」。逆に今能力の高い人や働く条件に恵まれている人もそうでない時が来るということだろう。そうならば、能力で給与に差はつけず、お互いにカバーしあうつもりで同等水準の給与にしたほうが良いということと理解される。

その他重要点：社員への個別的対応、新卒が主力、採用には苦労、労働組合

共育部門は社員の個別的な相談にも対応している。また、日報を読むと個人の変化もわかるので、社長をはじめ役員が共育部門に伝えている。

現社員の 6～7 割は新卒者。当社の理念や社風は他から見ると特殊な面があるので他社を経験していない方がよい場合がある。だが、採用には苦労している。まだまだ無名で、印刷製造業だからだ。入社希望の殆どは女性で、大卒で営業職を目指すには北海道では当社ぐらいしかないからである。男性も取りたいが苦労している。

労組はオープンショップなので組織率は 50%ぐらい。奥山氏は「労組には組合員を増やしてくれと言っている」「資本から独立した働く者たちの組織の存在が真の対等平等を担保するものと考えます」と言う。

⑨　有限会社　本郷鶏肉

～商品開発、学習機会、情報共有化が「自律性」を引き出す～

会長：山﨑　肇氏（69 歳）、本社：長野県松本市、創業：1952 年、従業員数（2019 年度末）：79 人（正規 30 人、非正規 49 人）、年商（2019 年度）：12 億円

インタビュー日：2021 年 3 月 25 日

Ⅰ．経営の特徴

同社は鶏肉をメインに豚・牛など肉に野菜をタレとセットにして、長野県内や山梨から首都圏を含む関東圏、一部中京圏のスーパーマーケットに納品（これが全体の 9 割以上、残りはサービスエリア、ホテルなど）する食品惣菜製造業である。その特徴は、惣菜づくりを手作業で行うことである。理由は惣菜の『惣』は物に心を込めると書く。それには、なるべく手作業がいいということ、加えて同社は多品種少量生産であり、機械化しても段取り替えや洗浄に時間をとられ、かえってロスが生じ、手作業のほうが合理的なためである。手作業にすることで作業者ごとの巧拙が品質（味）の差になってしまうが、作業時間をかけることでこの問題が起きないようにしている。

また開発型の会社にしていきたいということから、20 年前、開発室をつくったことである。但し、商品開発といっても、これまでは顧客の要請を受けての開発だったが、この売れ行きが芳しくないことから近年では自社ブランドで販売する商品づくりに取り組んでいる。

女性が全従業員の 2/3 を占めていることも特徴である。正社員に女性が多いのは 20 年前、同社が最初に新卒採用を始めたときに、商品開発での募集だったことによる。「管理栄養士」の資格をもつ多くは女性であり、そのため応募してくる人もほとんど女性だった。その結果、女性従業員が増え、その比率が高くなった。これを通じて女性の能力の高さを認識し、その後も女性採用を積極的に進めている。彼女たちの業務は開発の他に販売・管理であり、工場（生産）は全従業員の 2/3 を占めるパートの業務となっている。この多くも女性で、人員も近年、拡大している。理由は昨今、ダブルワークを希望する人が増え、従来のフルタイムに加え、こうした雇用形態も受け入れるようになったためである。

Ⅱ．労働に対するマネジメントの特徴

採用は新卒中心

正社員の多くは女性だが、そのほとんどは新卒でもある。新卒採用を初めて 20 年間のうち中途採用はわずか３、４人程度である。直近の３年間の採用でも９人全員が新卒（大卒３人、短大卒２人、高卒４人）である。理由は、中途入社者は違う文化の中での業務経験があるため、なかなか会社になじみにくい。これに対し、新卒者は自社の文化に染めることができる。また毎年、フレッシュな人材が入ってくることで先輩も刺激を受けて発奮する。さらに新卒のうちの７～８割は開発か販売部門への配属になり、入社２年目から先輩と組んで顧客先に出向くようになる。顧客からみれば毎年、若い社員が担当者となり、活力を感じてもらうことができる。活力があり、楽しい環境になれば「会社へ行きたいな」という気持ちになり、人の定着も進む。こうしたこともあって顧客から「本郷さんって楽しそうだね」と

いう評価もいただいている。

とにかく会社に来てもらう

そうなれば新卒の採用が重要になるが、20 年前、長野県中小企業家同友会の合同企業説明会に参加したときは同社ブースには誰も学生が来ない状況だった。社名の変更まで考えたが、近年では興味をもつ就活生が集まるようになっている。理由は定かではないが、この間の変化で言えば、以前は会長（当時は社長）とその夫人が全面的に採用を担当していたが、ここ３、４年前から若い女子社員に任せていることがある。彼女たちは、会社説明会でなかなか企業ブースに踏み込むことができない通称「壁の花」と言われる学生に積極的に声を掛け、自社ブースに招き入れ、会社訪問につなげている。また３、４年前から大手求人サイトにも募集を出すようになり、その結果、インターンシップも急増している。

こうした形で学生の呼び込みに成功した後、重要になるのは彼らに社内の明るい雰囲気を伝えることである。そのため来社日の朝礼ではパートを含む全従業員にその旨を伝え、明るい声で温かく迎えるなど社内の雰囲気づくりを心掛けている。また実際に会社をみてもらうと、機械に動かされる仕事ではなく手作りの作業であること、商品開発ができそうな会社であること、経営理念の良さなどに共感する学生も少なくない。さらに当社の主力製品である「山賊焼」の認知度が広がるにつれ、「山賊焼」イコール本郷鶏肉といったイメージも少しずつ出てきた。また近隣から同社への評判が高まっていることなど当社を取り巻く環境も良化している。これらのフォローもあり、希望者増加につながっていると考えられる。なお、これまでは大卒か短大卒だったが３年前から高卒採用も開始した。当社自身、高卒者を育てられるか不安はあったが、採用活動で高校の先生との接点も増え、やってみようういうことになったためである。

関係性の良さが働く喜び

同友会がいう「経営指針や経営理念の重要性」は十分承知しているものの、当社のような企業にとって重要なのは会社の関係性であり、その良化のためには、円滑で上下関係のない、フランクに話ができる人間関係が一番重要と感じている。これは新卒採用にのみならず従業員の定着においても同様である。当社の場合、若い女性従業員が多く結婚や出産があるが、復職後は仕事面のみならず人格的にも成長していることがうかがえる。そうした彼女たちを会社の中核に据えたい。そのためには彼女たち全員に復職してほしいと願っている。それが達成できているのは、ここで働くことが楽しい、人間関係がいい、復職してまたそのコミュニティに参加できる、そうした喜びが一番大きいと考えている。

そうした関係性をもたらすのは新卒であるが、それ以外にも企業として以下の点に取り組んでいる。一つは５、６年前から実施する社長と全従業員（含・パート）との個別面談である。これは年３回実施され、そこで会社や仕事の課題・改善点を聞き出し、それを社内に掲示、できたことから消していく。意見を出した従業員からみれば「私の意見を聞いてくれた」ことになり、「会社から評価された」「自分が会社の役にたっている」という達成感を得る機会にもつながっている。

また会長や社長は朝礼前には必ず社内全体をまわって社員一人ひとりと挨拶を交わす。その受け答えによって、その日の調子を把握している。休憩時間にも休憩室に出向き、そこにいる従業員と雑談する機会を見出している。そうすると、彼らの方からプライベートな話をもちかけられることがある。制度としての面談だけではなく、こうした日々の何気ない接触のなかで、従業員の顔色を一人ひとり見るのが非常に大切である。これが従業員の働くモチベーションにもつながっていると考えている。新入社員に対しては先輩社員が専属のメンターとなり、指導という「上から目線」ではなく、「今日はどう？」という気軽な感じで声掛けをしている。

また5年前からホテルの1室借りて「心の相談室」を設置、誰にも知られることなく自由に心理カウンセラーと一対一で相談できる環境をつくっている。これには前記のメンターにかかる心労の負担軽減という狙いがあるが、他の従業員も利用でき、問題解決や「ガス抜き」として利用してもらっている。

関係性づくりは中小規模のメリット

こうした取り組みが成果を上げるのも中小の規模だからこそ可能になると考えている。同社も関連事業を手掛けていた際、100人を超える規模になったことがある。その際、顔と名前が一致しない、個々の従業員の家族構成が分からない、一対一での会話ができなくなってしまうなどの状況に陥った。個別面談といっても、何百人になったらそれはなかなか難しい。同事業からの撤退もあって再び規模縮小に転じたが、150人を超えてしまうとそれまでのいわゆる、人間関係だけではやっていけないという話も聞く。コミュニケーションが緻密にとれる規模がいい、それで付加価値がとれればいいのではないかという考えになった。従業員が社長と直接話ができる、要望を伝えられるというのは非常に大きく、中小規模のメリットと考える。

様々な取り組みが「自律性」を引き出す

人間関係に並ぶ「働き甲斐」のもう一つの側面である「自律性」については従業員個々が置かれる環境が変わるのを待つしかないと考える。出産を経験した女性従業員が復職後に大きな成長をみせたことは前記したが、こうした傾向は男性従業員にもみられ、結婚や子供をもつなど環境が変わることで生まれてくる場合も少なくないとしている。

そうしたなかで当社では「自律性」を引き出す様々な取り組みがみられる。一つは商品開発である。前記したように同社では自社ブランドで販売する商品づくりに取り組んでいる。その際、顧客ニーズをとらえることが必要になるが、同社は製造業のため最終消費者との接点はない。そこで特売日を決めて日常業務のなかで生じた端材の直接、廉価で販売している。また長年指導してもらっているアドバイザーから商品づくりの方向性を示してもらっている。このように開発のヒントはあるが、詳細については社内で詰められる。その際、商品開発のスタッフは製品化されていない商品や他社の動向を直に感じるため、スーパーマーケットの陳列棚調査などフィールドリサーチを行っている。これは会社から指示された行動ではない。商品開発のように定番の「流れ作業」ではない、「正解の見えない仕事」を手掛

けることを通じて、従業員の「自律性」が喚起されている。

二つが学習機会の提供である。同社では人材育成の一環として「惣菜管理士」の資格取得を奨励している。仕事と密接に関わる内容であり、いい効果を上げているのだが、1級になると工場経営を学ぶ必要が出てくる。具体的には貸借対照表や損益分岐点への理解になるが、その際、単に資格のための学習に留まるだけではなく、実際、それらが会社でどのように使われ、どのように役に立っているのかなどの質問が社長に向けられるようになってきている。知識が増えるような環境をつくるのも「自律性」を喚起する一つの環境づくりと言える。

三つが情報の共有化である。過去、同社には業績悪く、借金があった時代もあり、財務情報の開示はしていなかった。この改善につれて開示を行うようになり、近年はコロナの影響で再び悪化に転じているものの開示は続けている。毎月の試算表を社員がみながら検討できるようになったことはベースとして大きいと感じる。その状況を知るにつけ、従業員自らが「このままではいけない」という気持ちをもつようになってきたからである。会社のことを「我が事」と考えて今の危機を切り抜けていこうという気持ちが社員側からも出てくるようになったのである。現状、そこから効果的な打開策が生まれてきているわけではないが、こうした情報の共有が「自律性」を高めている。

これらの取り組みは当初から「自律性」を引き出すことを狙いとして実施されたものではない。しかし結果として「自律性」の喚起につながり、これらが「働き甲斐」の一つになり、従業員の定着につながっていることは間違いない。会長自身は社長時代、強烈なリーダーシップを発揮していた覚えはないが、社員から見るとそうした存在であったという。そういう意味では現・社長のほうが対等の目線で接しているように感じている。昨年の経営方針を決める会議の際、「会長は黙って見ていてください」、「私たちに任せてください」という声が社員からあがった。寂しい思いもある反面、そうした言葉が社員の口から聞かれるようになったのも彼らに「自律性」が芽生えてきた証と考えている。

担当の作業を毎日変える

「働き甲斐」でもう一つ指摘できるのが、工場のなかで担当作業を毎日に変えていることがある。これにより繰り返し作業で生じる「飽き」を回避できるとともに、複数工程のスキルを身に着けること、色々な仕事ができることが各人のモチベーションアップにつながる。また同社工場は365日稼働しているが、誰が休んでも（抜けても）、残りの人間でカバーでき、従業員は心置きなく休暇をとることができる。労働衛生面でも、この意義は大きい。手作業のゆえ毎日同じ仕事の繰り返しとなると、特定の部位に継続して負荷がかかり、頸腕など労働災害につながる可能性がある。複数工程を日替わりに担当することは、その防止にもつながるわけである。

⑩　（株）ヒロハマ

～従業員自律化のための環境を制度化する～

社長：広浜庄一郎氏（40 歳）、本社：東京都墨田区、創業：1947 年、従業員数（2019 年度末、非正規含む）130 人、年商（2019 年度）39 億円、

インタビュー：2021 年 3 月 29 日

Ⅰ．経営の特徴

一斗缶などの缶パーツ（キャップ、手環）を製缶メーカー、食品メーカー向けに生産している。缶パーツ業界全体の売上は 1990 年をピークに落ち込んでいるが、当社の売上は 1991 年度 30 億円、2016 年度には M&A もあり 37.6 億円に拡大、2019 年度 39 億円と伸びている。総合缶パーツメーカーは 3 社あり、当社は 50 年間 No.2 に甘んじていたことがあったが、今やシェア 60％の業界 No.1 企業になっている。それを可能にしたのはまず、当社の優れた製品・生産技術である。

業界をリードする製品技術

同社は製缶メーカーの下請として出発したが、独立部品メーカーへの強い志を持っていた創業者（広浜泰久会長の父）は、製缶メーカーごとに異なっていた缶パーツの JIS 規格化を国に要望、この実現（1960 年頃）で缶パーツが市場製品化し、パーツメーカーの脱下請化を可能にした。同社は製品開発を活発化させ、現在特許切れのものもあるが今日の製品のほとんどは自ら開発したものである。製品開発の元になるのは営業が把握した顧客の困りごとである。以前は独りよがりの製品開発で全く売れなかったこともあったが、今では年 2～3 アイテム開発する新製品はみな売れる。製品開発の実施部隊として製品研究所（スタッフ 8 人）がある。業界では唯一のもので、試作品の製作、既存製品の改良を行っている。この研究所が頼まれて他社製品のユーザーの不具合を解決することもある。業界の「製品技術」をリードしている証左と言える。

優れた生産技術

生産現場には順送プレス（一個で複数工程を加工できる順送金型を使用したプレス機）、トランスファープレス（加工品を次工程に送るトランスファーマシンを備えたプレス機）が並び、効率的な生産でコストを抑えている。製品はすべて検査装置をくぐり、高品質を維持している。設計・製作が難しい順送金型を始めプレス加工の大元となる金型の内製も注目される。これは加工技術の開発も主体的に行えることを意味する。午前中に発注を受ければ翌日には納品できるしっかりとした生産管理も行われている。この優れた生産技術により、コロナ禍対策として大幅なコストダウンにも成功した。

顧客支援

ヒロハマが同業他社と違う点として、顧客支援にも力を注いでいることがあげられる。例えば、顧客の缶パーツの装着工程での不具合が、同社製品に原因がなくてもその解決を支援する。「わが社の製品に問題はありませんでした」で終えてしまう場合に比べ、顧客の信頼

を勝ち取ることができ、市場拡大の大きな力になっている。これはたまたまの成果ではなく、当社の経営理念に基づく社員の自律的な行動の結果である（後述）。

Ⅱ.労働に関するマネジメントの特徴

１．自律性重視

「労使関係に関する見解」との出会い

会長で前々社長の広浜泰久氏（1991 年社長就任）が 1977 年に入社した当時、労使対立が激しく、1980 年、ヤマネコストを行った従業員の解雇をきっかけに 7 年間もの労使紛争が発生した。1990 年に千葉中小企業家同友会に入会、正しい労使関係とは労働者の自発性が発揮される関係であり、そのためには「労使は相互に独立した人格と権利を持った対等な関係」であることを認めねばならぬとする同友会の「中小企業の労使関係に関する見解」（1975 年 1 月）に出会った。「これを 10 年前に知っていたらあんな苦労することはなかった」と思ったことが、ヒロハマの従業員の自律性重視のマネジメントの起点になった。

経営理念の浸透と自律的行動

当社のマネジメントの体系は、①経営理念→②年度経営指針（次長以上で協議、売上、利益目標など）と全従業員用に要約した年度経営基本方針→③事業所計画（「東京営業所」「大阪営業所」「千葉工場」「大阪工場」別、事業所長が作成、年事業計画と月ごとの利益計画）→④課別業務計画（製造、営業課など、係長以上で作成、誰がいつまで何をするかのスケジュールを伴った計画）→⑤個人別計画（業務計画を細分化した担当者別の毎週の計画のほか各人の能力向上のための計画、週明けに上司に進捗を報告、年 52 週なので通称「52 週計画」）→③④については毎月営業日 5 日目の月次決算検討会議で進捗状況チェック、社長が昼礼で全体の業績及び課題をホワイトボード、プロジェクターを用いて全従業員に報告――というものである。

当社では経営理念、年度経営指針の作成は経営側の責任と考えているが、作成の目的は、従業員が自律的に働ける環境を整えることにある。従業員が経営理念を理解し、自分のものとすれば、一々命令されなくても自分で判断し自分で動ける。経営理念の一つが「缶パーツとその関連技術を通じて、缶の社会貢献を全面的に支援しよう」。この理念が理解されることにより社員の顧客への対応が劇的に変わった。顧客にとって装着工程でパーツがスムースに流れることが重要で、うまく流れないとすべての作業が止まってしまう。従来はクレームがついても当社製品に問題がなければ、責任は相手側にあるということで済ませていた。しかし、現在では同社製品に原因がなくてもその解決を支援する。それどころか、ライバル企業の製品の場合でも同じように対応する。そのため、週 5 営業日のうち 4 日は全国に技術支援のメンバーが飛び歩いている。これが顧客の信頼を勝ち取り市場拡大の原動力にもなっている。顧客支援は会社の指示によって始まったのではなく、経営理念が社員に浸透し理解された結果による自発的活動である。経営理念の制定は 1998 年、50 年間業界第 2 位が続いている時だった。経営理念の制定、浸透が当社の今日の地位を築いた。

経営理念の浸透のため、当社ではいたるところに経営理念が飾ってあり、事業所で働いている人たちの視線の延長に置く工夫をしている。工場ではそれが難しいので、「ISO カード」と呼ばれるものを従業員が携帯している。これには経営理念を初め上記の課別の計画まで記され、何かあれば、これを取り出し目標はこういうことだったと照らし合わせて、自分の行動も決められる。

従業員による目標管理と自律的行動

上記のとおり、計画作成は上位から下位計画へ職階に沿って担当され、一般の従業員は上位計画の作成には直接関与しない。だが、上位計画実行のために分担する仕事に関しては「クレームをゼロにする」「設備稼働率を 70%から 80%に上げる」など、自身で目標を選択し計画する。従業員が 130 人に達する当社では全員が上位計画に参加するのは無理だが、一般社員にも上位計画実行の方法に関しては選択の余地があることが、人が本来持っている自律性への欲求を満たす。この点で特に注目すべきは、当社では個人計画には業務についてだけでなく、個人の能力アップのための計画もあることで、例えば「今年は金属プレス技能士 2 級を取りたい」という目標も記される。

当社では、専門学校出身の技能工が他の社員より先行して技能士資格を取得したのがきっかけで、若手が率先して技能士資格に挑戦するようになり、合格社員が後に続く社員を指導するようになった。前社長の本多三郎氏（2008 年 1 月～2019 年 3 月）はこの動き歓迎し、17 時以降、試験のため金型、旋盤、プレスなどを皆で学び合う取り組みを推奨し、動きは加速した。そういう先輩たちを見て後輩もこれに続き、会社側が指示しなくても技能アップを目指す雰囲気ができあがった。

技能士試験などのために必要な実習は終業の 17 時以降に行われるが、現在では目標に近づいている場合は残業代をつけている。残業代は必要がないが設備を使わせてほしいという要望にも応じている。後述のとおり、個人の能力アップの目標は個人の自由意思を基に会社とすり合わせて決められる。

個人計画は年 52 週別にたてられ、週ごとに進捗をチェックし、正社員係長以上は（個人計画は事業所長まで作成）社長に直接、他は上司に提出する。未実施のものについてはその理由も報告する。報告に対しては社長が「よかったね」「・・・についてはどうなったの」などと反応する。上司へ提出の場合も、上司が必ずコメントを加え、計画実施状況が書かれていないものには次回提出を要請する。このようなフィードバックのあることが、報告をやりがいのあるものにしている。

従来は計画に関することだけが報告されていたが、突発的な出来事なども報告してもらうことにした。もともと計画に沿って行動することの推進が狙いだったので、計画されたことに関する以外は書くなという指導を行っていた。しかし、顧客からのクレームや突発的なプレスの故障というような日常的に現れる重要事実が書かれてないのは問題なので、書いてもらうことにし、週ごとの報告は現場情報発信機能も持つものにもなった。

以上のような個人のレベルで PDCA サイクルを回す目標の自己管理が従業員の自律感を

高め、仕事や能力向上に関する達成感も満たす。

浸透は容易ではなかった

但し、現社長広浜庄一郎氏（2019 年 4 月就任）によると、この「52 週計画」は容易には浸透しなかった。この導入に関わっていた当時の工場長も「こんなことをやったって」という側の人間だった。だが、まず自分がやってみたところ、これはとっつきにくいだけで、やればいかようにでも自分で運用でき、自分が忘れないための手段にもなる。PDCA が必ず回るように工夫できる手応えを覚え、導入に努力することにした。しかし、「浸透させるのは大変だった」と言ったという。

広浜社長は報告のための報告は読めばすぐわかるが、事細かいことまで書いてくれる人が多い。これは自分自身のための確認作業になっているからであるとする。実務的に役立つと同時に、人に必要な自律感や有能感も満たされる――こういうことが自覚されるには時間がかかるということなのだろう。

２．能力を開花させる

ヒロハマの経営理念のもう一つの柱が「一人一人の持つすべての能力を、共にベストの形で花開かせよう」である。自律的な人間になるには能力が必要であり、能力の向上は人の生得的欲求だから喜びも生む。この理念遂行のため次の制度が設けられている。

自己申告・面接制度

毎年２月に従業員自身が「職務内容」、「現在の仕事の自己評価（仕事量、難度は適正か、性格にあっているかなど）」、「過去一年間の目標と成果（昨年設定した目標に対しどのような努力をし、どのような成果が得られたか、それに満足しているかなど）」、「今後一年間の目標（1 つ以上の目標設定とそれに必要な研修希望など）」、「今後の異動について（現在の仕事を継続したいか、他部署に異動したいかなど）」、「免許、資格について」、「仕事、職場運営、人間関係など現在困っていること、要望・意見等」を「自己申告書」に記入し、所属長に提出する。

その申告書に基づいて、従業員一人ひとりに社長・会長・部門長が面接を行う。時間は 30 分。従業員一人ひとりの働き方に対する希望や進むべき方向、能力向上の目標を土台に経営陣の考えとすり合わせ、極力従業員の希望をかなえるようにする。直属の上司がいる場では言いにくいことについては、別途社長が面談する。

会社側がやってほしいことを言う場ではない。従業員が自身の希望の仕事に就け、自身のスキルアップの目標に沿うことが本人の能力が一番活かされる。この考えに基づき、自己申告と面接制度が実施されている。

この制度は企業の改革にも寄与している。面接時には会社にとって耳の痛い発言もある。「開発によるすべての権利は会社にあり、社員への見返りはゼロですね」のような発言から特許を取ったときの権利の基準を設定したことがある。

自己啓発支援

自己啓発支援という位置づけの下、全従業員を対象に様々な教育を随時行っている。
・新入社員に、入社前に社会人としての基礎知識を学ぶ機会を通信教育によって提供し、入社後は３ヶ月間、製品知識に関する基礎教育を実施している。
・２年目社員には、入社後１年の各職場での体験を踏まえた上、当社生産システムの概要について１年をかけて OJT 教育を実施している。
・中堅社員以上には、週１回 外部コンサルタントによる個別指導を実施、職場改善・部下育成等、さまざまなテーマで個別に１時間の指導を受けられる。
・係長以上を対象に毎月１回、外部機関を招いたマネジメント講習会を開催。
・メンタルヘルス対策として、係長職以上全員がメンタルヘルスに関するラインケア（管理者が部下に行うケア）の知識を身につけるべく、外部機関での研修会に参加している。
・営業活動の自覚教育として、製品知識の向上を図るための勉強会を実施している。また、クレーム処理対応の勉強会、得意先要望別対応の教育を実施している。
・有志活動として、必要に応じて「キャップの勉強会」、「ISO 勉強会」、「技術の勉強会」等を行い、個々の技術力アップにつなげている。

経済的支援等

資格取得等に対する援助として費用面は原則会社が全額負担し、時間面については業務時間内での参加を原則としている。休日に開催される講習会等においては、業務の一環として有給または休日振替としている。基本的には完全取得までフォローし、チャレンジした資格はほぼ全て取得している。資格取得者にはその資格に応じた資格手当を支給する。さらに資格取得者掲示板に名前プレートが貼られ、自己啓発意識向上につなげている。

職能資格制度

以上による能力アップの取組は人事考課に反映される。その核が職能資格制度である。製造、営業などの職種ごとに等級を設け、等級ごとにできなければならない職務の職能資格要件を設定している。例えば、製造１等級では「日常点検」「製品チェック」「整理整頓」などの項目に関し必要なレベル（「日常点検」ならば適切な服装で危険なく実施できるなど）が記されている。6 等級になると管理的能力が中心で「工場運営方針」「部門方針」などの項目があり、「工場運営方針」に関しては「個人の行動まで落とし込める」などのレベルが設定されている。

この職能資格要件表に基づき人事考課を行い、「製造○級で○歳なら基本給いくら」というように基本給表と連動させる。人事考課は夏、冬のボーナス支払い直後に直属の上司との面談でフィードバックされる。従業員は給料をあげるには何が必要かが分かり、次の能力アップの行動につながる。

３．環境の制度化

人々の自律的な行動は管理によっては発生しない。できるのはそのための環境を整えることだ。直接に影響する環境は自律的行動を良しとする雰囲気である。この雰囲気は人々が

同じ志向性を持つことにより生み出されるが、雰囲気を支え、維持するのが制度である。雰囲気は人が変われば変わりうるが、雰囲気の土台となる制度があれば新たに加わった人もその雰囲気を維持するように誘導される。また、制度はインフラであり全社員に開かれているものとして公平性、透明性を担保する機能も持つ。

ヒロハマの新卒採用はすべて同友会の共同求人を通じているが、10 年間退職ゼロが続いた（直近では退職者が現れたが）。育児休業後の女性の職場復帰もほぼ 100%。完全週休 2 日制、月平均残業時間 10 時間以下という働きやすさ、自律的行動のための制度化された職場環境のためである。自律性や人づくりを重視しているとする企業は少なくないが、そのための環境をここまで制度化している企業は少ない。制度化を推進したのは現会長で、改めて中小企業における経営者能力の重要性を思い知らされる。

４．その他注目点

・労働組合は組合員アンケートなどにより経営側が知らない生の声を知らせてくれる。広浜社長によると、厳しい声もあり、気が滅入ることもある。だが、後ろ向きの気持ちになるのは最初の 10 秒ぐらいで、その後は、「会社が見えてなかった課題を抽出してくれた。これは今まで気が付かなかったところだよね」と受け取ることにし、そこから会社は何ができるかを考えると言う。

・同一労働同一賃金を準備している。「パート」「準社員」「社員」の職務の区分づけをした。「パート」は製造、営業など職種を選べ、他はやれなくてもよい。「準社員」は職種を選べないが、職種の中で仕事（プレス、検査、メンテなど）を選べ、他はやれなくてもよい。「社員」はどの職種もどの仕事もやらなくてはならない。今後の課題として、現在、社員向けにしか作られてない職能資格制度を、準社員、パートの場合にどういう内容にするかを決めること、住宅手当、家族手当に関して現在ある差を是正することがあげられている。

５．社員の自律性を実感

広浜社長は社員の自律性を実感した例をあげてくれた。2020 年の 5 月頃鉄材が値上がりし、ようやく 12 月頃に販売先に製品価格の値上がりを認めてもらえた。コロナ禍で客先への出入り禁止の中、営業マンが電話などを駆使し頑張った。値上げが当社と顧客とのウィン・ウィンになることを説明、最後にはしこりを残すことなく了解してもらった。顧客に値上げを了承してもらうにあたり、かつては社長の出馬を擁することが多かった。しかし、営業マンが自分の責任でぎりぎりまで交渉し、「あとは手打ちだけなので社長お願いします」と社長の出番は最後に感謝をお伝えする場のみであった。

経営理念の浸透をはじめとする当社の自律的人材創出の仕組みが、経営業績向上にもつながっている。

⑪　サン工業㈱

～よき関係性、専門性を活かせる職場環境で新卒者を惹きつける～

代表取締役社長：川上健夫氏（70 歳）、本社：長野県伊那市、創業：1949 年、従業員数（2019 年度末）：155 人、年商（2019 年度）：25 億円

インタビュー日：2021 年 3 月 31 日

Ⅰ．経営の特徴

同社が属するめっき産業は需要先の裾野が幅広く、その役割も単に装飾だけではなく、機能を付加する重要な役割を果たしている。一方、倒産・廃業による事業所数の減少も続いている。そのなかで同社は担い手の減少を代替するようにめっき事業の領域を広げ、現在常時 30 種類のめっきへの対応が可能である。また生産額の 7 割が大手顧客向け（30 社）の専用ラインとなっているが、多品種少ロットにも応えるなどあらゆるニーズに対応している。こうした種類や生産数量への対応のみならず、顧客から解決を望まれる問題や課題に応える開発部門を持っている。これにより提案が可能になり、試作段階から受注が可能になっている。もともとめっき業は最終工程に位置しているので、より短納期が求められる。そのため近場での取引が選択される「地域密着型」の産業であるが、同社の場合、こうした対応力もあって地域外からの受注が 全体の 70%に及んでいる。

この事業拡大を支える原動力になったのは新卒者の拡大・定着である。周知のようにめっき業は「3K」（きつい・きたない・危険）の典型的産業であり、従業員の確保・定着が困難な業種でもある。そうした業種でありながら、ここ数年、新卒採用が進み、すでに新卒者が従業員全体の 7 割に及び、平均年齢も 33 歳と大変若い。近年、多くの中小企業がその採用に苦戦するなか直近 3 年間でも 22 名採用中 20 名が新卒とその確保に成功している。これには職場の環境改善や人材教育に力を入れてきた現・社長の尽力が大きい。この取り組みが評価され、2016 年、業界初の「グッドカンパニー大賞　優秀企業賞」を受賞している。

Ⅱ．人事マネジメントの特徴

全員参加型研修会を通した関係性づくり

同社も創業当初からこうした状況であったわけではない。現・社長が入社した 45 年前は中途採用の職人ばかりで人の出入りも多い職場だった。社内でのコミュニケーションは少なく、とても良好な関係性とは言えず、新卒や若い人が寄り付くような会社ではなかった。その時、現・社長が感じたのは「いい人が集まる会社は良くなる。そのためにはいい人材をいかに集めるか」ということであった。以降、この課題を克服するために 3 K の改善を図っていく。そのためには利益の確保が必要となり、社長自ら営業に飛び回った。もちろん収益力のアップも必要で、そのためには下請から脱皮する、職人（のカン）への依存から「めっきを科学する」ことができる会社にしたいという思いがあった。同時に社内勉強会も始めたが、当時は学習する習慣が身についていない従業員ばかりだったので、なかなか思うような成果は得られなかった。そのようななか、1986 年に現在操業している伊那インター工業団地へ当時の年商の 2.5 倍にあたる思い切った投資をして進出した。その後、外部から講師を

招いての勉強会を企画して続けてきた。そうした積み重ねが 2000 年から始まる全社員参加型の研修会「SUNDay」につながっていく。当初、彼らが前向きになるように複数の少人数グループをつくり、最初は現場で使うめっきの教科書づくり、次の年は不良対策を活かした作業工程表づくりなど双方向型・参加型の勉強会にした。

「SUNDay」は業務の一環として毎月 1 回土曜日に開催され、技術を中心に知識や情報の共有を全社員で図るものである。この機会を使って社長からも世界や業界の動向、そして会社の状況などについての話がある。その際、使われるパワーポイントは社長自らが作成する。前記した勉強会のやり方についてもそうだが、学生時代、デザイン専攻だった社長がその見識を活かして、どういう見せ方をすればどういう反応があるのかなど工夫しながら実施した。この辺が一般的な勉強会とは異なるユニークな点といえる。

そして何よりも大きいのが普段、なかなか顔を合わせることのない他部署の社員たちが一堂に会する機会になったことである。部署、人同士の壁も越えて相互に確かめ合って一緒に学習する場となった。これを通じて社員間に関係性が生まれ、参加を楽しみにする従業員が増えてきた。既に 21 年間続いているが、この「SUNDay」により社内の「風通し」がよくなり、家族的な関係性が醸成され、会社に来て仲間に会えるのが楽しみという従業員が増えることになった。

よき関係性をつくる新卒社員

こうした場を用意するのは企業だが、その関係性を内面からつくり上げるのは従業員である。そのなかでも大きな役割を果たしたのは毎年次々と入社してくる新卒社員である。新卒採用に力を入れるようになった理由は、新卒社員は会社に活気やフレッシュな風をもたらすとともに、会社が示した方向性に対し従順に従うこと、そのためベクトルを合わせやすいことがある。同社では社長の方針から権限移譲も進められており、社員の裁量も大きい。裁量は社員の「働き甲斐」の向上にとって重要な要素になるが、進む方向がバラバラで裁量を拡大したのでは意味がない。その前にベクトル合わせがどうしても必要になる。これが合わせやすいのが新卒というわけである。

採用の際、「SUNDay」やその他のイベントを説明し、そうした活動に興味がある、積極的に参加しそうな学生を採用するようにしている。これに同調する人間が集まることで、社内の関係性がさらに高まり、またその関係性が新たな新卒を惹きつけるという「好循環」が働いている。

専門性が活かせる職場環境

もちろん関係性だけで新卒者を集められるわけではない。特に同社では地元の高卒者だけではなく、大卒も多く、なかでも理系卒については県外者もみられる。地方の中小企業でありながらなぜそれが可能になるのか。彼らをどのように惹きつけ、獲得につなげているのか。

そもそも同社がある長野県上伊那地域はものづくりが大変盛んな地域であり、しかも中小企業が多い。学生の採用において本来、競合関係にある企業同士であるが、この地域では

協力関係にある。具体例で言えば、入社希望をもって訪問してきた学生でもあっても、自社には合わない、代わりに域内の他社向きと判断すれば、その会社を紹介する。そうした企業同士の協力関係が求人活動でもみられ、合同説明会を東京で開催したりしている。そこには都内 20 数校の大学が参加する。そうした機会を通じて各大学のキャリアセンターから化学分野の教授を紹介してもらい、研究室を訪問して個人的な関係を築いている。その関係が深まるなかで、学生を紹介してもらい、インターンシップなどで彼らを同社に招く。その際、ストレスを感じることがない良好な関係性に加え、開発部門があり、大学で身に着けた化学の知識を直ちに仕事で活かせる、自身が成長できる研究・業務環境があることに気づく学生がいる。そうした経緯で入社してくる学生が、ここ数年は増えてきている。特に理系のなかでも化学分野には、いわゆる「リケジョ学生」が少なくない。彼女らは大企業に入っても、いきなり開発部門で仕事することは難しいが、ここならそれも可能になる。そうなれば、勤務先が地方であることはあまり関係なくなる。むしろ良好な自然環境に恵まれることがフォローになっている。

採用から内定、入社後まで一貫したフォロー

同社の特徴は採用から内定、そして入社後まで一貫したフォローが行われていることである。内定後は父兄を会社に招致し、社長、採用担当者からの会社説明会、懇親会を実施している。これにより会社としての誠意、従業員を大切にする姿勢を示し、新入社員の家族にも安心感、会社への信頼をもってもらう機会としている。

また入社後も仕事の面はもちろん、私的な面も含めて相談を受けるなど彼らをフォローしている。その際、大企業ならば入社前（採用）と後（指導・教育）の担当は別となるのだが、同社では一貫して同じ女性担当者がメンターとしてフォローにあたっている。すなわち両者の関係は入社前から始まり、相互理解が進んでいる。この女性メンターは前記した「リケジョ学生」はもとより、県外からきた社員にとって「母親」変わりの存在となっており、何でも話ができる相談相手になっている。

インフォーマルな機会を積極的に支援

前記した「SUNDay」の他にも「知恵の泉」という名前を付けた QC 活動を実施している。これは 7 人程度にグループ分けをし、1 人が月 1 枚に年間 12 件を目標に提案を出す。グループで助け合いながら個々でも日々の仕事の中で改善提案を出していこうというもので、それに上司の評価、そして最終的には社長までが点数で評価を与え、すべての提案には会社が報奨金を出すものである。

以上は業務の一環として行われるものだが、社長は業務外でのインフォーマルなコミュニケーションも大切にしている。理由は、むしろその方が本音で話し合うことができて相互理解が進み、それが新たなパワーになると考えるからである。そうした活動を奨励するため、社員旅行や業務外時間に行われる社外・内での「目的」をもったグループ・ミーティング（飲み会）への補助も行っている。特に後者については製造部の場合、業務中に「気づき」があっても生産ラインを止めて話し込む訳にはいかない。またラインから離れた後でも残業時

間の削減から帰宅が奨励されており、なかなかコミュニケーションをとる機会が見いだせない。こうした状況をフォローする意味もある。

はじまりは中途採用者の「気づき」から

以上みたように全社員参加型の研修会が社内の関係性が膨らむきっかけとなったが、こうした社内活動を新卒集めの「武器」として使う、大学教授との関係をつくるなどが行なわれるようになったのは、女性メンターを含む中途採用者が入社してからである。彼らはもともと地元の金融機関に勤務、当初は財務担当として採用されたが、生産現場は外国人を含む派遣労働者に依存する一方で、計画的・戦略的な採用活動が行われていないことに疑問を感じるようになる。そこで前記のような取り組みが始まったわけだが、これには同社に埋もれた経営資源があったこと、その資源に「気づく」のは外部の目であったこと、彼らの「気づき」を積極的に受け入れる社長の見識の高さがあったことが特筆される。

上司との関係性で社員の関係性を補完

以上は社員同士の（ヨコの）関係性であるが、上司と部下の（タテの）関係性については上司との面談を年 4 回実施している。その際、目標を新たに作って PDCA サイクルを回している。現場（製造）担当者はめっき技能士の資格試験や「めっきコンクール」での受賞という目標がわかりやすく、グループによってはそういう目標を立てたりしている。どちらかというと動機付けの意味合いが強く、前記した「知恵の泉」もその一環である。ヨコの関係性がうまく機能するよう、また機能しているかをチェックするのがタテの関係性の役割ともいえる。

また年間 3 回の賞与のタイミングで社長との面談もある。その際、困っていること、やりたいことを直接伝えることができる。それを通じて経営トップと自分自身がつながっているという実感がもてるようになり、とりわけ若い従業員の「やる気」を高める効果があるという。

今後の課題は経済的インセンティブの確立

このように非経済的インセンティブで「働き甲斐」の創出に成功する同社だが、経済的インセンティブについては今後の課題になっている。現状、当社には賃金制度がなく、おおむね年功序列的な並びになっている。賞与は業績や本人の能力を加味したなかで役員が決めている状況であるが、ほとんど差はない。これまで同社は「平等」というところに重点を置いてきており、関係性をつくるにはその方がいい部分があった。また従業員も若い人が多いためか、昇進・昇給への関心はそれほど高くない。但し、会社としてはそれを問題視しており、今後は業績・能力をしっかりと盛り込んで差を付けていく、頑張った人が認めてもらえるようなものにしていく方向で考えている。評価制度もなかったが、6 年前から各部署の上司たちが部下を評価するようにしている。その評価を賃金と連動させるための仕組みづくりを計画的に進めている最中である。

その一方、この仕組みの導入により「化学に関する自身の専門知識を活かせる」という純粋な就業意欲を弱めることのないようにしなければならない。また時短や賃金引上げを経

営目的とし、そのために必要な生産性の上昇値を明示する。それにより給料も上がるというのは理想だが、個人の力量がどれだけ寄与したかは測れない場合がある。従業員が一生懸命に働いて、その結果、利益が上がることはあるが、それを目的化すると「歪み」が出ると考えている。「利益は顧客満足度」であり、顧客満足度が上がると利益も上がる。したがって売上や利益が目的ではなく、顧客の満足を如何に上げるか、その結果が利益と考えている。

⑫　日本フッソ工業（株）

～ソリューション事業で高い給与と「働き甲斐」を実現～

社長：豊岡敬氏（57 歳）、本社：大阪府堺市、創業：1964 年、従業員数（2019 年度末、非正規含む）：108 人、年商：2019 年度 25 億 6,300 万円、20 年度 31 億 4,500 万円
インタビュー：2021 年 4 月 5 日

Ⅰ．経営の特徴

主体的な市場開拓を目指して

付着防止、腐食防止、帯電・絶縁対策などのためフッソ樹脂の設備へのコーティングを行っている。半導体シリコンウエハーの洗浄装置、液晶製造装置に関してはオンリーワン的シェアを獲得している。顧客は機器メーカーと機器のエンドユーザーで、メンテナンスも行う。

身近なフッソ樹脂加工製品にフライパンがある。創業者の先代社長がフッソ樹脂加工を始めたのも、ロスアンジェルスで商店のショーウインドウに「くっつかない」の宣伝文句とともに置かれていたフライパンを見つけたのがきっかけだった。先代社長は潤滑剤を扱う勤務先企業で顧客から製品が機械に付着して困るという話を聞き、付着しない素材を探していた。勤務先の新規事業としてフッソ樹脂コーティングの工場を大阪府堺市に開設、2 年後の 1966 年に独立、法人化した。調理器具へのコーティングは大手メーカーの下請けとなるため、事業開始当初から主体的な市場開発ができる設備へのコーティングを事業分野とした。

ソリューション事業が一貫した柱

産業構造の変化と共に、市場は軽工業用設備（繊維機械、木工機械など）→重工業用設備（石油化学プラントなど）→先端産業用設備（半導体、ファインケミカル製造装置など）へと変化してきたが、一貫しているのは、個々の顧客の困りごとを解決する「ソリューション事業」を行っていることである。この市場では常にオンリーワンでいられ、価格競争を避けられるからで、この戦略により高収益・高賃金を実現している。

ただし、顧客の課題は口を開けていれば飛び込んでくるものではない。現社長の豊岡　敬氏は次の例をあげてくれた。

潜在需要の掘り起こし

テレビの大画面液晶パネルがブームになった。この関連で新しいニーズが生まれているはずだ。でも分からない。そこで、ディスプレイ関係の展示会にとにかく出展、同社の技術を見た関係者との話からフラットパネル・ディスプレイの製造工程でガラスパネルが帯電する問題のあることを把握（豊岡氏は「話の中に宝がある」と言う）、帯電防止のためディスプレイ製造装置のステージの部分にフッソ樹脂をコーティングした試作品を製作し、大手電機メーカーに持ち込んだ。採用までに 3 年（耐久性チェックのため）、大手企業の主力 2 工場で使われることになった。顧客の困りごと、それに対する提案により潜在需要の顕在化を図っている。

市場を国内から東アジアへも拡大しており、商社を通じ中国、台湾へ出荷している他、韓国、タイに現地法人を設立している。

2019 年度売上は 25 億 6,300 万円、20 年度は 31 億 4,500 万円とコロナ禍において 23%も増加、当社のビジネスモデルは大不況下でも強みを発揮している。

Ⅱ.労働に関するマネジメントの特徴

１．高収益・高賃金

高収益

売上高経常利益率は 12.5%（2020 年度)、中小企業（製造業）の平均は 4.7%（中小企業庁「中小企業実態調査」2018 年度実績」）だから大変な高収益である。

高収益を生み出す第 1 の柱が把握した顧客ニーズに沿った研究開発である。前記のように顧客との情報受発信により営業部門が顧客の困りごとを把握、開発プロジェクトという名で営業部門と研究開発部門が月 2 回程度ミーティングを行う。次までに誰が何を調査し、どのような試作をするかを決め、顧客ニーズに対応した製品開発を進める。その顧客のその困りごとのために研究開発をしているのは当社だけという関係になるから、価格は大体希望がとおりになり、高収益が得られる。

研究開発部門の表面技術処理研究所は 2006 年に設立された。材料メーカーに帯電を防止する材料の開発を頼んだが市場規模が小さいために断られた。そこで自分たちで帯電防止型のグレード（材料、耐熱温度、非粘着性・耐摩耗性・帯電防止等の機能からなる仕様）を開発したら爆発的に売れ、自前の研究開発の重要性に気づいたのがきっかけだった。

強い開発志向性

研究開発は社内だけで行われるのではない。2020 年には京都大学と共同で、フッ素樹脂に添加しコーティングを長寿命化する新素材（PCP/MOF）を開発した。化学メーカーの工場での活用などを想定しており、金属製タンクの内壁を薬液が浸食する時間を従来比で 5 倍以上遅らせることができる。大学発の最先端の研究成果を実用化につなげる事例としても注目される（『日本経済新聞』2020 年 6 月 2 日付)。

2020 年度の研究開発費は 1 億 5 ,800 万円で売上対比 5 %、従業員 108 人中、営業部門 20 人、化学系の研究開発部門とエンジニアリング部門（タンクなどの機器類込みでの受注に対応）が 20 人、製造部門 60 人というように、経営資源を製造だけでなく、市場開拓、研究開発にも多く配分していることに当社の強い開発志向性が示されている。

職人技

高収益第 2 の柱がコーティングにおける職人技である。当社は多様な製品にコーティングする。コーティングの仕様、形状はまちまちで、調整温度を微妙に変えるなど、経験を積まないと良品はできない。一応 3 年くらいで一人前になるが、それでも、そこからさらに年数を重ねて色々なグレードの生産ができるように仕事の幅を広げていく必要がある。

定型的な品物が流れていないのでロボットに置き換えるのは極めて難しく、ワーカーの

スキルに頼るところが非常に大きい。ワーカーの安定したスキルによる高品質、一品ごとに異なる対応が可能、他社では難しいサイズの大きなものが得意――という生産面での優位性も当社の高収益を生み出している。

高賃金、少ない残業

高収益と高い労働分配率（56%）で給与水準も高く、2020 年の役員を除いた従業員（96 人）の平均年収は、723 万 7,257 円である。豊岡敬氏は社長に就任した時（1997 年）、関西圏トップの松下は無理でも 2 番手のサンヨーぐらいの給与は出したいと思った。今も、給与水準の引上げは意識しており、2021 年の春闘では同社企業内組合とベースアップ 3,060 円で妥結、定期昇給分を含めると 8,300 円の引上げとなった。これは労組の上部団体 JAM（「ものづくり産業労働組合」、機械・金属産業を中心とする産業別労働組合）の中ではトップクラスである。また、パートの時給も約 1500 円、正社員の事務職と同水準で、同一労働、同一賃金も実現している。

平均年収は高いが社員の月平均残業時間は 10 時間と少ない。いわゆるブラック企業に勤務していた中途採用者が面接時に年収水準を聞いて、繰り返し当社が「ブラック」でないことを確かめていたというが、労働時間に関しても高条件を実現している。

２．ワーク・ライフ・バランスへの努力

当社の経営理念は「お客様の課題解決で産業の発展をめざす」と「日本フッソは社員が活躍し、成長できる場」である。最初の理念の遂行が上記のとおり高収益・高賃金をもたらした。

2 番目の理念の実行としてまず挙げられるのが、ワーク・ライフ・バランスの努力である。

豊岡社長によると、入社した頃（1989 年）の当社は「ブラック」だった。長時間働くのは良い社員とされ、皆、遅くまで残っていた。営業社員は 11 時まで残るのが習慣だった。「残業食」があり、食べたからには 11 時まで残らなくてはならなかった。11 時前に帰ると上司は早退届を出せと言った。工場ではだらだらと効率悪く働いていたが、怒られることはなかった。“平”の社員が残業で 1,000 万円以上稼ぐケースもあったが、先代社長は「ええやっちゃ」と評価した。豊岡氏は、これはおかしい、すべてが会社生活であっていいはずがないと思った。

先代社長が 60 歳で「経営は任せる」と言ってアメリカに留学したのがチャンスだった。経営トップになった取締役副社長と取締役社長室長だった豊岡氏がこの状況を変えなくてはならないと合意し、「長時間、会社に残ることはいいことじゃない」という価値観の植え付けに努力した。そして、「残業食」をやめ、減った残業代を賃上げとボーナスアップに回した。工場では昼番と夜番の 2 シフト制にし、コーティング作業のコストを左右する焼成炉の稼働率を保ちつつ労働時間を減らした。社員の価値観も変わり、現在の月平均残業時間は 10 時間と様変わりした。

女性は結婚すると退職が習慣だったのも変えていった。独自の育児休暇制度を整備し、男

性社員が法律による育児休業もとったことにより、2013 年に「くるみんマーク」を受けた。「くるみんマーク」とは、厚生労働大臣から「子育てサポート企業」として認定を受けた証。企業などに子どもの健全な育成を支援するための計画策定を求める「次世代育成支援対策推進法」に基づくもので、従業員 101 人以上の企業は、「一般事業主行動計画」を策定し、社会への公開・労働局への届出を行う義務がある。この計画期間中に残業時間の上限や女性、男性労働者別に決められた育児休業等の取得率が一定以上であることなどをクリアすると認定される。

コロナ禍が奇貨となり在宅でもできる仕事のあることが分かり、ワーク・ライフ・バランス推進のきっかけになっている。

下請中小企業では親企業の至急の発注による残業、週末発注による休日出勤を強制されることがあるが、当社のような独立企業的業態では経営陣の意思によって社員のワーク・ライフ・バランスを推進できることが示されている。

３．社員成長の仕組み

当社の 2 番目の理念「日本フッソは社員が活躍し、成長できる場」の実行として次のような社員成長の仕組みも挙げられる。

仕事を通じる能力向上

生産部門では先輩に教えられながら技能を向上させるが、豊岡社長によると、公に決めたわけではないが、模範になる社員が各職場にいるようで、「誰々みたいになりたい」という話を耳にすることがある。ワーカーは、心の中で目標となる人やライバルを設定しているようだ。

顧客の課題解決のために営業と研究開発部門が共同で取り組む。生産部門も必要な段階から参加する。こういうシステムのため、人材もこの 3 部門を異動し、新たな能力を磨いていく。部署間の壁のないことが能力の多面的な発展をもたらす。外部とのネットワーク、例えば前記京都大学とのフッソ樹脂に添加する新素材の共同開発なども勉強の機会になっている。

経営陣との距離が近い

こういうこともあった。高卒で入社半年目の社員が、社長に当時設立していたアメリカの子会社に派遣して欲しいと言ってきた。スーパーバイザーを送る必要があったが、まだ能力が足りない。工場で浅くても良いから色々の仕事ができるようになったらもう一度来いと言ったら眼の色を変えて仕事をするようになった。アメリカに派遣したら、英語と営業も勉強し、工場長になった。アメリカ法人は閉鎖することになったが、2014 年設立の「日本フッソタイランド」の工場長に適任の人材となっていた。

中小企業では社員と経営陣との距離が近いことが、社員の能力発揮の機会を多くする。

人的資源に占める人ひとりの比重が高い

豊岡社長は 20 歳そこそこで手をあげた人にチャンスを与えられるのは中小企業だからこ

そだと言う。当社では入社 1 年目でも開発プロジェクトに参加できる。人的資源が限られている中小企業では、人ひとりの力の比重が高く、若くても「飛車・角」になりうることも能力発揮の機会を多くする。

中小企業大学校の活用

当社では仕事を通じる能力向上だけでなく、管理職を目指す人のために中小企業基盤整備機構の中小企業大学校での管理者研修も活用している。

この研修はひと月に 1 週間（5 日間)、12 カ月続けるものだが、当社の韓国現地法人、フッソコリアの工場長も駐在中に 1 週間帰国し、中小企業大学校の東京校で研修を受け、韓国にまた戻るという努力をして卒業した。コーティングにおける塗着率の時系列データを基に計数でコスト管理ができるようになるなど科学的な管理ができるようになったという。当社では部長以上になるには管理者研修を受けることが条件のように受け取られている。豊岡社長自身も同校関西校で 1 年間の経営後継者研修（10 か月間全日制）を受講し、卒業論文がなぜか東京校のホームページに載せられ、PR に使われたという。

今までの中小企業大学校受講者は 10 人以上になる。

４．従業員は経営パートナー、労働組合との関係

豊岡社長は、社員を経営のパートナーと捉える。社長一人は大した力はない。コーティングでも営業でも社員の方が上だ。社長と社員は役割分担上の関係にすぎない。社長の役割はビジョンの構築とガバナンスによって、社員が力を発揮できるようにすることである。

ただ、社員が社長をパートナーと考えているかはわからない。しかし、労働組合はパートナーと思っているのではないかと言う。労働組合は 1973 年のオイルショック時に結成された。労働組合とは賃金交渉が中心だが、良い関係にある。春闘では上部団体の JAM からも交渉に来るが、価値観の差は感じない。豊岡社長はデフレ脱却のためには中小企業の賃金上昇が必要を持論としているが、この点で一致する。なお、当社には合同労組に加入している社員もいる。

５．PDCA サイクル、経営理念の浸透は体感として

当社では 10 年先のビジョンを文章で示している。社長がそれに基づき 3 カ年と 1 年ごとの売上、利益などの目標を設定し、取締役会のメンバーに示す。1 年ごとの目標に従い、営業、研究開発部門、工場などの部門別の事業計画が策定される。各社員はこの策定に参加する。各部門の事業の成果は月初のテレビ会議システムによる会社の昼礼で発表される。社員も計画策定に参加しているので関心が高く、熱心にメモを取っている。社員を含めた PDCA サイクルが回っている。

豊岡社長は、社員は経営理念を覚えてはいないが、体感でわかってくれていると思うと言う。当社ホームページには「入社前に考えていたより任せてもらえる仕事が多い。自分の考えで仕事をさせてもらっている」（研究 6 年→現在営業)、「社員みんなが本当に温かい。あ

る意味自由で、自分次第で活躍できる場がある。会社全体を見ることができて面白い」（技術６年→生産１年→現在営業）という声が紹介されている。「企業は社員の活躍と成長の場」という理念を思い起こさせる声といってよいだろう。

６．高い採用実績

当社ホームページには採用実績校として、東京大学、大阪大学、神戸大学、早稲田大学、同志社大学、立命館大学など有名大学が載っている。当社の第１の経営理念「お客様の課題解決で産業の発展をめざす」により高い経済的報酬を実現し、第２の理念「日本フッソは社員が活躍し、成長できる場」の実行で「働き甲斐」という非経済的報酬も高めていることを反映していると思われる。

⑬　エイベックス（株）

～社員は「費用」ではなく「自己資本」～

社長：加藤丈典氏（45 歳）、本社：名古屋市、創業：1949 年、従業員数（2019 年度末、非正規含む）：450 人、年商（2019 年度）：70 億円

インタビュー：2021 年 4 月 6 日

Ⅰ．経営の特徴

自動車変速機の構成部品などの研削加工を行い、アイシン・エィ・ダブリュ、アイシン（旧アイシン精機）などの大手自動車部品企業に納品している。創業初期のころの主事業はミシンの針棒メタルと八ミリ映写機のシャフトの切削加工、1960 年代始めころから自動車ブレーキ用の部品の生産を始め、80 年代に自動変速機部品へ進出した。

同社社史によると、2000 年ころまでは顧客の要求に愚直に取り組む顧客依存型の市場開拓であり、下請体質を脱しえていなかった。売上も 90 年代は年商 10 億円の壁を突破することができなかった。転機になったのは、1999 年の中小企業家同友会東京総会で学んだ「市場創造と人材育成」の重要性だった。以後この二つが同社の経営戦略の柱となった。取引のない完成車メーカーにも営業活動を展開、さらに購買部門だけでなく技術開発部門にもアプローチし、技術上の問題を引き出し提案するなどの積極策で市場を拡大した。また、会社の発展は社員の成長とイコールであり、社員一人一人が成長した分、会社は発展するとし、人材育成に力を入れた。生産ラインはモノを作るだけでなく技術をつくり出すところと位置付け、ワーカーを「作業者」とは呼ばずに「技能員」と呼び、技能士資格の取得をはじめ一人ひとりに合わせた能力向上の目標を設定するようにした。

次の成長のきっかけはリーマンショックだった。売上は 2008 年（5 月期）26 億円から 09 年 16 億円と激減したが、その後 16 年 51 億円、19 年 70 億円と急増、今や「100 周年 100 億円」を目指している。建設機械、農業機械など非自動車分野への進出も図っている。トヨタ系サプライヤーの売り上げがトヨタ自動車の国内減産で低迷していた中、異色の成長である。

リーマンショックを発展の機会に転換できたのは社員の知恵を結集だった。当社は 08 年 7 月に異変を察知し、7 月末から対応策を講じ始めた。コスト改善の目標金額と改善課題を決め，ムダゼロプロジェクト，品番違い撲滅プロジェクトなど、課題ごとに全員参加のプロジェクトチームを結成した。その成果を数回の「プロジェクト発表会」で全社員が共有，改善効果を全員が実感し、一体的な力を高めた。こうした活動で 30% の生産減少ならば利益の出る経営体質に改革、これが受注力を高め、上記のような売上拡大をもたらした。

コロナ大不況も発展の契機にしている。2020 年 2 月、大幅な受注減の可能性を察知、1 年間 6 割操業でも雇用を維持できるよう銀行から資金を確保、社員に安心してもらった。受注は 4 月前年比 50%減、5 月 70%減、6 月 50%減と落ちたが、余った時間を利用し、社員全員でコスト改善に取り組み、7 月に成果が出た。 7 月の受注は 30%減だったが、黒字化した。リーマンショック時と同じように、従来の 70%の売上でも黒字が出る体質転換に成功した。

経費節減の工夫も積み重ねたが、特に、自力で設備の自動化に取り組み、従業員一人の機械持ち台数が増えた効果が大きかった。設備自動化により現業から設備開発を行う技術営業部に人を割くこともでき、また設備開発が進む。この部署は現在 20 人、正社員 220 人の約 1 割だが、5 年のうちに 4 割にする方針である。設備自動化とエンジニアリング機能強化の好循環により、コスト改善を超えた、「エンジニアリング企業化」という経営革新にも踏み出した。このような成果の基盤になっているのが、以下で見る当社の人を尊重するマネジメントである。

Ⅱ.労働に関するマネジメントの特徴

１．雇用を創り、守る

終身雇用と年功序列を宣言

3 代目の現社長加藤丈典氏が 2010 年に就任して以来、常に頭に置いていたことがある。当社の経営理念、「良品を生産」と「社会に役立つ企業」は変えてはならぬものとして堅持し、製品は時代が求めるものに変えていくことである。

「社会に役立つ企業」とは地域中小企業として地域の雇用を創り、守ることである。社員が安心して働いてもらうため、終身雇用と年功序列は変えないと宣言した。終身雇用は技能習得のためにも不可欠である。当社のコスト競争力に寄与している 6 軸自動旋盤を使いこなすには手作業の微調整が必要で一人前の技能工になるには 10 年かかる。当社は中古の同機を購入しオーバーホールして修理の上、稼働させているが、これができるようになるには 20 年以上はかかる。6 軸自動旋盤だけでなく、前記のとおり、自動化設備の製作を「自前化」するのに必要な技能習得のためにも長く働いてもらう必要がある。

定年は一応 60 歳となっているが、再雇用されると期間に限度はなく、現在 65 歳以上が 50 人以上、その中には 60 年勤続の 8 0 歳以上の人が 3 人いる。再雇用の給与はパートと同じだが、生涯年収でみればよい所得と思っている。

終身雇用は古い制度と思われがちだが、海外、特に中国から工場見学に来る人たちが一番興味を持つのが終身雇用である。中国では労働者が 1 円でも給料の高いところに移るジョブホッピングが大きな問題になっているからだ。

年功序列を基本としているため、給与に関する人事考課は一切せず、ボーナスの支給割合にも差はつけない。超社会主義だと言ってやめた人もいたが、ある社内アンケートでは年功序列が良いという人の方が多かった。加藤社長は、成果主義による評価は難しいだけでなく、皆で助け合い、皆で作り上げていくモノづくりでは、能力の差を金額に換算することはできないと思っている。

年功序列が基本とは言え、役職者には階層に応じた給与を決めている。一般社員については業界、その他の平均年収の動向を勘案している。一般社員（平均年齢 30 歳を少し超える）の平均年収は現在 520~530 万円である。

年功序列を基本としつつ社員の努力を引き出すものとして功労金制度がある。1 年間の利

益目標を 8 億 5,000 万円とし、それを超えると、功労金が評価なしで役職に応じて分配される。各本部長は 100 万円、技能員は 40 万円、パート従業員には 20 万円というように全員に分配する。加藤社長は功労金を従業員に支払えるようにすることが、我々管理職の役割だとし、コロナ禍の 2020 年度も功労金を支給し、6 月と 12 月のボーナスと合わせ、年間 5 か月の賞与を出した。また、後述の役職立候補制で能力のある人は責任ある仕事と役職手当を得ることもできる。

グローバル化の時代こそ終身雇用と年功序列が必要

自動車部品企業はアジアの企業との激烈な競争下に置かれている。品質が良いのは当たり前で、コストも人件費の安い中国やベトナムの企業に負けてはならない。そのためには自前で、コストをかけずに設備を開発・製造し、自動化を進めなくてはならない。ここは変わらざるを得ない部分で、今までどおりの仕事をやっていては、会社はつぶれるというぐらい仕事の中身を大きく変えていかなくてはならない。これに必要なスキルをつけてもらうには長く勤めてもらうのが前提になり、終身雇用は変えてはいけない。グローバル化時代こそ終身雇用と年功序列が必要である。加藤社長は、変えざるを得ない部分と変えてはいけない部分を決めるのが経営者の役割と考えている。

なお、加藤社長はリーマンショックの翌年就任したが、前社長の加藤明彦会長は、現社長がリーマンショック時の人の知恵を結集する対応を見、変えてはならないものは変えないと宣言したことが社員に安心感を与え、経営承継を成功させたと述べている。

様々な人に雇用機会を提供

従業員のうち 65 歳以上が 1 割以上、女性が 5 割近く、障碍者が 3%を占め、女性を中心とする非正規職員が 51%というように、当社には多様な働き手、働き方が見られる。

ベテラン従業員が多いのはその習熟した技能が必要なためで、若手に技能を数値化し、伝える役割も果たしている。

女性が多いため、当社工場を見学すると華やかさを感じるほどである。自動化を進めているのでパートの女性でも十分機械を扱える。若いパートの女性の中には 1 日 1 時間とか週 2 日勤務を希望する人もおり、働いてもらうために要望に応じている。色々な働き方を選択できるのがパート労働だと位置づけている。パート女性は子どもが大きくなればフルタイムで働き、残業もやれるというように、年代と共に働き方を変え、長く働いてくれる人もいる。パートから正社員になる制度もあり、今まで 5 名が正社員になってもらった。それに対し、技能実習生は仕事を覚えても 3 年で帰国してしまうので、雇用していない。

このように当社では地元の女性（自転車で 30 分以内の人が多い）を頼りにしている。パートの時間単価は 1080 円で、名古屋では他社より少し良い程度である。1 円でも違うと人間関係が崩れるので一律にしている。単価は 3 年くらいで上げており、そろそろ上げる時期である。パートにも賞与を出しており、今課題となっている「同一労働同一賃金」実行のため、食費、通勤費は正社員に合わせた。次のステップとして家族手当の支給に取り組む。

女性の正社員は中枢分野で活躍しており、入社前は図面も読めなかった女性が技術営業

部で機械の開発に取り組んでいる。当社でも理系大卒は採用難で、大卒は文系が中心なので、女性もいる。学生は企業の雰囲気の良さや福利関係を重視することが多いが、当社の採用基準の第一は、「良品を生産」の経営理念に沿って「モノづくりが好きなこと」に置いており、この点に関しては男性も女性も、文系も理系も、日本人も外国人も関係ない（加藤社長は、この基準に照らすと日本人より外国人の方がよいと言い、中国人留学生を 4 人採用している）。採用すると、ソフトウエア、電気技術、機械工作などを自分で一通りできるように育てる。モノづくりが好きな女性が教育を受け生産技術開発の中枢部で活躍できるようになる。また、女性社員の発案で工場見学ビジネスを始め、年間 2,000 万円の収入をあげる活躍例もある。

精神面で障がいのある方に切粉の処理などで働いてもらっている。障がい者の方はしっかりと挨拶をしてくれ、よい雰囲気を作ってくれている。最近は障がい者だという感じはあまりなく、逆にいないと仕事が回っていかないぐらいの感じになっている。健常者と一緒に働き障がい者だから区別するというのは一切ない（給与は新卒者の 8 割程度）。最初はすぐ辞められてしまうこともあったが、障がい者の方が増えるとそういうことはなくなった。同じ職場の中で、精神障がい者の方にどういう支援が必要かというのが分かってきたことによる効果もある。

当社が多様な人材を採用できるのは量産工場のため多様な仕事があるからで、小ロットの試作工場ではこのようにはいかない。加藤社長は、日本国内で競争力のある量産工場を残していくことは、働く場を提供する点で大事であり、量産工場にとっても女性のパートや障がい者の方はモノづくりをする上で不可欠だとしている。

２．自ら考え、自ら行動

方針を立て自身でやるべきことを決めてもらう

加藤社長は創業者の祖父、二代目社長（現会長）の父のようなカリスマ性はないので、当初から従業員全員の力を借りなくてはならないと肝に銘じていた。そこで、全社レベルの方針を各部門、各個人にまで展開し、それぞれ PDCA サイクルを回す「方針管理」の仕組みを取り入れた。二代目社長も社員の成長と力の結集の必要を感じていたが、年に一度、全従業員を集め、その年度の経営指針を発表するという程度にとどまっていた。職人気質の従業員との間にギャップもあった。

当社の事業年度は 6 月スタート、来期の売上予測がつく 4 月に会長、社長、2 名の役員、3 名の本部長で、中長期方針、来期の利益目標とその達成のための活動内容、それを推進する組織について 1 日かけて方針を議論する。次にその来期方針を組織に沿って展開する。当社の組織は、会長―社長―本部（３）・総務―グループ（10）―チーム（30）である。

まず製造本部、技術営業本部、安全品質本部と総務の 4 部門でそれぞれのトップが会社の来期方針に対応し、自分たちの方針を決める。そこからグループトップの GM（グループマネージャー）がグループ方針を、その下のチームではチームリーダーがチーム方針とその

実行のための業務推進書を策定する。チームのメンバーはそれに合わせ、個人の目標を決め、毎月 1 回の会議で PDCA を実行する。全社レベルでは半年に 1 回、経営指針発表会で全従業員に対し重要項目に関する計画と実績を発表する。

組織の各レベルで自ら方針を作成し PDCA を行う。メンバーレベルの社員も、上位方針の作成には参加しないが、上位方針推進のために必要な自分自身の目標を立て、自ら管理するシステムであり、各階層で社員の自律性が尊重されている。

また、当社は急速に人員が拡大し、勤続 3 年未満が 8 割も占め、ミドルの管理層が育っていないという問題があるが、「方針管理」の仕組みは計画作成・管理を通じミドル層を育てることにも役立っている。なお、当社はこのような活動で日本科学技術連盟の日本品質奨励賞（2017 年度）を受けている。

情報をオープンにする

社員の自律性を高めるには、自ら考え、自ら行動できるように、情報の共有が必要である。まず、年 2 回の経営指針発表会で重要事項の計画と実績が公開される。従来ホテルで行っていたがコロナ禍のため、ウエブサイトを作り、24 時間見られるようにした。動画をはじめ各種資料もそこで見られる。ホテルで行うことにより子供の面倒を見るために参加できなかったパート従業員も情報共有できるようになった。功労金が出るか出ないかの問題もあって、社員の財務情報への関心は強い。

月次損益と課題をグループリーダー（グループマネージャーの下で重点事項の改善などに責任を持つ）以上の役職者に公開している。また、役職者に関してはサイボーズで全員のスケジュールとすべての会議の議事録が見られるようになっている。

３．役職立候補制、社長づくり

当社には社員がワンランク上の希望の役職に自薦他薦で立候補し、役員が面談の上昇格させる役職立候補制がある。対象となる役職はグループリーダー、チームリーダー、チームサブリーダーで、社長は一切口出しせず、各部署の責任と権限で自立的に候補を出す。自薦候補がない職場では「やってよ」みたいな形で候補が選ばれる。新卒 5 年目のチームリーダー、3 年目のサブリーダーがおり、現在の技術営業本部の本部長は 33 歳（新卒 10 年目）である。チームリーダーの部下は平均 15 人、製造関係では 30 人であり、責任は重い。給与は年功序列だが、役職は年齢・経験年数関係なく実力で登用する。

加藤社長はホームページで「従業員から社長をつくる」と宣言している。これはいずれ実現する目標ではなく、すでに実施している。地元の、後継者がいないため子会社化した企業の社長、総務部門を分社化し採用などを担当する企業の社長に 30 歳代の社員が就任している。21 年 6 月には当社初の海外現地法人、インドネシア法人の社長に 30 歳代後半の社員が就くことになっている。どんな小さな会社でも、経営するには数字をきちっと理解しないといけないし、トータルで物事を考えなくてはならず、30 歳代で社長を経験することによりそのような人材に育ち、下の層を引っ張ってほしいと考えている。社長まではやりたくない、

海外に行くより設備を作っている方がよいという社員の方が多いが、選択肢を揃えるのが社長の役割と考えている。

４．仕事と生活の両立

加藤社長によれば、社員は同じ方向を目指す戦友、パートナーである。だが、家族ではなく社員には社員の生活があり、就業時間内は一緒だが、個人の生活には関与すべきではないと考えている。社員の生活を大事にするには労働時間の減少が必要だから、ワーク・ライフ・バランスを重視している。

2019 年度の月平均残業時間は 40 時間だが、以前はもっと多く、80~90 時間という人もいた。現在年 5%の離職率も 10%あった。長時間残業は 100%離職に結び付くと思っている。

残業時間減少に効果があったのが設備投資による生産性の上昇である。急成長している当社は生産量拡大のため設備投資をしてきたが、生産性上昇の効果を労働時間減少にも結び付けた。設備投資が労働時間減少には結びつかない企業が多い中、注目される。

有給休暇が取れるように多能工化も進めた。「有給のために多能工化を」と言ったら、一挙に進んだ。社員が求めていることを行なえば実現できることがよくわかったし、この方が生産性もあがる。飲み会で説教や頑張れと言うのは意味がない。月一回以上の有給取得を遵守し、月別にチェックしているため、有給休暇消化率は 90%に達している。

労基法上の従業員代表を選んでもらった際、話し合いの上、8 時 25 分からラジオ体操をしていたのを始業の 8 時 30 分からにしたこともある。

５．課題も

かつて離職率が１0%あったことがあった。労働時間が長く、休暇も取れないことが原因で、設備投資で労働時間を短縮したが、なお離職率は 5%ある。退職は本人の意思なので止めることはしないが、退職の理由はデータとして取っており、主なものは上司との関係である。管理者層もチームリーダークラスだと 20 代後半で、入社 5 年目ぐらいで経験も少なく、仕事をするのが精いっぱいという現実がある。そのため、1 年間少し、外部の機関に管理者の心構えなど管理者教育を行ってもらったこともある。5%の離職率を下げるには管理者の育成が鍵と考えている。このほか、本人が望むようなキャリアプランを実現する仕組みがないことも課題となっている。

まとめ：社員は自己資本

当社はこのような課題を持ちながらも、加藤明彦会長の持論、「コストダウン活動や新分野開拓にはどうしても人材が必要で、人は切ることはできない。どんなに苦しくても人は採用する。社員は損益計算書上の費用ではなく、貸借対照表上の自己資本だ。人を大事にした企業がリーマンショックを乗り切った」とする経営哲学の下、現下のコロナ禍をさらなる発展の契機にしているように見える。（追記：当社は 2021 年 5 月期過去最高益を達成した）

⑭　（株）松本精機

～技能の師弟関係を絆に家族まで含む親族的集団～

社長：鈴木敏文氏（69 歳）、本社：東京都板橋区、創業：1950 年、従業員数（2019 年度末、非正規含む）：10 人、年商（2019 年度）：1 億 2,500 万円。

インタビュー：2021 年 4 月 15 日

Ⅰ．経営の特徴

可搬式消防ポンプ、船外機などを生産する親企業に対し、消防ポンプ用の真空ポンプ、インペラー（羽根車）などの重要保安部品や船外機のエンジン部品を生産している（売り上げの 40%）。また、建設重機メーカー向けにユンボー（パワーショベル）先端に付くクラッシャーのコントロールバルブの生産の他、医療機器部品、食品生産用ミキサー部品等も生産している。繰り返し生産だけでなく、設計を含む提案型製品、試作部品等も手掛けている。

親企業の社内養成工の指導者をしていた現社長鈴木敏文氏の父親が独立開業、当時親企業が生産していたオートバイのエンジン部品と消防ポンプの部品の生産を始めた。経営は順調に発展したが、親企業が日本一の販売を誇っていたオートバイの売り上げが不振に陥り倒産（会社更生法適用 1964 年、その後再発展）、また、現社長の就任（2002 年）と同時に建設重機の関連会社の倒産で多額の負債を抱えるなど、親子で 2 度の経営危機に陥った。それにもかかわらず、今日まで経営を続けてこられたのは、次のような信念が経営の柱になっていたからである。

1 つは、先代社長の工場の「工」とは工夫の「工」、工夫がなければ作業者は単なるプラントにすぎないという信念である。もう一つは、現社長の生産されたものが使われる場面を想定し、品質を作りこむという信念である（後述）。これらが、当社の高精度加工、新加工法の開発、厳密な品質管理の原動力となり、主力製品の真空ポンプを世界有数の性能なものにし、当社を親企業にとっての不可欠な企業に引上げ、また、親企業への過度の依存を免れる新市場の開拓も推進してきた。当社は受注加工型の企業だが、受身的な下請企業ではなく、優れた加工技術を「自社製品」とし、技術情報を発信し続けている専門加工業型の企業である。

また、鈴木社長は板橋区内の機械加工関係中小企業による共同受注グループ、「イタテック」を結成し、中小企業が単独では不可能な受注の開拓に成功している。地域間中小企業による産業防災システムの構築にも力を注ぎ、東日本大震災の被害を受けた地域の中小企業の復興にも寄与した。単独、徒歩、無補給で南極点を目指す冒険家のために地元板橋区と長岡市の中小企業と連携し、リーダーとして重さ 100 kgの荷物に耐える軽くて丈夫なそりの開発を行ったこともあり、鈴木氏には地域を基盤にした社会活動家の一面もある。

Ⅱ.労働に関するマネジメントの特徴

１．従業員とは親子的関係

鈴木社長は、経営者と従業員の関係は、経営目標を達成する為のイコールパートナーが理想だと思うが、実際は従業員の家族も含む親子・親族のような関係だと言う。従業員は 10 人と少ないため、社員の奥さんの誕生日や子供の入学式の日まで知っており、花束を贈ったりしている。社員の奥さんから夫婦間のことで頼りにされたこともある。先代社長の墓には月命日前後にすでに退職した従業員が墓参に訪れている。

親族共同体のような関係は従業員規模が小さいだけでなく、鈴木社長自身も技能者であり、従業員を技能者として育てあげてきたことによる師弟関係が根幹にあると思われる。

職人社長

鈴木氏は職人と同じ環境で育った。当社創業時は、社長の父と数人の職人で工場は営まれ、旋盤、フライス盤、枝型ボール盤が、天井に置いたモーター１台とベルトでつながっていた。経営は順調に推移し、創業２年後には２０数名の工場となった。朝 6 時には早番が工場の稼働準備のためにモーターを回すと、いやでも工場の二階に住んでいた鈴木氏はその音と振動で目覚める毎日だった。当時，工場には住込みの職工がおり、家族と一緒に毎回１５名近い人数で食事をしていた。

鈴木氏は職人としての技術も身に着けた。文系の大学に通いながら、東京都立高等職業訓練校（現東京都立職業能力開発センター）と東京都立工業技術センター（現東京都立産業技術研究センター）でそれぞれ 2 年と 1 年の夜間研修を受けた。後者では先端的な技術知識を学び、前者では実践的な技術を学んだ。そこでは研修生のほとんどが、技能検定のために企業から派遣されている経験者なので、一番若輩だった。そのため何でも最初にやらされ、悪い見本とされたが、その分２回教えてもらえた。工具の「火づくり」（金属を熱し可塑性を持たせ必要な形にすること）から始まり、やすり掛け、ケガキ、ハツリなどで、半年は機械に触れさせてもらえなかった。モノづくりを基礎から鍛えられたことが氏の原点になり、その上に現場での「工夫」活動が積み重なり、高度の技能を獲得した。

高い定着率

経営者自身が職人の中で育ち、職人と同じ価値観を持ち、自分たちより高度な技能も持っている。このような経営者を従業員は師としてリスペクトし、その指導を受け入れる。弟子は成長し得意な技術領域を確立した技能者となり、師弟関係は異なる得意を持つ技術上のパートナーへと発展したが、経営者・従業員関係の原点としての師弟関係と経営者による従業員の配偶者まで気遣うマネジメントにより、企業は一種の親族共同体となった。

従業員の定着率は高く、10 人の従業員平均年齢は 49 歳で、34 歳一人、40 歳代 2 人、50 歳代 7 人である。平均雇用年数は 30 年、定年（62 歳）までの在職率 74%である。唯一の３０歳代は後継予定者の社長の子息で、若手不足の問題はあるが、長年勤続しているベテラン技能者が当社を支えている。

２．自律性の醸成

高度な技術

鈴木社長は当社の核となる競争力は、顧客に対し加工技術など積極的に提案することだとしている。提案力の源泉の一つは鈴木社長自身である。「昨日は昼から支給部品の不具合のために長野県の親企業の工場に移動、帰宅は 24 時を過ぎた。問題となったのはネジで、ネジ一個のための遠征となったが、不良を生み出した原因、不良を見逃した要因を究明し、現場作業者の特性も分析し、今後の対策について”盛りだくさんの授業“をした。」と話してくれたように、親企業の現場が鈴木氏の教えを受けている。

勿論、ベテラン技能者も当社の提案力の源泉である。現在は生産現場を離れ、新規顧客開拓や既存顧客との新た仕事の開拓、新素材を削るというような難しい仕事を探すことに注力している鈴木社長に代わり、ベテランたちが当社の日々の技術開発を支えている。大手ガラスメーカーから削るのが難しいアルミとガラスの結合体に穴をあけてくれと依頼があった。鈴木社長は凍らせればよいのではとドライアイスとアルコールで急速冷凍したがうまく行かなかった。成功したのは社員だった。あとから分かったことだが、実際には削っていたのではなく、砕いていたのがよかった。

こういうこともあった。ある大手企業が作った油圧バルブが動かなくなった。部品使用者はこのバルブは松本精機しか作っていないと思い込み、不良品として連絡してきた。しかし、作っていないことは記録を見ればわかる。当社の技能者が検査したところ、切削の刃の送り速度が間違っているためにある部分が折れたことが原因だとわかった。他社製部品の不良原因も突き止める能力を持っているということだ。その後、不良品を作った大手企業はその生産をやめただけでなく、当社の技術力を知り、当社との取引を始めた。

自律性の醸成

このような技能者育成のポイントになるのが自律性の重視である。鈴木氏は「工場は工夫の場」という思いに沿って技能者たちの自律的な行動を促してきた。若い技能者にはすぐ手順書を求める人がいるが、手順書は自分で書けと言う。どのように山に登るかを考えるのが仕事で、マニュアルを与えるのは人を「プラント」にすることになる。加工法の相談を受ける時も、複数の案ではなく一案に絞ってもって来させるようにしている。

もっともすべての従業員がこの思いに沿って自律的に行動できるわけではない。鈴木氏によると、2 人だが、通い箱の清掃や現場でボタンを押すだけなど単純な作業に甘んじている人もいる。だが、5 人は「工場は工夫する場」に共感し、スキルアップする意欲を持っており、職業能力開発センターや語学学校に通ったこともある。この費用は会社が持つ。

残りの 3 人は「一人前」の技能者である。当社では「一人前」とは仕事の仕方と品質に責任を持て、クレームにも自分で対処できる人である。この定義は後述の「寿司を食べるかい」の集まりでの結論だった。この技能者たちは自律的に動く力を持っているため、仕事で自由に使ってよい費用として月 20 万円を割り当てられている。ある時、技能者が細かいものを削るにはスイスの時計メーカーが使っている刃物が良いのではと思いついた。そこで、スイス大使館の商務部門に行き、スイスの刃物メーカーや関連する研究所のリストを紹介してもらった。英語資料を読むための翻訳ソフトの購入費用は 20 万円から出した。スイスの刃

物メーカーとはセールスで来日した時、当社に寄り、サンプルを置いて行ってくれるような仲になった。ちなみに、当社はかつては親企業から技術情報を得ていたが、現在では研究所や大学研究室、またこの例のように海外から情報を得ている。

鈴木社長はこのように自律的に動いてくれる技能者がいて本当に助かると言う。普段の業務についても、工場に置いてある注文リストと図面を基に担当を決めるが、社長も工場長も関与せず、技能者同士の決定に任せている。

３．学習機会の提供

技能者たちは作業を通じてスキルを高めていく。上記のように得意な技術領域を確立し、自律的に行動できる社内の「一人前」技能者が成長への暗黙の目標になっている。

職業能力開発センターに通うこともスキルアップの手段となっている。3 年前に 40 歳代の人を採用したが、スキル不足だったので 1 年間、夜間に職業能力開発センターに通ってもらった。現場では最新の課題から技術を学べるが、普段扱っていない機械や材料に関する知識など基礎的なことは学べない。鈴木社長は「旋盤を水平に置かないとどうなるか」といった課題を与えながら通わせている。今まで４人、センターに通った。機械メーカー、ソフトウエア企業などへの外部研修を含め外部研修経験者（1 週間以上）は 92%になる。費用は会社もちである。

年１回、ＪＡＬの事故啓発センターを見学してもらっている。ここには墜落直前の乗客のメモや遺書が残されており、事故につながるような不良品の恐ろしさを感じられる。見学者にはレポートを提出してもらっている。

月１回、土曜日午前中に「寿司を食べるかい」を行っている。全員出席でテーマを決め、寿司を食べながらフリートークを行う。テーマは「スマホが出来て困った産業は？」「ペットボトルの使い方を１００とおり考える」「もし家族から出ていけと言われたら」などである。発表の訓練、自由な発想を培うと同時にお互いの育った環境がわかり、親しみも増す。

４．理念と情報の共有

理念の共有

当社の経営理念の一つが「使われる場面を想像しその先を描き出す事」である。どういうことか、鈴木社長の言葉を紹介する。「当社製の真空ポンプが使われている消防ポンプが動かなくなったらどうなるか。火は消せず、自分たちの父母が死ぬことを考えて見よ。不良品は決して作れないはずだ。」上記で親企業の工場で不良品防止のためのアドバイスをしたことを紹介した。会議終了後、先方工場長よりなぜそこまでするのと聞かれた。「市場にこのネジを使っている製品が流れたらどうなるか。製品のクレーム処置は当社の責任ではないので、御社がすれば済む。しかし製品の評判は間違いなく落ちる、結果、需要は他社製品に移行する可能性があり、当社製造部品も生産減となる。工業製品は一見同じものだが、使う人の事を思うと作りこみが変わる。作り手の真剣さと使い手の真剣さがつながることによ

り、製品の持つ価値を上げる。機械部品屋にとって最終使用者は使い手。使い手に信頼される製品を供給する仕事の一部が、今回の仕事」と答えた。

こういう理念が従業員にも浸透し、例えば、部品の包装がしっかりしていないような場合、従業員が出荷を許さない。当社で、20 年近く前に開発した古い油圧バルブが修理で戻ってくる。泥だらけの汚れた部品だがグリスも挿され大切に使われているようだ。修理は採算に合わないが何とかしてあげたい気持ちになっていると、従業員も「これとっても大切に使ってくれている。早く現場に返したいね」と言ってくれる。鈴木社長はこういう人がたくさんいる会社にしたいと言う。

情報の共有

月次決算書を食堂に張り出し、業績はガラス貼りにしている。このため、上記の自由に使える「20 万円」も、無茶な使い方をする人はいない。

従業員の考えも共有する。12 月と 1 月に 1 年間の様子を聞いたり、給与を上げられる企業にするにはどうしたらよいかなど経営に関する意見も聞く。給与をあげるため付加価値の高い製品を作らなくてはならない。では販売組織を持たない当社が新製品を販売するにはどうしたらよいか。従業員から提案があった。今の可搬式消防ポンプは軽四輪車に載せている。ピザ屋のバイクに載せるようなもっと小型のものができないか。住宅密集地域で需要があるはずだ。これは当社が作り、販売は大手の取引先にやってもらう。

鈴木社長は小回りの利く中小企業の良いところは、アイディアを出し合い色々面白いことをやれることだと言う。

５．課題

終わりに、特に重要と思われる当社の課題を挙げておく。

価格形成力の不足

技術は大手の主要取引先にない専門性を持っているが、まだ、取引単価は取引先の意向に左右されがちである。

若手不足

若手を採用したいが、ベテランが指導に割かれ、従業員は 10 人しかいないので、生産に差支えが出る。このため熟練者を雇わざるを得ない。若い人も色々言われるのが嫌なので、コンビニなどに流れてしまう。

のれん分け

子息へ事業承継するために、ベテランの技能者には無償で機械を譲渡し、独立開業してもらいたいと考えている。ただ、まだ覚悟ができているベテランはいない。

６．日本のモノづくりを支える

当社は 1950 年創業で、現在の従業員は 10 人。企業は成長すべきものという観点に立てば、十分な実績とは言えない。全く仮の話だが、オートバイ製作の親企業が会社更生法適用

に至った時、本田技研工業に取引を転換しておけば、その後、有数の自動車部品企業に発展した可能性もある。おそらく、創業社長は出身母体への強い想いからその道を選ばなかったのだろう。その後も、上記課題に示したように、中小製造業特有の不利な価格関係や人材難に直面し、企業の拡大が抑えられたものと思われる。

ただ、当社はこのような困難を課せられながらも、技能者の育成に励み、師弟関係を絆によき人間関係を築き、社員は「一人前」の技能工として自立している。社員には「働き甲斐」のある企業と思われる。また、技術開発に励み、使い手への想いに根ざした誠実な、不良を許さないモノづくりの姿勢は社会から信頼を集め、当社には大企業が加工上の難題解決を求めに来る。大企業における基盤技術の劣化を実感している鈴木社長は親企業の現場の指導さえ行っている。かつての勢いのない日本のモノづくりをなお支えているのは当社のような中小企業である。

⑮　（株）ユーワークス

～クリエイティブな仕事を行う自律的な専門家集団～

社長：吉本英治氏（41 歳）、本社：東京都文京区、従業員数（非正規含む）:2019 年度末 2 3 人（21 年 8 月時点 24 人）、創業：2001 年、年商：2019 年度 1 億 8,6 00 万円，　20 年度 2 億 6,000 万円

インタビュー：2021 年 4 月 20 日

Ⅰ．経営の特徴

事業はソフトウエア開発で、大学・研究機関向け IT 支援業務（売上の 65%）、医療機器用 IT システム開発（同 20%）、民間企業向け IT システムの設計・開発・保守（同 15%）を行っている。特に、専門度の高い研究内容の理解が必要な科学技術領域のシステム開発を得意としている。学生時代の同級生で創業、吉本社長は 05 年 1 月に途中入社、PR 会社で磨いた営業力を買われて 10 月社長に就任した。

当時は大手システム会社の 3 次、4 次下請だったが、2011 年の東日本大震災をきっかけにつくば市などにある公的研究機関や大学との直接取引を開始、2014 年には下請取引をゼロにした。15 年には本社のある文京区に多い医療機器メーカー向けの開発にも進出した。開発するシステムは特定顧客の特定ニーズに基づくもので他に転用できず、しかも専門的ニーズに対応するには関連論文を読むなど手間がかかるものが多い。JAXA から請け負っている、「はやぶさ 2」が取ってきたデータを世界中の関連研究者がシェアするデータベースシステム開発がその例だ。このような特殊ニーズに対応する一品生産的な開発は、柔軟性に欠ける大手企業では困難である。このため、価格競争に巻き込まれず、利益率が上がり、従業員の年収も平均年齢 30 歳台で 400 万円台という高収益・高賃金を達成している。

コロナ禍の影響だが、感染に不安のある派遣業務は一切やっておらず、また公的機関からの仕事はスパンが長いので、1，2 年前から受けているものが売上に加わるなど、売上は増加した。

当社は専門的能力を持つ人材で構成されているが、アジア人材の活用にも積極的で、15 年にベトナムのラボ型オフショア開発を請けている企業で優れた人材を目にしたのをきっかけにミャンマーのヤンゴンに同タイプの企業を日本企業 5 社との共同出資で設立した。ラボ型オフショア開発とは海外顧客の選んだスタッフを顧客が直接指示して開発業務を行うもので、受託型オフショア開発にありがちなコミュニケーションの行き違いを避けることができる。当社は、顧客としても同社を活用している。国軍によるクーデターが起きたミャンマーだが、インタビュー時には現地法人との連絡に支障はないようだった。

Ⅱ.労働に関するマネジメントの特徴

１．業態の転換とワーク・ライフ・バランス

脱下請け

当社は東日本大震災をきっかけに下請企業から独立企業への革新に成功、これにより労働環境も大きく変わった。

大手システム開発会社の3次、4次下請をしていたために、女性社員が妊娠しても取引先の都合で休みを取れないなどの問題があった。東日本大震災では、福島県出身の社員が実家の親と連絡が取れなくなり、一週間の休暇を申請、だが、彼が担当する取引先は、納期があるので絶対に来てほしい、休むなら金は払えない。納期の迫っている 3 月に休むとは何事だという姿勢だった。吉本社長は大災害が起きている中、家族の安否を確かめるのも許さないとは狂っていると怒りを覚えた。埒があかないので取引先に震災（金曜日）後の月曜日に出かけたところ、社員は電車が満足に動かない中、早朝からタクシーを予約するなど、全員出勤していた。何が何でも出社するというマインド・コントロールにかかっているようで気味が悪く、このような企業からは離れたいと思った。結局、この会社との 750 万円の契約は打ち切った。

取引先の理不尽さが取引打ち切りを選択させたが、そもそもは下請企業としての立場の弱さが理不尽を許し、社員をこのような苦境に追い込んだと感じ、脱下請けの思いが昂じた。

また、当時4，5人の社員全員が独身で、いざというときには徹夜で乗り切るようなことを平気でやっていたが、一斉に結婚。従来のようには行かなくなったことも、労働時間をコントロールできる脱下請けを後押しした。

当社は大震災後3年かけて脱下請けを達成、社員は皆18時くらいには退社するようになった（なお、当社はみなし労働時間制をとっている）。ただし、専門的な職種によくあるように、帰宅しても「あの課題はどうすべきか」というようなことは考えているという。

意識して社員のワーク・ライフ・バランス向上を目指していたわけではない。大震災時の怒りを覚える取引先の態度・下請企業の立場の弱さの露呈などが脱下請けを推進し、結果としてワーク・ライフ・バランスが向上した。

IT 業界で残業の多い理由

吉本社長によるとIT業界で残業が多いのは重層的な下請構造にある。取引先から発注の見込みを伝えられ、人員を確保していても、より上位の取引先との関係が絡むので実際の発注は遅れる。しかし、納期はそれと共に延されるわけではないので、残業で対応することになる。また、要求仕様がよくわからず、Aパターン、Bパターンが考えられるがどちらかを尋ねても重層構造を昇って降りてくるまで時間がかかる。納期までの時間が短くなり残業をせざるをえない。

当社が顧客と直接やりとりできるようになって分かったのは、納期をがっちり守ってほしいという顧客は案外少ない。「これこれの事情で、ちょっと1週間ぐらい遅れるんですけど、いかがですかね」と言えば、多くの場合、「ああ、それは仕方ないよねと」と言ってくれる。こういう交渉は普通にできるという。

重層的下請構造は頂点の元請けには都合がよいが、しわ寄せが末端に行くシステムであり、当社はこの構造から抜け出すことができた。

２．社員は会社のために生きているのではない

根底にある思想

ワーク・ライフ・バランスの向上を目的として立てていたわけではないが、吉本社長にはワーク・ライフ・バランス重視につながる経営思想があるように見える。

上記で震災 3 日後に無理して全員出社している企業を見て気味が悪いと思った。その奥には「一人ひとりの社員は会社のために生きているわけではない」という考えがある。「どちらかというと一人一人の社員の人生のために会社が何ができるかという話だと思うんですよ」と言う。

この思想が従業員のワーク・ライフ・バランスを支えていることは間違いないだろう。それだけでなく、次のような形で当社の経営のあり方や人間関係にも影響している。

完全オフィスレス

当社では 20 年 2 月から部分的なテレワークを始め、21 年 1 月から完全オフィスレスに移行した。一部の人が出社し、社長に近いところにいると、その人が得をするのではという社員の声があり、すべての社員の環境を同一にするため執務の場としてのオフィスは廃止した。リモート手当を出し、家で仕事をしにくい人はホテルのリモートワーク用のサービスなどを利用してもらう。完全オフィスレスはコロナ禍が終わっても貫く。コロナ禍や緊急事態宣言などで経営を振り回されるのでなく、主導権を取りたいこと、どの地域に住んでいる人材でも採用できるので求人難対策になること、また、人材を地方に置き地方創生に役立ちたい思いもある。

しかし、これにより企業の持つコミュニティ機能は失われる。吉本氏によれば人はコミュニティに属する欲求があるが、日本人は企業のコミュニティに依存しすぎていた。そもそも企業に何もかも求めるのはおかしい。人は複数のコミュニティを持つべきで、通勤時間が無くなった分、地域社会へ貢献する。そのような企業になろうと言っている。なお、社員の情報交換が産み出すナレッジの創出は zoom があれば大丈夫だと言う。

完全オフィスレスは人に見られていないと仕事ができない人には向かないが、自律心の強い人には向いている。後述のとおり、当社はすでに自律者集団的な特徴を持っているが、それが一層強まることになる。

経営理念の「浸透」

「わたしたちは『科学技術と人の営みとの調和』を図り、心豊かな社会を実現します」「わたしたちは知性と感性を磨き、広い視野と行動力を備えた『頼もしい集団』を目指します」「わたしたちは『会社の発展と関わる全ての人々の幸せ』の一致を追求します」。

これが当社の経営理念である。しかし、吉本氏は経営理念は社員に「浸透」していないと言う。理由が興味深い。人間の価値観はそう変わるものではないのに、理念の「浸透」とはマインド・コントロールで価値観を変えるようなものに思える。朝礼などで理念を唱和する企業があるが、あれは嫌だ。当社に入社する人は理念に共感しているからであって、経営理念の「浸透」で価値観を変えたわけではない。ただ、人は自分で価値観を変えることはある。

当社の理念に価値観が合わなくなった人が辞めることはある。

社員はパートナーと考えている。人は企業のために存在するのではないから仕事上のパートナーではなく、一緒に人生を歩む上でのパートナーだ。社長と従業員は役割上の分担にすぎない。その表れか、吉本社長は「吉本さん」と呼ばれている。

わが社は 4，5 人から出発し 20 人を超えるようになったので、運営の制度化も必要になっている。しかし、これを嫌う古株もいる。そのために子会社を創り、そこで昔ながらのやり方で仕事をしてもらっていると言うが、これは組織を人に合わせるものである。

以上のようなことの中にも、「社員は会社のために生きているのではない」という思想が現れている。

３．面白く、自律的な仕事

学生が戻ってくる

2017~19 年度の採用者数は 8 人で、うち中途採用者が 7 人を占める。中途採用と言ってもいわゆる第 2 新卒である。当社でアルバイトしていた学生が、知名度に魅かれて大手企業に就職する。給与は大手と同じだが、知名度では負ける。当社が必要としている創造的な専門人材は大手も欲しており、新卒採用に関しては苦戦する。しかし、大手に就職した学生が 2，3 年もたたないうちに戻ってくる。専門的なエンジニアは試行錯誤を伴うクリエイティブな仕事をしたがるが、大手企業では決められた枠組みの中での繰り返しの仕事が多く、創造性発揮の機会がないからである。

一サラリーマンではない

脱下請けによって顧客と直接取引する当社は、顧客と企画段階からかかわり、SE の全員がシステムの企画提案、システムの設計、実装、テスト、納品に至るすべての工程に携わることができる。ただし、1 人の SE に担当を丸投げするのではなく、チームで担当し、チームは同時に複数の案件に取り組む。1 人に丸投げしないのは、家庭の事情や病気で仕事を休んでも他がカバーできるようにするためである。

企画段階では創造性が必要で、関連する科学論文を読むなど知識を蓄積し、提案を行う。最終工程まで担当し、顧客の直接の反応に接することもできるので達成感を味わえる。仕事は一人の裁量の範囲が広く、自律的に進められる。納期に関しても顧客に必要な時間を説明し納得してもらうことができる。当社での勤務経験者によると、一サラリーマンというよりは、自立した IT コンサルタント兼エンジニアとして開発をプランから動かしているイメージだと言う。

当社では学生アルバイトにも研究開発色の強い、普通の企業では任せないような仕事を行ってもらう。この楽しい記憶があるので戻ってくる。第 2 新卒は大手企業で訓練を受けているので、その分助かる。

経営計画は幹部が作成

規模の小さい企業では従業員も経営計画策定に参加し、従業員の自律性発揮に寄与して

いるケースがあるが、当社も規模は小さいが経営計画は幹部が決め一般社員の参加はない。

当社は専門人材によって構成されている。専門人材は経営管理的業務への興味は薄く、専門分野での能力向上、キャリアアップを目指す。このため、専門人材は現業を自律的に遂行する一方、経営計画等経営管理には関与しないということだろう。

中小企業では従業員の経営計画への参加と計画には参加しないが実務での広い裁量労働――という 2 様式で従業員の自律性の発揮が見られる。

４．経済的報酬は動機付けにならない

吉本社長は給与の引き上げを目標に掲げるようなことには違和感があると言う。給与水準が低くないということもあるが、社員で、給料が上がるからもっと働くという人はいないと思っているからだ。専門職の人たちが大事にしているのはキャリア形成である。従来の賃金体系は社員間の年齢でバランスをとるような年功序列的なものだったが、同じ歳は同じ給料というのは能力差を考慮しない逆の不公平感もあるので職務給にし、人事評価制度も社労士によるひな型をもとに幹部で話し合って 1 年かけて作成した。職務給については以前から意識していたが、人事評価制度の構築が面倒だった。しかし、幹部会でうまくはできないかもしれないが、やらないよりやったほうがいいということになった。

これを作ってよかったのは、キャリアを形成する上で今の自分に何が足りないかを判断する基準ができたことだ。自分は何を伸ばさなくてはいけないのかが明確でないとすごく働きづらいことは分かっていたが、しっかりとやっていなかった。制度を作ったら、若手社員の 1 人が「賃金どうのこうのの話ではなく、上司との面談のときに話の共通基盤ができたことがすごくありがたいです」と言ったという。。

５．適正規模を目指して

柔軟な面談制度

当社では上司と部下との面談は 1 週間に 1 回以上は行う。社長と社員の面談も 2，3 か月に 1 回は行う。社長からは「何か困っていることない？」と言う調子で聞く。話の内容は仕事上、生活上のこと様々だが、上司との関係の悩みが多い。社長は一切どの現場にも関わっておらず、社員にとっては多分、何かよく分からないけど「会社にいるおっちゃん」みたいな「部外者」的立場にいるので、上司との関係も打ち明けやすい。面談日が決まっているわけではなく、給与明細を渡すときとか、今、テレワークなのでたまに出社してきたときなどに行っている。食事や飲みながらやるのが好きな人もいれば、かしこまってやるのが好きな人もいるので合わせている。相手を見ながら変えられる規模なのでしっかりと制度化はしていない。このように柔軟にできるのが中小企業のよさだと思う。

適正規模は 30 人

組織の適正規模は 30 人程度だと思っている。人数が少ないと、責任ある仕事をするには家庭で何かあっても休むことができない。プロトタイプを開発している間は多少の欠陥は

問題にならないが、本格稼働で使われるようなものにそれは許されない。しかし、家庭も大事で、社員が板挟みにならないように補い合うために 30 人ぐらいまで規模拡大が必要だ。補い合うためには年齢構成もバラバラの方がよい。30 人ぐらいまでなら、今のように「裏方」も社長ひとりでできるから利益率も上げられるだろう。

30 名以上になりそうだったら――すでに一つあるが――子会社化する。自分も当分働かなくてはいけないので、社員からすると目の上のたんこぶがずっといるわけだ。それはかわいそうと思うので、うまくいった事業は子会社を創って自由にやってもらうのがよいと思っている。

このように、適正規模の 30 人を目指すのが今の課題となっている。

⑯　（株）イベント 21

～カルチャーづくりで企業を自律者集団に～

社長：中野愛一郎氏（40 歳）、本社：奈良県香芝市、創業：1990 年、従業員数（2019 年度末、非正規含む）：175 人、年商（2019 年度）：16 億円

インタビュー：2021 年 4 月 23 日

Ⅰ．経営の特徴

イベント企画・運営、イベント会場の設営、看板制作・販売、イベント用品レンタルなどを行っている。顧客は「アミューズメント、レジャー」「ファッション」「自動車」「広告・出版・マスコミ」等々、多分野の企業や団体で、結婚式の二次会用のイベントなど個人顧客の要望にも応じている。現在はオリンピック関連の案件について色々な国の大使館から問い合わせがある。

現社長中野愛一郎氏が先代社長の父の死でやむをえず取締役に就任した 2007 年（社長就任は 2011 年）の従業員数は 4 人、イベント事業の孫請として看板やテントを施工していた。言われたことしかできない下請から脱却したい。顧客に「あんなこと、こんなことができる」と直接情報発信できるウェブマーケティングを行うため、ウェブ作成を猛勉強した。イベント事業を良く知らない他社にウェブ作成を依存している限り、満足なサイトは作れない。ウェブのプロを目指した。

2008 年 4 月にウェブから初の受注に成功、念願の東京市場へも進出した。現在、ウェブ作成に 16 人が専従、毎日、新しい商材の紹介や商材に関するお客の声を載せるなど、数 10 頁を更新している。業界随一のウェブによる情報発信力で、顧客から年間 4 万件以上の問い合わせがあり、コロナ禍前、新規の見積もり依頼は 10 年連続で対前年 20%以上増だった。顧客から寄せられる新たなニーズを基に毎年の経営計画に新サービスを加え、新事業専門部署でその事業を広げていく。社内資源では不足する新サービスは協力企業と連携する。孫請けで身に着けたコスト競争力も市場拡大に貢献してきた。

売上は 2014 年度の 4 億円から 19 年度 16 億円に、従業員も 2019 年度には 175 人に急増、拠点数は奈良県の 2 拠点から全国 22 拠点（ベトナム拠点含む）に拡大した。

初任給が 23 万円プラス交通費で、一般的な大卒初任給より高く、従業員の平均年齢は 26.2 歳、社長は 40 歳。若者たちによる高収益・高賃金の急成長企業である。

しかし、コロナ禍による打撃は大きかった。2020 年 4 月の売上は 85%減に、月固定費 5,000 万円に対し月売上 1,000 万円、持続化給付金は焼け石に水だった。だが、持ち前の市場開拓力を発揮、急速にニーズの高まっているオンライン・イベントの企画運営、どうしてもやらなければならないイベントの飛沫感染防止、感染には関係のない YouTuber の撮影、ドラマのセット作りなどに進出した。結果、現時点（2021 年 4 月）の売上はコロナ禍前の 7 割に戻った。状況はまだ厳しいが、２2 年にはコロナ禍で 1 年延びた念願のニューヨーク進出も果たす。

Ⅱ．労働に対するマネジメントの特徴

１．社員は２つの仕事を行う

「三方よし」を軸にカルチャーをつくる 23 の委員会

当社の部署はウェブ作成、営業、設営、新事業拡大などの業務部門と業務部門横断的に組織されている 23 の各種委員会で構成されている。委員会は全員参加なので全社員が 2 種の仕事を行う。ホームページを見ると、新卒採用委員会、デコレーションギフト委員会、MANGA 委員会、ベンチャー委員会、マーケティング委員会、ツアー委員会、東西イベント 21 祭り委員会、ブランド力向上委員会、ドリームアンドスマイル委員会、エデュケーション委員会などがあり、人材育成費から出る予算を使って活動している。

新卒採用委員会は当社の経営理念に共感する人材の採用を担う（当社には人事部はない）。社長は採用には関わらず、内定式のときに初めて採用者と会う。デコレーションギフト委員会は入社者への入社記念品の企画などを行っている。MANGA 委員会は社内行事の模様やコロナ関連商品の顧客とのやり取りなどを数コマの漫画にまとめている。ベンチャー委員会は社内起業家の輩出を目指している。

これら委員会の目的は企業文化づくりにある。

当社はウェブマーケティングによる仕事量拡大で従業員が 20 名に増えた 2010 年に、近江商人の経営思想「三方よし（買い手よし、売り手よし、世間よし）」を基に”you happy ,we happy”を経営理念として掲げた。中野社長が 35 か国を一人旅し、発展途上国の貧困を目の当たりにし、何とかならないかとモンモンとした体験が、イベント事業を通じ世界を happy にするという理念につながった。この理念を軸にしたカルチャーづくりを推進するために置かれたのが委員会である。委員会をサポートするため、企業文化を全社員に広める最中枢の役職者として 4 人のカルチャーコーディネーター（CC）も置いた。

中野社長はカルチャーづくりの例として「新人がチームに入ってきたときに、また教えなくてはならない、面倒だと考える先輩ではなく、自分も先輩に育ててもらったように、自分のチームに入ってきた後輩を社会人として一人前の人間に育ててやろうと、当たり前に考える先輩が多い会社」「8 時に閉まるスーパーに 1 分前に駆け込んできたお客さんに対して、帰るのが遅くなると思わず、『間に合ってよかった、どうしてもきょう欲しいものがあるのでしょ、一緒に探しますよ』と当たり前に言えるスタッフが沢山いるスーパー」を挙げ、こういう色々な「当たり前」をつくっていくのがカルチャーづくりだと言う。

長期的発展の基盤

「業務のことだけやっていたら、会社の理解も部分的になり、人材の成長も一定の部分で終わる。カルチャーは経営のエッセンスと思っているんで、委員会活動は社員に経営の一部分を任せること。業務しながら経営もやるのが、うちの人材育成のスタイルです。」と中野社長は言う。

成長した人材はよきカルチャーを推進し、よきカルチャーのところにまた良き人材が集まる。カルチャーづくりは同一の価値観に基づく良き人間関係もつくり、よき人間関係は働

く意欲も引き起こす。中野社長は「ネガティブな人間関係だと、多分誰も本気でやらないし、やる気も出ないと思うんです」と言う。

カルチャーづくりは収益にはすぐにはつながらない。短期の利益を考えるなら委員会は廃止したほうが良い。しかし、人づくりは企業の柱であり、長期的発展の土台となる。

入社はカルチャーにあった人を

社員も「三方よし」を軸とするカルチャーづくりを受けいれている。と言うのは、こういうのが嫌な人は当社に入らないようになっているからだ。イベント好きということだけで来る人は採用しない。面接をくぐり抜けてきた内定者に入社式までの半年間、社員と同じことを求める。これで、本当に「三方よし」を追求する企業だとわかる。これにあわないと思う人は辞めていく。内定後もこうして「純度」を高め、去年は内定者 19 人中 5 人が辞退した。入社後辞めるより、双方にとって良いと思う。入社に行きつくのはエントリーした人の 1 割ぐらいである。

マイナビとかリクナビという一般的なリクルートサイトは使わない。大勢の人をすくい上げても当社のカルチャーづくりにあう人は少ないからだ。採用も基本は当社のウェブを通じて行う。もう一つは学校（大学、専門学校）との直接の関係である。毎年採用する学校との間では信頼関係が出来上がっており、授業をまるまる当社の説明会に当ててくれるところもある。なお、高校生は採用しない。親や教師の影響が強く、自分で選択する力がなく、そういう人は当社では通用しないからだ。

労働の全体性の回復

委員会活動が「経営の一部分を任せること」について次の見方もできる。

人の労働は構想―実行―成果というプロセスからなる。だが、企業は拡大とともに構想的・管理的な仕事は経営幹部に、業務（実行）は一般従業員へと分離し、業務は細分化し、労働は部分労働化する。当社では普通は人事部という管理部門が行う採用活動を一般社員による新卒採用委員会が担う。デコレーションギフト委員会も人事部門の仕事だろう。MANGA 委員会は総務部広報担当の仕事か。こう見ると、委員会は構想・管理と実行の分離を修復し、一般従業員の経営管理への参加という意味がある。部分的業務だけでなく経営管理に関わり、経営的感覚を持つことにより従業員は労働の全体性を回復する。それにより管理も統制によるのではなく仲間同士の協働によるものとなる。また、すぐ次に述べる計画の共有化・ミッション化も労働の全体性を回復させる。これらが当社での「働き甲斐」という非経済的報酬を高めているに違いない。

２．ビジョンをミッションに

当社では経営に関するビジョンや計画は役職者が作成するが、一般の社員はそれに受動的に従うのではなく、その遂行に関しては主体性を発揮できる仕組みになっている。

当社の職階は、①社長―②ゼネラル・マネージャー（2 人）―③マネージャー（5 人）―④セクション・チーフ（支店長、事業部長等）―⑤サブ・セクションチーフ（副支店長等）

―⑥チームリーダー―⑦サブ・チームリーダー―⑧メンバーである。⑤までが役職者である。役職者にはこの他、委員会をサポートするカルチャー・コーディネーターもいる。

当社の計画作りは次のように行われる。9月初め、京都ヘッドセッションという役職者だけの合宿があり、役職者から半年間の総括と、残り半年の軌道修正課題を出してもらう。その後に社長、ゼネラル・マネージャー、マネージャー、カルチャー・コーディネーターで次年度ビジョンと経営計画を作る。まず、社長が役職者たちによる課題提起を踏まえ、次年度ビジョンの骨子を作る。それを皆で議論し、肉付けする。ビジョンができるとその達成のための経営計画を作る。人材育成、新規事業、組織づくりといった40数個のカテゴリーがあり、社長と役職者たちが話しあって作る。計画は大体200種類できる。

次に計画を自分事にし、自分のミッションにしてもらう計画共有の段階に移る。1月に役職者の合宿がまたあり、この経営計画は自分のチームがやりたいとか、この計画に沿って自分たちのしたいことも加え、自分のチームはこういうビジョンにしようというのを作っていく。この作業を3カ月間行い、4月スタートとなる。その間に役職者、リーダー、サブリーダーの様々なレベルで合宿を行う。合宿は年間で11ある。やるべきことを指示されるのではなく、やりたいことも付け加え、計画を自分のものにしていく作業である。なお、一般社員個々の業務上のアクションプランは特には作らない。

3．個人の目標を伝える面談制度

当社では各種の面談が行われている。社長は全社員と1対1面談を12年続けている。月1回の直属上司との面談、四半期に1回の人事評価制度面談もある。社員はこの面談の至るところで自分個人のビジョンを示し、その進捗を報告する。皆が個人の目標を共有し、それをフォローするのが役職者や先輩の役割となっている。

個人の目標はグループ会社(2社)の社長や支店長になりたい、次にこの部署でやりたい、この支店に異動したい、この委員会でやりたいというように様々である。目標の希望に対し、それを1年後にやるのだったら9カ月時点、3カ月時点ではどうなっているべきかというように、かなり具体的に計画を作る。そして、毎月、足りない点を上司と一緒にチェックし、PDCAを回す。これを全社員に見える化もしているから、社員それぞれの1年目標、9カ月目標、3カ月目標を全社員が知ることができる。

4．情報共有

ビジョンのミッション化、上司・部下の面談制度は情報の垂直的共有と言える。当社はその他に種々の情報共有システムが形成されている。

沢山の拠点があるが、拠点が違っていても社員は全員の名前が言えるように拠点間の仲がよく、説明会で学生がびっくりすると言う。その理由のひとつは、拠点、部署横断で委員会が作られているためだ。委員会はコロナ禍前からzoomで会議を開き、社員同士の密接な関係が形成されている。社内SNSがあり、社員同士の「ありがとう」のやり取りなどを全

員が見られる。

オンラインでないリアルの交流もある。ほぼ全社員が集まる行事が年に 3 回ある。経営方針発表会が 3 月、7 月には東京サマーコンベンションという 3 カ月目標の発表と新卒のアワード、12 月には横浜ウインターゲートという四半期のうちの 3 期分の PDCA を回す場がある。この時期に決まっている内定者も参加する。三大行事は垂直的情報共有の場でもあるが社員同士の水平的情報共有の場でもある。

以上のため、距離が離れて支店がたくさんあっても、従業員はほとんど全員、顔見知りとなる。

中野社長はリアルとオンライン、両軸でやるのに意味があると言う。リアルでやると距離が一瞬で縮まり、交流体験が会社へのエンゲージメントにもなる。新卒入社が 75 パーセントを超えているから、散らばっている同期が年何回か「みんな頑張ってるな、俺も頑張ってるぞ」みたいな話ができるのもよい。オンラインでの交流はリアルほどの深みはないかもしれないが、距離を克服して情報共有できる。

5．ワーク・ライフ・バランス

中野氏によると、2019 年度の月平均残業時間は 40 時間だが、毎年 1 時間ずつでも減らすのを目標に頑張っている。かつて経営計画も作っていない従業員 10 人くらいの頃は残業チェックもしていなかったが、100 時間はやっていたと思う。ようやく、40 時間になった。

中野氏は「経営をしていて社員が喜んでいるのを見るのがうれしい。社員が辞めたり、何だこの会社と言われたら、大変腹が立つ」と言う。初めのころは赤字でつぶれる寸前だったから、とにかく出血を止めるのに必死だった。おかげで、銀行の預金残高は増え、自分の給料も増えたが、社員は辞め、社内の雰囲気は最悪だった。こんなのは全然幸せでないと思った。こんなことのために経営しているわけでない。社員がこの会社で働いてよかったと、楽しそうで誇り持ってくれる姿を見るのが経営者として一番幸せだ。その上で会社の業績も伸びるようにと思った。

そこで、物心両面のハッピーという理念ができた。ワーク・ライフ・バランスとは、金のためだけでなく、早く定時にならないかと思いながら働くのでなく、働くこと自体が楽しいことも含む。しかし、プライベートの時間も楽しみたいというのが人生の充実だと思う。だから家族のための時間をつくってほしいから、時短もするし給料も高くして旅行にも行ってもらえるようにする。みんながこの会社を好きになったらいいという思いから、ワーク・ライフ・バランスを考えている。

6．価格形成力につながる社員の自律的行動

アンケート調査によると、当社では価格は「大体自社の希望どおりなる」としている。理由は 2 つある。一つは、かつてのような下請ではないこと。下請時代は言われたとおりの価格でやるしかなかった。現在では顧客と直接やりとりできるので「これやったらこれだけは

いりますとか、この予算だとこっちでやってみましょうか」と色々な提案ができるのでありがたい。もう一つは、価格競争に巻き込まれないこと。当社の顧客は営業担当の社員名指しで相談に来る。イベントは自分の結婚式と同じようなもので絶対に失敗したくないから信頼できる人に頼みたい。だから、当社は、人は宝とし人が強みになるようにやってきた。社員が顧客に信頼されるのは、裁量権を持って自分で判断し行動することが文化になっているからだ。ただ、クオリティーに差が出ないようなマネジメントやルールは必要である。

7．給与

価格形成力があるから収益性も給与も高い。大卒初任給は女性も外国人も 23 万円プラス交通費で、毎年、全社員が 1 万円の昇給ができるように年間 1 千万円の昇給予算を組んでいる。昇給は経営者としてのコミットメントの一つで、赤字でも 1 万円昇給できる予算を組んで 10 年以上やり続けてきた。昇給予算の分配は一律ではない。人事評価により、月 8 万円増、月 3000 円増というように分かれる。

年 1 回のボーナスの他、「仲間ボーナス」という制度がある。全社員が毎月 3000 円の予算を持ち、働きを評価した社員に与える。コロナ禍で現在 500 円に減額したが、10 人から評価が入ると月 3 万円のボーナスが出る。評価の理由は必ず書く。例えば「コツコツとプロモーションの案件を進め、パフォーマーさんと更新の連絡を取り、厚生ボードの制作を頑張って委員会も進めてくれたので仲間ボーナスです、いつもありがとう」みたいな感じで投票が入る。大体毎月 40 人くらいがこのボーナスをもらう。投票結果はウェブ上で全員が見られる。制度を作ったのは社長だが、運営には一切かかわっていない。

まとめ

当社は「三方よし」の理念を共通基盤とし、委員会活動による経営参加・情報共有で自律者集団というカルチャーを形成し、それにより「働き甲斐」を高め、高収益・高賃金も達成している。経済的報酬、非経済的報酬（「働き甲斐」）両面で、高い成果をあげている企業である。

⑰　（株）大越忠製作所

～地域の人間関係を基盤に働き甲斐を創出～

社長：大越保広氏（51 歳）、本社：埼玉県越谷市、創業：1947 年、従業員数（2019 年度末、非正規含む）：20 人、年商（2019 年度）：2 億円
インタビュー：2021 年 5 月 6 日

Ⅰ.経営の特徴

伝統工芸品の 5 月節句用甲冑を製作している。創業者は祖母で、実家がひな人形の製作と卸を行っていた。ひな人形は木の母体に着物を着せるために釘を打つ。祖母はこれがかわいそうで、大きくなったら 5 月人形を作りたいと思っていたが、その思いを戦後実現した。現社長は当社に 25 歳の時から勤務していたが、二代目社長の父親が 15 年前に亡くなり、36 歳で社長に就任した。

製品は卸問屋を経由し、デパート、専門店で売られる。当社製品の 3 割が有名問屋のブランドで売られるが、他は自社ブランドで販売している。全国で 30 社ほどある甲冑メーカーは小規模の企業が多く、当社の従業員数はトップクラスである。製品は金細工、木工品、京織物、組紐、皮革工芸品などで構成され、これら部品を全国 130 社から購入し、組み立てる。作業は女性による座りながらの手作業で、機械類と言えば、いわゆる「蹴っ飛ばし」（フットプレス）が並んでいるのが見られるだけである。女性たちは頭、胴体、小物の製作に 1 人ずつ、計 3 人が一組になって一体を仕上げる。これが 2 組ある。

現社長の就任以来、経営環境は悪化を続けている。子供数の減少に加え、若い親は端午の節句をしなくなっており、行っても自分がしてもらった節句の鎧兜を使い回しすることも多い。量販店が発注した安物も売上を圧迫している。

その中にあって当社の売上が 2016~19 年度横ばいを維持できているのは、活発な新製品の開発のためである。甲冑の飾り紐の結び方に「学業成就」を願う神社のお守りの結び方を取り入れ、製品に物語性を付加する努力などをしている。日本酒やワインの瓶に「着せる」甲冑型の「ボトルアーマー」を考案し、インターネットとデパートで販売するなど、5 月人形以外の市場開拓も行った。現在、時計のバンドを組紐で作ることやサンダルの柄に甲冑の部品をつけることなどを考えている。伝統を守りつつ新分野を切り開いているのが当社の特徴である。なお、当社もコロナ禍の影響は免れず、20 年度の売上は前年度比 7 割くらいである。

Ⅱ．労働に対するマネジメントの特徴

１．地域を基盤にした良き人間関係

当社の組織は、社長（男）―工場長（男）―副工場長（男）―製作部長（男）――一般従業員（男 2 人、女 15 人）である。工場長は現場の全体を指揮し、副工場長は部品の管理、製作部長は製品別の納期管理などを行っている。伝統工芸士の社長は現場作業には携わら

ず、経理と営業に集中している。

女性従業員 15 人中 10 人はパートで 9 時から 16 時の勤務が多い（正社員 8 時~17 時)。正社員の 5 人中 2 人は事務も担当し、3 人一組の中でリーダーをそれぞれ務めている。

大越社長によると、同じ規模の他メーカーを見ても従業員はほぼ男性で、女性がこれだけ多いメーカーはない。

女性勤務者で長い人は 30 年以上、短い人で 3 年、平均勤務年数は 20 年くらいである。なぜ、長期勤務者が多いのか。女性は地域の住民で近くて働きやすいことの他、パート従業員の多くが地域のソフトバールの仲間だったことも有力な理由である。退職者が出てもソフトボール仲間からまた加わってくれる。パートの女性たちに、「ちょっと人がここのセクションで足りなくなるんだけれど、誰かいない？」と言うと、「ああ、あの人いるわ」と連れてきてくれる。だから、社員を募集したこともない。今、ソフトボールはやっていないようだが、チームはコミュニティーとして残っており、その良い人間関係が当社にも持ち込まれている。大越社長によると「何かあると工場長が話を聞くことになっているけれど、相談があったという話は一切ない。もめ事とか本当にないのか聞いてみたことがあったが、『本当にない』と言われた。」働きやすくやめる人がおらず、この 3 年間でも退職者はゼロである。

従業員同士の関係だけでなく、経営者との間でもよき関係が形成されている。

大越社長は、女性従業員は社長より年上が多く、社長を弟のように見、社長が何か言いだしてもわがままな弟のために、何とかしてあげようみたいなところもあるかもしれないと言う。この関係形成には、母（82 歳)、叔母（70 歳台)、姉が一従業員として働いていることも影響しているかもしれない。特に、叔母が従業員の相談相手になっている可能性はあると言う。

経営者としては社員の個人的なことには関わらないようにしている。例えば、中小企業では社員の誕生日祝いをするという企業もあるが、社員の誕生日も知らない。あるがままにしておいてもよき人間関係が形成されている。

やめる人がおらず、やめても地域から入ってくれるので、人手も不足していない。

２．製品開発と女性の力

大越社長が先代の逝去で社長を継ぐとき、先代との関係が悪化しており、会社を辞めようと思っていた。承継することになったのは、毎年新製品を開発する楽しみのためだった。当社は、今ではなくなってしまったコンクールで毎年のように受賞作を出していたように、製品開発に力を注いでいた。ただ、先代の時は完全なワンマン体制で、先代の言ったことをこなして作るだけだったので、従業員はどこにやりがいを見出してよいかわからなかった。それに対し、現社長は皆で一つの高みを目指していくことにした。そうすると皆が喜んでくれるからだ。

5 月人形の製作は 4 月の初めで一段落する。新製品は毎年 6 月に出すのでその間が製品開発の時期になる。新製品のアイディアは取引先からの要望などを基に社長が出す。上述のような新しい組紐のイメージを出すと、どうやって結んだらこういうふうになるか意見を出してくれる。ボトルアーマーも、こういうものが作れないかというぼんやりした話だけをもらい、皆と相談しながら一から形にしていった。

この 5、6 年考えているのは、男の子のための 5 月人形を女性も好きになれるようなものにすることである。そのために女性社員の意見をどんどん取り入れていく。当社は祖母が創業者だったためもともと女性が多く、それを重要な柱にしようと思っている。

意見交換のために特に検討会を設けるわけではなく、製作の仕事が少ない時なので、随時、「この紐、どうやって結んだらよいと思う？」というような調子で意見を求めるとワイワイガヤガヤと意見が交わされる。

社員それぞれが新製品を考えたこともある。各自で作ったものを、来てくれた近所の人たちに投票してもらい、1 位になった人に商品券を渡すというイベントを何度かやった。多い時には 300 人来てくれたこともあった。社長の友人達にも頼んだが、女性社員に近所の人に声をかけてくれと言ったら、これだけ集まってくれた。

女性の力を得るには女性が働きやすいことも大切である。このため当社では残業はゼロである。以前から残業時間は意識しており、製作に忙しい時でも月 1 時間程度だった。自社製品を作る独立企業のため、下請企業のように納入先の要求に左右されず、労働時間をコントロールできることが、女性が働きやすい環境を創りあげている。このため、多くの中小企業にとっての課題であるワーク・ライフ・バランスの向上を特に意識せずに済んでいる。

３．労働の誇り

女性たちは職人としてのプロ意識を持っている。大越社長は「自分の子どもや孫のために作っていると思ってくれ」ということしか言わない。これは当社の経営理念の一つ「甲冑は 1 人に一つの宝物、思いを込めて制作します」に沿うものである。この理念は彼女たちに浸透している。そして、平均勤続年数 20 年という経験、言われたものを作るだけでない製品開発への積極的参加が、伝統工芸のプロ職人としての意識を生み出している。

当社には昇給はなく給料は固定化されている。ボーナス制度もない。また管理職は男性だから、一般ワーカーとして働いている女性には昇給・昇格というインセンティブはない。それでもやめる人がいないのは、良き人間関係と伝統工芸に貢献しているプロ職人として誇りのためである。

中小企業では従業員の経営への一体化や人材育成のための仕組みとして、経営計画の策定やその実行計画策定に従業員が参加する仕組みを持っているケースがある。だが、当社では経営計画と商品製作の計画を立てるのは社長と幹部で、一般従業員は何ら関与しない。また、従業員への財務情報の開示も行っていない。将来は変わるかもしれないが、今のと

ころガラス張り経営の必要は感じていない。それは、従業員がこのようにプロ職人としての誇りの方に価値を置いているためと思われる。

４．社員への愛情と信頼

大越社長は、社員はパートナーと位置づけている。社員の力を合わせた製品開発がこの思いを強くしている。そして、今の状況がベストと思っている。「人は適材適所に配置されている。これ以上人が増えると環境が全く変わってしまうかもしれない。また、1 人も欠けてほしくなく、ずっと一緒にいて欲しい。」「(社員に愛情を感じているということでは？という問いに対し）それはすごくあると思う。ボトルアーマーなど、色々なことを形にできたのは彼女たちがいるおかげという思いがすごくある。これからも今までと違うことをやるときには、彼女たちが絶対必要なので、そういう愛情みたいなのは強いかもしれない。普段は絶対、口に出して、みんな大好きだよとは言わないですけど。」

社員に対し特別のことはしていないが、皆仲良く、誇りを持って働いてくれている。大越社長は「率直に全員を信頼している」と言う。

５．地域とのつながり

当社はその人的基盤が地域にあるように、地域とのつながりが強い。毎年行われる越谷産業フェスタへの参加や越谷の人形組合を通じて色々なところに呼ばれるたびに、親子で着られる甲冑などを持って参加している。工場には、毎年近隣 4 校の小学生が見学に来てくれる。一般の人でも見たい人にはいつでも見せてあげられるようにしている。基本的に小売りはしていないが、近所の住人だけには、「お孫さんが生まれたときには会社でお分けします」ということはしている。

当社は越谷の企業の中ではテレビでよく取り上げられる方である。5 月人形を作る同業他社が越谷に 2 社あるが、5 月人形以外にも進出するなど製品開発が目を引くのかもしれない。

以上のおかげで、近隣の人や越谷のタクシーの運転手は皆当社のことを知っている。

６．地域との共生、伝統文化の守り

当社では特別に労働管理的なことは行っていない。地域の女性たちの間で形成されている人間関係を企業内の人間関係として受け入れ、製品開発への参加を柱に労働の楽しさ、誇りを高めることにより働く意欲を生み出している。

当社は経営環境の悪化により売上は伸びていない。しかし、地域の人々に楽しい労働機会を提供する一方、地域の人々に支えられ、地域と共生している。そして、日本社会に対しては日本の伝統文化を守る役割を果たしている。貨幣的価値には換算できない社会的、文化的な価値を生み出している企業である。

⑱　（株）ハシセン
～松山英樹選手を支える手袋製造業界のリーダー～

社長：橋本庄一氏（63 歳）、本社：香川県東かがわ市、創業：1927 年、従業員数（2019 年末、非正規含む）：44 人、年商（2019 年度）：10 億円
インタビュー：2021 年 5 月 13 日

I.　経営の特徴

1.　縮小する業界での生き残り策

香川県の手袋産業は 133 年続いている。1958 年に日本手袋工業組合が現在の東かがわ市で設立し、橋本庄一社長は代表理事を務めている。組合全体の販売総額がピークの 1991 年には 650 億円だった。ところが、バブル崩壊後は減少の一途で 2019 年には 260 億円となった。さらに、2020 年にはコロナの影響で前年から一気に 3 割も低下し 175 億円に下がった。ついに、177 億円だった 1970 年の水準にまで低下してしまった。設立当時の加盟企業数は 248 社だったが現状では 67 社にまで減っている。

このように厳しい業界の中にあって、当社は、創業 93 年目を迎えた老舗企業である。売上構成としては、手袋 80%、カバン 20%、ともに OEM である。手袋の内、80%がゴルフ用、残り 20%が野球・釣りなどの各種の手袋である。

手袋の営業・企画・デザイン・品質管理は国内の正社員が担当している。生産の 98%は海外である。中国の自社工場はすでに縮小しており、日本からのオーダーは流していない。主力はインドネシアとベトナムの協力工場である。工場の規模は、インドネシアでは 5 百人、ベトナムでは 4 か所で計 6 千人と大きい。一方、売上の 20%を占めるカバンは、婦人物のファッションバッグである。すべてを国内で正社員が縫製しており、検品作業などを非正規社員が行っている。

手袋一筋に発展してきた当社が、業界全体の縮小の中で行きついたのは、国内での営業企画、海外での生産という形態である。当社だけでなく、現状では組合加盟企業の 90%以上が海外生産である。2 年ごとに表年裏年がある手袋の市場と、好調なカバンの販売に支えられて 2019 年までは当社の売上は増加していた。

2.　独自の提案力で価格主導権を確保

売上の大半を占める大手ゴルフ用品メーカーからの注文を、一般的な OEM と理解してはいけない。新製品のモデルチェンジにあたっては、当社がライバルメーカーの製品を調査し、市場動向を見据えて発注者の目指すべきポジショニングを提案する。また、新製品に相応しい素材や仕入れ先も併せて提案するという ODM に近い形態をとっている。

このように、当社側で発注者のマーケティング業務を負担していることが、価格における主導権を握れる要因である。発注者側では 2 年に 1 回新製品を出すが、市場動向や競合の分析力を生かすのでその際の価格提案が通りやすい。それだけでなく、発注者の期待を上回

るデザインや機能性を付加した提案をするので、価格と品質を当社側の希望に合わせることが可能だという。受注量が大幅に減少した2020年度でも黒字を確保できた要因は、価格主導権を発揮した利益確保にあった。

3. トッププロへの長期の貢献

手袋産業が盛んだった東かがわ市も、業界の売上減少により過疎化が進んでいる。ところが、閉塞感漂う地元を一瞬にして明るくするニュースが飛び込んできた。2021年4月12日、松山英樹選手がマスターズ・トーナメントで優勝したのだ。日本中が称えた偉業に、東かがわ市でも大きな興奮が沸き起こった。日本男子初のメジャー制覇となった同選手が使用する手袋は、当社が製造したものだったのだ。

橋本社長によると、手袋提供は同選手が東北福祉大学の学生時代に初めてマスターズ挑戦を志したときから始まったという。日本の男子プロゴルファーが誰も越えられなかった高い壁に挑む同選手を、手袋で支え続けて苦節10年、ついに悲願の優勝の報を聞くことになった。ここに至るまでに、同選手のためだけに改良を重ね年間500枚も提供し続けてきた。社長自ら納品前の検品作業で手を入れたというが、それが報われたのである。この感激は、当社内だけに留まらず地域の内外に手袋産業の存在をアピールすることになった。

橋本社長は、多くの手袋業者が海外で大量生産する時代にあって、自社の独自性はここにあると語る。同選手のようなトッププロに製品が提供できるのは当社であるという実績と開発力、それが様々な製品に対応できる能力を持つ証となる。

II. 労働に対するマネジメントの特徴

近年の採用はコンピュータシステムの担当者1名のみである。定年に達した社員がすべて再雇用されるのでしばらく退職者は出ていない。数社を転職し中途入社した社員が長続きしているのは、明るい社風と社員に仕事を任せてもらえるところにあると社長は見ている。

社長は、正規非正規を問わず社員とのコミュニケーションにも熱心に取り組んでいる。毎日の朝礼の他に月1回全体朝礼が行われ、全社員に向けて社長が語り掛けている。個別的コミュニケーションにも積極的で、各部門の特徴に応じた対話の方法で意思疎通を図っている。ここでも正規非正規の区別はなく、あらゆる現場の問題に社長が躊躇なく取り組んでいる。これらの労使コミュニケーションが、社長が自信をもって語る、他社に比べて会社の雰囲気がいいという結果を生んでいるようだ。

1. 経営理念を朝礼で徹底

経営理念は、「われわれはお客さまと喜びを共有できる商品、製品の創造を通じて、お客さまにとっても社員にとっても地域にとっても、なくてはならない会社であり続けるということを目指します」である。倫理法人会で学んだ朝礼を取り入れ、その中で経営理念を毎朝全社員で唱和している。朝礼では他にも、挨拶の実習、「職場の教養」という冊子の輪読を行っている。

この毎朝のルーティンは、社長が特に大事にしている協調性を育むために必要だという。

社長は、会社が役割分担して仕事をしている以上、社員は、常識のある社会人、良き組織人となってほしいと願っている。結果として、社内は明るく協調性に富んだ社風となっている。また、賃金水準は同業他社に比べて低くもなく高くもないが、残業は非常に少ない。日ごろから残業は必要ないとして、社長が残業はするなと言っている。

2.　毎月の全体朝礼で業績確認

毎月、月初に非正規社員を含む全社員を集める全体朝礼を行っている。ここでは、社長が、当月の仕事の予定のほかに、手袋とカバンの部門ごとに売上と利益の現状、そしてのそれらの昨年対比を伝えている。他に、東かがわ市の手袋業界の 4 半期ごとの売上の数字も公開している。ここには、業界の動向と当社の実情を比較することによって、社員に危機感を持たせようという社長の意図がある。また、この全体朝礼は、4 半期ごとの売上の対前年比を社員に示しながら賞与の支給見通しを伝える場ともなっている。

3.　社長が把握する現場情報

営業・生産管理・海外担当の社員には毎日日報を書かせ、社長にメールで送らせている。特にカバンの生産管理に関してはデジタル化できており iPad で進捗が見える。社長は、カバンの生産現場に週 1、2 回行っては、忌憚のない話をしながら社員たちの何気ない不満に耳を傾けるという。

非正規社員同士の経験や作業性の違いから生じる生産性の問題については、非正規社員が直接社長のところへ訴えてくる場合がある。この場合、社長が、双方の言い分を聞くための場を設けて対処している。担当の上司や常務が対処する場合もあるが、社員の問題については決して人任せにしない社長の姿勢が窺える。

4.　権限移譲でやりがいを感じさせる

四国の端っこに位置するとはいえ、従来から大阪や東京の発注者の大手企業へは、バスや飛行機利用で 1～2 時間で行ける。コロナの関係で最近はウェブミーティングが増えたので、顧客との距離はことさら感じていない。インターネットを活用して市場や競合の動向をチェックできるので地方にいるハンディキャップも感じていない。

こうした環境の中で、社長が、社員にとっての仕事のやりがいとして強調するのが権限移譲である。社員の人間性を尊重しながら、成果を上げさせるために権限を与え思い切った仕事をさせる。そうした仕事の中から社員が当社に役に立っているという実感が得られると考えている。

たとえば、社長を先頭に全社一丸となって行う新製品のための企画開発や営業の場面でも、社長は必ず社員の意見に耳を傾ける。社員の意見が正しければそれを認め、改善が必要ならアドバイスする。価格交渉にあたってもあらかじめ担当の社員に値下げの妥協点とその根拠を述べさせ、本人の主体性を大切にするようにしている。100%押し付けでこうしなさいと言うことはないそうだ。

ただし、橋本社長による権限移譲は計画的に始められたのではなかった。バブル崩壊後に急激に売り上げが減少していく中、得意先を広げる必要があった。そこで、新卒の大卒を 2

人採用して営業活動に注力した。ところが、社長本人も動き回らねばならず、彼らを動かすには、彼らの意見も聞きながら権限移譲するほかなかったという。要は、当社の権限移譲は已むに已まれぬ事情から始まったといえる。しかし、それが新人を早期に戦力化する人材育成の手法として定着しているようだ。

なお、営業職の昇給や賞与には個々の業績が反映されているという。その一方で、製造現場の社員については、原則マニュアルに沿った作業となる。そのため、業績による評価はあてはめず年功序列的な賃金表で対応している。

5.　地域社会とのつながりで会社の存在感を高める

東かがわ市が全国一の手袋産地であることは意外に知られていない。また、手袋産業は若者の就職先として人気がない。その原因が、手袋づくりそのものに魅力が乏しいからではないらしい。若者が就職しても辞めていくのは、当地が、若者にとっての楽しい場が少ない田舎すぎる点が原因だという。県都の高松からは 1 時間かかる。スポーツ関連の仕事がしたい若者は、東京や大阪での勤務の可能性を尋ねてくるが実現は難しい。そして、残念なことに地域内での縫製職人の地位も高いとは言えない。

OEM ビジネスが大半の当地では、これまで個々の会社名や業務内容をアピールする機会が非常に少なかった。松山選手の手袋についても地元の人さえ当社の製品だとは知らなかった人が多かったという。

そこで、組合の代表理事としての役割もあり、地域の人々に地場産業の歴史や作業に触れる機会を提供している。具体的には、地元の幼稚園・小学校・中学校の児童生徒を招き、当社の工場および至近にある手袋博物館の見学会を行っている。また、今後は SNS を使った PR も含めて検討していく必要があるという。

6.　社会的に認められる仕事で存在価値を感じさせる

松山選手のマスターズ優勝で、当社の縫製歴 57 年の女性が脚光を浴びた。同選手の手袋を作ったことでテレビや新聞の取材を受けてその貢献が華々しく報じられたのだ。同選手からの非常に繊細な要望に対して長期にわたり着実に応えてきたことが、マスコミを通じて世間に知られることになった。この女性は、以前、青木功選手の手袋も作っており、青木選手本人からお礼状をもらったこともある。

こうしたトッププロとの繋がりが、時として大きく開花して会社や社員の栄誉となる。それによる世間の反響が、社員にとって何よりの励みになるのだという。大量生産品で売上を上げ利益を確保しつつも、松山選手のようなトッププロに愛用される製品を提供できる会社であり続けるのが橋本社長の理想である。高い技術を誇る社員にトッププロとの関係を通じてやりがいを提供する、地方には珍しい当社独自の人材活性化戦略である。

⑲　（株）タマス
～職務分析と人事評価が中枢にある高収益企業～

社長：大澤卓子氏（46 歳）、本社：東京都杉並区、創業：1950 年、従業員数（2019 年末、非正規含む）：150 人、年商（2019 年度）：65 億円
インタビュー：2021 年 5 月 14 日

I.　経営の特徴

1.　業界ナンバーワンの技術とシェア

卓球用品の総合メーカーで、研究開発・製造・販売を一貫して行う特徴を持つ。競技用のラケットとラバーの両方を製造しているのは、この業界では極めて稀である。しかも、新技術で開発したプロトタイプを量産化し、市場に出すまでをすべて内部で行っている。研究開発部門には、人員も予算も中小企業としてはかなり大きな規模を投下している。製品開発においては、世界のトップ選手と専属契約を結んでおり、開発担当者が彼らと一緒になって性能向上に取り組んでいる。

この研究開発型製造業のモデルは、創業時から培われてきており、創業者の遺した言葉とともに今日まで継承されている。それは、「卓球という小さな井戸を深く掘り続ける」と「選手を花にたとえるならば、私たちはその花に仕える蝶でありたい」という二つの社是である。創業 70 周年に当たり、これらの二つの社是は、経営理念として社内で深く浸透しているばかりでなく、採用における多くの応募者にも共感を得ているという。

創業者の掲げた経営理念が、卓球用品に特化した技術開発を追求させ、卓球界に貢献したいという社員たちの共通の思いと一致団結を生んでいるのだ。今日に至り、他社の追随を許さぬ圧倒的な技術力の高さとなり、業界のトップメーカーとして君臨するに至った。もちろんスポーツ用品を扱う大企業との競合もある。しかしながら、卓球用品市場が他のスポーツ用品市場と比較するとかなり小さいのが幸いし、大手メーカーの本格的な参入が妨げられている。中国などの海外メーカーに対しても、製品の性能で大きく水をあけている。一例を挙げれば、世界選手権の出場選手におけるラケット・ラバーの当社製品の使用率はともに 50%以上である。

2.　優れたマーケティング戦略

小規模ながら世界市場で過半のシェアを牛耳っているのは、技術力の高さだけによるものではない。まずは、草創期からのブランドづくりも大きく貢献している。「バタフライ」のブランド名に込められた思いが、他社との差別化を明確にし、プレーヤーに強く訴求していった。このブランディングの活動を通して、製品が高性能であるとの定評を獲得している。それは、製品の価格において他社を抑えつける決定力を持つに至らしめ、非常に高い利益率の源泉になっている。

もう一つ特筆すべきは、グローバル展開である。1970 年代からヨーロッパ市場を見据え

てドイツへ進出していたが、本格的な海外戦略は 2000 年代に入ってからである。2003 年中国、2009 年韓国、2014 年タイと、積極的に海外拠点を設けて販売に努力した結果、世界でのシェアがトップとなった。この海外戦略も、高収益を後押ししている。

II. 労働に対するマネジメントの特徴

1. 大澤社長の経歴

ずば抜けた高収益の秘訣にさらに迫るため、大澤社長の経歴に触れておこう。大澤社長は、高校まで卓球選手として活躍した後に、当社に新卒入社した。その後、勉学への志断ちがたく、一旦退職して大学へ進学した。しかも、並行して社会保険労務士資格の取得を目指しダブルスクールをこなした。大学を卒業、社労士資格も無事取得すると、社外の社労士として改めて当社に関わった。そこで提案したのが人事制度改革であった。提案が受け入れられ、職務分析の作業に従事する中で、請われて再入社し取締役となった。2010 年には専務取締役、2016 年に代表取締役社長に就任した。この間、専務時代には、明治大学経営学研究科博士前期課程に進学し、自社の人事制度改革を題材に修士論文を執筆して修了している。

2. 長い労使協議の歴史

大澤社長の修士論文の特徴の一つは、当社の労使コミュニケーションの経緯を丹念に調べ上げている点である。草創期からの資料を掘り起こし、社員のやる気や働く環境について労使が真剣に協議してきた歴史を浮かび上がらせている。そこでは、草創期から人事評価制度に関心が向けられていた事実が発見され、それが当時の労働組合への対策であったと推測されている。創業 20 年を経た 70 年代には、職能資格制度が導入され人事評価制度も運用されていたと記されている。

1977 年に、二つの労働組合が相次いで結成され賃金制度の合理化をめぐり労使交渉が繰り返された。特に 80 年代においては、職能資格制度に関して「やる気」や「勤労意欲の向上」という言葉が盛んに登場し、労使の議論が熱を帯びたていた様子が伺える。1996 年、労働組合は二つとも解散する。この頃、労使協議の結果として導入された弥富式の職能資格制度を改正する必要性が高まってきていた。

2001 年からは、「社員のやる気が伸びる評価体系の立案とそれとリンクする賃金制度の立案」を目的とする評価制度検討会議が始まり、細密な現状分析と賃金・人事制度関連情報の収集が行われている。加えて、当時の人事評価制度に関して、評価者と被評価者のインタビュー調査が広範囲に実施された。これらの検討結果を基に 2002 年から新たな人事評価制度が運用されるようになった。大澤社長は、ここに至る議論の過程を客観視しており、当社の人事評価制度の特徴と問題点を正確に把握していたようである。

3. 人材育成と労使協調の要としての職務分析

大澤氏が、人事評価制度の改正を目的にあるプロジェクトを提案したのは、社長に就任する 10 年前だった。この時の社外からの提案は当時の取締役会に受け入れられたのだが、結果的に、長きにわたる当社の労使協議に決着を付けるものだったといえる。

提案内容は、職務評価を見据えた職務分析の実施であった。具体的には、社内の全職種に

関する職務記述書を作成することである。全社を網羅する職務記述書の作成には多大な労力を要する。大澤氏が自ら中心となり、外部のコンサルタント 1 名の協力を得つつ、社員の複数人の担当者とともに、プロジェクトが始まったのは 2007 年である。ある部門の課業を分析するために、事前に対象作業を録画して準備し、動画を確認しながら文章化を図る作業を行った。こうした丁寧な作業が繰り返されて職務記述書が完成したのは、2016 年であった。実に足かけ 9 年を要したのである。

職務分析にここまでの労力がかかった当社の事情にはいくつかの要因が考えられる。その大本には、創業以来、研究開発から製造販売までを一貫して発展させた業態が横たわっているからといえる。各部門がそれぞれの論理で業績への貢献を果たす中で、部門の独自性が育ってしまった。他部門の役割は理解しつつも、自部門との利害調整が次第に複雑化してきた。特に、製販の利害対立は顕著に表れやすく、経営者による調整が負担となった。それに伴い、社員個々が求める評価の「平等感」「公平感」に応え難くなっていた。

これらの諸問題は、大企業には当然に存在する問題として広く知られている。しかし、当社のような中小企業においても大企業同様の問題が存在する。そこで、この問題へも大企業とよく似た賃金・人事制度問題として対処されたと考えられる。なお、このような対処をした当社が特殊な事例とはいえない。中小企業でも、同様の事例は少なからず存在する。

4. ガバナンス強化への高度なチャレンジ

労使間の諸問題に賃金・人事評価制度の改正でもって対処しつつ、当社は稀にみる高収益を継続している。その一つの手段である職務分析は、大澤社長に非常に大きなガバナンスの力を与えた。社内全ての職務に通じた大澤社長は、全社員に対して臆せず対話できるようになったのである。

(1). 高賃金が維持される仕組み

当社には卓球界に貢献したいという応募者が全国から集まる。毎年 5 人程度の採用枠に 100 人以上の応募がある。高卒は採用せず、採用の半分は大学院卒だという。特に、研究開発分門には、化学・物理・生産技術などの専門家が配置されている。

全社員は、与えられた職務に基づき業務を行い、人事評価を受けている。当社の人事評価の「平等感」「公平感」が社員にとって高いのは、労使協議の歴史や職務分析に費やした労力の大きさから容易に想像できる。加えて、社長自ら人事評価制度の改正に取り組んでいる姿勢は、社員のやる気や労働環境に満足していない貪欲さとともに、社員への飽くなき奉仕をアピールしているといえる。

当社のガバナンスは、こうした賃金・人事評価制度が重要システムとして構成され機能している。このシステムを通じて労使間に信頼関係が生じ、高い勤労意欲に繋がっているとみられる。それが、当社の高収益を生み出す原動力であり、結果として高賃金がもたらされている。

(2). 独自の賃金原資分配法

高賃金とはいえ、新卒の初任給は業界での普通のレベルだという。初任給の設定は、顧客

からの視線を意識している面もあるが、大澤社長には、将来的にも他社に比して突出させる考えはない。ただし、賞与に関しては、2019 年までの 10 年間、順調な業績に連動して大きな額を支給し続けた。さすがに 2020 年は、コロナの影響で売上が減少したので若干下げたものの、それでも普通の企業の支給額よりは多かった。コロナ禍にあっても、当社の社員はずいぶんと恵まれた待遇が得られていた。十分な内部留保があるので社員のモチベーションを維持したかったと大澤社長は言う。

5. 理念実現のための労使コミュニケーション

賃金・人事評価制度を中心としたシステムは当社のガバナンスの主体であり、これが経営理念の実現に多大な役割を果たしているのは間違いない。ただ、それだけではなく、当社の経営理念の実現には、質量ともに豊かな労使コミュニケーションも大きく寄与している。

(1). 多様なコミュニケーションチャネル

当社には従業員持ち株会がある。そのためもあり、毎年末に行われる社員全体研修会では、財務の状況や次年度の目標数値が公開されている。業務に関係するものとして、QC サークル活動や各種の勉強会が自主的に運営されている。そこでは、危険予知や人事評価制度などについての協議が行われている。他に親睦会もあり、工場見学など地域を巻き込んだイベントや社員旅行などの企画を担当している。もともと卓球好きの集まりという同質化しやすい体質を持っている上に、このように多様なコミュニケーションが展開されているのだから、経営理念の実現に拍車が掛かるのは当然ともいえる。一方で、経営理念がコミュニケーションの活発化を煽っているとの見方もできる。

(2). ガバナンスに密着する労使コミュニケーション

精緻な職務分析を土台にする人事評価は、社員から信頼されてきたと思われる。その上、面談制度も長く続けられてきており、当社の労使コミュニケーションの基盤を形成してきた。人事評価面談は、これまで評価者から被評価者へのフィードバックのみだった。しかしながら、上司が変わっても以前の評価者の見解も参考にしながら評価を行うという、組織が小さい故のメリットを生かしてきた。

大澤社長自身は、社長室を持たず、ワンフロアの中で積極的に社員たちの会話に首を突っ込むという。本人が営業担当取締役を兼務しているので、営業上の判断業務も行っている。研究開発部門には毎月定期的に赴き、担当ごとの研究テーマの進捗をチェックしている。製造部門にも頻繁に足を運んでは気軽に作業員に声掛けを行っている。特に明るいあいさつをこころがけており、社員からは社長ではなくさん付けで呼ばれるのがほとんどだという。さらに、社員たちの個人的な悩みにも耳を傾け、自分でも割り込みすぎだというほどに介入するらしい。

こうした社長の行動は、システムと相まって当社の強力なガバナンスを形成している。つまり、経営理念と労使コミュニケーション、そしてガバナンスが三つ巴で労使関係を規定しているといえる。

6.　更なるガバナンス強化への道

充実していると思われる当社のガバナンスだが、大澤社長にはまだまだ不十分のようだ。大澤社長にとって一番大事な仕事はガバナンスの強化だという。卓球好きが集まり卓球界への貢献を志す、一見何の不都合もなさそうだ。しかし、大澤社長は、一歩間違えば同質化が生まれ競争力を低下させてしまうと危惧している。そこで、企業人らしさを失わないようにと大澤社長が訴えるのは、自分たちはプレーヤーでもユーザーでもない、卓球屋のプロだということである。

今後も高い競争力を維持し続けるために、企業人としての自覚を社員に求めている。具体的には、2021 年から実施されている新しい人事評価制度にそれが表れている。今回の改正では、これまでになかった目標管理を評価項目に加えた。また、各人の目標設定と達成度の評価に関する面談を 2 段階に組んで進化させている。なお、職務評価は当社の人員規模からして難しいと判断して先送りした。しかしながら、今度の改正が労使コミュニケーションをさらに充実させるのは間違いないであろう。

さらに、大澤社長は、上場企業の経験者を社外取締役や常勤監査役に迎えて、管理レベルの強化を図っている。大企業並みの知識能力をミドルマネジメント層に求めながら、ガバナンス強化への階段を確実の上りたい思惑があるようだ。

⑳　北川ダイヤモンド工業（株）
～3 代目が事業承継を期に挑戦する社内改革～

社長：北川大輔氏（38 歳）、本社：愛知県名古屋市、創業：1954 年、従業員数（2019 年末、非正規含む）：13 人、年商（2019 年度）：2.8 億円
インタビュー：2021 年 5 月 17 日

I.　経営の特徴

1.　自動車・航空産業へ工具を供給

北川社長の祖父が創業した当社は 67 年目である。初代の祖父が 1999 年まで、2 代目の父が 2019 年まで社長を務め、現社長は 3 代目である。事業は研磨や切削用として使われるダイヤモンド工具の製造販売である。愛知・岐阜・三重県などの製造業へ納品している。業種別の売上は、自動車関連が 60%、セラミック関連が 20%、航空機関連が 20%である。製品は、それぞれの業種の部品加工工場で使われている。

販売においては商社を挟むことなく、大手メーカーのティア 1 やティア 2 の工場へ直接納品している。このため、得意先の工場と当社の距離が近いことに特徴があり、得意先の現場の要望に迅速に対応できる強みを持っている。長年現場同士で築いてきた信頼に支えられ、これまでの業容が維持されてきた。

ところが、近年は得意先との強固な信頼関係にも危うさが見えてきているという。それには 2 つの原因がある。ひとつは、海外から当社と同等の品質の安価品が輸入できるようになったからである。もうひとつは、得意先が使用している機械が高性能化して内製化が進み当社の製品を使わなくて済むようになってきているからである。

3 代目社長は、厳しい外部環境の変化に立ち向かわざるを得ないのを覚悟して就任していた。いくつかの対策はすでに就任前から講じられており、順調にいけば就任直後からも成果が出始める期待もあった。

2.　色濃く残るコロナの影響

2020 年 4 月から 6 月に大手自動車工場の操業が低下しその影響が当社に現れたのは同年 7 月から 9 月だった。その後、自動車業界は急速に回復を見せたが、航空機業界が全く回復しなかった。その結果、2019 年に約 3 億円の売上が 2020 年には 2.8 億円に減少した。

新型コロナウィルス感染症による危機に際し、社長はあらゆる手段を講じてきた。まずは、無利子無担保の制度融資を 6 千万円確保し、持続化給付金、家賃等支援給付金などを受給した。受注量の低下に伴い操業度は下げざるをえなかった。しかし、苦しい状況の中でも、生産性を高め社員の生活を充実させられるかもしれないとの発見があったという。

3.　事業承継を目前にした危機感から新規事業へ

北川社長は、生家兼会社がある名古屋を離れたい一心で大学は北海道大学へ進学、就職は家業のことを全く考慮せずに韓国系の製鉄会社に入社した。青年期に家業を顧みることが

なかったのは、一旦家業に入ると父親が上司であり続けるとか、結婚相手も決められてしまうとか、いわば人生が決まってしまうことへの恐れがあったからである。また、当時の自分は、韓国をはじめ国際的に活躍する夢を持っていたともいう。しかしながら、その後思うところがあり、自分から父親に頭を下げて当社に入社を許された。この時、父親からは入社を求められていなかった。継がせてほしいと父親に願い出たのは社長就任の 7 年前であった。

入社後、後継者として中から会社を見ると、それまでとは違った見え方になった。当社のダイヤモンド工具を取り巻く市場が、前述の海外製品や得意先の内製化によって縮小の一途を辿っていることが分かったのである。しかも、当社の外部環境の変化への取り組みは遅れ気味に見えた。この状況に危機感を覚えた北川氏は、社長就任を前提にして、何か新しい収益の柱が必要だと強く思うようになった。こう思うようになったのには、若い北川氏が社員と共にもっと豊かになりたいとの願いが背景にあった。

ダイヤモンドは小さいころから身近にあるものだったが、北川氏にとっては決してきれいでキラキラしているものではなかった。工具に使われるダイヤモンドは黒くて、中には使われずに捨てられる実態を目の当たりにしており、素人目戦で何か新しいことができないかと考えていた。そこに後継者としての危機感が加わって、工具に使われるダイヤモンドを別の用途に向けようとの挑戦が始まった。

試行錯誤が続く中で、社内に前々から宝飾への転用を考えていた職人がいた。この職人と一緒に、工業用ダイヤモンドの宝飾としての加工販売を行うことを決意した。この新規事業にはいくつかのメリットがあった。まずひとつには、設備投資が少なくて済むことである。既存設備と現有の職人が活用できるので大きな資金調達が必要なかった。また、当社の立地も宝飾の販売に向いていた。当社は名古屋市の中心繁華街にあり、女性客の注目を集めやすい恵まれた立地なのである。

社長就任の 3 年前から新規事業への取り組みが始まり、2019 年社長就任の年に販売が始まった。ANOTHER DIAMOND というブランドで製造し、顧客への直接販売方式をとっている。商品の持つイメージに対して新聞テレビなどのメディアの関心が高く、何度も取り上げられる中で徐々に知名度を上げている。

北川社長は、青年期には家業に関心が薄かった。しかし、家業の後継者になると決めた覚悟が、会社を発展へと導く責任の自覚となり、それが新規事業へ突き進む活力になっている。そして、既存事業の先行きへの不安をむしろバネに変えて、既存事業の資源をできるだけ活用しながら事業構造の変革に挑んでいる。

II. 労働に対するマネジメントの特徴

1. コロナを期により良い働き方へ

北川社長が学卒で入社した会社では、今日の働き方改革の方向性とはかけ離れていた。その会社では、連日夜遅くまで、さらに土日も含めて残業があり、時には上司が部下である北川氏のタイムカードを押して先に帰るということさえあった。

そうした経験から、当社では残業はできるだけしないように、家族やプライベートの時間

を大切にするよう社員に語ってきた。そんな中、コロナにより売り上げが減少し、社長はより高い生産性を追求しなければならなくなった。加えて、2020 年のゴールデンウイークには 10 連休にするなど、休日を大幅に増やした。

残業しないようにかつ休日を増やして 1 年以上やってみて気付いたことは、金額ベースでの生産量がそれほど落ちていないことだった。これらなら、コロナ後も、休日を増やしたままでやっていけるのではないかと考えている。社員からも、休日が多いのは嬉しい、できればこのままでとの気持ちが伝わってきている。もちろん社長自身にとっても休日が多いのは嬉しいことで、家族との時間をより充実できるという期待がある。

現実には、休日の増加により顧客サービスの点で問題が生じている。仮にコロナ後も継続するなら、シフト制を取るなどして社員を交代で勤務させられるような体制が必要である。そうなると、社内業務における属人的な傾向を改めて標準化する必要性が高まる。この辺りが、休日の増加を恒久化する上での当面の課題である。

2. 技術の属人化から標準化への試み

当社の職人には得意先から指名される社員がいる。社長は、このような社員の優秀さを認めつつも、得意先からの社員の指名は会社にとってリスクだと感じている。優秀な 1 人の社員にしかできない状態がある限り、その社員がいなくなった時が会社の危機となる。それゆえ、技能が特に優れている人材はいても、その社員を目標にして他の社員に努力させようとは思っていない。目標にまつりあげれば、その社員の優秀さが特別なものづくりのセンスだとか勘だとかで片付けられかねない。

そこで、社長は、優秀な社員に対して、他の社員にできるだけハードルを下げて中学生にでもわかるような話をするよう頼んでいる。その狙いは、他の社員全員が優秀な社員と同等の仕事ができるようになることである。つまり、優秀な社員の持つ暗黙知を形式知に変える仕組みを作ろうとしている。先代社長の時代までは技術が属人的であったが、現社長は、属人的なところを排除して会社が組織として技術を保有する仕組みにしたいと考えている。

3. 事業承継が変える労使コミュニケーション

北川社長は、先代社長とは社員を思う気持ちが同じでも、その表現の表し方が違うという。父親は、製造現場出身で普段は寛容だが、クレームなどでの社員への責任追及は厳しかった。一方で、現社長は、事務畑出身であり、何事も仕組みで整えたいという志向を持っている。つまり、細かいところを追求はするが責任は自分がとるものと思っている。

社員との付き合い方は、特定の社員に偏らないよう心掛けている。それは、前述した標準化への思いもあるが、出来るだけ全ての社員と公平に付き合いたいとの考えからだ。社長就任前には個別に社員と飲みに行ってプライベートの話をすることもあったが、就任後はそのようなことはしていない。ほとんどの社員が社長より年上である。社員はそれぞれの業務において高い専門性を持っているのでその意味で尊敬はしており、意見は十分に聞くようにしている。ただし、最新鋭の機械や国内外の動向については社長の自分の方が情報を多く持っており、最終的な判断は社長がしなければならない。それが社員と社長との役割分担だ

と認識している。

社長になれば皆が言うことを聞いてくれると感じている。だからこそ、社員の考えや希望について聞くことが必要だと思っておりいくつかの取り組みを行っている。ひとつは日報である。社員から提出される日報を見ながら、社内の繁閑や無駄な作業について気付いたことを管理者と協議している。新しい取り組みとしては、キントーンというグループウェアを導入して社内の情報交換の活発化を図っている。

特に重要なのは、社員と年に 2 回賞与の支給時期に行う面談である。その面談の中では、通常の業務上のやり取りでは出てこない話が出てくる。社員の個人的な悩みについては、先代社長が採用したベテラン社員同士の結束が固く、部下はそれらの上司に相談することが多いようだ。しかし、若手社員の中には、社長に上司との人間関係についての悩みを直接打ち明けてくることもある。先代社長の作り上げたガバナンスが現社長にほぼ完全に移行されてきてきた。事業承継に伴い、社内の労使コミュニケーションが着実に変化してきている。

4.　新規事業への挑戦と人材の活性化

北川社長が社員と共に発案し開発した ANOTHER DIAMOND の事業は、これから収益への貢献が期待されている。しかし、一足先に社員に夢を与える効果を発揮している。取材で訪れたメディア関係者に社員が商品の説明をすることが当事者意識の向上につながっているのである。テレビに出ることなどなかった社員が、取材で新規事業への期待を語ってくれる。会社始まって以来のこれらのことが、社員の意欲につながっているという。

職人の社員が表に出るイベントも繰り返し行われるようになった。名古屋市の町おこしのための組織に関わっていて、そこでダイヤモンド研磨ツアーを担当している。有料で集客した参加者にダイヤモンドの研磨の体験をしてもらうのである。この時、社員が研磨を教えながら説明するのだが、これが社員たちに非常に大きな刺激になっている。

さらに新規事業は、採用の場面でも当社の好感度を上げている。メディアの情報に関心を持った求職者が、社長のブログを見て応募してくるという。応募者が、ブログに書かれた社長の趣味について共感を持ってくれたこともあったらしい。結果的に 2020 年は何十人という応募者の中から 2 人を採用できた。新規事業へ挑戦する活力が、社員を元気にして人材獲得を容易にしている。

5.　模索する経営理念確立への道

今のところ当社に経営理念はない。北川社長は、経営理念が必要ないと思っているわけではない。かつてある経営者の団体で経営理念作成のための合宿に参加したこともある。しかし、そこで自社の経営理念を作ることはなかった。それは、その時のように講義を受けて皆で一緒に作るのが経営理念であるとは思えなかったからである。

社長は、自社の中に積み上げてきたものの先にこうしていくべきだというのがあるはずだという。それが、社長の考える経営理念であって、現時点ではあるべき姿を模索しつつ大事なものを蓄積している段階のようである。そのひとつの手段として社長が挙げたのが、毎朝行っている輪読である。伊那食品工業㈱の塚越寛氏の著書をテキストとして、社員と共に

会社としてあるいは人としてのあるべき姿を学んでいる。この学びの先に、当社独自の経営理念が見えてくると社長は考えているようだ。

㉑　伊那食品工業工業（株）
～言行一致の経営者が率いる第二の家庭～

社長：塚越英弘氏（55 歳）、本社：長野県伊那市、創業：1958 年、従業員数（2019 年末、非正規含む）：548 人、年商（2019 年度）：197 億円
インタビュー：2021 年 5 月 27 日

I.　経営の特徴

1.　高付加価値の業務用原料メーカー

創業 63 年の当社の主力商品は、寒天及び天然糊料である。食品の水を固めたりとろみをだしたりする原料として、日本国内の多くの食品メーカーに供給している。また、「かんてんぱぱ」というブランド名で家庭用製品も製造販売している。こちらは、自社店舗と通信販売を主力として展開しており、商品アイテムは 200 種類以上ある。

製品の原材料である良質の海藻の確保は、国内だけでは困難である。また、旧来の製法の寒天は、天候に左右され生産量が不安定となる。そこで、当社では、原料の安定確保のために世界数十ヵ国からの仕入れルートを早くから開拓してきた。そして、製法の革新を重ねて製造プラントの大型化・自動化を図ってきた。こうしたことが、この分野のメーカーとしてトップの地位を築く土台となっている。

ここまでの業容拡大に至ったのには、当社の経営が研究開発に力点を置いてきたことが大きい。社長自身が、当社の競争力の源泉は製品の企画力だと回答した。基本的には、流行の商品は追わず、自社にしかできないものを開発してできるだけ特許を取る戦略である。

研究開発部門には、50 人配置されている。全社員の 1 割をこの部門に割きたいとの塚越最高顧問の考えに沿い、大卒と大学院卒を一定数配置している。この部門で採用するのは、農学・化学、その他の理学系及び工学系の出身者である。

研究開発部門に配属されると、先輩からの指導で自己啓発に励みながら商品開発や基礎研究にそれぞれのテーマで取り組む。最高顧問や社長が中心で行われる開発会議の回数は多い。特に、そうした場面での最高顧問から担当者への指導が頻繁にあるという。担当者の中に大学院の博士課程で研鑽を積む者もある。これらの取り組みが、プロダクトアウト型の高度な商品開発につながっている。

一方で、営業も商品の企画開発に深くかかわっている。顧客からのニーズを汲み上げて研究開発部門に取り組むべき新たなテーマとして届ける。ルート営業ではなく開発営業として活動するよう求められる。既存の顧客のニーズを聞き出すだけでなく、展示会に出て新たなつながりを求めたり、結構なウエイトで新規開拓を課せられたりしている。そういう場での営業は、会社の代表という意識と一研究員としての知識を持つよう指導されている。

他にないものとして商品企画がなされており、価格競争には巻き込まれない。そのため、ある程度当社側の希望価格が通るという。営業会議では、売上の数字自体が問題になること

もない。利益や売上の数字を、目標化したり社員の評価にあてはめたりしない。無理な販売手法につながらないように数字目標はあげていない。仮に、数字の面で心配があったら、トップとの話し合いがもたれ軌道修正がされていくのが当社の営業スタイルである。

2. 年輪経営で成長を持続

当社の経営理念は、「いい会社をつくりましょう～たくましく そして やさしく」(社是)である。この理念は社員が末広がりの幸せになることを目的にしており、手段としては年輪経営を標榜している。去年よりも少しずつ年輪を刻むように会社が成長する、それが年輪経営である。

これを、売上に表せば右肩上がりで増大することになる。近年、多少の凸凹はあるものの長期的には実際にその通りの成長を続けている。コロナの影響を受けた2020年度の売上は、前年比で 1 割減となった。ユーザーの中には売上を伸ばしたところもあるが、落としたところも多かった。2021年度は回復傾向にあるものの、2019年度の水準までには戻っていない。したがって、長期的な将来を見据えて、新規の販売ルートを開拓するための種まきを営業政策の重点にしている。

主力商品の寒天及び天然糊料で売上の 7 割を占めるが、その中のかなりな部分をこれまでの新規開拓による売上が貢献している。他社にない技術を提供しながら新しい製品の提案をする。あるいは、顧客の既存製品の改良を手伝うなどの方法でひとつひとつの新規開拓を成功させてきた。たとえば、外食産業も当社の重要な顧客部門として成長してきた。しかしながら、外食産業はコロナで最も大きな影響を受けた業種のひとつであり、当社もその影響を受けている。そうしたことからも、ますます新規開拓の必要性が高まっており、研究開発・開発営業が今後も重要である。年輪経営を継続するため、コロナ後も当社の基本姿勢は変わらない。

II. 労働に対するマネジメントの特徴

1. 簡素な賃金・人事評価制度

当社の賃金制度や人事評価制度は一見すると非常に簡素である。この規模の会社であれば、多種類の賃金テーブルや複雑な人事評価制度が整備されていても不思議ではない。ところが、当社では賃金表が一般社員に公表されていない。また、人事評価制度も至って単純で大差がつくようなものではない。決して整備が他社に後れをとっている訳ではなく、いずれの制度にも当社特有の思想がきちんと反映されて運用されている。

まずは、賃金制度である。2021年の場合、昇給が2.7%程度だったが、この程度での昇給が毎年継続されている。2020年度の業績は下降したが、貯えを使って従前どおり昇給は実施された。この程度の昇給ならばこれまでの事業展開で形成してきた財務内容が損なわれることもないからだという。基本的に、社員の賃金は毎年少しずつ上げていく方針が堅持されている。

次に、人事評価制度である。年 1 回の人事評価が行われ上司との面談もある。評価は、ABCの3段階だが大差は付けない。結果として、全員が毎年昇給していくことになる。こ

こには、当社での仕事の仕方に対する基本的な考え方が反映されている。経営者には、当社ではみんなで頑張ってみんなで会社を成長させて、それで自分たちの給与も増やしていこうという思いがある。そこで、個別の数字目標を作ってその達成に応じてやる気を出すということは当社においてはやらないと、経営者が言っている。

したがって、人事評価において数値での目標管理は行っていない。プロセス評価のみで、職場を快適にする工夫をしたか、顧客のファンづくりができたか、改善提案ができたか、気配りができるようになったかなどである。面談も、これらの項目の達成度合いを本人と上司が確認しあいながら今後の方向性を調整する内容である。ただし、この面談では、家庭や健康の事情、転勤に関する希望の有無なども話し合われる。

2. 絶大なトップへの信頼

経営理念「いい会社をつくりましょう」も年輪経営も塚越最高顧問の思想の具現化を目指している。そこには、会社が社員にとって第二の家庭であってほしいとの思いもこめられており、社員たちもそれをよく承知しているようである。社員が、結婚する、育児休暇を取得するなどの際には、社長のところへ必ず挨拶に行く。家を建てたいときに社長にアドバイスをもらいに行くと、経理部門を巻き込んで住宅ローンを組む手伝いをしてくれる。

こうした当社独特の労使コミュニケーションは採用時点から社員に浸透していく。当社の新卒採用では 20 日間の募集期間に 2000 人以上がエントリー、採用数に対する倍率は 30 倍から 50 倍になる。選りすぐられた内定者には、最高顧問の著書についてのレポートが課せられる。新入社員には、最高顧問はじめ役員から、働く意義や人生観についての講話がある。経営トップとの身近な関係は入社時点から育まれる。

そもそも当社では、労使ではなく同士という言葉がよく使われる。社員には経営者との壁が感じられず、友達感覚とも似通った気軽さで経営者と社員が語り合うという。一般的に労働者が要求する賃金の改善や福利厚生の充実については、最高顧問、井上会長、社長らトップ層からの発案が一番多い。自ずと社員は、経営者による社員への思いやりを実感しているようである。

ここまで労使が深い信頼関係を築くことができるのには、何と言ってもトップの言行一致が大きい。従業員の勤労意欲の向上に最も効果的なのが、経営理念と経営者の姿勢だというのが社長の考えだが、当社の社員はそこに納得している。たとえば、勤続 30 年の社員が、給与と賞与が前年より下回ったことが一度もないと言っている。こうしたことが、トップの言行一致の表れとして社員に感謝されている。賃金・人事評価制度は簡素でも、経営トップへの絶大な信頼が、当社内でガバナンスがしっかり効いていることを証明している。

3. 社員の提案で職場を改善

社員には、生産性の向上やコストダウンなどより、職場が快適になる改善提案を求めている。例えば、「暗い」「重い」「熱い」のような嫌な形容詞を挙げて、そういったものが自分の職場にあれば改善するべく提案せよ命じている。

思いついた提案は社員がすぐに口に出しやすい雰囲気があるらしい。ピラミッド型の組

織になってはいるものの、直属の上司を超えて上の上司、さらにトップにまで話を持っていってもかまわないことになっている。会社側は、良い提案を積極的に採用し、福利厚生の充実にもつなげている。それができるのは、トップのほうが是非多くの社員と話をしたいとの思いを持っているからである。その上、社員から話を聞いたトップは即断即決で判断するので、社員が悩みを長期に抱えるようなことは少ないという。

社員が通常求めるだろうと思われることは、トップが、先んじて発言し出来る範囲で実行する。加えて、経営者の対話への積極性が社員からの信頼を勝ち取っている。社員と話すことを、恐れない、面倒がらない、むしろ楽しみにしている経営者の姿勢が望ましい労使コミュニケーションを生んでいるといえる。

4. 職場間交流で一枚岩に

経営者と社員という上下のコミュニケーションにだけに当社の特徴があるのではない。職場の垣根を超えたコミュニケーションに熱心に取り組む姿勢にも別の特徴が見える。

例えば、社員旅行だ。560 人以上の社員が、バス 1 台分 40 人ずつに分かれ、14 グループで実施される。もちろん、各グループの日程も行き先も違うのだが、同一グループのメンバーが同じ職場の同僚だけで集められるのではない。また、年 2 回ある半日がかりの会社の敷地内清掃の時も同様で、割り当てたエリアごとにいろいろな職場の社員が集まるように配置される。

そして、地域の人々を招き入れての年中行事である「かんてんぱぱ祭り」の役割分担も同様である。この時、全社員が、屋台やイベントの担当として班に分かれて準備する。焼きそば班・イベント班・駐車場係など、それぞれの班で部署間の交流ができるようにわざわざ寄せ集めのメンバー構成を行っている。

業務上の会議の場でも同様の配慮がなされる。毎月行われる本社での会議は 400 名が集まるが、その時も自分の部署とは違う人の隣に座りなさいと指示する。この会議の時は、雑談の時間を設けて普段話をしない他部署の人と話すように仕向けることもある。

様々な職場間交流の機会を会社が提供し、その中で生まれる日常業務にないコミュニケーションに大きな価値を置いているように見える。小さい規模の企業であれば会社側の工夫がなくても自然に生まれるコミュニケーションかもしれないが、当社の規模になると簡単なことではない。手間暇かけて職場間交流を行おうとするのには、規模が小さい時代に育まれた良き社風をしっかり残したい思いが感じられる。なぜならこの社風が、当社が目指す第二の家庭をつくるうえで欠かせないからであろう。

第二の家庭では、皆が、いつも仲がいいのはもちろんである。それだけではなく、いざという時には一丸となって危機を突破できる力が発揮されなければならない。そのために、普段から職場間交流を通じて全社的なコミュニケーション力を高めようとしている。縦だけでなく横においても風通しを良くしておくことが大事だという意味で、最高顧問は、常々一枚岩であれと強調しているという。長い将来にわたり現在の社風が維持されて行くためには、一枚岩の砦が必要なのであろう。

㉒　（株）川上板金工業所
～３代目社長が社員も家族と言い切る研究開発型企業～

社長：川上正城氏（53 歳）、本社：香川県まんのう町、創業：1934 年、従業員数（2019 年末、非正規含む）：51 人、年商（2019 年度）：17 億円
インタビュー：2021 年 5 月 28 日

I.　経営の特徴

1.　老舗の板金屋から研究開発型への脱皮

創業 87 年の当社の初代は現社長の祖父である。同業者の中での創業年は、県内で最も古い。祖父は、皇居新宮殿の屋根葺き工事の職人に抜擢されたほどの優れた技能者だった。創業時は、一般住宅の屋根や壁の板金工事が主体だったが、1970 年代から工場や倉庫などの大型物件に乗り出した。

普通の板金工事業だった当社の事業構造に変革が起こったのは、現社長の父である 2 代目社長の時代だった。県の担当者から、台風で甚大な被害を受けた県立体育館の屋根の復旧工事を依頼されたことがきっかけだった。当時、悲惨な現場を目にした現社長（3 代目）は、こうしたことが繰り返されてはならないと、強度を既存品より 2 割上げる製品開発に取り組むことを決意し着手した。結果、2010 年に Z500 クローザールーフという商品名で特許を取得、翌 2011 年には同製品でグッドデザイン賞に輝く栄誉を得た。

ここに至るまでの研究開発は 5 年間、投資は合計で 1 億円を要したが、すべて自己資金で賄った。この分野の技術開発は、通常、売上規模が数百億円あるいは 1 千億円以上の規模の企業が担っている。これらの大手メーカーでは年間数億円規模で研究開発費が投じられているという。これに対して当社が特許取得に至る技術開発に成功したのは、オーナー経営者を中心に、社員と取引先や地域の企業を巻き込んでの奮闘が功を奏したからである。

当時、父が自ら手作りの実験台を作っての実験担当、現社長が特許や意匠の知的財産権担当、現社長の弟が試作を公的試験所に持ち込んでの性能評価担当という役割分担で進めた。試作については、現場や工場の社員がそれぞれの立場で提案をしてくれた。取引先である全国各地の建材・金物メーカー、そして当社の地元の企業においても試験や金型製作で協力を得た。最初の自社開発製品を発表した後も、研究開発は休むことなく続けられ、すでに数多くの特許・意匠の知財権を獲得している。さらに、グッドデザイン賞は計 4 度、四国産業技術大賞、芦原科学功労賞など多くの受賞歴を誇る。

研究開発の成果は、販売にはっきりと表れている。営業マンによる顧客訪問はもちろん、空港での看板掲示やテレビ CM まで加えて広告宣伝を行った。価格戦略としては、強度が 2 割アップしたにもかかわらず価格は据え置いた。その結果、コロナの影響を受けるまでは順調に売上を拡大してきた。今では、売上の半分程度がオリジナル商品で占められ、オリジナル商品の貢献度は非常に大きいといえる。

2.　社員は家族であり社員の家族もまた家族

今や研究開発、営業、工場加工、現場施工と一貫体制がお家芸となった当社である。ところが、社風においては、現社長が就任するまで決して望ましいとは言えず、職人気質の集まりの中での争いごとが珍しくなかったという。こんな社風を転換する契機となったのが現社長の倫理法人会入会であった。現社長は、同会で熱心に活動するなかで、社内の争いごとをなくするためには、経営者が倫理道徳を説く必要があると実感、ことあるごとにそれを実践した。

この実践の中から生み出されたのが、社訓と経営理念である。社訓は、「家族に感謝、仕入先に感謝、お客様に感謝、感謝は最高の気力である」であり、最初の家族の意味には社員と社員の家族が含まれる。また、経営理念の第一に「社員の幸福を追求し…」とあり、社員及びその家族が非常に尊重されている。

前述の研究開発が当社の規模で成功した鍵として、現社長による社員とその家族を大切にする思いが挙げられる。当社の製品開発は、それがオーナー家のためであるとして社員に距離を置かれては成就できなかった。社員が進んで協力したからできたのである。与えられた仕事だけをしていればよいと考える社員からは、良い提案は期待できない。社長が真剣に取り組む姿勢に、何かしてあげたいとの身内のような思いで近寄ってくる社員がいたからこそできた新商品である。そこには、日ごろから親身に社員とその家族を思いやる現社長の温かさが漂っている。

II.　労働に対するマネジメントの特徴

1.　何事も社長が率先垂範

川上社長の出社時間は毎朝 5 時半から 6 時、後から出社する社員と必ず話をするのが日課である。社員が県外の遠くの現場に行くに日でも、遠回りであっても毎朝事務所に来させている。この習慣は先代社長から続いている。屋根工事は高所作業なので危険であるだけでなく、暑さ寒さも過酷な現場である。毎朝、社員の顔色を見て、少しでも体調が悪かったら現場へ行くのを止めさせるという。その日の作業が終わったら、やはり事務所に寄ってから帰宅させる。直行直帰は許していない。

社長は、社員の働く意欲を高めるためには、経営理念や社長の経営姿勢が一番効果的と考えている。倫理道徳を説く社長は、挨拶・返事・後始末（掃除）のように誰でもできることでもまずは社長自身が率先して行う。そして、社員が真似をしてくれるようになるまで、ひたすら辛抱強く継続する。社長は、「社長がサボっていたり怠けていたりすると、社員も同じような行動に移されます。ですから、しっかりとした私の後ろ姿を社員に見せようと、日々、襟を立てて正しながら社員と接しております」と、言行一致を徹底している。

社長が専務時代に、倫理法人会で学んだ活力朝礼を導入し、そこで経営理念を毎朝唱和している。それだけでなく、社内の会議の場でも経営理念が毎回唱和される。毎月 2 回、全社員が集まる全員集会の場や、部門ごとに集まる会議がそれにあたる。部門ごとや受注した現場ごとの計画や進捗に関しては、社長が全てチェックを入れる。

2. 高賃金と対話で社員の定着促進

社員が住宅ローンを組もうと銀行員に相談すると、結構貰っているねと言われた。そういう社員が何人もいると言う社長によると、平均年収は 5 百万円台前半とのことである。これは、香川県内ではかなり高い。賃金表はないので、役員が社会保険労務士の意見を聞きながら昇給や賞与額を決定している。昇給は、経産省の補助金を 6 年連続で受給していることも理由となって、全社員が毎年昇給している。その幅は社員ごとに 1~3%で、貢献度に応じて差をつけている。コロナ前までは、4 年連続で通常 2 回の賞与に追加して決算賞与も出した。これもオリジナル商品の販売拡大による成果である。

ただし、金額での目標管理は行っていない。これには、2 つの理由がある。ひとつは、仕事がある時はいいとして無いときに社員に金額の責任を負わせるわけにいかないからである。もうひとつは、この業界は 1 人でもやっていけるので数字のことを教えてしまうと独立されてしまう恐れがあるからである。

高賃金の当社ではあるが、社員の採用には苦戦を強いられる。その理由は、何と言っても職場環境の厳しさにある。若くて体力がないと続かない仕事なのだ。毎年、近隣の高校から 4 人を 7 か月間インターンシップで預かっている。また、養護学校からも年 2 回計 2 か月のインターンシップを依頼されている。しかし、これまでインターンシップ経験者で入社したのは養護学校出身者 1 名のみである。

それでも、社長は諦めることなく自ら採用活動に取り組んでいる。中途採用した社員に社内をかき混ぜられた過去の経験から、出来るだけ新卒を採用したいとの思いがある。また、受注が増えて社員数が不足すると外注に依存しがちだが、外注が増えることでコストや品質へ悪影響が出てしまう。そこで、社長が専務だった 14 年前リクルートのために地元の高校へ通い始めた。それで、近年は就職課の先生とのパイプもでき採用数が多くなってきた。2019 年までの 3 年間の採用実績は、12 人中 7 人が高校生の新卒、5 人が中途である。中途採用の中には、社長の 2 人の息子と娘の夫の計 3 人が含まれている。

困難な採用活動を経て採用できた社員の定着率は非常に良い。社長が就任当時は、若い社員にきついことをはっきり言っていたが、それでは長続きしないとう苦い経験があった。そこで、社長が実践したのは、決めたことはきちんと行うという社風作りだった。例えば、社長がいなければ勝手に中止していた朝礼を、たとえ社員 1 人でもやるよう徹底した。それによって、社長がうるさく言わなくてもきちんとできるようになった。これも言行一致の成果である。

また、社長は、新入社員の入社後 3 か月は毎月、10 年目までは毎年 1 回面談を行っている。そこでは、仕事がきついとか、先輩の指示の仕方が悪いとかの不満を聞かされるが、悩みの深い社員については先輩社員にフィードバックしてより面倒を見てくれるよう依頼する。面談では、住宅ローンなどの借金や、離婚、恋愛問題も話題になる。問題によっては、社長が、弁護士や銀行など専門家につなぐ。若い社員の悩みについては、年代の近い自分の息子に任せて対応させることもある。社長就任 8 年目で、社員との個別的コミュニケーションに独自のスタイルが確立されてきている。

3.　教育訓練などで離職率が低下

当社の離職率を下げている大きな要因のひとつに教育訓練制度が挙げられる。会社が推奨する1級技能士資格を取得するための研修や受験に関わる費用は会社負担、同資格取得者には月額3万円の手当を支給する。現在、10人の資格者がこの高額な手当を受けている。また、業界団体が資格付与する金属屋根工事技士はほぼ全員が取得し手当が支給されている。この資格の取得については、以前は身体で覚えろという状況だったが、現在では現場へ出られない雨の日などに先輩が若手を指導している。工場内では、メーカーの担当者を招いて技術指導を受けたり、工場長等が若手の社員に機械操作のマニュアルや実地での指導を行ったりしている。

技能者だけでなく全社員を対象とした教育も継続してきた。月2回の全員集会の開始前1時間を異業種の講師による勉強会としている。講師は、銀行、保険会社、協会けんぽなどに依頼している。協会けんぽには健康経営の指導も受けている。独自に6つの指標を設け、全部をクリアした社員には健康優良社員として月額5千円の手当が支給される制度を設けている。この制度導入を期に禁煙に成功した社員の家族からは、社長へ感謝の言葉が届けられた。以上のような努力を重ねて離職率を低く抑えてられている。社長は、離職率が低いのは社員が会社を自分の家だと思ってくれている証だと考えている。

4.　委員会活動とイベントで結束力強化

当社には、組織横断的に7つの委員会がある。5S・安全推進・研修・広報・朝礼・品質管理・女性の各委員会には、社員の約7割が参加しており、参加メンバーは40歳以下がほとんどである。

例えば前述の朝礼について、現在は、朝礼委員会が管理している。この委員会は、最初社長が専務時代に結成させて朝礼の活性化を狙った。しかしながら、中には朝礼が嫌で辞める社員がいるほどで必ずしも出だしは順調ではなかった。ここでも社長が諦めずに継続した結果、やがては朝礼委員会のメンバーに会社を良くしようという気運が生まれて朝礼が活発になり、社内の風通しもよくなってきた。今では、新入社員の歓迎会、地元のイベント、社外の朝礼コンテストで社員が朝礼を披露している。大勢の人前で朝礼を見せるためには、自分の所属部署にこだわってはいらない。部門間の垣根を超えた結束が自ずと生まれる。

その他、当社では、コロナ前まで工場に毎年500人を集める感謝の集いを催していた。社員の家族、近隣の人々、取引先のメーカー各社、地元商工会のメンバーを招待するこの大イベントの準備には1か月間を要する。社員総出でこの準備にかかるのだが、こういう時にも全社一丸となる結束力が醸成される。イベントの成功には、社員がそれぞれの所属部署を超えてコミュニケーションを活発に行わなければならない。イベント開催という日常業務以外の場が、全社的な結束力を養う場となっている。

売上の増大に伴い社員数も多くなってきた当社では、社員とその家族も家族であることを目指すための工夫として委員会活動やイベントが利用されているとみなされる。社長が、社訓と経営理念で目指す理想は、社長の細やかな社員への心配りと社員同士の隔てのないコミュニケーションによって実現されている。

連合総合生活
開発研究所
（連合総研）

RENGO - RIALS