

静岡でいちばん 大切にしたい企業 発掘編

社会と企業と人の幸せな共存の条件を探る

はじめに

平成 22 年夏に発足したキャリア開発研究会は、中小企業診断士、社会保険労務士、企業の人事担当者・OB等を主要メンバーとして1年あまり活動が続けてきました。研究会の名称を「キャリア開発」としたのは、あくまでも診断士的なトップダウンの視点で人材を考えるという建前を踏まえたものですが、本当の想いは組織と人の幸せな共存のための条件を探りたいというものがありました。だったら「組織と人の共存研究会」とでもすれば良かったのですが、それではあまりに絞り込みすぎて、下手をすると誤解を招くやもしれぬと思い、当たり障りのないところで人材開発を連想させる現名称としたわけです。ただ「人材」と言わずに「キャリア」という単語を使ったのには、経営資源の1つとしての「人材」というくくり方ではなく、自分の人生を生きている個々の意志を尊重したいという想いがありました。中小企業診断士の活動の中ではともすれば忘れられてしまう人の気持ち、モチベーション、キャリアへの志などをきちんと踏まえて、企業の存続を考えることをしてみたいという理想論の追求に挑戦しようとしたわけです。とはいえ「組織と人の共存」などという大きなテーマを掲げてみたものの、どこから手を付けてよいやらという状態のときに本事業のお話をいただき、具体的な事例収集の機会を得られるのならばと事業を受託させていただくことになりました。浜松商工会議所・伊藤浩嗣様、(財)しずおか産業創造機構・佐野寿一様、石田豪志様のご協力をいただき、幸いにも10社もの人材活用企業の経営者の皆様からお話を聞くことができましたこと、この場を借りて感謝の言葉を述べさせていただきます。この10社の経営者の皆様はいずれも「人材に対して特別な想いをもって企業経営をしている」という基準で選択していただきました。大半が二つ返事でお引き受けくださり、ご多忙中にも関わらず2回、3回にわたるインタビューにご対応いただきました。事例企業10社の経営者の皆様にも深く感謝申し上げます。

3.11の惨事後、いつにもまして「絆」という言葉がもてはやされた平成23年に、企業と人材の絆を考える機会をいただいたタイミングの良さに驚きつつも、やはり一筋縄ではいかない人の問題を改めて痛感しております。この研究報告が、診断士の先生方、同様の問題に頭を悩ませる経営者の皆様の参考になれば幸いです。

平成 24 年 2 月

キャリア開発研究会代表 村木則予

目次

I. 社会と企業と人の幸せな共存の条件を探して	3
II. 理論からのアプローチ	4
III. 事例からのアプローチ	14
事例 1：株式会社クリアテック	15
個人の能力を伸ばす組織づくりによって技術革新による真の環境対策を目指す	
事例 2：タカラ産業株式会社	21
挑戦できる風土づくりと改善提案活動、社員への利益還元を三位一体で運用	
事例 3：東海部品工業株式会社	27
ネジ文化の創造 仕事を通じて人が成長する会社	
事例 4：株式会社マッキンリー	38
個性と能力を発揮できる社会づくりを目指して	
事例 5：土佐鰹水産株式会社	43
かつおが泳ぎ続けるように、社員は働ける限り、雇用し続けます	
事例 6：鳥居食品株式会社	49
考えることを通じて価値創造を目指す	
事例 7：株式会社杉浦建築店	56
創業当初から培った技術を生かし「お客様のため」を	
モットーに切磋琢磨して社員と会社の成長を目指す	
事例 8：有限会社石原や	63
店はお客様のためにある	
事例 9：有限会社アルメニ	69
ロマン・夢いっぱいにながら 人々のための、人々にやさしい技術を追求する	
事例 10：株式会社 ISK	74
カート事業の認知向上を念頭にきめ細かな配慮で社員の成長と会社の成長を目指す	
IV. 調査結果の分析と検討	81
おわりに	86
執筆者（50 音順）	87

I. 社会と企業と人の幸せな共存の条件を探して

企業において人（社員）の要素が重要であることは、事業の実施に直接携わるのが社員であることから、異論を挟む余地は無い。しかし、最近の企業と社員の関係は、「社員のモチベーションが上がらない」「会社のやり方が納得できない」その結果、労働問題が多発している状況からも明らかなように、必ずしも良好に保たれているとは考えられない。企業としては「経営上の必要性があることも避けられないが、可能な限り社員のことを考えている」ことは当然であり、社員としても「企業のために努力しようとしているが、企業に理解されない」というのが現状であろう。何とかして社員と企業の双方の幸福を実現できないものであろうか、というのが本研究の出発点である。

社員に関する研究については、社員を大切にしながら業績の良い企業の事例調査や、最近の社員のモチベーションに影響を与える要因の調査などが実施されている。これらは企業の在り方や社員のモチベーション向上策にヒントを与えることは間違いない。ところでこれらの研究は、当然のことながら調査者の立ち位置は企業側にある。しかし、社員についての研究をする際には、社員のライフデザインに目を向けることは必須の要件であろう。

それでは、企業と社員の幸福を同時的に実現する要素となりうるものは何であろうか。おそらく、その時の経済環境、企業の状況、社員の成熟の程度によって異なるであろうことは予想するが、少なくとも現在においては「社会的価値」の視点である。これは、2010年11月に発効したISO26000やSRI（社会的責任投資）ファンドの安定した成績からも予測できる。

もちろん、現在まで企業経営における社会（貢献）的価値の視点が注目されなかったのではない。最近では、ポーター教授による社会的価値と経済的価値を同時に実現する共通価値（CSV）の戦略が発表されたことは記憶に新しい。また、社員のモチベーション向上による業績の上昇も考えられていた。しかし、それらは別々の問題として議論されてきたように思われる。

そこで、社員のライフデザインを視野におくことで、社会的価値を要素のひとつとして、モチベーションの向上と企業業績の上昇を同時的に実現できるようなシステムを検討することとした。なお記述は基本的に「社会的価値」で統一するが、従来からの使用例により「社会貢献」とするところもある。

Ⅱ．理論からのアプローチ

Ⅱ－１．社員と企業と社会の関係

前記のとおり、企業の業績向上には社会からの支持と社員のモチベーション向上が必要であり、それを結びつける要素のひとつとして社会的価値があると仮定した。

しかし、この結論については「何となくそう思う」または「建前としては賛成であるが本音としてはいかがなものか」というのが正直なところであろう。すなわち、「業績が良いから社会貢献活動ができる」または「業績が良いから社員のモチベーションが高い」というのが現実的なところではないかということである。

これは調査方法からも窺える。例えばモチベーションと業績の関係について、業績の良い企業と一般の企業を比較すると、業績良好な企業のほうがモチベーションの高い社員の割合が多いとするものである。これではどちらが因果関係の前後になるのか論理的に不明と思われてもいたしかたない。

少なくとも、仮定の前提があやふやでは研究のモチベーションも上がらないため、確からしいという程度まで検討しておきたい。検討のプロセスは下記のとおりである。

- ①主観を排除するため、数値による比較を中心とする。定性的内容については推論によって定量的数値を求める。
- ②資料収集の容易性から、公表されている決算短信等の資料を用いる。
- ③良否の判断は平均値との比較による。昨今の経済状況によれば業績が悪化している企業も多く、対象企業の数値だけでは判断できないことは当然である。

良否の判断の指標は次のように考える。

(1)社会的な評価については β 値を使用する。ここで β 値とはジャンセンの α で使用されるものをいう。 β 値は、株価変動要因のうち個別要因を除いたもので、市場の変動に比較して個別銘柄の変動が大きい・小さいかを表すものである。継続して社会的な支持を受けていれば β 値は相対的に小さくなるものと考えられる。社会的な評価は最終的には市場に聞くべきであり、支持者が多ければ市場下落時にも保有が継続され、市場上昇時には下落時の保有割合の高さによって相対的に割高となる関係から上昇幅が抑えられるためである。

(2)企業業績の評価については第一に売上高営業利益率を使用する。これは販売費・一般管理費（人件費等）を含んだ本体業務の収益率と考えられるからである。また補助的な指標として総資産営業利益率も参考とする。

④論理の順序を重視する。すなわち、「社会貢献企業の選択→対象企業の平均値を求め、同一業種内での平均値と比較して業績の良否を判断」および「社員のモチベーションが高いと考えられる企業の選択→対象企業の平均値を求め、同一業種内での平均値と比較して業績の良否を判断」

という流れである。

ここで問題となるのは対象企業の選定に主観が入らないかということである。これを可能な限り排除するため次のような方法を用いた。

①社会貢献企業の選定

モーニングスターにおいて4☆以上のSRI（社会的責任投資）ファンドを選択（結果的に4本）し、各ファンドの投資対象企業上位20社程度を選択する。これにより各ファンドの投資方針の相違を平準化する。

②社員のモチベーションが高いと考えられる企業の選定

福利厚生制度や社員教育の有無でモチベーションの高低は測れない。モチベーションの向上は一人当たり付加価値額の上昇をもたらす。他の条件を同一としてモチベーションの高低が付加価値額に与える影響を想像すれば当然である。この分野での選定は次のように行った。

(1)把握の容易性から、売上総利益を付加価値額として使用する。

(2)社員の人数による相違を排除するため、従業員数で除した一人当たり付加価値額を求める。

(3)企業の設備が充実している（資本集約型）場合は付加価値額が大きくなるため、一人当たり資産装備率を算出する。

(4)一人当たり付加価値額を一人当たり資産装備額で割り戻す。

これにより、社員数や資本設備の大小に左右されない付加価値額が算出される。上記の内容を計算式で示すと、興味深い事実が明らかになる。

(1)労働生産性＝付加価値額／平均従業員数

(2)労働装備率＝有形固定資産／平均従業員数

(1)／(2)＝付加価値額／有形固定資産＝設備生産性

社員のモチベーションを考察している過程で、設備の効率性が出てくるとはどういうことだろうか。もちろん固定資産投資の効率性も関係するが、概ね効率的な投資が行われているとするのが市場経済の原則であるとすれば、設備による生産の効率性に影響を与えるのは社員のモチベーションということになる。すなわち、同一額の設備投資についても、社員のモチベーションが高ければ付加価値額は高くなるし、モチベーションが低ければ付加価値額は低くなるということである。

よって、設備生産性が高い場合は社員のモチベーションが高いという関係を推測できる。この指標は「平均従業員数」という要素を消去できる点で効率的である。従業員数といっても、正社員、短時間労働者、有期雇用労働者等で労働の仕方に相違があり一概に人数だけでは判断できないからである。

ここで、注意しなければいけないことは一人当たり付加価値額が高いことが企業業績と直結するとは言いきれないことである。労働時間を長くすれば程度の差こそあれ付加価値額が大きくな

ることは想像できる。企業業績はあくまでも売上高営業利益率（人件費含む）、総資産営業利益率（回転率を包含）で判断される。

検討の結果は次のとおりである。

1. 社会に対する関係（社会貢献企業）

①社会からの評価基準と考えられる β 値が小さい（評価が安定している）。

②企業業績の評価基準と考えられる営業利益率が高い。

すなわち、企業経営には社会（貢献）的価値の視点が必要である。逆説的な言い方をすれば、利益追求型の企業より社会貢献型の企業のほうが結果的に経営の安定と利益の実現に効果があることとなる。

2. 社員に対する関係（モチベーションが高いと考えられる場合）

①営業利益率に変化は認められない。

②総資産営業利益率が良好な数値となる。

すなわち、回転率の上昇が明らかである。このことから次のことが考えられる。

①現在のモチベーション向上策は利益率の向上には貢献していないおそれがある。

②業績向上につながるのは回転率が上昇するためである。

③社員はよく働き生産量や販売量が増えるが、利益率は向上していない。

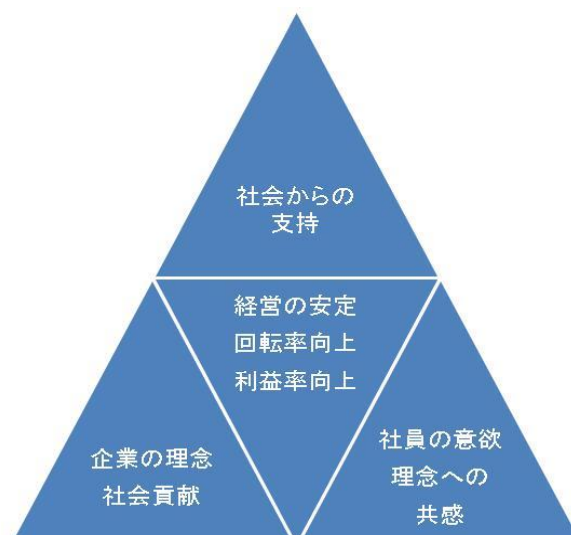
④経営者は、利益率の良いビジネスモデルを構築するのが役割で、社員はそれに則りフル回転で働くのが役割となる。

⑤社員の行為の質を変化させることにより、事業の利益率が上昇するという関係を構築することが必要である。しかし、経済環境や企業の状況から、従来型を否定するものではない。

3. 社員と企業と社会のベストミックス

前記のことから明らかなように、企業と社会との関係の視点は「社会的価値」であり、企業と社員との関係の視点は「ライフデザインを通して見たモチベーション向上策」となる。これらが実現すると社員と企業

（更に言えば社会）の幸福の同時的成立が期待できるものと考えられる。



Ⅱ－２．経営理念

社会的価値の視点で事業を行い、そのことをステークホルダーに理解してもらうことが重要であることは明らかになった。そこで、社会的価値の視点が端的に表れるのが経営理念である。我国では特に近江商人の「三方よし」が有名である。「他国へ持下り商いに出かけた場合は、持参した商品に自信をもって、その国のすべての人々に気持ちよく使ってもらうようにと心がけ、その取引が人々の役に立つことをひたすら願い、損得はその結果次第であると思い定めて、自分の利益だけを考えて一挙に高利を望むようなことをせず、なによりも行商先の人々の立場を尊重することを第一に心がけるべきである。」他国での行商を主体としていた近江商人は、行商先の人々の間に信用という目に見えない財産を築いていかなければならない。これは、すなわち「社会からの支持」に他ならない。

経営理念については多くの議論がなされているところであるが、戦略的マーケティングやモチベーションに必要な範囲で把握しておきたい。混乱を避けるため次のように整理する。

１．類似的事項の分類および定義

- ①経営理念：社会に対する関係を言語的に端的・明確に表現したもの
- ②スローガン：経営理念の象徴的表現
- ③行為規範：経営理念の実現のための具体的準則

２．経営理念の構造

- ①主体：行動主体が経営者および社員であること
- ②行動分野：具体性があること
- ③貢献分野：行動分野との関連性

３．経営理念の機能

- ①企業行動全体を貫く支柱
- ②社会への自社アピールだけでなく、社員からの共感を引き出す

機能的観点からも明らかなように、経営理念の明確化はマーケティングやモチベーション向上において有効な手段となる。既存企業が新しい分野の事業に取り組む際、収益性だけでなく経営理念との整合性を判断基準にすることで、社会からの支持を継続して受けることができる。また、社員からの共感を引き出すことによりロイヤリティは強化され、モチベーションの向上を図ることができる。

近江商人の「三方よし」は、「売手よし、買手よし、世間よし」と略述されている。内容としては買手の奥に世間（社会）を見据えている。特に従業員（社員）については語られていないが、

売手または世間に含まれると考えることに問題はないであろう。そこで次をもって新しい「三方よし」としたい。「社会よし、社員よし、企業よし」

次に、経営理念が実際に効果をあげるための点検項目を示しておきたい。

1. 伝達方法

- ①外部：対外的にどのように発信されているか
- ②内部：社員への語りかけはどのように行われているか

2. 現実的経営方針

経営理念がどのように生かされているか

3. 業務への反映

- ①本体業務：本業への反映
- ②付随業務：本業以外での反映

Ⅱ－3. 社員戦略

1. インターナルマーケティング

企業が継続して成長し経営目標を達成するためには、社員が能力を充分発揮できる組織でなければならない。そのためにはインターナルマーケティングの視点が不可欠である。

特に、戦略的マーケティングの概念においては、ドメインの設定から機能別マーケティングにいたるまで全てを市場最適化のために統合して策定するものである。顧客に対するマーケティングの効果を効率的に発生させるためにも、社員の能力発揮対策をマーケティングの一部ととらえる必要がある。

従来、エクスターナルマーケティングを思考の中心としてマーケティングの 4P が説明されている。すなわち、次のとおりである。

- ①製品（product）戦略
- ②価格（price）戦略
- ③チャネル（place）戦略
- ④販売促進（promotion）戦略

これに、インターナルマーケティングの要素を考慮し、マーケティングミックスの構成として

- ⑤社員（person）戦略を追加して、マーケティングの 5 番目の P とする。



エクスターナルマーケティング、インタラクティブマーケティング、インターナルマーケティングの関係

- * エクスターナルマーケティング：通常の顧客に向けて行われるマーケティング活動全般。
- * インタラクティブマーケティング：顧客との双方向型のマーケティング手法。多様な顧客との接点を、WEB、店舗、訪問等を通して行い、リアクションを引き出す。さらにアフターフォローとして最新の情報を届けたり、不満な点をキャッチして商品に反映させる。互いに行き交う情報のなかで顧客と密接な関係を作り上げることが可能となる。
- * インターナルマーケティング：一般的にマーケティングは企業の外部の顧客に対して行われる。しかし、実際の現場ではそれを運営する社員自身の意識や日々の業務などがマーケティング活動を成功に導く上で重要な鍵のひとつとなる。そうした活動を促進するために社員を「内部の顧客」と見なして行われる社員教育や啓蒙活動である。

2. モチベーション理論

モチベーション理論は、要因分析から管理手法まで様々な分類がなされているが、社員戦略として適切な視点を与えてくれる理論を検討する。

i. マズローの欲求5段階説（プレミアムモデル）

通常は5番目の「あるべき自己の追求」を最上位とするが、自己について業務上あるいは経済上の目標に止まらず、ライフデザインまでを考慮したものをV+として認識する。これにより欲求5段階説は検討に有意義な視点を与えてくれる。

I 生理的欲求：食欲・性欲・生存

II 安全の欲求：収入・地位保証

III 社会的欲求：所属・愛・人に認められる

IV 自我の欲求：尊敬・自尊心・地位向上

V 自己実現の欲求：あるべき自己の追求

V+ 自己超越欲求：何が幸福かを考えてそれを実現していく

ii. モチベーションの要因分析についての理論

マズロー	ピンク	評価基準	ハーズバーグ	性質
I 生理的欲求	モチベーション 1.0 モチベーション 2.0	生存	衛生要因	不在がマイナス のモチベーショ ンとなる
II 安全の欲求		外部的事項		
III 社会的欲求				
IV 自我の欲求				
V 自己実現の欲求	モチベーション 3.0	内部的事項	動機付要因	存在がプラスの モチベーション
V + 自己超越欲求		社会の幸福		

iii. 管理手法の理論

手法	マグレガー	ウィリアム・オオウチ	W.J.レディン
X	人間は本来なまけたがる生き物で、放っておくと仕事をしない。命令や強制で管理し、目標が達成できなければ懲罰といったアメとムチによる管理	①終身雇用 ②遅い人事考課と昇進 ③非専門的な昇進コース ④非明示的な管理機構 ⑤意思決定への参加的アプローチ ⑥集団責任 ⑦人に対する全面的関与	マネージャは <u>状況主義者(※)</u> である。人は意思を持つ。善なるものも悪なるものもある。 <u>環境(※)</u> が人を動かし、理由が人を動かす。相互依存は人の基本であり、相互依存としての対話は社会において重要なもの。そして「目標」というものがあれば人の行動を簡潔に説明できるものとして有効である
Y	人間は本来働きたがる生き物で、自己実現のために自ら行動する。労働者の自主性を重視する	「信頼・ゆきとどいた気配り・親密さ」という平等主義的雰囲気、それぞれの人が思慮を働かせることができ、細かい監視を受けずに自立的に働くことができる	
Z			

※状況主義者であることについて（環境）

どのような状況にも、それだけで対応できる真理のようなものはあり得ない。この点でレディンの説は示唆に富んでいる。モチベーション要因も社会の経済的変動と企業のライフサイクルの影響を受けると考えられる。

iv. 景気の波

景気循環	期間	起因
キチン循環	約 40 ヶ月・小循環	在庫投資
ジュグラール循環	約 10 年・主循環	設備投資
クズネッツ循環	約 20 年・建設循環	建築物の需要
コンドラチェフ循環	約 50 年・大循環	技術革新

期間が長くなるほど、認識が困難とされ実用性に欠けると言われている。しかし、人の意識の変遷を考える場合、短期では意味をなさない。また、モチベーションに影響を与える可能性のあるものは技術革新である。

よって、今回はコンドラチェフ循環を選択する。谷から谷が 1 サイクルとされるが、モチベーションを考慮して、谷から拡大期の半分までを黎明期とし、山までを成長期とする。山から後退期の半分までを成熟期とし、その後の谷までを転換期とする。概算的に期間を計算すると、一人の職業人は 20 歳～60 歳の稼働年齢において概ね 3 期の経済状況を体験することとなる。

∴ 50 年／4 期＝12.5 年、40 年／12.5 年＝3.2 期

v. 景気循環と人の意識

経済状況	黎明期	成長期	成熟期	転換期
人の意識	同情的	協働的	競争的	懐疑的
マズローを用いた分類	I 生理的欲求 II 安全の欲求 III 社会的欲求	II 安全の欲求 III 社会的欲求 IV 自我の欲求	IV 自我の欲求 V 自己実現の欲求	II 安全の欲求 III 社会的欲求 V + 自己超越欲求

我国においては、成熟期を除いて常に社会的欲求が重要と考えられている。人との関係の中に幸福感を見いだす国民性が認められる。社員戦略の視点からは、転換期において II 安全の欲求を満たすのは衛生要因の排除から当然である。III 社会的欲求を満たすためには「配慮」を伝えることが重要である。V + 自己超越欲求を満たすためには社員のライフデザインと社会の幸福の実現を考えることが必要である。転換期にこそ以前の豊かさと現実の格差が認識され、社会についての視点と価値観の転換が意識されるようになる。

vi. モチベーションマトリックス

	社会	黎明期	成長期	成熟期	転換期
企業	要因	I II III	II III IV	IV V	II III V +
黎明期	I II III				
成長期	II III IV				
成熟期	IV V				
転換期	II III V +				

景気循環と同様に企業のライフサイクルにも着目し、モチベーション要因を検討する。社会の影響を受けない企業はあり得ない。よって、原則的には社会的な景気循環のどの位置にあるか、追加的には企業のライフサイクル（次により判定）のどの時点にあるかで判断する。

企業のライフサイクル	組織	売上高
黎明期	不安定	不安定
成長期	安定	継続的上昇
成熟期	規模の維持	一定レベルの継続
転換期	量的または質的变化	減少

例えば、社会的には転換期と考えられるが、企業が成長期にあればIV自我の欲求を考慮することもありうる。

企業は転換期をV+（社会的価値の視点）で乗り越えられれば、新たなライフサイクルへと転生が可能である。なお、当然のことではあるが企業におけるIは社員の健康の維持である。

3. Work と job

社員戦略においては、社員のライフデザインが重要になることは前述のとおりである。ここで社員戦略を進めるために「仕事」についての概念を明らかにする必要がある。次のように定義される。

ワーク：ライフデザインが人の行為となって外形化するもの。ライフワーク的な使われ方に近い。

ジョブ：収入を得るための行為。世間一般にはワークライフバランスと言われるが、この定義からはジョブライフバランスというのが適切である。

ワークとジョブの関係は次のようになる。

- ①ワーク≠ジョブ・・・完全分離型
- ②ワーク≒ジョブ・・・一部一致型
- ③ワーク≧ジョブ・・・重層型

一般に、人は生計を賄うためのジョブに1日のうち約1／3の時間を費やすことになる。これは相当程度大きな割合であって、この時間が満足のいくものであるかどうかは人生の質に大きな影響を与える可能性がある。すなわち、ここでワークとジョブが重層化していることは幸福な人生であると言っても過言ではない。

もっとも、ワークなどというものは当初から確立されているものではなく、思考と体験によって生成・変化するものである。当初は不承不承やっていたジョブがいつのまにか自分のワークと感じられることもある。その時その時点において、自分のワークとは何であるかという自己への問いかけを不断に続けることが重要である。

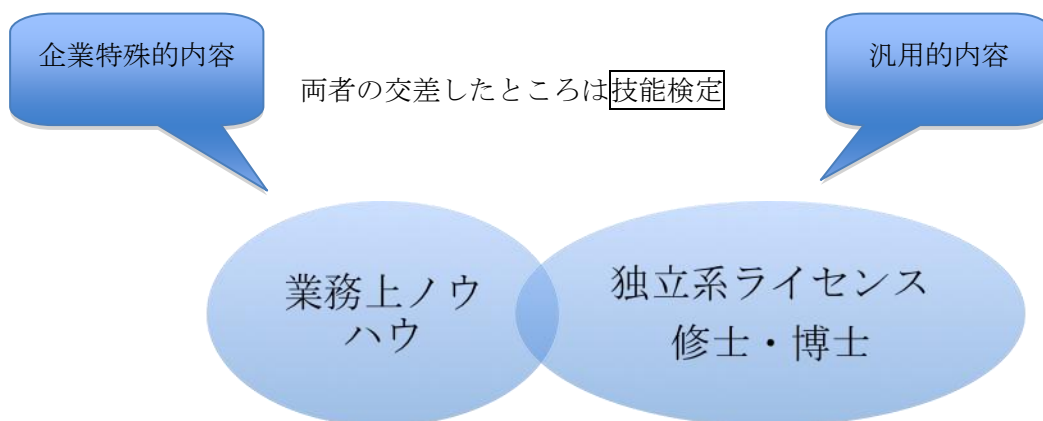
4. Ability について

社員の力を充分生かすためには、その能力形成を支援しなければならない。その際、ライフデザインの視点が有効であることは前述した

i. 能力の認識

- ①ジョブアビリティ：業務の遂行に必要な能力
- ②ワークアビリティ：ライフデザインの実現（ワーク）に必要な能力

ii. アビリティの内容的および形態的な分類



アビリティ	企業の実施態様	解説
業務上ノウハウ	義務的实施	社員が企業内で業務に適合していけるように必ず実施される。
技能検定	選択的实施	企業の業務に関連するものは社員の客観的能力の獲得として実施される。
独立系ライセンス等	申請的实施	社員の申請によりワークとジョブの重層化が認められる場合に実施する。

Ⅲ. 事例からのアプローチ

I、II章で述べた点を踏まえ、当県下の企業では実際にどのような社員戦略がとられているのかを調査し具体的事例として参考に供したい。経済環境は誰にも平等であるが企業状況はそれぞれ異なり、具体的戦術のサンプルとして利用できると思われる。主たる調査項目は下記のとおりである。

- ①企業のビジョン
- ②企業の事業・製品・技術における強み
- ③人材教育・開発・活用に対する考え方
- ④現在取り組んでいる又は将来取り組みたい人材関連の施策について
- ⑤ローテーションの実施状況
- ⑥人材に関する現在の課題
- ⑦近年の業績、その他

本調査の結果を真摯に見つめ事実から学ぶことで、我々にとって新たな視野が開けるかもしれない。その点については思考を深めていく予定である。その結果として、これらの手法を活用することにより、社員と企業の幸福の同時的成立の実現ができるものと期待している。

事例１：株式会社クリアテック

個人の能力を伸ばす組織づくりによって
技術革新による真の環境対策を目指す

〒438-0201 静岡県磐田市竜洋中島 1512

<http://www.crea-tech.co.jp/>



<概要>

I. 会社概要

代表者：石田 均 設立：1986年10月1日

事業内容：冷間鍛造金型の設計製作販売、温間鍛造金型の設計製作販売、塑性加工品の開発
冷間鍛造品の製造・販売、工作機械の販売

創業の経緯：現社長の石田氏が、地元の浜松市にある企業に就職し、同時に静岡大学工業短期大学部で機械工学を学び、鍛造加工の技術者となる。その後、石田氏の勤務先の会社が、ある自動車メーカーの傘下となり、本社も移転したのを機に、友人と共に独立・創業し現在に至る。

II. 企業組織

役員：代表取締役社長1名、取締役2名

組織：36名（男性26名 女性10名）

【フラット型組織】

- ・組織の壁を取り払い、状況に合わせて柔軟な体制をとる。メンバーは固定せず、入れ替わることもある。
- ・業務カテゴリーとしては「人事・総務」「経理」「放電・ラップ加工」「機械加工」「開発設計」「営業」等が存在するが、部署としてではない。
- ・社員間に上下関係なし。

【プロジェクトチーム】

- ・必要に応じて、プロジェクトチームを自発的に編成する。
- ・現在は、4プロジェクト
①防災対策 ②安全衛生管理 ③設計の技能伝承 ④ヘリカルギアの商品化

III. 売上種別と割合

金型 80% 技術 13% 鍛造（部品量産） 7%



1. 経営理念

「責任ある自由」「超越した技術力を身につけ、社会に貢献する」

ビジョン

表現：技術革新こそが、未来の扉を開く。私たちはこの信念のもと、困難なテーマに挑戦し続けます。

『今世界は、大きな岐路に立たされています。地球全体のテーマである環境問題は、そのことをはっきりと示しています。本来資産である自然資源をコストとして消費する現在の経済システムは維持できそうにないことを、誰もが気づき始めています。この危機感がリサイクルの発想へと結びついています。しかしその前に、私たちは今の工業技術は本当に効率的といえるのかを、改めて問い直したいと考えます。』

当社が冷間鍛造を基幹技術とした理由がここにあります。これから始まる、真に人間的な世界作りの試みの中で、私たちは社員ひとりひとりが個性と能力を最大限に発揮して、それぞれの業務を追求したいと思います。そして、この自由な空間から生まれる私たちの技術で、人間本来の幸せと、人類の未来創造に貢献していきたいと思っています。』

1996年、社員数 約 10 人の時に上記のビジョンを掲げる。それ以降、このビジョンは、経営における様々な意思決定の基準となっている。

経営理念の展開状況

項目	現状
主体（社員参加）	経営理念とビジョンを社員と共有
行動分野（具体性）	冷間鍛造金型の設計製作販売、冷間鍛造品の製造・販売
貢献分野（行動分野との関連性）	自由な社風と自発性を重視したプロジェクトチームや自由参加の勉強会を通じて、環境問題をリサイクルの発想ではなく、技術革新により解決することを目指している。
伝達方法	—
外部（対社会）	見本市や展示会に出展
内部（対社員）	プロジェクトチームを立ち上げること、メンバーにエントリーすること、メンバー内の役割の全てにおいて、全社員が自由に参加でき同等の権限が与えられている。その中での成功体験が自信に繋がり、いい刺激を与え合い、高いモチベーションを維持出来ている。
業務への反映	—
現実的経営方針	自由な組織の中で、個人が自分の個性と能力と発揮することで、技術革新を図る。

本体業務	自社開発設計
付随業務	—

2. 当社の事業・製品・技術における強み

金型設計・開発のエキスパートとして世界で初めて「クラウニング付ヘリカルギアの冷間鍛造」に成功。（塑性加工学会「技術開発賞」受賞）。経験だけに頼るのではなく、蓄積してきたデータに基づいた論理的なモノづくりが他社との圧倒的な差を生んでいる。2007年 経済産業省「元気なモノづくり中小企業 300 社 2007」に認定される。

3. 人材教育・開発・活用に対する考え方

個人が成長できる場を作るため、それをバックアップする組織の在り方に常にこだわっている。社員は、他の社員に迷惑がかからない限り、最大限の自由が確保されている。その中で、「好きな仕事」「得意な仕事」を発見していく。各々の社員が、「好きな仕事」「得意な仕事」に取り組む延長上に、その人固有の卓越した技術力を身につけられる。そのことが、社会貢献に繋がっていくと考えられている。

4. 現在取り組んでいる又は将来取り組みたい人材関連の施策について

人材戦略は、「責任ある自由」をベースに「個人の力」を「組織の力」に繋げるための実践策が数多く存在する。

①始業開始時刻の選択制

始業時刻は3パターンあり、1ヵ月単位で変更が可能。社員が自ら選択できる。自主性に任せることで遅刻をするケースはほとんどない。

②新卒中心の採用戦略

当社は、創業時から高校や大学・大学院のいわゆる新卒採用が中心である。新卒を社内で育成していくというパターン。新卒会社説明会の際には、人事・総務グループが全社員に声掛けをしている。その結果、さまざまな業務のメンバーが集まり、企画立案から実行までの責任を負っている。

③自由な異動とキャリア開発

入社後の研修終了後は、経営幹部が適性を見て、業務をひとまず割り当てる。その後は、興味を持った分野に異動が自由に行える。また、得意な分野を発見できた後は、継続して同じ業務に就き、一つの分野で、スキルを極めていくことも可能である。このように、社員が主体的にキャリアプランを考えられる仕組みとなっている。



研修風景

④時間をかけた採用時の個人面談

ミスマッチを防ぐ目的で、徹底的に時間をとる。カウンセリングまで及ぶ場合もある。

例えば、「人と話をするのが好きなので営業の仕事がしたい」という応募者に対して、「人と話ができるのが好きということに着目するなら、総務の仕事も考えられるね」とアドバイスしている。

入社後については、かつては個人面談を実施していたが、現在は日頃の本音のコミュニケーションを重視し実施していない。

⑤有休消化率 90%以上

計画付与はなし。有休を取らせないことは、リスクだと考えている。（退職時の一括請求など）最初から、有休を取得することを見込んで生産を考慮し、有休を取得した上で利益を出せなければ真の利益だと言えないという考え。有休をきちんと取得するスタンスが定着しているため、長期休暇も違和感なく取得できる。

⑥BCPや自主防災への取り組み

県内でいち早くBCPを策定。地震防災マニュアルを社員と社員家族そして取引先に配布している。

また、自主防災活動が認められ、2011年11月に事業所部門の静岡県地域防災活動知事褒賞を受賞。

⑦終身雇用、再雇用

社員は期間の定めのない雇用である。定年は60歳であり、希望者全員に年齢制限のない再雇用制度がある。現在、最年長は70歳。

⑧参加自由の勉強会

現在、(1)冷間鍛造勉強会 (2)設計勉強会 (3)コンプライアンス（法令遵守 労務編）勉強会の3つの勉強会を実施している。勉強会の参加人数は、平均して約7人程度。自由参加であるため、手当は支給していない。

⑨次世代リーダーの育成

2011 年度より「取締役補佐制度」を導入。

取締役補佐は、任期 2 年で全員応募資格があり、完全な情報保護のもとに書類審査と面接によって選考する。給与体系は、基本給＋過去の残業代に基づく手当＋役職手当。仕事内容は、取締役会に出席し意見を述べることと、稟議書にサインをすること。

5. ローテーションの実施状況

そもそも部課制なしのフラットな組織であるため、ローテーションという概念が存在しない。しかし、プロジェクトチームを立ち上げたり、メンバーとして参加することで、自分が担当する業務以外の分野について学ぶ機会が得られるため、そこではローテーションに近い効果が得られている可能性が高い。

6. 人材に関する現在の課題

各々の技術レベルがアップし、その身に付けた技術をマニュアルにし標準化していくうちに、それが社員の個人裁量部分を狭める結果になった。これにより、新しいアイデアが出にくくなったり、幅広い視点で業務に取り組むことができなくなっていることが問題となっている。また、管理業務（例えば検査）のような継続して創意工夫していくことが困難な部署に対する人材のモラルの低下について危惧の念を抱いている。仕事を自由に選べることや横断的なプロジェクトチームの仕組みの強みを生かし、今後そういった個人に対して、会社がどのように対応していくかが当社の重要課題となっている。

7. 近年の業績、その他

リーマンショック前は好調で配当もしていたが、リーマンショックにより大きな打撃を受けた。その後、企業努力で持ち直したものの、2011 年の震災の影響で再び利益を圧迫する事態となった。実際は、国内での落ち込みを海外に頼らざるを得ない状況である。

しかし、2012 年より海外での組立が立ち上がるなど新たな事業展開がスタートする。その場合当社は、社長がいなくても営業部門が海外との取引に対してスムーズに対応できるため、その強みを最大限に発揮できると期待できる。

8. 当社で採用されている主たるモチベーション要因

企業の成長段階	(第二) 成長期 「金型を売る」から「金型を使って自社でつくる」へ転換	
欲求段階	モチベーション要因	要因数
I 生理的欲求	・ 長期的有休	1
II 安全の欲求	・ 終身雇用・年齢制限なしの再雇用制度・始業開始時刻の選択制	3
III 社会的欲求	・ 自由参加の勉強会・好きな仕事を選択・経営報告会への参加・全社員による採用活動	4
IV 自我の欲求	・ プロジェクトチームへの参加　・ 取締役との非公式なコミュニケーション	2
V 自己実現の欲求	・ プロジェクトチーム活動（提案～発表会）	1
V + 自己超越欲求	・ 経営能力形成（取締役補佐制度）	1

事例２：タカラ産業株式会社

挑戦できる風土づくりと改善提案活動、
社員への利益還元を三位一体で運用

〒416-0946 静岡県富士市五貫島 1318 番地

<http://www.takara-co.com>

<概要>

I. 会社概要

代表者：代表取締役社長 渡邊哲史 創立：1960 年（中央製機（有））

事業内容：トラック・バス用のスペアタイヤキャリア、トラック用のアオリバランサー（アオリ戸の開閉補助装置）等の企画、開発、製造

事業所：本社／静岡県富士市五貫島 1318 番地

創業の経緯：現代表の父（渡邊芳男）が自らの発案でトラック用スペアタイヤキャリアを開発、その製造のために中央製機（有）を設立、また専門の販売会社としてタカラ産業（株）を設立した。両社は半世紀近く製造、販売の機能を分担していたが、2010 年合併。

II. 企業組織

役員：代表取締役社長 1 名、代表取締役会長 1 名、常勤取締役 1 名

社員数：42 名（内、正規社員 31 名）2011 年 10 月 1 日現在

組織：本社および工場

III. 売上種別と割合

自社開発商品 96%、カチオン塗装請負 4%等



左：社屋 右：主力製品のスペアタイヤキャリア

1. 経営理念

表現：私達タカラ産業株式会社は、夢と誇りを持って、すべての人々の喜びや幸福を考え行動し、お役に立つ商品・技術・サービスの創造及び提供を通し、人として成長できる存在意義のある会社をつくります。

2010年1月、旧タカラ産業と旧中央製機が合併した際に上記の経営理念を制定。旧タカラ産業は販売、旧中央製機は製造を担当しており、企業カラーが全く異なっていたため、合併に際して全社の考え方を統一しようと考えた。創造性を重視し、挑戦できる、成長できる会社でありたいという願いが込められている。これとは別に、先代から引き継いだ社訓「創意、努力、根性」があり、創業の志として毎週朝礼で唱和している。

経営理念の展開状況

項目	現状
主体（社員参加）	理念を社員と共有
行動分野（具体性）	トラック用スペアタイヤキャリア等、機能性アクセサリ部品のオリジナル開発
貢献分野（行動分野との関連性）	創造性を重視し、トラックメーカー等に対してオリジナル商品を提案。5S改善活動を通して、社員に挑戦と自己実現の喜びを体験させている。
伝達方法	－
外部（対社会）	社長が外部で自社の5Sの取り組みを発表
内部（対社員）	月に1度の「見学ツアー」／個々の発案で自由に職場改善できる環境を用意。また改善提案発表を現場で実施し、実物の説明を通して改善の全社浸透を図るとともに、他の社員から評価される喜びを感じてもらっている。
業務への反映	－
現実的経営方針	改善提案の促進と、効果（コストダウン）の見える化
本体業務	自社開発品へのこだわり
付随業務	5S推進コンサルティングサービスにより自社の成功例を他社に波及

2. 事業・製品・技術における強み

当社の強みは、ユーザー視点に立ったオリジナル商品の開発力と、それを実現するメカ、エレクトロニクス技術の蓄積である。トラックメーカーにスペアタイヤ用キャリアを提案した先代社長（創業者）の創意の心が脈々と受け継がれている。近年は5S活動の推進により、社員全員に現場で工夫する楽しみが芽生え、コスト構造を改善するまでの効果を出している。

3. 人材教育・開発・活用に対する考え方

「社員の方がすごいということがたくさんある。社員が頑張って新しいことに挑戦しないと、会社の明日はない。そのためにフィールドと時間を与えている」と社長。資格取得等の支援も行い、現場から担当以外の仕事にもチャレンジしたいといった声が上がってくるのを待っている。目指す組織像は「いてよかったと思える会社」。その条件として下記3項目を明示している。



5S が根付き始めた工場内

- ①やりたいことに挑戦できる環境がある
- ②やりたいことに挑戦して役立っていると実感できる
- ③給与、時間が十分であること

社長は自らの仕事を「社員がやってみたくなる仕掛けづくり」と位置付け、手を替え品を替えて、社員をその気にさせるきっかけを社内に持ち込んでいる。5S の取り組みは先代社長の指示のもと始めた。意図したわけではないが、社員の発意を引き出すうえで今や重要な切り口になっている。

4. 現在取り組んでいる又は将来取り組みたい人材関連の施策について

当社の人材関連施策は、「挑戦できる風土づくり」⇒「改善提案活動／5S 活動の推進」⇒「賞与としての還元」が一体となって運用されている。自らの発想に基づく行動が会社と社員の利益となって戻ってくるという実感を通して、モチベーションアップとロイヤリティを実現している。5S 活動を始めてからは新入社員の定着率が 100% となり、中堅の退職者も減少。コスト削減とともに確かな成果を享受している。

個別の施策としては下記がある。

①グループ改善の日

グループごとに月 1 回、約 2 時間、現場の作業を止めて改善活動を実施。過去に同活動を通して経常利益率を 2% から 10.7% に大きく改善した経験があり、改善は利益に結び付くとの確信がある。活動は 8 時間の定時に実施し、その成果は賞与に反映している。定時に実施する理由は、活動はボランティアではなく職場改善のために不可欠と社員に意識づけるため。導入時の社員の抵抗や、やらない言い訳を減らすのも目的だった。

「現場の人間は手を動かしていないと罪の意識を感じる（社長）」が、敢えて社長命令で現場を止め改善に集中させることが効果に結びついている。

また当社の改善活動は「提案」ではなく「実施」に重きを置いている点でユニーク。改善用紙

に書き込む内容はほとんどの場合、実施済みの改善であり、その数、40名の社員に対して月50～60枚にのぼる。改善に当たっては「品質と安全に関わること以外は上司の判断を仰がず個人の判断で行ってよい」というルールがあり、日常の些細なことから改善を積み上げる習慣づけを促している。さらにその背景には「職場を悪くしようという社員はいない。期せずして悪くなってしまうら、もとに戻せばいい」といった社員に対する深い信頼と楽観がある。

②改善見学ツアー

日々の改善の成果のうち優秀なものをピックアップし、月に1度、改善の現場を回って発表会を実施している。毎回6～8件、工場内を回るので「ツアー」。改善を実施した本人が実物を手に解説する。このおかげで、他の現場の改善内容を別の現場でマネし、改善のアイデアが加速度的に浸透するようになった。人材教育は座学ではなく、その現場でビジュアルとして見せるのが一番という考えの反映。したがって座学もビデオ学習などビジュアル的な訴求力のある教材を使うようにしている。

③賞与で社員に還元

改善活動の成果が出ると、時間外勤務が減るため、社員にとっては手当が減ることとなり、モチベーションダウンの方向に向かう。これに対して当社では経費削減の効果は賞与として社員に還元している。毎月、売上、利益の一覧表を食堂に貼りだし、社員との認識共有をはかるなどオープンな経営を心掛けている。

④改善用紙でコミュニケーション

過去に社員意識調査というかたちで社員の満足度や会社への期待を量ったことがあるが、社員の意見や要望に答えられず、かえってモラルダウンに陥った経験があった。ところが改善活動を続けてみると、改善用紙で社員の状況が推測できることがわかった。社長は提出された用紙の一枚一枚に必ず眼を通し、コメントをつけて返す。改善用紙を通して、社員が考えていることや着眼点、個々の表現力、課題解決能力まで幅広くとらえることができる。また社長のコメントもつくことから、改善用紙を通して社長と社員とのコミュニケーションが促進されている。

⑤人材教育・自己啓発

人材教育も5Sを中心に実施。その考え方は実に明快だ。教育のコンセプトは「education＝覆いかぶせているものをとる」。改善活動は品質・安全に関わるもの以外は個々の判断で実施してよいことになっており、自由な発想が推奨されている。こういった状況をつくると、社員は勝手に“すごいこと”をやる。社長いわく「これをやってみたいと思ったら、その時やるのが一番いい成果が出る。それを上司に言ってからやるとか、お金がかかるからダメとか逡巡していると、タイミングを逃してしまう」。社長の役割はその人の能力を開花させる環境を整えることという認識である。

このほか、5Sのレベルアップを図るためにさまざまな機会を設けている。モデルショップビデ

オ（DVD）勉強会、優良企業見学、かわら版、壁新聞、配布ニュースなどなど。「かわやのかわら版」と題した張り紙は、会社中のトイレや手洗い場に貼ってあり、「どうせ用を済ませている間は時間があるのだから読みなさい」と。

これ以外にも、現場で必要なフォークリフト等の資格取得は費用、休日出勤手当などの金銭面を含めてバックアップ。過去には1人ひとりの社員と面談して、キャリアの方向性をきめ細やかに指導していたが、時間的制約から今はできていない。

⑥社員旅行

近年は社員旅行を実施しない会社が多く、実施しても若手が参加しないケースが多いが、当社では若手の参加率が高く、中堅以上は腰が引けている。社員の構成として25～30歳が厚いのがその理由。社員旅行の企画も若手社員が担い、中堅リーダークラスがこれをバックアップする格好になっている。

⑦その他

文科省主催の「創意工夫功労賞」に平成21年～23年の3年連続入賞。平成23年の受賞者は全国で984名、静岡県で56名という狭き門。社是にある「創意」の火を絶やさぬ試みの1つ。

5. ローテーションの実施状況

ローテーションの必要性は感じているが現実問題として実施は困難。ただし2010年に旧タカラ産業と旧中央製機が合併して以来、営業と技術の人間がともに顧客訪問をするなど、部門の枠を超えた活動が進み、双方の交流が図られている。結果として、市場のニーズを踏まえた提案や、製造や技術の内容を知った上での値決めによる競争力アップなどの効果も大きい。



1 個流し工程風景

完全に持ち場を替えるローテーションは無理としても、一個流しの工程を設けることで、1人で複数工程を担当する体制を取り入れ始めた。ラインの効率化とともに、社員一人ひとりの視野が広がることも期待している。

6. 人材に関する現在の課題

人員構成のアンバランスが目下の課題。定年前後の社員が多く、再雇用制度はあるものの、リーダーとなり得る人材の減少は免れ得ない。また30代が少ないのも問題となっている。バブル崩壊後の低成長期で人材採用がストップしていたのが原因。この層の不足を中途採用で補うことは考えておらず、若手を育てるのが基本スタンスである。

そのうえで中間管理職の部下育成スキルが課題となっている。中間管理職も自身の担当業務を持っており、気持ちはあっても部下1人ひとりに目をかけることは現実的には難しい。また部下が自ら考え行動するのを「待つ」ことにも慣れていない。若手に責任を持たせ、やらせてみる環境をいかにつくるかが、社長自身の課題ともなっている。

7. 近年の業績、その他

5Sの取り組みを通して、一時期大きくコスト改善を果たしたが、近年の原料高で再び利益は圧迫される傾向にある。当社の強みはエンドユーザーのニーズに根ざした企画力、開発力、提案力であり、メカやエレクトロニクスの固有技術を活用した、新たな販路開拓を危急の課題としている。

5Sに関しては中小製造業への適用モデルとして優れた成果を出しており、社長が請われてあちこちで講演をするケースも増えてきた。関連して「5S改善はじめ隊応援組」という名称で5S導入のコンサルティングサービスを商品化し、販売を開始するなど、新たな動きも出てきている。

8. 当社で採用されている主たるモチベーション要因

企業の成長段階	成熟期	
欲求段階	モチベーション要因	要因数
I 生理的欲求	・人員カットはしない	1
II 安全の欲求	・賞与で利益を社員に還元 ・終身雇用 ・再雇用制度	3
III 社会的欲求	・改善用紙でコミュニケーション ・社員旅行 ・朝礼	3
IV 自我の欲求	・改善ツアー ・創意工夫功労賞エントリー	2
V 自己実現の欲求	・グループ改善の日 ・5S 関連教育研修	2
V + 自己超越欲求	・実力主義的人事	1

事例３：東海部品工業株式会社

ネジ文化の創造 仕事を通じて人が成長する会社

<概要>

I. 会社概要

代表者：盛田延之

資本金：1500 万円

創業：1947 年（S22 年）10 月 25 日

従業員数：80 名（H22 年）

直近の売上高：18 億円（H22）

所在地：本社工場〒410-0005 沼津市双葉町 9 番 11-12 号

天城工場〒410-3216 伊豆市上船原 747-2

修善寺工場〒410-2407 伊豆市柏久保 682 - 1

業種：輸送用機械器具製造業

医療機器製造販売業

業務内容：六角ボルト、精密ネジ、マイクロネジ

手術用器具、インプラント製品の設計、製造



東海部品工業(株)本社

1. 経営理念、創業の志

1) 企業理念

仕事を通じ、人々にそして社会に喜びと幸福を配り、我々の生活向上を図り、共に栄える会社になる。

2) 経営基本姿勢

- ① 仕事は道楽、最良の品質で社会に貢献。
- ② 企業経営の基本を守り、強い企業体質をつくる。
- ③ 品質第一で顧客の信頼を得、全社員で社会に貢献する。
- ④ 社内の風通しを良くし、約束事・決め事を守る。

2. 沿革

1947（S22）ネジ部品製造販売メーカーとして沼津市で創業

1995（H7）輸送機用ネジ部品専門メーカー

1999（H11）本格的マイクロネジ事業部発足（天城工場）

2003（H15）チタン事業部発足（天城工場）

2004（H16）医療用器具製造参入

2009（H21）修善寺メディカルリサーチセンター開設

1. 沼津の伝統、ネジ産業集積の力

沼津は戦前の軍需工場を源流に精密ネジの生産が始まり、全国でも有数の集積地になっている。軍需工業の技師長であった盛田次吉郎はこの沼津で 1947 年（S22）ネジ工場を創業した。首都圏と関西圏の間に位置する沼津市は交通の要衝として栄え、戦後から高度経済成長期にかけては沼津のネジ技術に目をつけた大企業の立地が進んだ。地場のネジメーカーは自動車、電機、機械向けに生産を拡大し、1980 年代までは生産量の増加が続いた。90 年代に入ると海外に生産拠点を持つ企業が現れ、生産量は減少した。また安価な海外製品との競合が激しく、高齢化を背景に廃業する企業も多く、90 年代後半から企業数も減少してきた。中小ネジメーカーは構造転換を迫られていた。



盛田社長

2. それは、かかりつけ医の一言で始まった

輸送機用（自動車、オートバイ）ネジ専門メーカーとして順調に業績を伸ばしてきた 2 代目社長盛田延之氏は市場構造の変化を洞察していた。自動車産業は国際競争が激化し、裾野の中小企業は納入先からの圧力が一段と強まっている。製品値下げや納期短縮の要求はエスカレートする一方である。自動車だけに頼っている企業は成長が望めない。盛田社長は収益基盤の立てなおしのため、自動車向けだけでなく、より付加価値のあるネジを開発することを決意した。1998 年（H10）グローバルなレベルに対応するため、ISO9002 を取得した後、社長は思いきった行動に出た。なんと入社 1 年半の社員にミクロンレベルの精度が要求されるマイクロネジの開発にとり組ませたのである。はたらきがい高ランキング企業でも新人に超難関の仕事を与える事例があるが、思いきった権限委譲の例である。

1999 年（H11）には天城工場を設立し、マイクロネジ、マイクロパーツ製造事業を集約しハードディスク、模型、携帯電話に向けて量産をスタートした。

医療用ネジの製作立ち上がりは一气呵成であった。2003 年（H15 年）のある日、盛田社長のかかりつけ医師のなにげない一言から始まった。「指の関節用の医療ネジでチタン製のものがあれば

いいのだが」。医師の言葉でひらめいた社長はすぐ保健所に走り、医療ネジについて教えを受けた。医療ネジを製造している沼津の業者に頼みこみ、見学させてもらう。あまり熱心に聞くものだから、その企業の社長から「一度作ってみてよ」と図面を渡されたという。工場長は述懐する。

「朝、病院に行ったはずの社長が夕方何故か図面を持って帰ってきた。事情がわからず、とりあえず、試作を始めてみたら、その一週間後には社長が量産の注文書をもたらってきてしまった」医療用部品、工具は素材から削りだすことを要求されるという。冷間鍛造技術しかなかった同社は量産用切削設備が無く、急遽、設備を探し始めた。たまたま行った見本市でシチズンのマシンを知り、加工条件を問い詰め、使えそうだと判断し、即座に購入を決めた。社長は回想する「シチズンさんはびっくりしたと思う。切削のことを全く知らない人間がマシンのフルスペックで欲しいと言ったわけだから」。マシンが来るとすぐに量産できるようなところまで設定してもらったので、高機能機でも立ち上がりは速かった。8年後の今ではマシンは8台まで増えた。2003年（H15）天城工場にチタン事業部を立ち上げ、医療器具の研究、開発、製造に着手した。翌2004年（H16）から2008年（H20）にかけて医療用具製造業、第1種医療機器製造販売業、動物用第2種医療機器製造販売業の許可を取得。2006年（H18）には医療用機器の品質保証規格ISO13485を獲得した。現在、天城工場ではリーマー、タップレンチのような手術用部品や人工歯根、頭蓋骨用ネジ、骨固定用プレート、スクリューなどのインプラント製品を製造している。

3. クラフトマンシップと経営構想力のDNA

ここで当社のルーツについて思いを馳せよう。

1) 米国に追いつきたい

戦前から沼津は航空機の軍需工場があり、航空機用のネジを量産する産業集積があった。当社の創業者、盛田次吉郎氏は戦争当時、軍需工場で技術研究室長の要職にあり、研究テーマは冷間加工技術であった。当時の冷間加工機械は通称「機関車」と呼ばれ、馬力はあるが、騒音がひどく、精度が悪かったので非常に苦勞をしていた。終戦直前、本土空襲時にB29爆撃機が富士山の裾野に墜落したことを知った次吉郎氏はその部品を入手することを思いついた。何とか軍の許可を得て、豪雨の中、二昼夜かけてボルト、ナット、リベット類を採取し持ち帰った。それらはすべて冷間塑性加工されたもので、その品質の良さと米国の技術力の高さに驚き、日本の技術的立ち遅れを痛感することとなった。

1947年（S22年）技術力の高いネジ専門メーカーとなるべく東海部品工業㈱を設立、B29で垣間見た米国の冷間技術にキャッチアップすべく一心に努力した。まずは時代の花形であった自転車、ミシン用のネジ部品の製造を開始した。次に来るべき自動車の時代を予見した次吉郎氏は、このとき既に自動車用ネジ部品を手がけ始めていたのである。

2) 会社を育てた一台の機械

1949 年（S24 年）日産自動車吉原工場との取引が始まり、翌年には同社から米国製ストロークヘッダーを譲りうけた。これは当時日本には 1 台しかない機械で構造や取り扱い方など解らず、テストの繰り返しで、ようやく冷間圧造に到達した。苦難を乗り越え、本格的ボルト、ピン工場になった当社は国内で初めて 1/2 ボルトの生産に成功した。米国の技術水準を追い越すべく技術突破に力を注ぎ、1964 年（S39 年）には日本工業規格表示許可を取得するまでに成長した。育ての親とも言えるストロークヘッダーは今も元気に活躍しており、創業者同様、頑固一徹の同志である。

3) 経営構想力を持った頑固な職人集団

1968 年（S43 年）サニー向けのピンシャックル生産増強のため米国製 1/2 ボルトメーカーを導入し、圧造からネジ切りまで同一機械で生産できるようになった。従来切削加工に頼っていたピンシャックルに冷間加工法を導入し、高品質、低価格、大量生産が可能となった。さらに当社は自動車関連部品の数々の新商品を開発し、世に送り出している。開発から量産にいたるまで幾度となく繰り返されるテストの中から得たものは計り知れず、ここから培われた独創的な技術力や発想力や頑固ヘッダーが開発を支えている。

創業者の頑固なクラフトマンシップと経営構想力は DNA として当社の底流に流れており成長の原動力となっている。

3. ファルマバレーと第 2 次創業

2001 年（H13 年）ファルマバレー構想が立ちあがった。静岡県は未来に向け日本経済をリードする新しい産業を創出するため、地域の資源を生かした産業集積プロジェクト構想を発表した。東部の「ファルマバレー構想」、中部のフーズ、サイエンスヒルズ（食品、医薬品、化成品）西部のフォトンバレー（光、電子技術）である。

ファルマバレー構想（富士山麓先端健康産業集積プロジェクト）は世界一の健康長寿県の形成を目指し、5 つの戦略目標を立てた。1) 患者、県民の視点に立った研究、開発（健康基盤づくり）2) 新産業の創出と地域経済の活性化（健康ものづくり）3) プロジェクトを担う人材育成（ひとづくり）4) 市町村との協働によるまちづくり（健康まちづくり）5) 世界に向けた展開である。2002 年（H14）には県立がんセンター、2004 年（H15）にはファルマバレーセンターが開設された。ファルマプロジェクトをきっかけに医療機器分野への参入を果たしたわけであるが、もともと天城工場はハードディスク用などの精密ネジ生産の先端技術が蓄積されており、そのベースのうえに医療機器用の切削が移植されたわけである。当社の売り上げ構成は自動車関連、マ

イクロネジ関連、医療機器関連で夫々65%、25%、10%となって、脱自動車関連の第一段階が達成された。天城工場は当社の第2次創業の橋頭堡となった。

「ファルマを機に伊豆から新風を吹かせたい」と当社は2009年（H21年）に医療事業の営業拠点となる修善寺メディカルリサーチセンターを開設した。厳密な申請手続と審査を要求される医療機器販売の営業、物流拠点として稼働する。施設内には空気中の清浄度を一定に保つクリーンルームを設置し、医療製品の梱包作業に対応する。

天城工場では手術用器具やインプラントについて、医療機器メーカーからの受託生産を行っているが、この分野は輸入品に席卷されており、今後技術的優位を獲得し、シェアを上げていく方針である。社長曰く「医療機器分野は人を守って国を守る市場である」

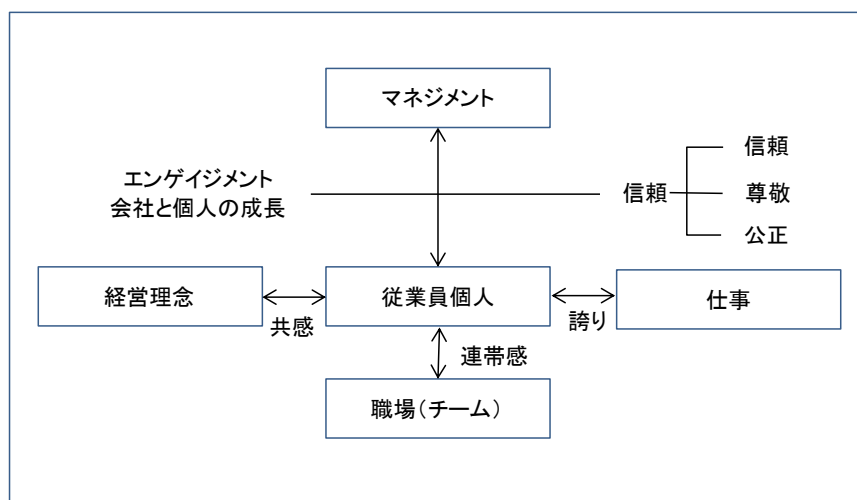
さらなる展開として2009年（H21年）には事故や自然災害で自発呼吸ができなくなった患者に対して容易に自発呼吸が行える呼吸補助商品「QQ セイバー」を東海大学との産学連携で開発した。これはファルマものづくり構想の第一号商品となった。次の目標としては下請けメーカーから完成品メーカーへの脱皮である。受託生産をしている手術用器具やインプラントも「QQ セイバー」と共に自社ブランド商品として製品展開できる環境が整った。

「QQ セイバー」はAEDと共に学校、運動施設、公共施設への設置、普及を目指していく。働き甲斐のある会社で成長を遂げている会社に共通する4つの条件が指摘されている。それは①長期的な視点のもと経営が行われている。②社会のなかでの存在を意識し、社会への貢献を行っている。③時代の変化に適応するために、自らを変革させている。④人を尊重し、人の能力を充分に生かす様な経営を行っている。等であるが、当社はこの条件をクリアしている。

4. 働き甲斐を醸成する環境づくり

数々の人事施策の目的は1) 従業員を心身ともに健康に保ち、働き甲斐を感じる環境を整え、2) 企業業績向上に繋げることとされているが、やりがいの起爆力は3) 企業の成長（仕事）を通じて従業員個人が成長することにあると思われる。

「日本で一番働き甲斐のある会社」和田彰、中経出版では、働き甲斐を醸成する5つの要素が挙げられているが、当社が実施している事、あるいは実施しようとしているものについて整理してみる。



NO	要素	施策
1	マネジメントからの信頼	・ 個人一人ひとりの個性を掌握、機会の提供 ・ 経営情報の開示 ・ 夢工房応募制度（権限委譲） ・ 女性リーダーの活躍
2	経営理念への共感	・ 仕事を通じて絆と幸せ作り ・ クラフトマンの夢の実現 ・ 伊豆に生産と雇用の場の創成 ・ 障害者のインターン制度 ・ 授産所への作業委託
3	仕事への誇り	・ 品質への妥協なき挑戦 ・ 新分野、新技術への挑戦 ・ ISO 活動（ISO9001,14001,13485） ・ 技能伝承、ブラザー制度 ・ 下請けから完成品メーカーへ
4	職場の連帯感	・ フラットな組織 ・ 自由な風土 ・ スポーツ大会 ・ 全社ミーティング ・ 経営幹部とのコミュニケーション ・ 凱風荘（保養所） 魔女の館（研修所）
5	エンゲイジメント	・ 個人の成長が会社の成長になる ・ 仕事の次元がスパイラルアップ ・ 技術イノベーションの連鎖的創出 ・ 働く意欲ある限り終身雇用

6. 当社のひとつづくりの特長 「自然に学べ」

当社の経営理念、経営基本姿勢、ビジョンには社長の企業観、仕事観、人材観が如実に表れている。

1) 当社のビジョンを見てみることにしよう。

「当社の「夢」は小さくてもキラリと光り輝くナンバーワン企業になること。「自由な発想」と「固有の技術」を保有する企業を創ること。社員一人ひとりがその個性を活かし、力を発揮できる環境をつくる。その社員が「遊び心と豊かな感性」から生まれる「自由な発想」を持つこと

によって、初めて、固有の技術が得られ、お客様に認められ、満足して頂ける製品を生み出すことができる。「夢」に向かって考え、果敢に行動、挑戦し、21世紀の社会に貢献できる企業づくりをめざす」

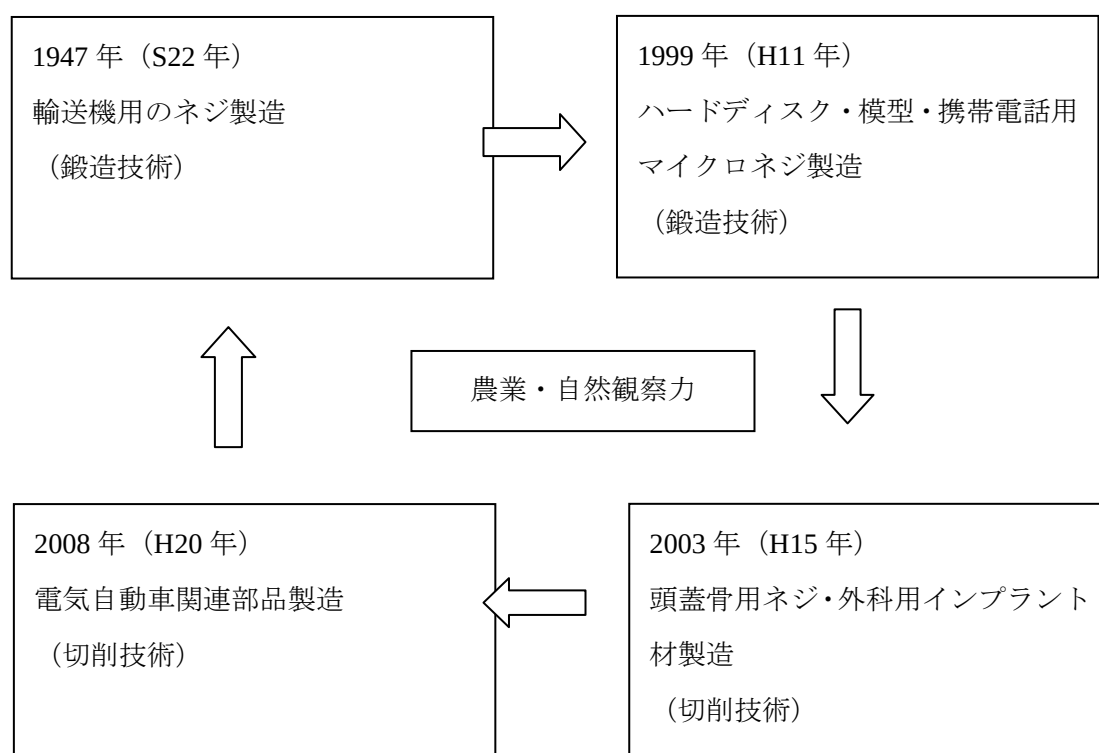
2) 当社のコアコンピタンス、強みとして挙げられたものは次の通りである

- ・ハイコストパフォーマンスの妥協なき追及
- ・1000点に及ぶマイクロネジ
- ・弛むことのない特殊ネジの開発
- ・多岐にわたる事業分野

創業精神の項で先述したように、妥協なき品質を追及するクラフトマンシップと新技術、新市場、新商品を追求する経営構想力が当社の底流を流れるDNAとなっている。

3) 企業は技術進化によって成長する

当社は時代の変化に適応するため、自らを変革させてきている。技術的なブレークスルーによって発展を遂げてきている。



4) 企業は人によって成長する

当社の発展は人の熱い挑戦によって支えられてきた。微細技術であるマイクロネジへの進出のプロジェクト（夢工房）にはベテラン勢をしりめに、入社1年半の新人が手を上げた。彼は地元で紹介で入社した酪農家の子弟であった。これが天城工場設立につながった。

次は医療機器への参入であるが、チタンの切削技術は当社にとってはまったく未知の分野であった。参入のきっかけは社長が作ったが、立ち上げは大学で化学を専攻し、蘭栽培が得意であった社員によって実現された。彼ら若きリーダーの指導によって、新技術の獲得と常に技術進化を目指す組織作りができてきている。伊豆の緑あふれる一日、天城工場を訪れた。自由で明るくオープンな雰囲気の中で、目標を追っているメンバーの眼差しは印象的であった。ビジョンにあるように、社員一人ひとりの個性を認識し、チャレンジできる目標を提供できることが、社員が成長し、会社も成長できる道と社長は述べているが、30名をこえると一人ひとりを見ることが難しくなるという。今後は分社化の道も摸索するようである。

4) ものづくりは五感がさびていると出来ない

社長は力説する。世の中の生産ラインは協調性とロボットが喧伝されているが、本物や、本当に必要とされるものは五感を研ぎ澄ますことによって初めて可能となる。コンピューター設計や、ロボット生産ではコモディティといわれる並の製品しか出来ず、これは新興国にキャッチアップされる分野である。日本のものづくりはマニュアルを越えたオリジナルな価値を作っていないと生き残りはできない。カラクリ人形に囲まれた社長室で社長は語る。日本古来のカラクリ的な製品の復活が夢である。



からくり人形

5) 五感は如何にして養われるか。自然から学ぼう。

社長室にはニューヨークで買ってきたガラスの蜘蛛が飾られている。社長によると蜘蛛は経営の神様である。巣を張って、その攻撃力、防御力、企画力には脱帽である。自然界では、この程度の事はやすやすとやられている。自然を観察することによって、ものの見方を会得することができる。社長自身、天城工場建設予定地の敷地で農業を経験しており、その中から、農業が究極のものづくりであると痛感したという。天城工場では農業事業部が「幸せの青い鳥」農園が開設されており、新入社員はここでまず農業体験をすることになっている。



凱風荘

天城工場にある「凱風荘」、船原温泉近くにある「魔女の館」は社員が自然を観察し、自然の

息吹を感じてリラックスし、研修する保養所、研修所である。

6) 人は仕事によって成長する

当社の経営基本姿勢の一番は「仕事は道楽、最良の品質で社会に貢献」である。「道楽」は「どろぎょう」と読み、もともと仏教用語で仏道を求める意であるが、転じて「道を修めて得られる楽しみ、悦び」をあらわすようになった。道を修める、人は仕事をし、結婚し、子供をもうけることによって初めて自分がなにものであるかがわかると言われる。人は仕事によって自分を発見するのである。そして夢だとか、目標、使命を持ったときに遺伝子がオンになって思いもかけないエネルギーがおこると生命科学者の村上博士は言っている。

自然観察力と自由な発想によってもものごとに集中し、プロセスを積上げるとき、仕事を通じて人は成長することができる。社長室に掲げられている坂村真民の詩がそのへんの仔細をよく示している。

「鈍刀をいくら磨いても無駄なことだというのが、なにもそんな言葉に耳を貸す必要はない。せつせと磨くのだ。刀は光らないかも知れないが、磨く本人が変わってくる」「花は一瞬にして咲くのではない。大地から芽が出て葉をつくり、葉を茂らせ、成長して蕾を作り、花を咲かせ、実を作っていく。花は一瞬にして咲くのではない。花は一筋に咲くのだ」

人生に4つの幸せがあるという。①人に愛される ②人に尊敬される ③人の役に立つ ④人に必要とされる である。そのうち、後の3つは仕事によって得られるものである。

7) マーケティングとイノベーション

働きがいのある会社は顧客コミュニケーションと従業員コミュニケーションの両方が良いといわれている。これはドラッカー流に言うと、マーケティングとイノベーションになる。

当社は技術イノベーションの連鎖によって新市場を開拓して成長を遂げてきたが、医療、農業、エネルギーのような規制が厳しい市場はマーケティングイノベーションを興すような人材養成が今後の成長の課題となる。

8) 当社のリクルートボードから

ボルトがモノとモノをつなぐように、私たちはボルトを通じて企業と企業をつなぎ、世の中のお役に立ちたい。

世のなかのお役に立ちたいという「あなた」のチャレンジをお待ちしています。

二度とない人生、楽しくするにも、つまらなくするのも、全てあなた次第です。

共に考え、共に頑張り、共に成長しよう。

課題レポート

- あなたの夢は何ですか。
- 趣味がありますか
- ものづくりをやってみたいですか。
- 明るいですか
- やる気がありますか
- 自然が好きですか

7. 伊豆に生産と雇用の場を創出

b 当社天城工場は沼津 IC から車で 1 時間、修善寺の主要道から外れた山間にある。もともとのアクセス道路は林道であったが、天城工場開設を機に、伊豆市が一部拡幅工事を行ってくれた。36000 平方メートルの広大な敷地にマイクロネジ工場、医療機器工場、設備設計棟、農業事業所「青い鳥」の畑とハウス、ジャム工場そして富士の古民家を移築した福利厚生棟「凱風荘」などが点在している。

盛田社長は伊豆に雇用と元気を創造したいと天城工場をこの地に建設した。若い人がやりがいを感じるような新分野に取り組む工場は地元の若者にとって魅力的な職場となった。天城工場の製品は高付加価値の精密部品であるため、伊豆半島の地理的なハンディキャップを乗り越え、充分競争力をもつものである。さらに言えば緑のなかの研究開発、試作型精密工場として次世代のガーデンファクトリーの先駆と言えそうである。

農業事業部「青い鳥」は社長の農業体験から発したものであるが、天城工場の重要施設である。農業こそものづくりの究極であり、自然との対話、観察から五感による発想力はすべての産業に通じるとの信念に共鳴した若者が入社してきている。トマト、ブルーベリー、夏いちご、自然薯、マンゴーなどと各種ジャムがつくられている。青い鳥では高齢者にも体力に応じて 1 日 2 時間程度働ける機会を作っていきたいとしている。

「凱風荘」は葛飾北斎の「凱風快晴」であるが、快適な南の風である。自然の息吹を肌で感じ、五感を磨きながら、学習し、研修し、議論し、凱風を感じる施設として社員の修養の場になっている。

ユニークなのは船原温泉近くの「魔女の館」である。これは 20 余年にわたり未使用の 2DK タイプの公団住宅 24 戸を伊豆市の要請を受けて買い取ったものである。この活用策が盛田社長ならでわのアイディアである。内外装のリフォームをしたいという人を社外から募集し、入居費無料

で住んでもらい、趣味のリフォームをやってもらうことにしたところ、2家族から申し込みがあり、結果的にあっと驚く斬新なリフォームが実現したということである。ここには社員の保養スペース棟があり、勉強会、呑み会のあとそのまま泊まれるなど創意工夫がなされている。森の奥深くには魔女が住んでおり、薬草を摘んで、薬を煎じて飲ましてくれるという。心身ともに疲れた人がいのちの薬をもらい、よみがえりの力を得る、そのような施設にしたいとして社員が「魔女の館」の愛称をつけたものである。

伊豆半島は古来、敗者の隠れ里であった。頼朝はここから再挙し、新しい形の世界、鎌倉幕府をつくった。半島から革新は生まれるといわれている。その意味で伊豆は人を癒し、エネルギーを蓄え、新しい次元を生み出す磁力を持っているのかもしれない。盛田社長は天城一万坪の地に次世代の働く場を創生するとの夢をもっている。ファルマバレーは世界一健康長寿村を打ち上げているが、長寿だけではなく老人も若者も、男も女も、健常者も障害者もやりがいをもって働き、学び、遊び、リフレッシュするいわば「健康・保養・ワークライフリゾート」を提唱している。新市場を開く高付加価値の精密機器工場、障害者がやりがいを持つ工場、女性が自律運営する工場を囲んで、農場があり、牧場があり、クラフト工房があり、ジムがあり、音楽スタジオがある。どんなイメージだろうか。霧島酒造のファクトリーガーデン、独の温泉都市バーデンバーデン、伊賀のモクモクファーム、案外、アルプス、ハイジの郷、精密機器製造のスイスのような気もする。緑と川と温泉のジオパークの半島での桃源郷、これが伊豆発 21 世紀型の日本のワークウェイになるかもしれない。信念のある社長のところには志のある人が集まってくるようである。



QQ セイバー

事例4：株式会社マッキンリー

個性と能力を発揮できる 社会づくりを目指して



1. 会社概要

- ・所在地 浜松市北区細江町三和 131
- ・営業所 3箇所 (東京、名古屋、大阪)
- ・代表者 矢口 敦士
- ・事業内容 米びつ・レンジテーブル等キッチン用品の製造販売
農作物保冷車・オートバイフューエルタンク・移動式炊飯器等の製造販売
プレス金型及び治工具の製造販売
- ・従業員数 162名(男性:128名、女性:34名)
- ・創業 昭和14年6月
- ・資本金 8,800万円
- ・経営理念 マッキンリーは常に新しい文化を追求し楽しめる生活空間を創造します
- ・ビジョン 夢をカタチにします
- ・当社の事業・製品・技術における強み

マーケティングから設計、金型製造、製品化から発送までのすべてのプロセスを社内で行う一貫生産体制として確立している。

同時に、各セクション間の情報の共有化と最適ナレーション体系を築く等、持てる力のすべてをよりよい製品作りに注ぎ込むことによって、確かな品質を生み出すとともに、商品のタイムリーな市場投入を実現している。

2. ヒトを大切にする経営姿勢

(1) 男女共同参画とワークライフバランスを積極的に推進

当社の正門を入ると、正面の第一工場入り口上部に「～ワーク・ライフ・バランス推進活動～私たちは仕事と家庭を両立していきます」と書かれた大きな看板が目に入り飛び込んでくる(写真参照)。

これは、「次世代育成支援対策推進法」に基づき、2007年2月に「一般事業主行動計画」を策定し、子育てを行う当社従業員の仕事と家庭の両立を支援するための環境整備等に積極的に取り組んでいるとのこと。

また、2007年7月4日には、厚生労働省所管・財団法人21世紀職業財団静岡支部から「男性の育児参加促進事業実施事業主」の指定を受け、女性社員はもとより男性社員の育児参加につい

ても積極的に促進していくことに会社として決定したものである。

さらに、2007年8月には、「男女共同参画社会づくり宣言書」を策定し、男性も女性も個性と能力を十分発揮できる社会づくりを目指して活動している。

2003年から現在に至るまでの8年間に、計11名の女性社員が延べ14回育児休業を取得しており、女性社員の育児休業取得率は100%で全員原職復帰している。また、現在も女性パートタイマー社員が育児休業を取得中で、その代替要員としてOB社員に勤務して頂いている。男性社員では、それまで午前・午後の半日有給制度となっていたが、時間のくくりのない柔軟な半日有給も可能にし、保育園への送迎等育児の手助けができたと好評のようである。



(第1工場入り口に掲げられたワークライフバランス推進に関する看板)

(2) 三方よしの行動指針

当社の行動指針は、①社員の生活を豊かにする、②お客様に満足を提供する、③会社を発展させる、となっている。これは、まさに近江商人の「三方よし」(「売手よし、買手よし、世間よし」)、すなわち「社会よし、社員よし、企業よし」に通じる。

なかでも、「社員の生活を豊かにする」が行動指針の1番目に来ており、当社がいかに社員を大切にしているかがよくわかる。矢口社長は、「お金だけでなく、精神面も含めて社員の生活が豊かになることで、誇りを持って仕事に取り組むことができる」と語る。

2番目の「お客様に満足を提供する」は、お客様が使用して「良かったな」「楽しい」と感動を与えられる商品を提供することである。

こうした顧客満足(CS : Customer Satisfaction)と従業員満足(ES : Employee Satisfaction)とを追求することで、3番目の会社の発展を目指すという、理想的な行動指針となっている。

(3) 充実した教育・研修制度

当社の特色として、社員1人1人の能力向上を目的として、社員の能力・段階に応じた教育・研修制度の充実を挙げることができる。

教育体系としては、

① 全社教育

i) 階層別教育・・・管理職、監督職、中堅職、新入社員、安全衛生教育等

ii) 特別教育・・・基礎的または専門的知識、技術の向上を図るもの

iii) 自己啓発援助・・・通信教育、資格取得等

② 職場内教育

i) 一般教育・・・OJT、社内外講習、セミナー(品質管理手法、改善手法等)への参加、
小集団活動

ii) 専門教育

・作業上必要な資格・・・各種溶接技能資格、クレーン・フォークリフト運転免許、
危険物取扱主任者、衛生管理者等

・特定業務従事に必要な社内認定資格・・・設計責任者、設計技術者、検証試験者、
供給者監査員、特殊工程作業員、サービス技術員等

これらの教育・研修は、スキルマップにより計画的に実施されている。

専門教育は、作業する上で必要な資格であるため、半ば強制的に受けることになっているが、今後どのように主体的なものに替えていくかが課題のようである。そのために、矢口社長は、キャリアプランの導入も検討しているとのことである。



研修風景

(4) 全社員参加型の経営を目指す

① 戦略・方針のフィードバック

あらかじめ社内の部内会議で意見を集約し、それに基づいて月一回、管理職(課長以上、約10名)による事業統括会議を実施している。

当会議において、部門別損益計算書が開示され、戦略や方針が立案される。

管理職は、各部署に戻りフィードバックされ、必要があれば管理職によって担当部署で財務情報が開示される。

また、社内の課題を解決するための社員参加のプロジェクトとして、

i) 工数削減プロジェクト、ii) 業務改善プロジェクト

が制度化されている。

② 全社員の意思を統一し目標に邁進

1年に2回、3月の決算期と年末仕事納め時に、全社員の意思を統一する全体会議が開催される。

3月には、次年度の経営方針や目標が伝達される。

12月の仕事納めの時には、提案制度における提案者の表彰が行われる。年間で30件程度の提案があり、1位、2位、3位入賞者には賞金が支給される。

③ 実力主義と年功とのハイブリッド型を模索中

「目標管理シート」を用いて目標による管理を実施している。実力があれば登用するようにしているが、あまりに実力を重視しすぎると社内の協調が図れなくなったり、場合によっては全体の利益向上への関心が希薄になったりする場合がある。

一方で、技能の熟練等、年功による長所も侮れない。

そこで、両者の長所を併用するシステムを検討中とのこと。



3. 社員を大切にする経営が業績向上に反映

かつてリーマンショックによって大幅に業績が落ち込み、リーマンショック前までには回復していないものの、前年の年商26億円に対して今年の年商は29億円(前年比11.5%増)と好調である。

当社のヒトを大切にする経営が社員のモチベーションを高め、会社の業績向上に反映しているものと思われる。

4. 今後取り組みたい人材施策

(1) キャリア・プランの導入

現在、直接部門と間接部門(総合職、専門職)とを同じように能力評価しているが、直接部門の評価は非常に難しい。そこで、将来的にはこれらを分けていきたい。

たとえば、2年後に主任になりたい、3年後には課長になりたいという目標がある場合、そのためには何をすべきか、自ら計画を立てて実践していくことが大切である。

それをバックアップしていくための教育も充実させていく必要がある。

こういったことをシステム化していくことが望まれる。

(2) 技術の継承をどうすべきか

たとえば、プレスなどの技術職は長年の経験と勘に頼るようなところがある。

今後はマニュアル化を考える必要がある。

(3) 若い人の意識改革

上からの指示を待って動く姿勢を脱却し、自ら考えて行動できる人材育成のしくみを整えていきたい。



矢口社長



玄関ロビーの商品展示コーナー

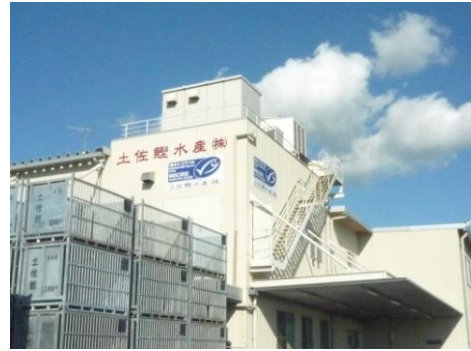
事例5：土佐鯉水産株式会社

かつおが泳ぎ続けるように、
社員は働ける限り、雇用し続けます

（本社所在地）高知県幡多郡黒潮町佐賀 806-5

（静岡工場）静岡県藤枝市横内 2287 番地

<http://www.tosakatu.jp/>



<概要>

I. 会社概要

代表者：明神宏幸 設立：1996年9月

事業内容：一本釣りがつおの加工

工場：

①静岡工場（静岡県藤枝市横内 2287 番地）

②土佐佐賀工場（高知県幡多郡黒潮町佐賀 1 番地）

創業の経緯：高知県のかつお一本釣り漁師の家に産まれる。漁師は魚価を決められないことに問題を感じ、加工部門に進出した。高知で一定の評価を得たものの、縁あって焼津にて当社を設立。

（登記上の本社は高知であるが、本社機能等は静岡県にある）

II. 企業組織

役員：代表取締役社長 1 名 取締役 7 名

組織：従業員数 216 名（男子 147 名 女子 69 名）

III. 売上分類

一本釣りがつお加工業（薫焼き・たたき）

まぐろ加工業



1. ビジョン

表現：漁業資源保全と地球環境保護に合致した一本釣り鰹漁業による鰹を商品として消費者に届け、漁師及びその事業に関わる従業員を守る。

日本古来の漁法である一本釣り漁法。一本釣り漁は年の10ヶ月は家族を残して沖に出るのに、給料も高くはなく、過酷な仕事である。漁師がいなければ漁業の持続性も一本釣りの可能性もない。この一本釣りがつおに付加価値をつけて、魚価を少しでも上げれば漁師にも十分な給料を払うことができ、この漁法や漁師を守っていくことにつながる。

一本釣りがつおは釣りあげた瞬間、マイナス20度の食塩水に投入して瞬間冷凍されるので、傷も付かずきれいな状態である。鮮度の高い質の良い商品を丁寧に加工し、消費者に届けること。そしてその事業にはそのかつおを薫焼きたたきや刺身などに付加価値をつける従業員に感謝し、従業員の生活を守っていく。かつおの加工で調達先、販売先、そして従業員を見据え、売手よし、買手よし、世間よしを実践している。

経営理念の展開状況

項目	現状
主体（社員参加）	理念を社員と共有
行動分野（具体性）	かつお・まぐろの加工
貢献分野（行動分野との関連性）	高品質でおいしいまぐろ・かつおを市場に提供 伝統漁法の本一本釣りを社会に広く知ってもらいそれを守る
伝達方法	—
外部（対社会）	M S C 認証 HACCP HP Facebook
内部（対社員）	月一回の責任者会議 月一回の全従業員会議
業務への反映	—
現実的経営方針	各種勉強会 説明会の開催
本体業務	漁師からの買い取りから消費者へのお届けまでの一貫性
付随業務	—

2. 事業・製品・技術における強み

土佐鰹水産グループの「カツオー一本釣り漁業」は、2009年11月MSC（海洋管理協議会：本部ロンドン）の審査を受け、一本釣りは資源に配慮した持続可能な漁法であるという認証を受け

た。

MSCの海のエコラベル認証には、①過剰な漁獲を行わず、資源を枯渇させないこと。②漁場となる海の生態系やその多様性、生産力を維持できる形で漁業を行うこと。③国際的、または国内、地域的なルールに則した漁業を行うこと。それに付して持続可能な資源利用ができる制度や社会的体制をつくること。一本釣りは魚群をそこから取りつくす巻き網漁とは違い、一本ずつ取り上げるため、他の魚種が混在することも少なく、底引き網で水中の環境を傷つけることもない、水産資源に配慮した漁法であり、MSC認証の方針とマッチし、かつおで世界初のMSC認証を取得した。

かつおは眠るときですら泳いでいないと呼吸ができず、巻き網（根こそぎ群れをとりつくしてしまう漁法）で魚群を取り囲み、網を絞っていく間に相当な時間がかかり、肉質が低下する。一本釣りがかつおは釣り上げた瞬間、マイナス20度の食塩水に投入して瞬間冷凍し、マイナス60度で超低温保管されるため一匹一匹が傷つきにくく身もしっかりし、急速に冷凍されることで、たんぱく質の破壊もなく身もきれいなままに高い鮮度を保つことができる。この鮮度の高いかつおの赤みを生かすために開発した「MSCかつおガーリックレアステーキ」は第21回全国水産加工総合品質審査会にて最優秀賞となる「農林水産大臣賞」を受賞。土佐鰹水産株式会社のかつおは美味しいと評価を得ている。

3. 人材教育・開発・活用に対する考え方

「ここで働いてよかったと思える会社でありたい。そしてこれからも勤めたいと思われる会社でありたい」という代表者の思いがある。縁あって当社で働くことになった社員への感謝の気持ちがあり、従業員には、当社の一員として、商品を知ってもらいたい・嘘をつかない一本釣りの商品に関わっているという当事者意識をもって働いてもらいたいという思いがある。それぞれの従業員が、それぞれのポジションから、正直な当社の商品を届ける一員であるという自覚のもと「当社の商品を自分の商品としてとらえ、それを自分の言葉で話せる」ようになってもらいたいと考えている。

当事者意識を持たせるために、頑張ればそれが認められるような仕組みをつくることや、報酬としてフィードバックされるシステムを今後作っていく予定である。

また、「（代表の）子どもや孫が働きたいと思える会社でなければ、他人様は働いてくれない」これは、子どもや孫は親の背中を見て育つ、子どもや孫に対して胸をはってできる仕事をする。当たり前のことを当たり前にする会社であること。経営責任者の子どもや孫さえも働きたいと思われなければ、他人様が従業員として働いてもらうのにふさわしくない会社である。他人様が働きたいと思えるような会社にしていくために、従業員に対しても当たり前のことを当たり前に行動する・行動できる人間に育てていきたい方針。

4. 現在取り組んでいる又は将来取り組みたい人材関連の施策について

現在、当社の人材育成の基本はOJTと目標管理制度である。毎期ごとに売上高、利益等の財務内容を開示すると同時に、その期の目標売上高や利益についても開示。それについて従業員ひとりひとりに目標値の設定を行っている。毎期、売上予測、予算策定及び利益計画を部門ごとに申請することは部門長などの管理者育成にも役立っている。

経営会議や製造会議が開催される際には、一般従業員も参加したり、会議内容をメールや社内LANを活用して開示したりすることで、情報を共有している。月一回全従業員を対象とした全体会議を開き、経営理念や代表者の決意などを共有することと、社員提案についての表彰を行っている。社員提案では、①業務改善②製造工程③製造機器（中古新品問わず）導入案④使用資材節約・新規低価格提案等を、個人またはライン等のグループでの改善案を募集している。この提案を「改善提案審査会」が審査し、提案によっては社長より金一封（一件最低500円～最高数十万円）とともに全従業員の前で表彰される制度である。2011年11月には24件が表彰された。

MSC認証の一本釣りがつおの海外輸出を計画しており、プロジェクトチームを編成。このプロジェクトチームには他企業で定年を迎えた人材を雇用している。当社は終身雇用を敷いており、定年は特に定めておらず、働けるまでとしている。

JETROセミナーや、各種見本市・ビジネスショー・展示会などにも積極的に従業員を参加・見学させることは、企業としての経験値だけでなく従業員のモチベーションも高めている。政府間会議であるCOP10生物多様性条約締結国会議や太平洋まぐろ会議には一企業として見学に赴き、自分たちの仕事や業務が世界でどのようにつながっているかを再認識できる機会となった。

また女性の活躍も当社を支える一手となっている。当社の商品を最終的に購入する決定権をもつのは主に女性である。そのため当社の各種広告やPOP、展示会などの出展など、女性の目線を活かした広告や見せかたについては、女性従業員が担当している。これらの業務は組織であっても代替要員の確保が難しい部門であるため、女性に長く働き続けてもらいたいという方針がある。産前産後休暇、育児休暇の取得実績もあり、育児休暇は一年を超えて保育園が見つかるまで休職できるなど、従業員の要望にこたえている。

5. ローテーションの実施状況

「適材適所」をモットーとしている当社においては、配置は本人の希望によるところが大きい。当社の職種は営業、総務、水産加工・ロイン加工などの8つの加工部門と多岐にわたっている。自分が適したと思う係が適材適所であるという考えがあるためローテーションについては、基本的に実施していない。

6. 人材に関する現在の課題

現在の課題としては、下記が挙げられる。

① 当事者意識を持った人材を育成すること。

自分の行動が当社の一部または全体に影響を及ぼすということについて考え、行動する人材を育てていくこと。

② 従業員のモチベーションを高めること

現在実施している通常業務以外の出張だけでなく、幅広く資格取得支援や Off-JT での講座参加などを検討している。

③ 利益を出すような働き方を実践する人材を育成すること

自ら考え、自分の行動や働き方で当社に利益となるような行動をする人材となること。当社の利益とは、積極的な売上げだけでなく、経費削減であったり、対外的な対応であったりと、各人・各部門において変わってくるが、従業員と企業が有機的な関係であるということ認識してもらい、行動をする人材を育成する。

これらの課題について、現在構想しているのが「利益配分計画（仮称）」である。予想税引前当期純利益を10とした場合、半分の5は法人税等を納めるが、残りの5は従業員、経営責任者、株主に1ずつ、内部留保に2を分配するという仕組みである。この仕組みの構築には、従業員内の配分をどのようにするかが大きな課題となっている。適正な評価をするための評価基準の策定が非常に難しいものの、この評価基準が決まれば、従業員への利益配分もスムーズに行われると思料する。評価基準の策定にあたって、従業員自らが努力した結果が認められるような評価基準を策定したい意向があり、現在プロジェクトチームを編成し取り組んでいる。

7. 近年の業績、その他

平成8年に資本金10百万円で設立した当社は一貫してかつお薫焼きタタキの製造に取り組んでいる。平成10年には薫焼きタタキ製造ラインの特許申請を行い、平成14年には中小企業経営革新法の承認企業の認定を受けている。

平成21年11月にかつお一本釣り漁法がMSC漁業に認証されたものの、MSCの認知度はそれほど高くない。MSCを取得したからといってすぐに店舗での単価が上がったわけでないが、平成22年1月より、イオンが当社のMSCかつおを一斉販売したり、静岡県内各地のスーパーでMSCかつおを多く見かけたりしている。

平成22年には農商工連携事業計画の認定、大日本水産会 HACCP 認定を取得するなど、第三者機関からの認定を得て、一本釣りかつおにより商品価値を高めることに貢献している。

一本釣りかつおの商品をブランド化に向けた行動は、消費者に受け入れられ、平成13年は675

百万円であったが、平成 22 年度の売上高は 4,834 百万円と、9 年で 7 倍以上もの売上高を上げるようになった。今後も M S C かつおのブランド認知に取組み、売上高を伸ばすと同時に、利益も相応に計上するような企業体制を構築していきたいという当社方針である。

これまで当社はずっと走り続けてきた企業である。ここで、M S C 認証の風を受けてさらに走り続けていくであろう。そのためには、従業員の力なくしては走っていけない。代表者とともに走り続けられるよう、従業員の個々のスキルアップ、レベルアップを図り、当社のエネルギー源として活躍していただきたい。

8. 当社で採用されている主たるモチベーション要因

企業の成長段階	成長期	
欲求段階	モチベーション要因	要因数
I 生理的欲求	・健康管理 ・長期的有給	2
II 安全の欲求	・有給の働きかけ ・終身雇用	2
III 社会的欲求	・毎日朝礼（部門毎） ・月 1 回従業員会議	2
IV 自我の欲求	・女性の能力活用	1
V 自己実現の欲求	・ Facebook 作成 ・コンサルタントからの営業指導	3
V + 自己超越欲求	・社員提案 ・経営能力形成	2

事例6：鳥居食品株式会社

考えることを通じて価値創造を目指す

[1]会社の骨格と概要

所在地	浜松市中区相生町20-8	主要製品	ソース、醤油、食酢等
代表者	鳥居大資	電話	053-461-1575
創業	大正13年	FAX	053-465-0200
資本金	10,000 千円	URL	http://www.torii-sauce.jp
従業員数	12 人		



鳥居社長（鳥居食品事務所玄関にて）

(1)大正13年創業～87年のソースづくりの歴史

<HOP:『ソース事業開拓の時代』>初代鳥居徳治氏は農家の次男で農業を継ぐことができなかった為、作物の大根を沢庵漬にして市場で販売した。そこからソース作りの事業に発展していった。また、そのときの市場が、鳥居食品の現在の工場付近であった。徳治氏がトリイソースのブレンド方法を確立した。浜松のホンダ・スズキ・ヤマハといった2輪・4輪メーカーや楽器メーカー等の大工場食堂への販売が最大チャネルであった。

<STEP『事業の発展と多角化の時代』>二代目の鳥居謙一氏は高度経済成長時代を捉えて、ソース量産化の努力を行うと共に醤油や食酢製造への多角化を進めた。しばらくして日本経済のバブルがはじけると事業経営の軌道修正をおこない、家庭用ソース領域に進出し、スーパーマーケットの普及を捉えて一般消費者向けの販売を始めた。

<JUMP『“味の質”と“食の安全”高度化の時代』>三代目現社長の鳥居大資氏は新しいマーケティングアプローチに基づき、『家庭用ソース事業』をコンセプト・商品作り・パッケージ・販売方法に至るまでの全面的再構築に取り組んでいる。その中核テーマが「消費者価値観点からの『本物の味の質』追求と、添加物を使わない『食の安全』高度化とのバランス実現」である。業務用ソースに比べて、家庭用ソースは味をより一層高めることが求められる。また、高度成長

時代には安定供給が最優先された為に食品添加物が使用されたが、現社長は食の安全に対する企業責任として、出来るだけ食品添加物を使用しないことを経営方針としている。

(2)ソース業界の特徴

ソース類（ウスター・中濃・お好み焼きほか）市場は成熟市場であり、鳥居食品も家庭用ソースの販売落ち込みを外食産業向け業務用ソースでカバーしきれず、ここ3年は売上が横ばい状態にある。一方で市場の寡占化も進んでおり、メーカー別に見ると、ブルドッグソース、オタフクソース、カゴメの上位3社で6割強の全国シェアを持っている。しかし一方で食生活の洋風化に伴い、バーベキューソースやパスタソース、タルタルソース等のジャンルが広がりを見せると共に、各地の個性的な地場中小メーカーのソースが人気を博している。成長の鍵は新商品開発にあるが、企業体力面だけでなく、マーケティング力もますます問われるようになったと言えよう。

[2]鳥居食品㈱の魅力の深掘り

(1)トリイのソースコンセプト

鳥居食品㈱の経営理念に「Sauce としての分をわきまえる」とある。この意味するところは、Sauce だけで食べることは出来ず、何か他の食材があって初めて Sauce は必要とされるものであり、常に脇役としての立場をわきまえる謙虚な姿勢が求められるとされている。

これが具体化されたケースとして『オムライスをおいしくするソース』の開発がある。大手ソースメーカーの主流の方向性は「ビーフやポークなどのエキスを含んだ濃厚な味のおいしいソース」づくりであり、何にかけてもおいしく感じさせてくれる戦略をとっているし、濃い味に慣れると一般的に病みつきになるものである。

しかし、トリイの『オムライスをおいしくするソース』は大手メーカーとは異なる次の発想で開発された。……最近のセレブや若者の間で「少ない調味料で素材そのものの良さを楽しむ」料理法が流行になっている。この為にてんぷらにしてもステーキにしても『こだわりの食塩』が求められ、世界中から何十種類もの高級食塩が提供されるようになった。

大手ソースメーカーのおいしい濃い味ソース戦略はいわば「どんな素材でもおいしい料理に変身させる中華料理的ソース戦略」と言えるかも知れない。一方、トリイソースの「素材そのもののおいしさを生かす謙虚な脇役戦略」は「フランス料理的ソース戦略または日本料理的ソース戦略」と言えるかもしれない。ソースそのもののパンチ力より、料理の素材のうまみを生かすソース作りにトリイはこだわっているのだ。

トリイの『カレーがからくおいしくなるスパイス』は、小さい子どもを持つ母親の声から生ま

れた。家庭でおいしい子供用のカレーとおいしい大人用のカレーを作り分けすることは結構難しい。結局子ども用のカレーをベースにタバスコを加えてもおいしいカレーは出来ず、大人の不満が募っている。子供用カレーに加えるだけでおいしい大人用のカレーに変身する為には、辛味以外の複雑な香辛料や旨みをバランスよくブレンドする……これが『トリイのシナリオ』である。

(2)トリイソースづくりの“こだわり”

鳥居食品は『本物の味の質』と『食の安全』の高度化にこだわっている。

トリイソースの味づくりには3つの秘密がある。《その1》こだわりのたまねぎ・トマト・りんご等を使い、その旨みを凝縮すること。トマトは皮と実の間に一番のうまみがある。その為に、皮ごと煮込んだ野菜を濃縮して旨みを閉じ込め、それをソースに加えることで濃厚な旨みを取り出している。



野菜・果物を調理する為の釜

《その2》どんな料理も『火加減がいのち』であり、ここにプロの料理法の極意がある。ソース作りも香辛料ごとに最適温度があり、トリイは『低温二段抽出法』で、えぐみ・苦味を出すことなくそれぞれの香辛料のエキスを取り出している。熱の伝え方で甘みが変わる為、甘みパウダーを添加しているメーカーが多いが、トリイは純粋の野菜の旨みと温度管理（低温二段抽出法）で甘みを取り出している。



発酵後熟成中の食酢タンク

《その3》抹茶と比べると煎茶、とりわけ玉露はすっきりまろやかな味が売り物である。ソース

に加える香辛料も抹茶のように粉末にして加えると舌にピリピリ残る。トリイはソースに香辛料を原料のまま漬け込んでにじみ出すことにより、まろやかな香辛料の風味を生かしている。



ソース熟成用木樽

(90年以上大切に使い続けている)

鳥居食品は食の安全に対する企業責任として、出来るだけ食品添加物を使用しないことを経営方針としており、現社長（三代目）が商品化してきた新しい商品群は味の進化とともに、『完全無添加』を目指している。社長は「味の進化と食の安全性強化は私の基本哲学だ。ソースは PH 3 から 4 程度の酸性食品。酢が入っているので雑菌が増えにくい。トリイでは良質の食酢も自社生産してそれをソースに使用している。そして呼吸している木桶で熟成するとまろやかなソースが出来上がる。」と語ってくれた。

[3]鳥居食品(株)の優れた経営と人材育成

(1)優れた経営の要点

『限りある経営資源（ヒト/モノ/カネ/情報・知恵/関係性）を上手に使い切ること、生かしきること』は優れた経営の要点と言われる。女子サッカー“なでしこジャパン”の強さは、劣る体格をスピードとチームワークでカバー出来るまで、ひたむきな努力を積み上げたことにあると言われる。鳥居食品の本物の味の追求とは、「ソースの味で料理を支配する」のではなく、「素材そのもののおいしさを生かす謙虚な脇役」としてのソース作りを目指している。これはお手本に近づこうとするアプローチではなく、自社の信念・コンセプトをどこまでも追求するオンリーワンのアプローチだ。



家庭的雰囲気職場と女子社員

鳥居食品の経営理念には「地元で生きていく為には地元との関係を大切にする。その為に、地産地消を啓蒙し、地域の味を残す。具体的には、学校給食や工場体験、遠州焼きの講習会等を通じて、鳥居食品の存在感を地域に植えつけていく。」とされている。鳥居食品は浜松を拠点とし

た地場の食品メーカーであることを積極的に生かして、“地産地消”つまり地場の素材の味を生かし、究極の小ロット製法と自社製の良質の食酢を用いることにより、地元の消費者に安全で“一味違う”おいしいソースをお届けしている。要するに、材料にこだわり・調理法にこだわり・味にこだわることによって、素材の旨みを生かしきる戦略をとっている。

鳥居食品のこうしたアプローチを成功させるためには、顧客ニーズの理解や商品開発に留まらず、販売チャネル開拓から販売促進策展開までのマーケティングの深掘りが重要となる。鳥居食品のこだわり戦略から優れた商品が生まれたが、まだ限られた消費者にまでしか伝わっていないと鳥居社長は考えている。

(2)人材育成

鳥居社長は社長就任当初「全社員で一生懸命考えれば、どんな課題も突破していけるはず」と考えていた。しかし、そう簡単なことではないことに気付いた。どんな課題であれ、たとえ全社員が一生懸命考えても、必要な知識がなければ歯が立たない。『知識のストック』と『皆で考えるプロセス』の両輪が揃って初めて素晴らしい成果が生まれる。

それ以来、鳥居食品では勉強会とプロジェクトを2本柱とした人材育成に取り組んでいる。

1.勉強会

- ①毎週水曜日朝に勉強会を開催して、素材や発酵菌等食品に関する知識の蓄積に取り組んでいる。
- ②2回/月の土曜日研修では、会社の方向性や社長からのメッセージ等を社員に繰り返し伝えて、「会社の方向性が見えない」という声が出なくなるよう工夫している。
- ③社員が外部の研修会に参加する場合には、聞きっぱなしではなく、社内講師としてそれを他の社員達に整理して伝えるようにしている。こうすることで、研修会で理解しようとする姿勢に筋金が入る。また、まとめるトレーニングにもなる。これをさらに広げれば、社員が様々な外部環境情報と接する場合に、『全社員がマーケター』という意識で情報を収集・整理して、情報価値を高めたものを社内共有化することが出来そうな気がする。



プロジェクト活動中の
社員の皆さん

2.プロジェクト活動

テーマ性を持ったプロジェクト活動としては、整理・整頓・清掃の『5S運動』を展開している。

まず毎朝 20 分「ランチェスター方式」と名付けた掃除を行っている。それは、通常であれば 1 人で行うくらいの狭い場所を 12 人で清掃するところにみそがある。おざなりの掃除法ではやる事がなくなってしまう。そうすると前向きな社員たちはいつもよりずっと深く掃除の意味を考え、本質的な掃除を工夫するようになる。

次に、2 ヶ月に 1 度ずつテーマを決めて 5S に関するプロジェクト活動を展開している。工場では「清潔度を保つ工夫」、「使いやすい道具づくりの工夫」、「製造効率向上の工夫」などをテーマとして取り組んでいる。その狙いは、整理整頓した後にそのテーマを改めて客観的に見詰め直してみると、マンネリ化した発想では気付かなかったことに気付いたり、考える力を養うことができるようになることにある。

『5S運動』以外のプロジェクト活動としては、①年間 1,000 人ほど工場見学にいらっしゃるお客様に対して、どのようにしたら感動して頂けるか、ファンになって頂けるかといったテーマに取り組んだり、営業面では②店頭販売の陳列の工夫、③ファーマーズマーケットで産直品の試食販売会といったマーケティングの深掘りテーマに取り組んでいる。

(3)ワークライフバランス

ワーク面が中心で、大企業のようなライフの充実化対策にはまだ十分踏み込めていないが、3 年前から『連続 4 日間の強制有給休暇制度』を実施中である。その特徴は、「家でごろごろするのではなく、旅に出よう！世間を見よう！」という精神と、休暇を事前申請することにより、「4 日間特定の社員がいなくても職場を回せる仕組みづくり」を皆で考え、実現しようという創意工夫にある。

(4)お客様の声

外部環境情報を事業経営に取り込む重要性はますます高まっているが、

- ①「業界情報」はある程度、業界団体で入手できる。
- ②「取引先情報」はもっと入手したいが、社長自らが取引先の社長から生の声を聞くことが大切と考える。
- ③「消費者情報」が一番取りたいが、一番難しい。また「何が真のお客様の声か？」もよく分かっていない。中小企業にとっては「ベンチマーキング」のような計画的情報入手活動は体力面で制約がある為、日常の活動の中で各社員がつかんだ消費者情報を社内共有化する組

織づくりが肝になりそうである。また、真のお客様の声をつかむためには、「データマイニング」や「テキストマイニング」のような情報分析支援ツールの活用も必要になってくると思う。

[4]当社で採用されている主たるモチベーション要因

企業の成長段階	成熟期（からの再構築段階）	
欲求段階	モチベーション要因	要因数
I 生理的欲求	残業抑制	1
II 安全の欲求	会社の財務情報開示／一般従業員の経営会議参加	2
III 社会的欲求	家庭的雰囲気／社員旅行等懇親の場／研修会で経営の方向性を明確化	3
IV 自我の欲求	毎朝 5 S 活動／工場見学対応改善 P J／店頭販売改善 P J／マーケティング深掘り P J	4
V 自己実現の欲求	基礎知識研修／情報収集者が社内研修会講師／使い易い道具 P J／製造効率向上 P J	4
V + 自己超越欲求	旅に出よう、世間を見よう（強制有給休暇取得制度）	1

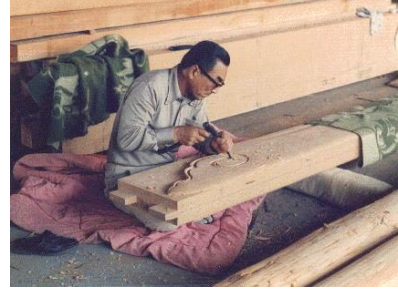
事例 7：株式会社杉浦建築店



創業当初から培った技術を生かし「お客様のため」を
モットーに切磋琢磨して社員と会社の成長を目指す

〒430-0938 静岡県浜松市中区紺屋町 306-14

<http://www.sugiura-kentikuten.co.jp/>



<概要>

I. 会社概要

代表者：杉浦兼太郎

創 業：弘治元年頃（1558 年）

昭和 36 年（1961 年）2 月 法人組織に変更（株式会社へ移行）

事業内容：総合建設業

事業所：本 社／静岡県浜松市中区紺屋町 306-14

事業所／静岡県浜松市南区若林町 293

資本金：20 百万円

売上高：760 百万円（2011 年 2 月決算）

創業の経緯（沿革）：弘治元年（1558 年）頃 浜松城大手門脇の現地に杉浦太郎 〆門創業

明治 26 年 18 代まで杉浦太郎 〆門を襲名

明治 27 年 杉浦兼太郎 19 代 継承

大正 11 年 杉浦幾二郎 20 代 継承

昭和 22 年 3 月 杉浦 正八 21 代 継承

昭和 36 年 2 月 法人組織に変更、杉浦 正八 代表取締役に就任

昭和 59 年 9 月 杉浦兼太郎 代表取締役に就任

現在に至る。

II. 企業組織

役員：代表取締役社長 1 名、取締役 2 名

組織：本社機能（経理全般、材料発注、見積を取締役 1 名が執行）

社員：19 名・・・現場監督者 6 名、大工 10 名、土木 3 名（2011 年 9 月 22 日現在）

有資格者数 建築士 5 名（一級 3 名、二級 2 名）

建築施工管理技士 4 名（一級 3 名、二級 1 名）

建築技能士 12 名（一級 7 名、二級 5 名）

Ⅲ. 売上分野

建設業、建築工事、大工職、耐震工事、建物解体工事、土木建築工事、土木工事、土木設計、内装工事、ブロック工事、防水工事、舗装工事、宮大工、屋根工事、リフォーム

取扱い：住宅、店舗、オフィス、工場、医院、別荘



<過去の受賞実績>

■優良工事認定

浜松私立権現谷保育園新築工事

浜松市立西図書館新築工事

浜松市立開成中学校体育館新築工事

浜松市公営鷺の宮団地建築工事

浜松市蜷塚遺跡貝層保存施設整備工場

浜松市消防団第一分団庁舎改築工事

■浜松市都市景観賞（第2・4・5・8・9・10回）

浜松復興記念館

鹿谷の家

浜松市消防団第一分団 等

■中部建築賞（2001年、2008年）

鹿谷の家、ずだじ幼稚園、隙屋 等

■建築大工技能表彰

■第21回静岡県住まいの文化賞優秀賞

- 住まいのあかりコンクール 2007年最優秀賞
- JCDデザインアワード 2008年大賞
- 現代日本の建築家優秀建築選 2008年
- 第7回芦原義信賞
- 木の住まいデザインコンクール 2008年優秀賞
- 住まいの環境デザインアワード 2009年グランプリ
- 日本建築学会作品選集掲載



1. 経営理念

表現：長年培った技術力と『お客様のため』に責任施工、アフターサービスを完遂すること：

当社は、創業以来から数多くの顧客から支援され、そして顧客との信頼作りを主眼に経営してきた。当社では木工事及び土木・コンクリート工事を直営として、常に材料管理及び品質管理、施工技術の充実向上に努め、密度の高い建築を主に、あらゆる建築を施工している。又お客様の多様化するニーズに応えるべく、進歩し続ける建築技術・工法に常に取り組み、長年培った技術力・ノウハウを生かし、『お客様のため』をモットーに、社長以下全従業員が協力し、責任施工、アフターサービスを完遂して、お客様の信頼に込めている。

経営理念の展開状況

項目	現状
主体（社員参加）	経営理念を社員と共有。
行動分野（具体性）	建築工事
貢献分野（行動分野との関連性）	多様な生活空間の提供（個人宅、店舗、病院、幼稚園、公会堂、寺社等幅広い用途の建築物を手掛ける）。

伝達方法	—
外部（対顧客）	顧客の満足する生活空間の提供を通じて伝達する。
内部（対社員）	毎週開催する会議にて共有化を図る。
業務への反映	—
現実的経営方針	建築が終わってもアフターサービスを通して顧客を重視。
本体業務	長い期間にわたる顧客フォローの中でリピート受注を確保。
付随業務	—

2. 事業・製品・技術における強み

強みは、何と言っても木にまつわる匠の技術。

当社は江戸時代からお城の出入り大工から始まっている。当社は「木」を知り尽くした匠の集団で、その強みは「木工技術」にある。世界中の木に熟知しその特性を知ること、木の表情を上手に表現し、顧客のライフスタイルにあった生活空間を提案することができるのである。（社長談：当社の技術の本質は、世界中の木の特性を知ること。）

特筆すべきは、「隙屋」造りの技術だ。当社が施工した著名な建築写真家の隙屋（浜松市北区三ヶ日町）は、

- ・第40回中部建築賞 住宅部門一入賞
- ・JDCデザインアワード2008大賞
- ・第7回芦原義信賞受賞

を受賞し、テレビ朝日「渡辺篤史の建もの探訪」の20周年スペシャル特番の中でも紹介されている（平成21年5月4日）。「この隙屋こそがやりがいのある仕事でした」と社長が言っていたのは印象的であった。しかし、技術だけでなく「センスをも要求される」仕事であることも強調されていた。ここにこそ当社の本質がある。長い歴史の中で、木を知り尽くした職人の成せる技が成就し強みとなっている。現在、その技術が様々な建築物に活かれているのである。余談だが、社長は「茶室」にも取り組みたいと言っておられた。



3. 人材教育・開発・活用に対する考え方

当社は大工である職人の「匠」の集団である。しかし、他社と違って当社の特徴的な点は、皆が正規雇用の社員であることである。つまり出来高制の賃金体系ではなく、月給制できちんと雇用されているため、職人と言うものの生活基盤は安定しているのである。つまり「サラリーマン大工」なのである。大工としての仕事ができるようになるまでには5~8年間かかるのだが、一人前になるまでの間、常に身分は保障されているため安心して働ける職場環境がある。

勿論、職人である以上徒弟制度的なところもあるが、大工育成のためのプログラムも整備されており、感性面と理論面からスキルアップが図られるような仕組みとなっている。

4. 現在取り組んでいる又は将来取り組みたい人材関連の施策について

① 各種資格の取得支援

「2. 企業組織」の中でも紹介したとおり、当社には有資格者が多い。現場監督者・大工であっても建築士等の資格を取得し、理論的なスキルをも有している。近年高学歴者のものも入社してくるため、モチベーションも高く意欲ある社員に対して受験料・更新料の補助を会社として積極的に実施している。つまり、大工であっても2級建築士という人材が当社にはいるわけである。

② マナー教育

『お客様のため』をモットーにしている当社は、やはりお客様を大切にすることを日頃から意識させている。挨拶、片付けなどの躰は口酸っぱく言っているとのことである。

③ 社内コミュニケーション

当社は小規模であるから風通しは非常に良い。オンでは毎週のように事務職（監督者）以上の社員での社内会議、また毎月大工含む全社員で全体会議を開催、オフには皆でバーベキュー・2年に一度の研修旅行というようにアットホームな社風が感じられる。

④ 技術伝承

繰り返しになるが、当社は匠の集団である。従って、気質が高くプライドをもっている一筋縄では行かない職人も存在する。このようなリーダー格（親方：現場の責任者）について、技術を学んでいくことになる。勿論、大工としての育成プログラムはあるものの、当社の育成の原点は、「見て見られている関係」にある。まずは「道具箱」からスタートする（道具の使い方）、そして玉掛け、本造、掃除等々。最初は人目につきにくい箇所「押入れ」から手掛けさせる。わからないことは「自分からききなさい」というスタンスがここにはある。

自発的な社員には、成長する機会は数多にあるわけだが、資質的なこともあり、やはりここで篩いにかけられるそうである。過去このような人材は5年に1人であるかどうか、と

いうことである。ここにこのビジネスの難しさがある。

5. ローテーションの実施状況

現在ローテーションは実施していない。しかし、業務上スキルアップを図るために、意図的なチーム・ビルディングを実施することで、ベテランから若手への技術伝承を実施している。つまり、ベテラン大工の持つ得意な技術は人それぞれであるため、若手大工をそれぞれのベテラン大工と組ませて技術を習得させるためのチーム・ビルディングを行っている。

6. 人材に関する現在の課題

課題として挙げたのは、30歳後半の年代が少ない、20歳代の定着率の低さということである。やはりまだまだ職人気質のある職種である。8~10年経つと独り立ちしたくなって離れていく（余談だが、多くの場合は、ハウスメーカーの下請け仕事になってしまい現実には厳しいそうである）。平均勤続年数は40~50年、中には70歳の職人もいる。彼らは皆プライドを持っているため、安易な妥協はせず、厳しさを持って人材育成にあたっている。妥協してしまえば品質やブランドに傷ついてしまう。このようなジレンマを抱えている事が、最大の課題ではないだろうか。

7. 近年の業績、その他

売上高の推移をみると、以下のとおりである。

850百万円（2009月2月決算）

470百万円（2010月2月決算）

760百万円（2011月2月決算）

他業種と同様リーマンショックの影響を受けるもの、今年に入って持ち直してきている。当社では営業や販促を専門としているスタッフはいない。しかし、口コミで顧客が顧客を生むような循環ができています。これも当社の理念が浸透している証であろう。例えば、店舗建築をお願いした顧客が、更に自分の住居建築もお願いする。勿論徹底してアフターサービスを完遂する。この顧客関係性が、当社の最大の強みである。

戦略的な視点でみると、当社では、顧客の囲い込み戦略により、固定客のライフスタイルの変化とともに当社のビジネスチャンスが顕在化する、といったビジネスモデルがしっかりと出来上がっているのである。経営理念が具体的な戦略となって実践されている良い事例である。

また、下請業者約20社で「**和**（カネタ）会」を毎月開催し、情報交換や現場見廻る「安全パトロール」の実施報告等を行うことで、互いの信頼関係を深めている。当社の高品質を保てる秘訣はここにもありそうである。

8. 当社で採用されている主たるモチベーション要因

企業の成長段階	成熟期	
欲求段階	モチベーション要因	要因数
I 生理的欲求	—	
II 安全の欲求	・ 正規社員としての雇用形態 ・ 採用の門戸が広い ・ 安全パトロール	3
III 社会的欲求	・ 社内バーベキュー ・ 研修旅行 ・ 全体会議	3
IV 自我の欲求	—	
V 自己実現の欲求	・ 資格取得支援	1
V + 自己超越欲求	—	

事例８：有限会社石原や 店はお客様のためにある

〒431-3314 静岡県浜松市天竜区二俣町１２６６－１
(秋葉街道を北上し、二俣大橋をこえてすぐ)



<概要>

I. 会社概要

代表者：石原慎介 設立：平成１４年４月

事業内容：生鮮食品小売業（スーパーマーケット）

事業所：

①生鮮市場石原や（浜松市天竜区二俣町二俣１２６６－１）

②石原農園（浜松市南区大塚町）

創業の経緯： 青果小売業（１１年間）から 平成１４年、二俣にあるスーパーが廃業する際、店舗を居抜きで賃貸し、改装して有限会社石原青果として開店。平成１８年４月に分社化し、新たに有限会社石原やとして現在に至る。

II. 企業組織

役員：取締役１名

組織：正社員７名（店長１名、経理担当者１名、部門責任者５名）

パート社員約４０名

III. 売上分類

小売販売１００％



1. 経営理念

全社員の幸せと豊かな生活を追求すると同時に商売を通じて社会に貢献する

地域密着型のスーパーマーケットとして、地元の方が新鮮な生鮮品を安心して安い値段で買い物の出来る店舗として、他のスーパーマーケットとは差別化をしている。仕入れを市場や生産者から直接行なうことにより、生鮮品をより安く提供できるようにしている。また、自社農場から自然農法の野菜を調達することで、より「安心」「安全」「新鮮」なものを提供している。実力成果主義で社員のモチベーションを高め、利益は社員の賞与に反映させている。

経営理念の展開状況

項目	現状
主体（社員参加）	理念を社員と共有
行動分野（具体性）	スーパーマーケット
貢献分野（行動分野との関連性）	店舗の販売責任者が直接市場に出向き、また自社農園から調達することにより、より安価で新鮮な商品を店舗に並べることができる。
伝達方法	—
外部（対社会）	ホームページで毎朝特売情報を発信。以前はチラシも作成していたが、販売当日の市場との値段が見合わないことがあるため廃止。市場の仕入れ状況に合わせて、より安く良いものを販売できるようにした。地域密着のため、お客様の声を直接聞くことが出来、仕入れに反映させている。
内部（対社員）	経営会議は社長と全社員で行なう。議題、案件は社長から出すが、会議は全社員で行い、その結果を社長が承認する形をとる。
業務への反映	—
現実的経営方針	部門責任者が市場に朝夜出向き、仕入れ・値付けをするため、安くて新鮮な商品を提供できる。自社農園や近くの生産者からの仕入れもあり、消費者が安心して買い物できる。利益はボーナスの原資とし、評価により分配するので、社員のモチベーションにつながる。
本体業務	人口の少ない山間部の町のため地域密着型店舗として「毎日寄れる」親しみのある店舗。感謝の気持ちを地域に還元するのがモットー。
付随業務	仕入れ販売から生産販売を本格化するために農業（石原農園）の圃場拡大を目指している。安心できる、朝獲りの新鮮な野菜を自社スーパーで販売をはじめている。栽培だけでなく、体験や教室等の参加型のサービス事業を展開する農園経営の確立をめざしている。

2. 事業・製品・技術における強み

大手スーパーとの一番の違いは「売る人が仕入れる」という中間業者をなくす徹底した流通コストの削減である。これにより新鮮で安価な販売が可能となっている。市場で働いた経験をもつ従業員も多く、その経験を生かして商品を見極める目、買い時がわかっている。

また人とのつながりを大切にし、流通のパイプを大事にしているのでいい商品が入ってくる。

朝、夜と市場に出向くので値段の動きを把握でき、社員が値引きの権限も持っているため、店舗の値付けにもすぐに反映できる。また、大手の計画販売と違い、その日の気候にあわせてタイムリーに品揃えを変更する事も出来る。

店舗内にフリースペースを設けて（毎日決まりきった品揃えでなくてもよい）、その日その時期にあったものを並べるによりお客様の買い物の楽しみも増える仕組みにしている。

POP の書き方・内容も部門ごとの自由裁量になっているので、より親しみのわくものを最適なタイミングで出すことができる。従業員もやりがいを感じ楽しみながら働ける雰囲気を大事にしている。

3. 人材教育・開発・活用に対する考え方

部門ごと（青果、鮮魚、精肉、惣菜、フロア）に利益をだし、その部門の賞与に反映をさせるため、工夫し頑張った分だけボーナスに還元され、モチベーション UP につながる。

仕入れたものがお客様から評価され、売り切り、利益が出ることが楽しいという気持ちを大事にしている。

店長には店舗運営・人事管理を任せている。

経営会議などは全員参加で経営方針、対応策等話し合うので意見を出しやすい社風となっている。「立場が人をつくる」という考え方を大事にしている、社員に責任をもたせ、権限を与えることにより、人材を伸ばしている。小さくても他の真似できないような、社員が同じ方向性をもった強い会社を目指している。

また毎朝朝礼を実施して情報や意識の共有化をしている。

4. 現在取り組んでいる又は将来取り組みたい人材関連の施策について

社員戦略の主たる要素は実力主義的人事である。

①実力主義

担当部門制で各部門の採算を独立させ、権限を与えることにより、各従業員が創意工夫し、経験と努力しだいで売上や利益が伸びていく。

やる気があるものが残っていく。

②継続雇用制度

定年は65歳と定めているが、本人の希望と会社の判断により、定年後も体力に合わせて時間を短くするなどして働き続けることができる。

③積極的なパート活用

パート社員が約40名在籍していて、1日20名くらいが店舗にでている。主に女性が多く、女性ならではの気配りに着目し適正な能力活用による処遇を行っている。

仕入れができる熟練のパート社員には手当をつけている。

山間部の人口の比較的少ない町のため、地元の方の採用を優先し、年齢不問として雇用促進にも貢献している。

地域のためにあるお店というスタンスで、店員もお客様も知り合いという和気あいあいとした雰囲気的大事にしている。パート社員は地元の食文化を知っているので、社員のよき相談相手になっている。

店長からのパート社員への声かけを積極的にし、楽しく働ける職場を目指す。

④宣伝は自社で

いつ来店しても安く新鮮なものがそろっているのでチラシは廃止し、ホームページで特売やお得情報を発信している。チラシ経費は商品に還元している。

パート社員が地域の方ということで口コミでの宣伝も活発である。

⑤従業員が発言できる経営会議の実施

社長からは議題などは出すが、議論は社員が行う。社員が経営や改善案を考え、なんでも発言できる雰囲気を作り、社長は結果を承認する形で信頼関係構築に努めている。

やる気がでるにはどうすればいいかを常に考え、社員に問いかけをするようにしている。

⑥従業員の意識を把握

小さくても強い会社を目指すため、社員の意識の把握は大切である。担当部門制でその部門で経験を積んで責任者として十分な知識を得るためには3年はかかる。担当にすべてを任せる方針で事業を行なっているので、一人ひとりの裁量が大きく、途中での人材の流出は損害が大きい。会社の方針に合わないなど社員の意識には気を配るよう注意している。

いずれはもう1店舗を考えているので、店舗を任せられるような人材の育成に努めている。

⑧接客技術

地域密着型店舗ということで従業員、お客様ともに知り合いが多いので適正のある人を採用している。親しみをもてる接客を奨励している。

5. ローテーションの実施状況

部門間でのローテーションは行なわない。なぜなら部門（青果、鮮魚など）での目利きや仕入れ販売などすべてを一人で担当するため、経験やバランス力が必要。仕入れの見極める力、仕入

れルートの人脈など長い経験がないと難しい。

6. 人材に関する現在の課題

理念に共感し、価値観が合い、実力主義にモチベーションを感じる人は定着している。社員に責任をもたせ、任せるというやり方で担当部門ごとのプロが育っている。

これからは店舗全体を任せることのできる人材の育成に力を入れたい。現在 30 代後半が多いので次世代の育成の必要がある。

生産部門として農業を本格化したいのでマネジメントできる人材を新たに必要としている。

7. 近年の業績、その他

ここ数年、デフレを背景としたスーパーの安売り競争に入り、小さくなるパイを残った大手同士が取り合う疲弊的な状況に、経済不況により消費低迷ムードが続き、売上は 2 年連続昨対割れとなっている。

お客様からの「このレタスは安全なの?」「このサツマイモは甘い?」等の質問に「大丈夫ですよ」「甘いですよ」と確信をもてずに答えていることに疑問を持ち、5 年前から農業を始めた。

できた作物を朝獲りして店頭で販売し、従業員の「完売です、自社で作った野菜は新鮮で無農薬だから自信をもって売れます!」の声に感動し、手ごたえを感じている。

今後は法人で農業部門を立ち上げ有機無農薬の自然農法で安心な野菜を自社で作り、仕入れ販売から生産販売へシフトしていくつもりでいる。またネット販売も視野にいれている。定年退職をしたけれどまだまだ働きたいという方の雇用の場にもしていきたい。

今年からトライアルモデルとして高校での農業体験の生徒を受け入れている。生産を通して達成経験を得ることで、自信につなげることが出来ればと考えている。

また地域への貢献として食の大切さを伝えるイベントや野菜の宅配業務なども考えている。地元と連携して収穫体験など地域の魅力の PR をし、活性化をしたいと思っている。

今後は体験や教室等の参加型サービス事業を展開する農園経営の確立を目指している。

8. 当社で採用されている主たるモチベーション要因

企業の成長段階	成熟期	
欲求段階	モチベーション要因	要因数
I 生理的欲求	・健康管理	1
II 安全の欲求	・継続雇用制度 ・賞与で利益還元	2
III 社会的欲求	・生活全般の話題 ・楽しい雰囲気 ・地域密着（知り合いが多い）	3
IV 自我の欲求	・パート能力活用 ・権限委譲	2
V 自己実現の欲求	・経営会議の全員参加	1
V＋自己超越欲求	・実力主義的人事	1

事例9：有限会社アルメニ

ロマン・夢いっぱいしながら

人々のための、人々にやさしい技術を追求する

〒431-1114 静岡県浜松市北区新都田 1-2-11

都田テクノパーク内

<http://www.rmany.co.jp/>

<概要>

I. 会社概要

代表者： 大橋まゆみ 設 立：1994年7月

事業内容：システムコンサルティング、システム開発、コンピュータソフトウェアの受託開発
労働基準法に基づく特定労働者派遣事業（特 22-300377）

コンピュータに関する教育、運用、保守の技術支援サービス、WEBシステム開発、SEO対策
サービスWEBコンサルティング（WEB活用相談）、ホームページ制作、運営代行リスティン
グ広告開設、運用代行FLASH／企業ロゴ等、コンテンツ制作サービス、微粉末茶販売

事業所：

〒431-1114 静岡県浜松市北区新都田 1-2-11 都田テクノパーク内

創業の経緯：1993年までエンジニアとしてシステム開発に携わる。エンジニアがイキイキと働く
事が出来る環境を創りたいという思いのもと、1994年に独立・創業し現在に至る。

II. 企業組織

役員：代表取締役社長 1名

組織：WEB開発グループ 4名（マネージャー1名、エンジニア3名）

システム開発グループ 5名（マネージャー1名、エンジニア4名）

技術者派遣 4名（エンジニア4名）

III. 売上分類

WEBシステム開発 25%

ソフトウェアの開発 30%

技術者派遣 45%

1. ビジョン

表現：「あなたもよくなれ！わたしもよくなれ！みんなよくなれ！」：

「あなたもよくなれ！わたしもよくなれ！みんなよくなれ！」をベースに、顧客満足度を高めることで自分自身も成長でき、それが会社の発展につながるという考え方を全社員に共有している。

経営理念の展開状況

項目	現状
主体（社員参加）	社長の考え方を社員と共有
行動分野（具体性）	システム開発、Web 開発
貢献分野（行動分野との関連性）	多くのシステム開発、Web 開発を通じて顧客満足度を高め、仕事を通じて技術力の蓄積を図ることで一層便利で快適な生活を実現する。現在スマートフォンのアプリケーションソフトの受託開発も行っており、その技術をベースに将来的には自社でアプリケーションの開発を行うことを目指す。
伝達方法	
外部（対社会）	開発したシステムを使ったユーザーからの声を社員に公開している。
内部（対社員）	毎週、社員 13 名での経営会議および、社長自身が行う個人面談や日々のコミュニケーションで社長の考え方の共有を図る。
業務への反映	
現実的経営方針	アプリケーションソフトを開発することで、スマートフォンを使うユーザーの生活をより良いものにする。Web 販売システムを構築することで、導入した企業の営業力強化につなげる。
本体業務	開発した Web 販売システムは自社でも導入しており、より使いやすく、ユーザー視点に立ったシステムになっている。
付随業務	パソコンやスマートフォンのより便利な使い方など要望に応じて、定期的にセミナーを開催している。

2. 事業・製品・技術における強み

組織はシステム開発（5 名）と Web 開発（4 名）、技術派遣（4 名）に分けられる。システム開発では、主にパソコン活用のアプリケーションソフトの開発を行なっているが、スマートフォンのアプリケーションソフトの受託開発に力をそそぎ、その技術をベースに将来的には自社でアプリケーションの開発につなげようと考えている。Web 開発では企業の販売サイトの受託開発を行っており、その経験が現在の自社の販売サイト立ち上げにもつながった。現在当社ではゴーヤ

茶の Web 販売（社内ベンチャー）を行っている。

技術派遣では、顧客の要望によるシステム開発やソフトウェアの開発、ネットワーク管理などを行っている。自分自身がいい仕事をする事で、次の仕事にもつながっていくことを現場のリーダーが認識しているため、営業部門がなくとも現場で仕事をしながら要望を聞かせて頂ける。

3. 人材教育・開発・活用に対する考え方

全社員が月に一回の経営会議に参加させることで経営意識を高め、数字に強いエンジニアを目指している。また技術派遣の部隊も参加するため、社外で仕事をしていても社内の状況を理解することができる仕組みになっている。

また、社員が主体となってプロジェクトが立ち上がるため、そこに必要となる技術を自主的に学んでいく風土がある。前述したゴーヤ茶の Web 販売は、社員から出た提案を会社が受け入れた良い例となっている。

4. 現在取り組んでいる又は将来取り組みたい人材関連の施策について

社員のキャリアや自己実現を考える場を提供することが今後の課題。例えば若手社員のプログラマーである社員が、システムエンジニアにステップアップするにはどういう技術や考え方が必要になるかを体系化できればと考えている。また中堅クラスには経営者感覚をもっと磨き、社長を超えるような人材が出てこればと考えている。それには社長自らが学び、更なる高みに挑戦していくことが必要だと、社長自らが感じている。

当社が今後さらに発展していくには、社員が働きやすい環境を整えること・社長の考え方に共感することの2点である。この観点から当社の施策をモチベーション要因に従って整理する。

①超過勤務の少なさ、フレックスタイム制

年間休日が129日と大手企業並みの待遇を設け、また月10時間から20時間の残業としている。さらにフレックスタイム制を導入し、技術者の生活スタイルに合った勤務形態としている。

②終身雇用

社員は期限の定めのない雇用である。定年60歳としているが、その後は本人の希望による継続雇用としている。現在の最高齢者は55歳。

③社員思いの社長

男女問わず、既婚の社員に対しては育児や家族の時間を設けさせる配慮をしているほか、未婚の社員に対しては自己啓発の促進をしている。また社長自らが3児の母であるため、社員からも母親のように慕われ、アットホームな雰囲気を作り出している。

④女性の能力活用

社員 13 名のうち 5 名が女性であり、起業した当時から活躍している女性もいる。社長も女性のエンジニアとして活躍していた経験から、女性社員の適正な能力開発を行っている。

⑤将来を見据えた人員配置

リーマンショックで売り上げが落ちた際に、実際には顧客から技術者の派遣要望があったが、その要望を断り、目先の売り上げよりも将来的な開発能力の向上を優先させた。

⑥キャリア形成、経営能力形成

社員が主体となってプロジェクトが立ち上がる背景には、社長の「まずはやってみよう」というチャレンジ精神がある。これにより社員自らが学び、自ら技術力を高め、新たな分野の仕事に挑戦していく風土を作り上げた。仕事を通じてキャリア形成ができている良い例である。経営能力の形成に関しては、月 1 回の経営会議に全社員が参加することにより、どの仕事がどれだけの利益を生み出しているかを意識付け、更に社員の開発効率を高めることで更なる利益が生まれることを理解させている。

5. ローテーションの実施状況

外部環境の変化に応じて行う。プロジェクトによっては短いもので 1 ヶ月、長くなると 3 年となるため、ローテーションを頻繁に行うことは現実的でない。それよりも現場で新たな開発に携わることで、能力の開発になると考えている。

6. 人材に関する現在の課題

エンジニアの会社としては異例の月 10 時間から 20 時間の残業にとどまっている。また年間休日が 129 日のフルフレックスとなっているため、個人の都合が中心で開発が進むこともある。そもそも会社を立ち上げた社長の思いとして、エンジニアだから長時間労働になることに疑問を感じていたため、現在のような労働時間となっているのだが、もう少しガツガツと仕事を獲得していくことも必要だと考えている。

7. 近年の業績、その他

リーマンショック時に多くの技術系の受託開発会社や、派遣会社がリストラを行う中、当社では 1 人も解雇することなく乗り切ることができた。それは社内における開発能力の蓄積があったことと、社員の間におけるワーキングシェアができたことによる。

8. 当社で採用されている主たるモチベーション要因

企業の成長段階	成長期	
欲求段階	モチベーション要因	要因数
I 生理的欲求	・ 超過勤務の少なさ、フレックスタイム制	3
II 安全の欲求	・ 終身雇用	3
III 社会的欲求	・ 社員思いの社長	3
IV 自我の欲求	・ 女性の能力活用	2
V 自己実現の欲求	・ 将来を見据えた人員配置	3
V + 自己超越欲求	・ キャリア形成 ・ 経営能力形成	2

その他、気づいたことを以下に記載

- 今後の人材活用として、在宅勤務を可能にして能力を持った人の発掘をしたい。

育児や介護などで能力発揮できない方（特に女性）の協力依頼

- 提案力をつけ、お客様が知らないこと、問題と気が付いていないこと、不便だと感じていないことなどに対しても喜んで頂けるようになりたいと思っている。

専門家とのコラボ

- 現在のスマホのブームに対して、アピールして他社との差別化を図りたい。

電子カタログなど営業支援ツールとしての提案。

作業実績をHPでアピールし、多くの問い合わせを頂けるようにする。

- 個人依存の高い仕事ではあるが、まわりの状況判断をして、何をすべきか（何を求められているか）を考えて行動できる、仲間を大切にしながらチームワークを保ち、助け助けられるお互い様の中でバランスよく仕事をする。

仕事が谷間や空きが生じるケースもある。

- 転職の多い職種だが、全社員ミーティングを行ない、『一緒に会社を創る』という想いや帰属意識につながっているように思われる。

事例 10：株式会社 ISK

カート事業の認知向上を念頭に

きめ細かな配慮で社員の成長と会社の成長を目指す

〒431-1114 静岡県浜松市西区佐浜町 5757

(県道 49 号線に近接し、庄内湖に面した農地地域の一角)

<http://sportskart.com/>

<概要>

I. 会社概要

代表者：池田龍郎 設立：1997 年 9 月

事業内容：スポーツカート場の運営管理、ジュニアカートスクールの運営管理

事業所：

- ①クイック浜名（静岡県浜松市西区佐浜町 5757）
- ②舞洲インフィニティサーキット（大阪市此花区港緑地 2 丁目）
- ③スポーツカート阪奈（奈良県生駒市辻町 480-19）

創業の経緯：1993 年まで大手ヘルメット会社に在籍、その後カート輸入業者に転籍しカート場経営の事業化に携わる。1997 年に独立・創業し現在に至る。



II. 企業組織

役員：代表取締役社長 1 名

組織：本社機能 4 名（戦略、総務）

現場業務、各事業所 2 名（マネージャー、副マネージャー）その他アルバイト 5～6 名

III. 売上分類

ジュニアカートスクールは、NPO 法人モータースポーツ振興会として実施

1. ビジョン

表現：より多くの人に感動と達成感を提供する：

カートは免許も不要で誰でも楽しめ、スピードも速いものではなく安全なスポーツである。しかし、着座位置が低い事により体感速度としては高速走行である。走り出せば自分自身で対処する事態が次々と生じ、感性と全身を使って対応することとなる。走り終えた時の感動と達成感は日常生活では味わうことは困難である。この楽しさをより多くの人に知ってもらうため、カート事業を広めていきたい。

経営理念の展開状況

項目	現状
主体（社員参加）	理念を社員と共有
行動分野（具体性）	カート事業
貢献分野（行動分野との関連性）	挑戦の繰り返しにより、多くの人に感動と達成感を提供する。将来的にはカート体験の共有により家庭内コミュニケーションを深めること、および自動車社会における危険回避能力の育成を視野にいれている。
伝達方法	－
外部（対社会）	ガーデンパーク等でのイベント内でのデモ走行（楽しさを見せる要素）
内部（対社員）	毎週、社員 8 名でのウェブ会議および社長自身が月数回の個人面談で感性の共有を図る。
業務への反映	－
現実的経営方針	低額でカート走行ができるようにすることで、多くの人参加を容易にする。
本体業務	
付随業務	ジュニアカートスクールの継続的共催により感動・達成感を次世代に継承する。

2. 事業・製品・技術における強み

ダンロップとの共同開発によるカート専用タイヤと当社の独占使用。

耐久性の向上による費用の削減、安定的な需要による納入価額の低額化。

接客対応におけるマンパワー：筆者が初めて訪問した際に、社員が駐車場まで出てきて声をかけられたことには好感を持った。後述するが社長の接客トレーニングによって社員が高いマナーを身につけている。

3. 人材教育・開発・活用に対する考え方

社会的な大きな意味での家族。私的な生活のことにもおおらかに関心を示し、対応策のアドバイス等全員で話題にする事も不自然ではない社風を作り上げている。

4. 現在取り組んでいる又は将来取り組みたい人材関連の施策について

社員戦略の主たる要素は、配慮を伝える・経営理念への共感を引き出すことの2点である。この観点から当社の施策をモチベーション要因に従って整理する。

①従業員の健康を把握

労働負荷的な要素以外にも、職場内関係の要素を持っている。本社2名が社員の個人的な生活や体調のことを話題に会話をすることで、社員の生活状況全般を把握している。母親とか姉のような立場になることで大家族の雰囲気を作り出すことにより、社会的関係の欲求に対応している。

②有給取得率70%以上

年2回、9日連続の計画的取得を実施している。そのために勤務のシフトも考慮している。労働の疲労回復の意味だけでなく、まとまった休暇がとれるような企業であることを示すことにより、収入・地位保証による安全の欲求に対応している。

③終身雇用、再雇用・定年延長

社員は期限の定めのない雇用である。定年制は無く最高齢者は63歳である。収入・地位保証による安全の欲求に対応している。

④積極的な女性活用

本社4名のうち2名が女性であり、総務的機能を担当している。来店者の接客においても、入店の際の雰囲気の柔らかさ創出は男性社員に優るとも劣らない。女性ならではの気配りに着目し適正な能力活用による処遇を行っている。

⑤宣伝、広報、企画の内製率が高い

リーフレット等は全て当社内で作成している。グラフィックデザインの能力が高いことによるが、その過程で検討・判断の余地が与えられ自己実現の欲求に対応している。

⑥時間をかけた個人面談の実施

事業所は、浜松・大阪・奈良にあるが、月に2回から4回、社長が出張し面談を実施している。かしこまったものではなく「話好きのおじさん」的雰囲気を作り、信頼関係構築に努めている。

⑦従業員の意識を把握

社員のライフプランについては、前記面談により個人の意識を把握している。現時点での社員の職業生活は当社の家族的雰囲気の中で、当社の子供的立場での成長過程である。将来的にも独立志向は強いとは言えず、当社の傘下にある「のれん分け」のような形態が考えられる。現在のマネージャー業務の延長的であり、支援協力関係を維持していくこととなる。

社員のワーク部分に関することであるが、同一事業を行いたいということは「経営理念への共感」が認められることとなる。社員のライフデザインの成長に応じて、この段階までの対応ができていることがモチベーション対策として望ましい。

⑧ウェブ会議による情報の共有化および数値的な経営能力の伝達

8 名が参加するウェブ会議は二つの意味を有する。第 1 は成功要因の共有化である。各事業所は距離がはなれているが、会議によって環境・戦略の共有が可能である。

第 2 として、1 週間のデータにより、その数値から何を読み取るのかの訓練になる。これはあらかじめ数値を見て想像力を巡らし他の事項を調査する等しておかないと対応できない。財務分析からの原因の究明・対策の検討に相当する。

将来的に事業の実施をワークと考えている社員にとってカート場の経営管理能力はワークアビリティに該当し、その形成に有益な機会となりうるものである。

⑨週 1 回の接客トレーニングの実施

社長自身がトレーナーとなり週 1 回接客トレーニングを実施している。視点は顧客が当社の駐車場に入ったときからカート体験して帰るまでの気持ちの推移に応じた接客対応である。例えば、駐車場から建物へ入るまでは建物に拒絶感があるからカウンターで待つのではなく駐車場まで出迎えること、建物内に入ったら自分の居場所を確保するためにイスを勧めること等、きめ細かな対応である。顧客のことを思いやるというのはサービス業における基本であり、その訓練はジョブアビリティの形成に有効である。

⑩カートコーチング技術

ジュニアカートスクールも年長者になると走行技術だけでなくカートコーチングの技術も教えている。スクールの卒業生がコーチスタッフとして参加するようになり、広い意味ではジョブアビリティの形成となっている。

5. ローテーションの実施状況

事業所間及び業務部門・総務部門間でのローテーションが行われている。期間は 3～4 年程度である。例えば、今回実施予定のローテーションは、本社→クイック浜名→大阪→奈良を検討している。社員の中でリーダーが育ってくると一つ上のクラスを担当させることが目的である。

社員の成長に応じて職務を異動させることで、能力・実績に応じた適正配置による自我の欲求に対応している。なお、当社のように業務の種類が一様な企業における横方向の異動は現実的には困難であろう。

6. 人材に関する現在の課題

当初は福利厚生制度の整備もままならず社員の定着率は低かったが、最近 7 年は完全に定着し

た。ジュニアカートスクールは5歳～14歳が対象（高校生は勉強に専念すること）であるが、卒業生がボランティアコーチとして協力してくれる。その中からアルバイトや、将来的には社員として入社する予定の人が出てきている。

顧客はあくまでもレジャーとしての軽さで来店するため、社員にはマニアックなレーサーとしての知識は不要であり、むしろ顧客と共感するためには一般人と同等なレベルが適切である。当社の卒業生からレーサーになった人もいるが、レーサーになるには能力だけでなく莫大な金銭が必要であり、一般的にはレーシングドライバー等へのルートは困難と考えられる。

前述のとおり、社員のワークとしてカート事業の経営者という姿がありうる。しかし、現状においては、将来的な経営戦略の推進は社長ひとりによって行われている。今後、社員の中から社長の業務を代行できる人材が出てくることが望まれる。現時点でのワークアビリティの形成は経営管理能力に止まっているが、社員の成長に従い経営戦略の策定および推進の能力も視野にいれていく必要がある。

7. 近年の業績、その他

カート事業ないし当社のライフサイクルはどの時点にあるか。黎明期・成長期・成熟期・転換期のどこに相当するか。

我国では少数者のマーケットか。海外との比較はどうか。欧米またはアジアにおいては、カート（またはモータースポーツ）人口が多いのか、今後その方向性はあるのか。

自動車先進国の欧州では、レースの歴史がありそれに参加できることがすばらしいという意識がある。特にインドア（雨天の時も濡れない）でのカート場があり、仕事帰りに初心者でも気軽にレースに参加している。この点、我国ではレースをするには練習を積んでという意識があり、国民性の違いを感じる場所である。また米国ではよりエンターテインメントの要素を強くしているように思われる。

アジアにおいてもカート場はあるが、あくまでも富裕層が個人的に所有するようなもので、一般社会に普及しているとは言いがたい。

我国においては、自動車を速く走らせることには否定的なイメージがつきまとう。ジュニアカートスクールにおいても口コミで利用者が増加することは全く無いという状況である。

事業の主たるターゲットは、結婚前の社会人で20代～30代の年齢層である。レジャーとしてのスポーツは個人の財布の範囲内でできる必要があり、価格レンジも数千円程度に設定している。この点からすればカートはマニアックな少数者のマーケットではない。より多くの人に感動・達成感を提供するという理念からすれば、カート場の数が増えなければならない。顧客の選択肢を拡げるためにも、当社で100施設、他社で100施設が目標であり、最終的にはトータルで300施設程度が望ましいと考えている。

しかし、現状ではカート場に社員を複数配置できるのは当社をふくめ3～4社と思われる。社員のライフプラン上、給与は20歳で200万程度、42歳で600万程度必要になるからで、それを負担しながら経常利益を上げていくには経営努力が必要とされる。

創業以来この状況に変化はなく、将来カート事業が社会的認知を獲得できるとするならば、業界および当社のライフサイクルは黎明期にあるといえることができるであろう。

8. 当社で採用されている主たるモチベーション要因

企業の成長段階	黎明期	
欲求段階	モチベーション要因	要因数
I 生理的欲求	・健康管理 ・長期的有給	2
II 安全の欲求	・有給の計画的付与 ・終身雇用 ・年齢給与体系	3
III 社会的欲求	・生活全般の話題 ・話好きな社長	2
IV 自我の欲求	・女性の能力活用 ・成長に応じた配転	2
V 自己実現の欲求	・リーフレット作成 ・接客トレーニング ・カートコーチング	3
V+ 自己超越欲求	・ライフデザイン把握 ・経営能力形成	2

事例企業のポイント		企業名	業種	記事内容のポイント
事例				
1	クリアテック		食型や販運品の設計・製造	《タイトル》 個人の能力を伸ばす組織づくりによって、技術革新による真の環境対策を目指す。 すきな仕事に自主的に取り組める配属（PJチームや勉強会）／責任ある自由／フラット組織／組織した技術力をつけ社会に貢献する／ 習性加工学会の技術開発賞を受賞／2007年元氣なモノづくり中小企業300社に選ばれた
2	タカラ産業		トラックのスペアタイヤキャリア製造	《タイトル》 経験豊富な熟練工と技術者を育て、社員への利益還元を三位一体で運用 商品やサービスの創造を通じて社会とのつながり／社員が会社を通じて成長できる企業を目指す 改善提案 利益改善 費削減
3	東海部品工業		ねじ製造業	《タイトル》 仕事を通じて人が成長する会社 【事業の発展】・・・高付加価値製造化・OEM1事業化 2011年元氣なモノづくり中小企業300社に選ばれた ①自動車用ねじ②高付加価値ねじの企画開発→③マイクロねじ④サタン製医療用ねじ開発 静岡県東部のファルマレー構想
4	マッキンリー		米びつ・レンジジャーブル等の製造販売	《タイトル》 個性と能力を發揮できる会社づくりを目指す ワークライフバランス推進活動の看板・・・仕事と家庭の両立（バランス） 【企業成長を支える人づくり】 ①挑戦の場づくり ②創造性を磨く場づくり 静岡県東部のファルマレー構想
5	土佐製水産		かつお加工業	《タイトル》 かつおが泳ぎ続けるように、社員が働き続ける限り雇用し続けます ・まき網漁と違い「一本釣りかつお漁」は自然に優しい・・・（過剰な漁獲を行わない、海の生態系を壊めない）⇒MSC認証 まき網漁のようにかつおの価値が下がらない 漁師の生活を守る 会社と社員とのバランス 働き甲斐のある会社作り＋人材育成（目標管理・一般社員参加の経営会議・改善提案etc.）
6	鳥居食品		ソースメーカー	《タイトル》 考えることを通じて価値創造を目指す ①地元との共生・・・地域で生きる・地元との関係を大切にすること「地産地消型ソース事業」構築 ・・・リンク ②社員の考える力を育てる・・・独自の勉強会／プロジェクト活動／マーケティング（オリジナルソース開発） 《タイトル》 創業当初から培った技術を生かしお客様の為に「モノ」に、切実な課題として社員と会社の成長を目指す 安心して働ける （スキルアップ） 最優秀賞 各種表彰賞 チームビルディングによる育成 （月給制） アットホームな社内コミュニケーション 《タイトル》 店はお客様のためにある ■「地域密着型のスーパーマーケット」 ・ある人が仕入れる ・仕入生産者から直接仕入（仕入コストダウン） ・自社農場から自然農法の野菜 ・社員が恒引きの権限も保有 ・部門利益を部門賞与に反映 ・全員参加の経営会議 ビジネスコンセプト バランス ビジネスモデル
7	杉浦建設店		総合建設業	《タイトル》 夢いっっぱいにしながら、人々のための人々にやさしい技術を目指す ・よい働き＝ワークのレベルアップ → 社員13名で毎週経営会議 ・よい環境＝ライフのレベルアップ → 年休29日・残業／月20H以内と少ない・フレックスタイム制 ・終身雇用 ・女性の能力開発etc.
8	石原や		スーパーマーケット	《タイトル》 カート事業の認知向上を念頭に、きめ細かな配置で社員と会社の成長を目指す ・3ヶ所の社員8人が毎週Web会議 ・終身雇用 ・有給休暇取得率70% ・社長の個人面談 ・1回／週の接客トレーニング 働きやすい環境整備
9	アルメニ		ソフトウェア開発	《タイトル》 カート事業の認知向上を念頭に、きめ細かな配置で社員と会社の成長を目指す ・3ヶ所の社員8人が毎週Web会議 ・終身雇用 ・有給休暇取得率70% ・社長の個人面談 ・1回／週の接客トレーニング 働きやすい環境整備
10	ISK		スポーツカート場の運営	《タイトル》 カート事業の認知向上を念頭に、きめ細かな配置で社員と会社の成長を目指す ・3ヶ所の社員8人が毎週Web会議 ・終身雇用 ・有給休暇取得率70% ・社長の個人面談 ・1回／週の接客トレーニング 働きやすい環境整備

IV. 調査結果の分析と検討

1. 調査結果の概要

前掲の事例における各企業のモチベーション要因の数を一覧表示したものが、次に掲げる表である。ここでモチベーション要因数とは、各企業が実施する社員施策がマズローの欲求5段階説に照らしてどれに相当するかを検討し、その数を数えたものである。なお、これらの調査対象企業は浜松商工会議所および財しずおか産業創造機構の紹介により、特に社員を大切にしている企業として選択されている。

企業	ISK	クリアテック	アルメニ	土佐豊水産	タカラ産業	石原や	杉浦建築店	マッキンリー	鳥居食品	東海部品工業
産業分類	娯楽業	生産用機械器具製	情報サービス業	食料品製造業	輸送用機械器具製	飲食料品小売業	総合工事業	その他の製造業	食料品製造業	金属製品製造業
社員数	15	36	13	216	45	47	19	162	12	80
ライフサイクル	黎明期	成長期	成長期	成長期	成熟期	成熟期	成熟期	成熟期	成熟期	転換期
I 生理的欲求	2	1	3	2	1	1	0	0	1	1
II 安全の欲求	3	3	3	2	3	2	2	1	2	1
III 社会的欲求	2	4	3	2	3	3	2	1	3	4
IV 自我の欲求	2	2	2	1	2	2	0	0	4	1
V 自己実現の欲求	3	1	3	2	2	1	1	3	4	2
V+自己超越欲求	2	1	2	2	1	1	0	0	1	1
total	14	12	16	11	12	10	5	5	15	10
社会状況要因	企業状況要因									
I	14%	8%	19%	18%	8%	10%	0%	0%	7%	10%
II	21%	25%	19%	18%	25%	20%	40%	20%	13%	10%
III	14%	33%	19%	18%	25%	30%	40%	20%	20%	40%
IV	14%	17%	13%	9%	17%	20%	0%	0%	27%	10%
V	21%	8%	19%	18%	17%	10%	20%	60%	27%	20%
V+	14%	8%	13%	18%	8%	10%	0%	0%	7%	10%
total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

調査企業のモチベーション要因数一覧

対象企業の構成をみると、業種はサービス業、小売業から製造業におよび、社員数の規模は12名から200名超に及ぶ。また、企業のライフサイクルも黎明期から転換期までを包含し成熟期が最も多い。このように比較的バランスがとれた選択となったものである。

表の上部におけるモチベーション要因数は、調査担当者の判断によっている。表の下部においては、要因計上の相違を平均化するため％表示に変換している。これにより要因を積極的に認定する調査担当者と厳密に認定する調査担当者の相違がある程度解消できるものと考えられる。なお、各企業の採用要因の上位2種について網掛けし見やすくなるよう工夫をしている。

表の下部における枠組は、P12の「iv モチベーションマトリックス」において示した考え方に基づき、社会的状況において主体となると考えられる要因および企業のライフサイクルにおいて主体となると考えられる要因を示したものである。

2. 結果の分析

①社会的状況に対応した要因の採用が多い

表の下部で顕著なことは、要因のIIとIIIに網掛けされた帯が形成されていることである。企業

のライフサイクルから黎明期、成長期および転換期の企業に多いことは予測されるが、成熟期の企業もほとんどがこの帯の形成に参加している。

このことから、社会的な状況が転換期にある現在において、社員を大切にするという意図は、安全の欲求と社会的欲求を満たすことが主体とされることが明らかとなる。また、V+に着色された企業はほとんど無い。これはV+の要因が明確にされていない現在では当然の結果であり、今後の普及を推進していくことが望ましい。

②選択する要因の重点化が有用である

一般に各企業は、特定の要因に限定して社員施策を採用するものではなく、それぞれの欲求階層に対応する施策を展開することとなる。しかし、経営資源に限りがあることばかりでなく、効果の少ない施策は社員にとっても企業にとっても価値が乏しいと言わざるを得ない。

よって、①でも明らかにされたように、社会的状況と企業のライフサイクルから判断して効果的な階層要因を主体として社員戦略を展開するのが有効と考えられる。

③付加価値の提供形態および BtoB における重点の相違

企業は自社で創出した付加価値を顧客に提供することで利益を得ている。これは、製造業はもちろんのこと流通業やサービス業でも同様である。しかし、業態によって自ずとその意味は異なってくると思われる。例えば、流通業においては、地理的な要素や嗜好的な問題で手に入れることが難しい商品を消費者のもとへ届けることに付加価値が生ずる。サービス業においては、無形のベネフィット（便益）の創出自体が付加価値と考えられる。それに対して製造業においては、創出した付加価値を製品という物体に化体することができる。

ここでの相違は、有形の対象物の存在の確かさ、数値で測定することの容易性となる。

(1)有形の対象物の存在の確かさ

製造業の製品は物体として存在していることは確かである。流通業の商品も購入以前はどこかにあるものが、購入することで消費者の手元に獲得できることによって物体として存在することとなる。これに対してサービス業の行為は、結果として物が残ることはあるが、便益創出行為は形を留めるものではない。

(2)数値で測定することの容易性

製造業の製品は客観的測定が容易であり、むしろそのことを価値基準とすることに親和性がある。流通業の商品では、手元にないものが手に入るという価値を客観的に測定することは難しいように思う。サービス業の行為は、行為時間の長短を測定することは可能である。しかし、サービス行為が類型化できる業態ばかりではなく、便益の種類が多岐にわたることを考慮すると客観的測定に馴染まないものが多いと思われる。

これらの性質の違いがモチベーション要因の重点の置き所に相違を与えることとなる。すなわち、上記の(1)(2)を前提とした場合、特に BtoB の製造業においては、モチベーション要因はVに

留まる可能性が高くなる。付加価値を物に化体でき、価値が客観的に測定可能であれば、とりあえず価値の高度化を目指す自己実現で足りるからである。

しかし、対象とするマーケットの規模にある程度の大きさを想定した場合は、マーケティングの意義が市場最適化であることから社会経済の循環に無関心であることはできない。それにもかかわらず社会的状況に相応する要因を無視すれば自社のマーケット規模の縮小を招くと考えられる。例外的にマーケットの規模が大変小さい場合は事情が異なる。この場合、設備の大きな企業は、技術的には可能であっても売上高が小さいことにより営業利益が低くなるため参入が困難である。さらにマーケットの小ささゆえに企業と顧客の関係性が強く参入障壁となると考えられる。このようなケースでは、ひたすら自己技術の高度化（自己実現）でよいと思われる。

さて、BtoB についてであるが、前記の例外を除いて、BtoB と BtoC に関して共通事項が認められる。自社の消費者に対する関係では、社会的価値の視点が重要であることは前記により明らかとなっている。また、取引相手が業者である企業においても、最上級のモチベーション要因 V+ を利用するには、消費者直販か取引業者の選択であることは調査事例の中でも自社製品化を推進する企業があることから明らかである。これは同様に社会的価値の視点に外ならない。

すなわち、両者に共通するのは社会（society）に対する視点ということとなり、これを BtoS と表現することとする。ここでの BtoS はモチベーション要因とはなっても、社員個人が直接的に実現できるものではない。企業がそれに相当するものを経営モデルとして構築することが必要である。創り上げたモデルを、例えば経営理念を通して、社員や社会に周知していくこととなる。

④社員の成長に応じたモチベーション要因の深化

調査対象企業においても、社員の成長の重要性を理解しそれに伴う社員施策の必要性を認識している企業が少なくない。ここでの要点は次の3つとなるであろう。

(1)個々の社員に対応させるべき要因の深化

個人の意識は一様でないことは論を待たない。たとえ2-②によって企業の採用する社員施策が判断できたとしても、全ての社員に一律に適用すべきではない。社員個人の成長段階に対応して深化させていくべきである。そのため自社のライフサイクルから主体となり得ない段階の要因についても最低限は用意しておくことが必要ではないかと思われる。成長段階に対応した要因深化についてはモチベーション 1.0→2.0→3.0 の分類が利用しやすいと思われる。調査対象企業は概ねあらゆる階層の要因を準備してこれに対応されているようである。

(2)社員のライフデザインに対応する個人的成長

ここで再度モチベーション要因（相対的に上位に限定して）の明確化を行いたい。

階層	原因	要因	内容	結果
V①		自己実現	業務的経済的目標の達成	
V②	ライフデザイン	自己超越的自己実現	現在の自己を超える	新たな自己への到達
V+	ライフデザイン	自己超越	社会的視点・利他	無私・自己消失

さて、V①とV②については、明確であり認識が容易である。企業価値と社員価値を統合しようとするモチベーション理論はこれを対象にしているものであろう。ところでV②において到達した新たな自己はその後どうなるのか。おそらく、再度自己超越的自己実現に挑むこととなり、これが個人とともに社会経済的發展を実現してきたと説明されるのであろう。この階層に感応する社員はそれでよいと考えられるが、Ⅲの社会的欲求が重視される我国の国民性から、Ⅲとの親和性が深いV+を検討しておく必要があると考えられる。下記のとおり、分類上V+を認識することができ、モチベーション要因となる可能性が高い。

階層	要因	作為（行動形態）	不作為
V	自己実現	自己	思考の結果、何もしないこととした場合
V+	自己超越	社会・利他・無私	同上

(3)社員の個人的成長を取り込むことができる企業施策

企業経営者が絶対的な経営モデルを保有しそれに合わせて社員を使おうという場合には、この視点は必要ない。この場合の社員戦略は経営モデル実現に適した社員を作り上げることである。従来の社員教育は、絶対的経営モデルの有無にかかわらず、このタイプであったのではないかな。

絶対的経営モデルを保有する経営者以外は、社員の個人的成長の成果を企業経営に取り込むのが効果的である。企業風土としてそれが可能ということに留まらず、制度としてその仕組みが整備されていることが必要である。調査対象企業においても提案制度等を有効に活用されている企業がみうけられる。ここで重要なことは業務の改善的な提案に留まらず、経営方針の転換に至るような提案まで、経営層が真摯に検討する対応である。社員は経営者と異なる感性を持っている場合があり、これにより社会的価値が生ずる方向が提示されれば結果的に利益率の向上に結びつく可能性が高いからである。

⑤経営理念の整理が必要である

企業の姿勢を端的に示すものとして経営理念があり、前記すべての事項において有用な役割を果たす。これは社員に対してのみならず社会に対してもその有効性は変わるところがない。経営者はその想いを語れば尽きることが無いのが通常であるが、大きな想いを一言で伝える経営理念の重要性を認識し整理することが有用である。

3. まとめ

今回の調査において、いくつかの企業からは財務諸表の提示をいただき数値的な分析をお返ししたところはあるが、調査としては不十分であることを大変反省している。社員戦略は企業業績に客観的な数値として表れるべきものである。もっとも一時点の調査においては同業種との比較を行うにしても、経営モデルの良否の影響が混在しそれを排除するのが困難を極める。

しかし、同一企業が適切な社員戦略を採用することを前提とすると、当該企業の業績の経年変化を把握することができる。社会的な経済変動に連動する部分は同業種の指数との比較で解消が可能である。今後は社員戦略採用企業の継続的調査により、その効果を確認していきたい。

社員戦略導入の考え方は、どのようなモチベーション要因が有効かを判断することである。概略を示せば、①社会的状況の判断、②企業のライフサイクルの判断、③業種の特性を加味、④選択された要因を社員の成長段階に対応して適用、ということになる。一定の価値基準を仮定した理想的な要因というものはあるのかもしれないが、社会的・企業的・社員の前提が常に変化していることを考えれば固定的概念にとらわれることは適切とはいえない。変化に応じて対応する柔軟性が必要である。

そのための社員戦略導入ツール（MS.Excel）として以下を作成した。対象企業に合わせてカスタマイズして使用することとなる。

「社員戦略分析およびジョブとワークの重層化」	
Ⅰ．総論：理論的前提 Ⅱ．プロセス	
Contents	
1．社員戦略分析	2．ジョブとワークの重層化
①経営理念と社会的価値	①abilityの明確化
②モチベーションマトリックス	②能力開発計画の策定
③社員戦略調査	③ライフデザインカウンセリング
④業種別社員戦略	④ライフイベント表
⑤モチベーション要因の分析と社員戦略の評価	⑤提案制度の整備

おわりに

本論は社員と企業の幸福の同時的実現について考察してきたものであるが、概観すれば次のようなこととなる。レディン、マネージャは状況主義者であると指摘し、重要な要素として対話と目標をあげた。本論においては、状況主義者であることに同意し、重要な要素として社会的価値を提示している。

社会的価値と企業の経済的価値の同一化を図るのが共通価値の戦略であり、企業価値と社員価値の同一化を図るのがモチベーション 3.0 である。本論では社員のライフデザインから社会的価値と社員価値の同一化を図ることにより、企業価値と社員価値を結ぶものが社会的価値と考えている。論理の方向性としてはこのような考え方となるのではないかと思う。これにより「社会よし、社員よし、企業よし」の新三方よしが実現できるものと考えられる。

本論における事例研究では、残念ながら理論から紐解かれる企業と社員と社会価値の同一化を見いだすまでに至っていない。だからこそ当研究会は、今後も理想の企業のあり方を求めて研究を続けていきたい。

参考文献

「震災からの復興と幸福度検討の意義」内閣府幸福度研究会座長：山内直人

「三方よしの理念」同志社大学経済学部教授：末永國紀

「日本にモチベーション 3.0 が根づかない理由」一橋大学大学院商学研究科教授：守島基博

「共通価値の戦略」ハーバード大学教授：マイケル・E・ポーター

執筆者（50 音順）

氏名	所属	資格	連絡先	執筆担当
荒井 豊	情報サービス関連企業	中小企業診断士	araiy@na.commufa.jp	(株)杉浦建築店
河原崎 さやか	さや経営コンサルティング	中小企業診断士	syka919@hotmail.com	土佐鰹水産(株)
木下 尚己	FPMconsulting	中小企業診断士	n-kinoshita@s6.dion.ne.jp	本論／(株)ISK
小杉 俊雄	小杉経営研究所	税理士、中小企業診断士、特定社会保険労務士	kosugi@wing.ocn.ne.jp	(株)マッキンリー
小森 康弘	晴秋経営研究所	中小企業診断士	com411@silk.plala.or.jp	東海部品工業(株)
鈴木 美江	笑み社労士事務所	社会保険労務士	info@emi-office.com	(株)クリアテック
竹内 康博	(株)高井製作所	中小企業診断士	takeuchi.yasuhiro@takai-co.jp	鳥居食品(株)
丸尾 美穂	(株)エスエス ブレーン	キャリア開発アドバイザー	maruo@ss-brain.com	(有)石原や
村木 則予	(株)アドウィル	中小企業診断士	muraki@adwill.co.jp	タカラ産業(株)
余川 浩之	中村会計	社会保険労務士	n3293soumu@tkcnf.or.jp	(有)アルメニ

静岡でいちばん大切にしたい企業 発掘編
～社会と企業と人の幸せな共存の条件を探る～

発行日

平成 24 年 2 月 1 日

制作・著作

社団法人中小企業診断協会静岡県支部 キャリア開発研究会

〒420-0857 静岡市葵区御幸町 3-21 ペガサート 3 階

TEL (054) 255-1255 FAX (054) 255-1256