

# 産業競争力を持つ“ものづくり”企業における人材育成の現実 —中小3社のトップマネジメントからのヒアリングに基づく若干の考察—

平野文彦

## I. はじめに・・・問題意識と本研究の目的

一つの産業内で確かな競争力を有している企業においては、その競争力をできる限り長期にわたって維持していくために、社内での「人材の育成」に相当の力が注がれているのではないかと考えられるところである。しかし、「人材の育成」という概念は、それぞれの企業ごとに具に見るならば、考え方、目的、そして具体的な方法が異なり、一律に把握し得るものとは考えられない。

そこでユニークな技術的特色を有している、いわゆる“ものづくり”企業3社を対象として、事業の特色等との関連において、人材の育成がどのように行われているのかを調査することとした。なおここでいう「ものづくり企業」とは、いわゆる製造業全般を指すのではなく、高付加価値を追求し続けている、いわば“きらりと光る”企業をイメージしている。

調査の方法としては、できる限り現実に近い事情を把握するために、それぞれのトップマネジメントからヒアリングを行うこととした。その結果によっては、従来、経営学ないしは経営管理論の中で定着して展開されてきた人材育成論<sup>1)</sup>との間に決定的な相違を捉えることができるのではないかと考えられたからである。

## II. ヒアリング結果の概要

### [1] T社取締役社長

#### 1. 事業と企業の概要

概要は以下の通りである。

①事業：粉体と水産の専門商社（ふるい網、製粉機器及び海洋機器材の販売および輸出入）

以下の4部門を有している。

##### a. メッシュテクノロジー部門

ナイロン・ポリエステル等の合成繊維メッシュクロス、周辺機材

##### b. 水産器材部門

増殖機材の開発・販売（輸出を含む）

##### c. 石臼製粉機部門

ヨーロッパ製石臼製粉機の輸入・販売

##### d. 標識（タグ）部門

魚類・鳥類・野生動物標識等の各種生態調査機器の輸入・販売  
魚類・水生動物用標識, 魚類・水生動物用標識

②創業：1877（明治10年）（創業130年），設立：昭和29年

③資本金：1,000万円

④従業員数：12名（正規）

⑤主な取引先：日清製粉・日本製粉・日本NUS・昭和電工・水産庁・アース・全国水産試験場・栽培漁業センター・水産大学・九州積水・フロイント・ターボ・国内代理店・外国代理店，等。

⑥本社の他に，同地域に事務所・配送センターを有し，さらにアメリカ合衆国シアトル市（City of Seattle）にシアトル事務所を開設している。

## 2. ヒアリングにおける主要な発言

### (1) ビジネスに取り組む姿勢

#### ① 産業・業種の特性

当社の事業は，わが国における現行の「産業分類」<sup>2)</sup>の中には，必ずしも適切には位置付けられない。強いて言うなら，「事業や業務の現実について，その改善提案を行うことによって，新たな価値を提供する」という意味で，「サービス業」の一種であると考えている。

この仕事が社会に存在できているのは，「存在する価値があるからだ」と思う。言い換えれば，商品を，単純に右から左へと流すような事業ではない。必ずしもすべての取引において，姿・形を変えて提供しているわけでもないが，「特定の製品を仕入れて，顧客の要望に応じて姿・形を変え，あるいは新たな機能を付け加える」という点で，「“価値の高いもの”づくり」になっているというのが現実である。

#### ② ソリューションのお手伝い

突き詰めれば，他の事業者が，業務遂行上，直面している様々な要求や問題に対して，当社としてできるお手伝いをする。現代風に言う“ソリューション (solution)<sup>3)</sup> の提供”ということになる。より具体的に言えば，事業者が「こういうことで困っている」，「こういうことをしたいが，何かよい手立てはないか」という状況に接して，当社が，「そういうことであれば，これとこれを組み合わせることで解決できる。その加工のための作業は当社で行うので，それを組み込んだ新たなシステムで使ったらどうか」というような提案をする。それが当社のビジネスであり，それをできることが当社の「存在価値 (existence value)」であると考えている。

#### ③ 独自の顧客獲得の蓄積

「メッシュ (mesh)」という商品の場合で言えば，当社は反物屋なので，顧客に何百種類

もあるメッシュの中から、「これが欲しい」と言われたら、それを必要な形にしてすぐに提供できる体制をとっている。我々が長年にわたって取り組んできたことは、「時間を使って、ノウハウを蓄積し、反物屋としての適正在庫を見極めること」と、ビジネスのチャンネルを作ってきたことである。

#### ④ “御用聞き”がビジネスの原点

当社のビジネスの原点は“御用聞き”である。但し、「当社が売りたいものを、注文をとって売って歩く」というのではなく、「当社はお宅にお役に立てることがあるのではないか」という提案をし続けることである。

また“世の中にまだ存在していない、新たなビジネスを探して歩く”ことでもある。したがって、当社の営業スタイルは、「誰かが困っていることとの“出会い”」であり、当社にとっては、新たなビジネスの発見でもある。顧客の方から相談に来られることもあり、その場合には、「顧客が当社にビジネスを提供してくる」とも言える関係にある。

#### ⑤ 利益実現の姿勢

会社の「利益」については、私が社長になってからは、「まず先に利益を求める」ということはしていない。そもそも私が社長なる以前から、そのようなことはほとんど考えたことはなかった。それは、利益追求型の企業の場合と比較すると、残念なぐらいでさえある。「会社としての利益」に正面からぶつかっていく会社もあるようであるが、私の場合は、それを避けていく。それを避けて、はじめてわれわれのマーケットが作れるのではないかと信じ込んでいるところがある。「まずは当社のできる価値の提供」をしっかりと継続していくことがビジネスであると考えている。

#### ⑥ 「ライバルが存在しない」ビジネス領域の構築

もともと、網屋が全国で戦前は30~35社、その前はもっと存在していたと聞いているが、そこから我々以外は、全部が潰れてしまって、“ラストマン・スタンディング”ということになっている。そしてわが社1社を生かせるだけのパイになった。そこで生き残って、これまでに70年ぐらいの展開となっている。その結果として、他社が同様のビジネスを挑んでみても、全く勝ち目がないというところに至っているという見方ができよう。

#### ⑦ “イノベティブなグローバル企業”

従業員規模としては小さいが、関係ができている企業の海外展開にも重要・不可欠な道具の準備・提供といった点でわが社が確かな支援をできていることから、当社に対して“イノベティブなグローバル企業”というような評価もいただいている。

## (2) 経営者の役割

### ① 方向性, 仕事のルール, 仕組み, 資源配分

経営者の役割は、事業に「方向性」を示すこと、「ルール」をつくること、「仕組み」を作ること、そしてそこに「リソース」を当てること、と考えている。

### ② 仕事をもってくる

きわめてニッチな分野に焦点を当てていることから、一般的な商品を売りさばくというような営業スタイルはない。現在のところは、仕事をもってくるのは、まだまだ私の仕事（トップ営業）になっている。

### ③ プレイング・マネジャー

当社は先代社長も含めて、経営者の役割を持った「プレイング・マネジャー」と、その他全員で構成で仕事をしているという感じであった。したがって、ある意味、経営者も、全社員の中に同列で存在してきたという経緯がある。

### ④ 組織の一体感への配慮

組織の一体感に問題が出ないように対策を講じること。これがうまく機能しなければ、いくら仕事をとってきてもビジネスにならない。経営者の手の抜けない仕事である。

### ⑤ 「利益追求」の前に「他社ができない価値の提供」

「売上・利益を増やす」というよりも、「新しい価値、他人ができない、世界中の誰も出来ないことを提供すること。したがって「追求すべき利益」は「提供できた価値＝利益」であると考えている。したがってまた、「利益」を「利益率」でとらえるようなことはしてきていない。

### ⑥ 近未来を一つひとつ確実なものに

現段階では、私にはまだ未来を計画できるほどの余裕はない。現在の顧客に精いっぱいお役に立てること。その意味において、見ているのは近未来だけである。

### ⑦ 企業の存続

四代目社長（現会長）曰く、「会社を百年先まで存続させる秘訣は、社員15人以下、年商15億以下、申告所得5千万円を守ること」。ここには「お客さまから大きな利益を得て、わが社を大きくしよう」という発想はまったくみられない。むしろ「高付加価値を生み出すお客さまに、当社としての最大限のお手伝いをさせていただいて、ともに存続、発展をしていこう」という考え方であるかと思う。

### (3) ビジネスを継続するための人材とその確保

#### ① 営業職人材が主体

「求人・募集」もするが、「採用」に至ることはなかなかない。当社では、「注文を取ってくるまで帰って来るな」というようなスタイルの営業は行っていない。「求められる人材」とは、強いて言うならば、「このビジネスを共に引き継いでいこうとする人」と考えている。

#### ② 自律性のある人材

社員は“皆勝手に動く”という形になっている。それができる、いわば「自律性をもった人材」が見つかった時に、採用を進めてきたという経緯がある。

当社においては「労働者は会社のストラクチャー（基盤・構造）」という意識で見ている。言い換えれば、「価値を創る」のが労働者の仕事であると考えている。自分の中で何か価値を生み出し、作り上げ、提供していくのが「労働者の役割」だというような認識を常に有している。なぜそうして欲しいかという点、「それが本人にとって楽しいこと」であるはずだからである。

#### ③ 単なる肉体労働はカネにならない

ただ、最近、悩ましいのは、そのようなもっと低い階層の社員が「価値を創る仕事」をするよりも、日々、入力業務、出荷業務に追われているという実態がある。したがって「価値創造」だけで判断するというよりも、労働時間を基準とした賃金を支払ってしまっているという実情が多くなってきている。

そもそも当社では「単なる肉体労働は金にはならない」のであるが、ただそれが今、ウチの一速である。二速・三速で本当にウチの「知恵」や「ノウハウ」なんかをもっと打っていないといけないと考えている。

#### ④ ビジネスを一緒に担っていける人材

「価値」というものは生まれた瞬間から減少していくものと考えているので、現在の我々の持っている価値というものは、そのままにしておけば、10年後には、必ず小さくなっている。したがって、「新たな価値を創り出し、増やしていくこと。我々にしかできないことを増やしていく」ということが、事業を継続するための最低限の条件である。またそれが我々のいう“成長”ということかもしれない。そのような「ビジネスを一緒に担っていける人材」との出会いを待っているというのが本当のところである。

#### ⑤ 開発力ある人材

「会社の継続が一番」と考えているので、「こうやれば生き残れる」ということを、いかに遺伝子の中に、企業文化の中に埋め込んでいくか。でもそれは極めて未知なところを狙う

わけであるので、そこの中で「新たな価値を見いだせる開発力」を、会社の性格・文化としてそれを残していくかということが日常的な課題となっている。

### 3. 人材育成に関する知見

#### ① 顧客との丁寧なつきあい

当社では“御用聞き”が営業の本質であり、商品やサービスはそのための解決手段に過ぎない。ただし、“御用聞き集団”を目指してはいない。それは必ずしもスタッフが不足しているからではない。むしろ“顧客との丁寧なつきあい”の維持にある。

#### ② 個人企業の延長が基本

大組織を標榜するならば、莫大な経費とリスクが生じかねない。「革新的な展開」も、リーダーとしての個人が原点ではないかと考えている。過去のソニー、松下、京セラなどの例から学ぶことができる。

## [2] N社取締役社長

### 1. 企業と事業の概要

概要は以下の通りである。

- ① 一般家庭用障子紙のリーディングカンパニーとして、高品質で住環境の質を改善する商品を提供する。

商品種別としては次の4種である。

「包装用紙」（和菓子などといった食品・食材や、蘭など高級花卉を包装する和紙）。用途に応じて、色、デザインをカスタマイズできる。

「京花紙」（一般的な和紙より薄く漉いた、和紙のティッシュ。ティッシュペーパーに比べて紙粉が出ないため、花粉症の方も安心して使える。特に和装に合う）。

「裏打紙」（書道や、掛け軸などの補強材として作品の裏側に張る紙。一般的な裏打紙に加え、アイロン張り裏打紙も用意。当社のアイロン張り裏打紙は、準備や後片付けが容易で、また裏打ち時に皺になりにくいのが特徴）。

「手漉き和紙」（この地域に伝わる手漉き和紙。繊維が太く、腰が強く、耐久性に富むことが特徴で、版画家棟方志功の「東海道五十三次」の版画紙として使用されたことでも知られている。掛け軸の表装裏打紙、障子紙、提灯紙、襖の内貼り、民芸用として幅広く使われている。（同社 HP より）

- ② 設立：1972（昭和47）年（創業140年の老舗企業）

- ③ 資本金：3,000万円

- ④ 従業員数：50名

## 2. ヒアリングにおける主要な発言

### (1) ビジネスに取り組む姿勢

#### ① 事業認識

この企業は、次のような事業認識を有している。

- a. 伝統技術と斬新な発想で新たな和文化を
- b. 現代の空間づくりに合致した和（なごみ）を
- c. 誠実な姿勢と確かな品質で、お客様の心に和（なごみ）を
- d. 「柔軟, 迅速,」安全, 誠実 和」を具現化することで、人・企業・社会すべて調和を
- e. 誠実な姿勢と確かな品質でお客様の心に和（なごみ）を

#### ② 特殊な機能紙の提供

当社は製紙業の中でも特殊な紙を生産している。「和紙」とか「機能性を有する紙」というものである。それがどんどんシフトしていて、どちらかというとな機能紙といって産業用に使うような特殊な紙を提供するようになってきている。燃えない紙、濡れない紙、「破れない紙」などである。

#### ③ 地域貢献

「企業は、単にお客様だけではなく、社員や地域社会に対しても誠実でなくてはならない」との考えから、地元在住者の積極採用による雇用創出や、採用した社員に対する誠実で責任ある人材育成、事業収益の地域還元などを通して、あらゆる側面から地域社会に貢献している。

#### ④ 企業は社会の公器

私は元は公務員。考え方としては、「社会の公器」としてどう振る舞うかというところから入る。したがって「面白くやって稼ぐ」という考え方は、私にはないと言える。「公器」であるから、まずは「職場の提供」だと思っている。極端な話、「フリーランス（自由契約・個人経営者）で楽しくやっている会社」と「あまり楽しくはないが、きっちり社員を食わせて行ける会社」とでどちらが良いかというところ、私は後者だと思っている。そこには、「カルマ（業＝ごう）」みたいなことがあると感じている。

#### ⑤ この地に根差す

それで「根っこ」をどこに置くかというところ、「この地」にあるという考え方になってきている。いわゆるその土地のアドバンテージ（有利性・優位性）という意味でもある。

「地の利」より「人の利」という見方もできる。事実、その地域の人の性格・職能を考えたときに、農耕系に向いているというところに基本があるものと考えている。そうでないと、

ここでは「人」も「仕事」も定着しないものと考えている。

#### ⑥ 事業の変質

例えば、和紙にフィルムを貼って強度を増させると、そうすると、同業者と話をするとき「破れない紙を作りだしたら、そもそも和紙が売れなくなるのではないか。しかし、我々がやらないと他社がやるだろう」という考え方である。今やることによって、それから派生する次の仕事が発生するという形になるから、いろいろと取り組まざるを得ない。

#### ⑦ 現状を壊す

「現状を壊す」というのははっきり言って眠れないこと。現状に行き詰っていたら、当然、壊さざるをえない。それで昨日よりは楽しいと。ただ、自分が思うのは、現状が行き詰っている時に、壊すというのはむしろ難しく、現状がイキイキとしている時に、さらにそれを壊していくのが、本当の「イノベーション」だと考えている。それは会社の“経営者のキャパシティと貯金”と考えられる。

#### ⑧ その他

「ニッチを確実に狙う」という方針で進めている。

### (2) 経営者の役割

経営者として果たすべき役割については、以下のような信念をもっている。

#### ① ビジネスは「先読みの世界」

これは経営者という「人間」にしかできないこと。世の中の変化の動きを見極めていきたいと考えている。

#### ② 機械化への宿命

「手作業」を減らす方向で経営を行って来て、当社の現在の機械化率は100%である。もともと和紙の業界は手間をかけてやっていたものをいかに機械化して、工賃を減らすかというやり方でやっている。その先頭に立って経営を行っているが、これだけが経営にとっての万全の策とも考えていないので、種々、努力を重ねている。

#### ③ 生産性と創造性の相克

生産性が悪いままクリエイティブなことをすると、さらに“とっちらかる”。まさに直近の利益は生産方式の合理化に基づいている。しかし「合理化」というのは「リストラ」とは異なり、一人あたりの生産性の向上である。

“クリエイティブ・クオリティ”と“リーズナブル・クオリティ”という見方をもって、「創造的商品」の生み出しに力を入れている。

#### ④ 「土俵をつくる」こと

経営者の仕事は、いわば「後方支援部隊の構成」にある。アメリカンフットボールのフォーメーション（配置・体系）と同様に考えて実践している。

#### ⑤ 「全員野球」と“日替わりヒーロー”をつくること

社員一人ひとりに主体的にビジネスに取り組んでもらうためには、「全員野球」という言葉があるが、みんなが共通の一点を追いながら、“勝ち”に行くチームワークが大事だと考えている。このことを継続させていくためには、いわば、“日替わりヒーロー”をつくるということが大事だという考えで取り組んでいる。

#### ⑥ 社員の「安定」化を図ること

「会社の技術の強化」は「社員の定着」があつてのこと。そのためには、「社員の安定化」に努めることが必須のことである。バタつくのは営業と社長だけでよいという考えをもっている。

#### ⑦ 社員を「人間」として扱うこと

人間は、所詮、動物であるのだから、動物生理学的に基づいて、その基本的な点を重視しているつもりである。

#### ⑧ 幹部社員に方向性をしっかりと示すこと

幹部社員に当社のビジネスの方向性をしっかりと示して、規律を守って動ければ、“ムリな成長”ではなくて、“妥当な成長”になるものと信じている。地味ではあるが、

### (3) ビジネスを継続するための人材とその確保

#### ① 筋肉質<sup>4)</sup>の会社人材

組織論としては、“生物学的組織”を重視している。そのような考え方に立って、言ってみれば“筋肉質の人材”を確保していきたいと考えている。

#### ② 行動する人材

生産会社であるので「品質管理」をしっかりとやらないといけない。ムダを無くさないといけない。製造業としてはあたり前のことでしかないが、その「あたり前」が一番難しい。そこをキッチリやって、人をつくっていく、定石のところを理解して、行動できる人材の育

成に、日々取り組んでいる。

③ 前任者の後を追う人材

「技術の上に技術を積み上げていくうちに、気が付いたら奇抜になっている。前任者の後をずっと辿って行ったら、別の高みに行っていた」という方法しか、わが社の場合にはない。

④ 外部からの登用

現時点では、わが社の内部で、十分な人づくりができるとは考えていない。中・長期的に見て必要な人材を外部から獲得していかざるを得ないと考えている。

### [3] D社代表取締役社長

#### 1. 企業と事業の概要

(1) 企業概要

- ①創業：現会長が昭和 48 年に創業
- ②資本金：2000 万円
- ③従業員数：23 名（パートタイマー等を含む）

(2) 事業の概要

印刷の中でも特殊な「フレキソ印刷」<sup>5)</sup> で使用する樹脂製印版のデザイン制作と樹脂版の作製を行っている。その樹脂版は段ボール、紙袋、フィルム包装などへの印刷に使われる。堅めのゴムのような樹脂版に細かな凹凸を作りだし、インクをつけて段ボールなどに印刷する。九州最大のフレキソ製版機を設置。板状、液状の感光性樹脂版を提供。QR コードを使った農産物生産者履歴の構築。事業の構成は以下のような構成になっている。（当社 HP による）

①パッケージデザイン

フレキソ印刷を熟知したパッケージデザイナーが、最先端のコンピューターシステムを駆使して、フレキソ印刷に最適なデザインをクリエイト。

②フレキソ製版

西日本最大級の製版設備と生産能力で、あらゆるフレキソ樹脂に、高品質と短納期で対応。さまざまな用途に適した国内外の安定した樹脂版材を取り揃えている。

ダンボール、紙器、紙袋、重袋、軟包装からオフセットニスコーター版まで、すべてのフレキソ印刷用の版を提供する。

③オンデマンド印刷

多品種極小ロット、短納期でのシール・ラベル、名刺作成、各種印刷物、など。

## 2. ヒアリングにおける主要な発言

### (1) ビジネスに取り組む姿勢

#### ① 事業認識

段ボールは地産地消型のものであるから、営業マンが行けるところまでが商圏の限界という考え方をもっている。段ボール以外のフレキシソの分野では“ちょっかい”を出して、そこを仕事として取っていくことで顧客を増やすというのが現状である。

同業者は全国で 100 社前後と云われてる中で、取引先となる顧客も非常に少ないので、一社を奪われると大変である。顧客として取ることが大変な世界であるという認識をもっている。

#### ② 生産性向上の認識

機械化の変化でいうと、「デザインの手作業化」から「コンピュータ化」というのは、外的な要因だけの話である。様々な作業の中で手間がかかっている部分を機械化して、いかにコストを下げているかが課題となっている。

#### ③ 製造コストの引き下げ

機械化というのは、手作業を機械化したというものではない。例えばデザインのレイアウトをパソコンを使って行うのであるが、デザインのレイアウトをハードに収めるときに、CAD でフィルムに線を引けるデータに置き換えて流せば、確かに線は引ける。しかし誤作動が生じることも多く、なかなか引けないことが多い。その原因は、高度な CAD は余りに高価すぎて使えない。私たちが使う CAD は一般的に建築業界で使う CAD とは違って、それ専用で作られているものであることが多い。

#### ④ 即座にお役に立てる商圏

顧客のところに夕刻に訪ねて行って、「明日、品物を持って来い」というような無茶な要求もあるから、会社から車で走れる範囲で仕事をしないといけないということにもなっている。

#### ⑤ 自社に合った手間暇

営業だけのツールを作っても意味がないので、製造もデザインも合体したツールを開発するとか、営業が外から戻ってこないと仕事ができないということがあれば、出先からでも受注確定できるようなものを作るなど、自社に合った手間暇をオリジナルで工夫していく努力をしている。

## (2) 経営者の役割

「経営者としてどのような役割を果たしていくべきかということ」を、理論立てて考えたことがないが、日々の仕事の中で、以下のように考えているように思う。

### ① 事業を継続させること

今のところ、「成長・発展」というよりも、「継続」のことを念頭に置いている。「成長」という意味では、この業界自体が将来的に伸びていくことが期待されている業界でもないと思う。

「会社の発展」という意味では、あちこちに展開して、仕事を増やそうと思えばできる。「規模」を大きくしようと思ったら、資金次第であるが、M&Aによる以外にないだろうと考えている。

### ② ビジネスの方向性を示すこと

社員とともに日々のビジネスに取り組んでいることを思えば、このビジネスの将来と方向については、機会あるごとに考え方を語ってきている程度である。

## (3) ビジネスを継続するための人材とその確保

### ① この仕事が好きな人材

どこで楽しさを感じるかということ、引き受けた仕事を一つ達成した時である。実際、「就寝中でも仕事をしていて、起床して、また仕事をしている」というような「24時間この仕事ということが嫌いでない人材」との出会いがあると考えている。

### ② 顧客との折衝能力のある人材

より具体的な表現としては「他の会社とぶつかった場合、お客の要望をどこまで受け入れるかの判断ができる人材」ということになるが、日々の経験の継続を通して生まれてくるものと考えている。

### ③ 長期的な計画は持っていない

私は近未来しかできてない。目の前のことに勢力を集中しているのが正直なところ。将来への夢はあるが、長いスパンで見た計画は、現在のところ具体化できていない。

## [4] 3社の人材育成に関する概要の相互比較

以上の3社のトップマネジメントから得られた、人材育成に関する取り組みの要点を相互比較したものが第1表である。

[第1表] 調査対象3社の経営の特徴と人材育成の比較

	T社	N社	D社
1. 事業と企業の概要			
(1)売上高規模	年商 11 億円	年商 11 億円	年商 4 億円
(2)従業員規模	15 人	50 人	23 人 (パートを含む)
(3)中心人材の特性	①ほぼ全員が正社員 ②高度クリエイティブ人材 ③自律性は高い	事務系以外はほぼ技術・技能者.	一人ひとりが創造的技術者
(4)投下資本の規模	情報関連投資は少し大きいですが、全体的にはそう大きいものではない	機械設備投資は大きい	機械設備投資はそこそこ大きくて、小規模のデザイン関連設備投資が頻繁に発生
(5)顧客・市場の規模	①顧客・市はかなり小さい ②ライバルはほとんどいない	①顧客・市場は段々縮小している中で、ライバルが脱落し同業者が少なくなった状態にある.	①顧客・市場規模は元々大きくはないが少しずつ拡大. ②小規模同業者が段々少なくなり、業界として規模の大きい所へ集約されつつある
2. ビジネスへの取り組み姿勢			
(1)事業構築の特性	①他社を引き離すだけの蓄積されたノウハウと新たな価値の提供 ②御用聞きによる特殊分野でのソリューションの提供 ③徹底した顧客対応	機能性商品の開発・提供	①顧客の高品質要求への対応・提案 ②生産性の改善・向上 ③製造コストの引き下げ
(2)イノベーション性	ユーザーからの、かなり高度な要求への対応	①技術の蓄積がその基本 ②市場の要求に応えるビジネスの競争においては、常に「現状を壊していかざるを得ない」とする認識	“日々、革新”の認識

(3)戦略性	基本は特殊分野における御用聞きによる需要の掘り起し	①優れた商品の提供による「現状破壊」 ②ニッチの市場を確実に狙う ③この「地の利」に根差す	①顧客ニーズへのスピーディな対応と丁寧な対応 ②他社に負けない努力
3. マネジメントの特性			
(1)経営者の役割	①協働の一員 ②方向性・ルール・仕組みの提供 ③組織一体感の中心 ④自律性の支援	①「企業は社会の公器」という認識 ②地域社会への貢献 ③「ビジネス」は“先読みの世界”という認識 ④方向性の提示、適切な土俵（場・チーム）の提供	①事業の継続 ②ビジネスの方向を示すこと ③技術スタッフの先頭に立つこと
(2)マネジメントの基本	①相互自律・協働体制の構築 ②自律性を育て強化する	①役割遂行型 ②生産性と創造性の調整・判断 ③“全員野球”, 「ラグビーの姿勢」に学ぶ ④社員の安定化が基本であり, そのために社員を「人」として尊重して扱う.	課題解決型
(3)長期計画性	①強（5年スパンによるプロジェクト計画活動を実施） ②目先の結果に捉われない ③近未来を見据える	当面の市場対応が基本であって, 長期計画性は強くも弱くもない	事業のための設備投資は, 技術の進歩に応じて比較的にな大きなものが続いていることから, 長期計画を立てざるをえない.
(4)組織の構造化	中・弱（顧客の要求に対応してサービス提供的）	強（生産設備の配置状況に対応した構造）	中（臨機応変的）
5. 求める人材とその確保・育成			
(1)求める人材とその確保・育成	①自律性のある人材 ②開発力ある人材 ③ともにビジネスを作り上げていく人材	①筋肉質に人材 ②行動する人材 ③前任者の後を確実に追う人材 ④外部からの導入に力点を置く	①この仕事が「三度の飯より好き」という人材 ②顧客との折衝能力に優れた人材

(2)人材の確保・育成	①「市場の拡大」よりも、「顧客の要望に 応え続ける」ことができるに 足る人材 ②人材の内製化は、 当面は目指さない	①技術の深堀を期待 できる人材 ②職人人材 ③製造現場において 自律性のある人材	①ユーザーの要求・ 要望に応えられる人 材 ②他社に負けない努 力が期待できる人材 ③自律性を求める度 合は普通程度 ④長期的な人材育成 計画はない。
-------------	-----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

### Ⅲ. 総括的検討

ここでは産業競争力を持つ“ものづくり”企業における人材育成の考え方や具体的な方法について、企業規模による違いを比較したわけではないが、大企業においては、いわばシステマティックな人材育成が行われているのではないかと想定する時、今回、ヒアリングの対象とした“ものづくり”の中小企業においては、それとはかなりの異質性を見ることができるようと思われる。例えば以下のような点である。

#### (1) サービス人材の育成

技術の革新を積極的に担おうとする企業においては、それによって、より付加価値の高い製品を提供することになるが、そのような製品は、使い方においても、発生する問題の解決方法においても、付随するサービスの高度化を要求することになると考えられる。ここに「製品の提供」と不可分の関係で、「より適切なサービスの提供」が必要なビジネスとなる。それを担う人材の育成が、日常業務の中に組み込まれているように思われる。

P. F. ドラッカーが到達していたマネジメントの基本的な考え方によれば、『われわれのビジネスが何であるか。何でなければならないか』<sup>6)</sup> という自問を徹底期に思考し検討が重要だという。そしてその正しい答えとして、かつて ATT(アメリカ電話電信会社) が出した「われわれのビジネスはサービスである」を紹介し、重視している。しかもそこから以下のような結論(新たな仮説)を導きだしている。

「実際に『われわれのビジネスが何であるか』を決めるのは、モノやサービスの提供者(producer)の側の意図というよりも、それを受ける側(customer)の評価・判断である。社名や定款ではない。顧客が製品やサービスを購入して満足させる欲求が何であるかが決定の基本となる。つまり、この問いに対する答は、事業主体によってではなくて、その外部、すなわち顧客や市場の観点から事業を見ることによってのみ得られる。(中略)したがって、『われわれのビジネスが何であるか』という問いを發し、その問いについて十二分に検討し、正しく答えようとするところこそ、トップマネジメントの第一の責務と言える。」

企業における「人材の育成」は、ごく一般には、ビジネスの将来を見据えた長期にわたるシステムティックな方法によって行われるべきものと考えられるのであるが、真に競争力をもった中小のものづくり企業においては、その資金的、時間的制約によるところがあるとはいえ、それぞれの企業の経営者のマネジメントの中で、むしろ臨機応変に、しかも日常の活動の中で地道に進められているという事実を見ることができよう。

## (2) 企業をビジネス・イノベーションの拠点とするための人材育成

世界的に販売拠点を増加させているある衣料品企業の場合、極端に表現するならば“もの売り”の企業（商業・流通のビジネス）と考えられることから、その商品生産の現場における「人材の育成」は、生産・製造のプロセスに限定された要求と内容になりかねない。これに対して、本研究で見た中小企業においては、“価値あるもの”づくりに懸命に取り組んでいる姿勢が対照的に見える。しかも、生産における顧客満足度の獲得を念頭に、工場の、いわば“知的生産拠点化”とでもいうべき方向が目指されており、そのために必要な人材の育成に、地道な努力が続けられているものと理解できよう。

具体的には、ビジネスの継続や雇用を始めとする幅広い領域において、個人的な経営責任を強く意識している中小企業においては、それぞれの経営者の指導力の下で、日夜、“現状破壊”やイノベーションの努力が展開されているのが普通であるように思われる。

このことはまた、多くの大企業の生産現場では、無人化、機械化を含めた、いわば“効率的生産のファクトリー化”が進められる傾向があるのに対して、中小のものづくり企業においては、むしろこの流れを制御し、あるいは逆戻しさせるような方法で、工場の“デザインルーム化”、あるいは“創造機能の強化”という方向性が追求されていることを知る。したがって人材育成もまた、“無人化、機械化、効率化”を支えることに目的が置かれるのではなく、むしろ、それとは対照的な“創造的、未来開拓的、知的人材”の育成を念頭に地道な取り組みが行われているものと理解できよう。

## (3) ビジネスの特性を踏まえた丁寧な教育による人材育成

大企業においては、人材育成は、確立された社内教育制度、あるいは人材育成の専門機関からの支援を得て、時に“多能性”や“多様性”が尊重される形に整備が進んでいることが考えられる一方で、同時に大量育成の方法に委ねざるを得ないこともあって、いわゆる“ふるい落とし”を基本する方式になりやすい。これに対して、一人ひとりの従業員を“貴重な人材”として扱わざるを得ない中小企業においては、各人の特性を踏まえた、丁寧な教育が基本となっているように思われる。例えば、ある企業においては、「人間は所詮、生きもの」という考え方を有しており、「選抜」よりも「育成」に重点をおいた、“身の丈に合った”マネジメントが展開されているように思われる。またそこでは「制度」による“無理強い”も非現実的なものとして退けられて、育成の対象を見極めた現実的な人間工学や、より適切な

モチベーション施策の実践が見られるように思われる。

#### (4) 顧客（ユーザー）からの過大な要求による人材育成

さらに中小のものづくり企業においては、人材の育成と確保に関しても、「顧客（ユーザー）の要求と不満足的事实を、より正確に把握し、適切なソリューションを提供すること」を基本とした方法が採られているように思われる。ここでは、「人材はユーザーからの過大な要求によって磨かれるもの」と言った認識のもとで、いわば OJT として日々の業務実践のなかに定着していることを知る。

#### (5) ビジネスを自ら生み出す自律性ある人材の育成

このような企業で求められるのは、「自律性ある人材」ということになるのかもしれない。このことから、“自律型人材”を「考動できる＝自立した業務推進を行うために必要なスキルを身につけた人材」、及び「育自できる＝自立したキャリアデザインを通じて自己成長できる人材」と定義して、その育成を請け負う企業もみられる<sup>7)</sup>。

しかし、ここで調査対象とした中小のものづくり企業においては、人材育成の支援企業に委ねることなく、自社をとりまく厳しいビジネス環境に対峙させる中で、その能力を磨く方法に徹しているように思われた。

#### (6) 「地域」「土地」「大地」に根差した人材育成

今回の調査対象とした中小企業3社においては、経営者に「地域」「土地」「大地」に対する思い入れが、普通以上に強いように感じた。確かに「大地」が生み出すものには、未来に向けての、果てしなく大きな楽しみがある。しかし、現実にはそれが工業的な生産方法を採用することで、確実に付加価値を付けている面は事実としても、「地域」「土地」「大地」を軽視した考え方が継続されていくなれば、付加価値率も漸減していくことになるのではないかという推測も成り立つように思われる。このことから、“正面から向き合って、丁寧に育てれば大地は必ず報いてくれる”という独自の哲学に基づいて、自社の人材育成が行われているようでもあった。

### IV. 若干の結論と今後の研究課題

本調査研究を踏まえて、企業の人材育成に関連して筆者の思いの一端を記して本稿を閉じることにした。

①社員に対する信用・信頼の問題ではなく、「社長の体の一部」だと考える。したがって、その部分部分に対して、何か教育や訓練を行うという考えは適切ではないと考える。自然に目を見張り、耳を傾け、手足が動くということであると考えたい。

②「人材」というのは、「センス (sense)、もしくはセンシビリティ (sensitivity) のある人」

と考えることができるのではないか。

- ③「ビジネスの丁寧さ、信頼性」を、地域社会は確実に評価する。
- ④「最後は人」という見方があった。人では形で、機械と同じように使うようなことが常態となると、早期に限界に直面してしまうという見方にも通じよう。
- ⑤「中小企業」という考え方自体、既に陳腐化している。成長企業が衰退企業かという分け方が現実的であるように思われる。
- ⑥「もう一手間かける」というところに「付加価値」があることも多い。
- ⑦「人手不足」と「人材不足」の混同、「労務費」と「人件費」の混同などの事実が浮かび上がる。
- ⑧一口に「人材育成」とは言っても、その内容を詳細に見極める必要がある。同時に、人材育成の基本方針と具体的で客観的な方法が、評価の理念と基準を含めて明示されねばならないと考える。それを限定したうでの相互比較でなければ、結果は意味を失うかもしれない。
- ⑨企業に所有と経営の実質的分離が進んでいないために、経営者個人の所有権、世襲、あるいは絶対権力を伴った生業段階にあるところでは、企業は、いわば経営者の“王家”のような現状にあることも少なくない。その場合には、その閉鎖的な王国内においてしか通用しない人材が育成されてしまうことにもなりかねない。“人材教育”とは称されていても、社会性、あるいは公益性の観点からの問題点検や情報開示が求められることもあってもよいのであろう<sup>8)</sup>。

## 注

- 1) 経営学体系の中では、human resource management の領域において、旧来の「労働力」ないしは「労働者」概念に代わって「人材」概念が強調されることが一般的傾向であるように見えるが、単に呼び方を代えただけの説明も数多くみられる。
- 2) わが国総務省による「日本標準産業分類」など。
- 3) 顧客のニーズをくみ取り、お客様以上にお客様のことを真剣に考え、お客様の真の課題解決を目指し、長期的な Win-Win な関係を構築する手法のことを指すことが多くなっている。「ソリューション営業」という概念も登場している。
- 4) ここで使われる真意は必ずしも明確ではないが、「脂肪が少なく筋肉が発達している体つき」という原意味に基づいて、比喩的に「運営に無駄がなく、不利な状況にも適切かつ迅速に対応できるさま」を指すように思われる。
- 5) 「フレキシ」とは「樹脂やゴムと言った高弾性素材を印材とする凸版輪転印刷の一手法」と定義されている。その原理については、「インキは直接アニロックスロールへ供給された後、刷版に転移されます。刷版は柔軟性が一般的に高く、被印刷体へのインキ転移は、圧胴との間で低圧（キスタッチ）で行われる」と説明されている。加えて、フレキシ印刷では、被印刷体に紙・フィルムを始め多様に富む素材を採用することが可能である。また極めて流動性の高いインキと、柔軟性に富んだ刷版を使用することから、非印刷体表面への適用用途が広い」とされる。
- 6) P.F. ドラッカー著、上田惇生訳『現代の経営』[上]（2006年11月、p.67以降）
- 7) この企業では、「自律型人材」を、①業務をこなすだけでなく、常に改善点を発見して解決しようとする人材、②自分の業務・部署外のことにも広く目を配り、当事者意識を持つ人材、③自主的に仕事を探し、

意欲的に学んでスキルアップを怠らない人材，④時間・整理整頓・進捗チェックなどの自己管理ができる人材，⑤小さな業務改善から新商品の提案まで，アイデアを積極的に出す人材，と定義づけている。  
<http://hrd.php.co.jp/shainkyouiku/cat21/post-597.php>

- 8) その他の関連文献として『日本，ものづくりの神髄』（日経 BP 社 2008.4.2），和田一夫『ものづくりを超えて』（名古屋大学出版会 2013.10.10），高橋伸夫編『ものづくり経営講義』（日経 BP 出版センター，2005.9.12），今枝 誠・古畑慶次『デンソーにおける人づくり，価値づくり，物づくりー21世紀の新たな日本流ものづくり』（日科技連 2013.9.26），土屋勉男『日本ものづくりー優良企業の実力』（東洋経済新報社，2006.11.30）などがある。ただし，最後の文献については，コーポレートガバナンスの視点から本田技研工業，豊田自動車，松下電器産業のケースを取り上げており，人材育成には直接には触れられていない。