

調査月報

中小企業の今とこれから

2014 No.065

2



調査レポート

総合研究所 研究員 鈴木 啓吾

ワーキングマザーと中小企業

国内生産拠点のみで生き残る中小企業の戦略

総合研究所 主任研究員 森岡 功

「3Q+C」領域の選定

調査レポート……………4 ワーキングマザーと中小企業

* 総合研究所 研究員 鈴木 啓吾

国内生産拠点のみで生き残る中小企業の戦略…16 「3Q + C」領域の選定

* 総合研究所 主任研究員 森岡 功



表紙写真：「日本の祭礼」
横手の雪まつり（秋田県）

巻頭随想……………2 生命科学者の熱い脳と冷たい脳

* 京都大学大学院理学研究科 教授 高橋 淑子

JGSS でよむ日本人の意識と行動……………20 企業規模で異なる若年労働者の職場環境

* 大阪商業大学 JGSS 研究センター
ポスト・ドクトラル研究員 小浜 駿
センター長 岩井 紀子

新時代の創業……………22 ルワンダと日本を結ぶビジネス

* 静岡県静岡市 (株)ルイズビー

データでみる景気情勢……………26 中小部品メーカーを取り巻く環境の変化

東日本大震災と中小企業……………30 強い信念が新たな製品を生む

* 秋田県横手市 クマケン工業(株)

マーケティングに生きる心理学……………34 無意識に購買意欲を刺激する“匂い”

* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から……………35 自慢の商品を売り込め! 合同プレス発表会

* 福井商工会議所 金融・税務相談課長 林 幸治

論点多彩……………36 楽しく働きつづけることは可能か —ゲーミフィケーションの意義と可能性—

* 国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 客員研究員 井上 明人

経営最前線 1……………42 顧客に選ばれるサイトで表札を看板商品へ

* 石川県金沢市 (株)グラスヒュッテ・オダ

経営最前線 2……………44 確かな技術と小さな工夫で業界をリードし続ける

* 熊本県八代市 (株)末松電子製作所

論語から学ぶリーダーシップ……………46 君子は義に喻り、小人は利に喻る

* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー……………47 小さな会社を強くするブランドづくりの教科書

今月の逸品／編集後記……………48

生命科学者の 熱い脳と冷たい脳



京都大学大学院理学研究科
教授

高橋 淑子

たかはし よしこ

専門は発生生物学、分子生物学。1988年に京都大学にて理学博士学位を取得。その後フランスに渡り、パリ郊外の国立発生生物学研究所にて研究に従事。米国のオレゴン大学、コロンビア大学での研究生活を経て、94年に帰国。2010年に「動物の発生における形作りの研究」で第30回猿橋賞受賞。大阪フィルハーモニー合唱団に所属。奈良に住み、東大寺や興福寺の鹿に癒やされ、研究の活力を得る。



私は生命科学を^{なりわい}生業としている。生命科学者にとっては、「熱い脳」と「冷たい脳」の両方が必要である。こういって、現代の脳科学者から「アホか！」と叱られそうだが、私自身は日頃からこの2種類の脳を鍛えているつもりだ。

私の専門は、発生生物学である。一つの受精卵からどのようにして脳や心臓、そして手や足が作られるのかという謎に迫る学問である。発生生物学は、ノーベル賞で話題となったiPS細胞や、ガンやアルツハイマー病の治療など、生き物の営みや病気を理解する上で大きな意味を持つ学問である。私たちの日常は、卵や細胞の顕微鏡観察や遺伝子操作などの実験で明け暮れる。

自然の摂理などを研究する基礎研究者にとっては、いかに独創的なアイデアをひらめくかが生命線となる。そのためには、脳が常に熱くなければならない。熱き脳で夢を追いかけ、世の中の常識を覆す。

一方で、ひらめいたアイデアを実際の実験に移し、そこで得られたデータから論理的に結論を導くことも必要だ。時々びっくり仰天

のデータに出くわす。しかし、それが果たして本当に自然の摂理を表しているのか、あるいは単に偶然なのかを客観的に見極める必要がある。短絡的にデータを都合良く解釈するのは御法度だ。そこでは、氷のような冷たい脳、つまりゴチゴチの客観性が求められる。論理を積み上げてもおお最後まで生き残ったデータこそが、私たちが自然の摂理へと導く。

この熱い脳と冷たい脳のうち、冷たい脳—つまり客観的な判断能力—については、ある程度、大学や大学院で学生たちに教えることができる。厄介なのは、熱き脳の鍛え方である。授業や説教などで教えられるものではない。

私自身の経験からすると、突飛的なアイデアは、ある時“ひょこつと”と出てくる。そしてそれは、延々と続く会議や膨大な事務書類などに追われて疲弊している時には、決して出てこない。むしろ心を遊ばせ、学問にどっぷりつかっている時に良いアイデアに恵まれる。さらには、同僚とディスカッションしながらアイデアを熟成さ

せる時は、科学者にとって至福の時間だ。このような感覚は、「センス」と呼ばれる。世界を揺るがす研究成果は、センスのよい研究者から生まれている。ではセンスはどのようにして鍛えるのか。

センスとは、その人がどれだけ「豊かに」生きているかの裏返しであろう。自然や文化、そして人々の営みやそれを支えてきた歴史などに心を遊ばせ、独自の感性を育む時、そこからきらりと光るセンスが生まれる。「理系なのに文系のセンス？」と思われるかもしれないが、科学は元来、歴史と文化の中で育まれた人類の資産である。

日本が真の意味で科学立国になるためには、人間としての感性を磨くことの重要性を再認識し、物事を文化の大きな枠組みの中で捉えられる若者を育てる必要がある。他人から与えられた課題を要領よく解ける人間よりも、自らの力で解決すべき問題を「創出」できる人間、そしてその問題に対し、愚直にまっすぐに挑む姿勢、これこそが、日本の将来を決定づける財産となる。求む！熱き脳。



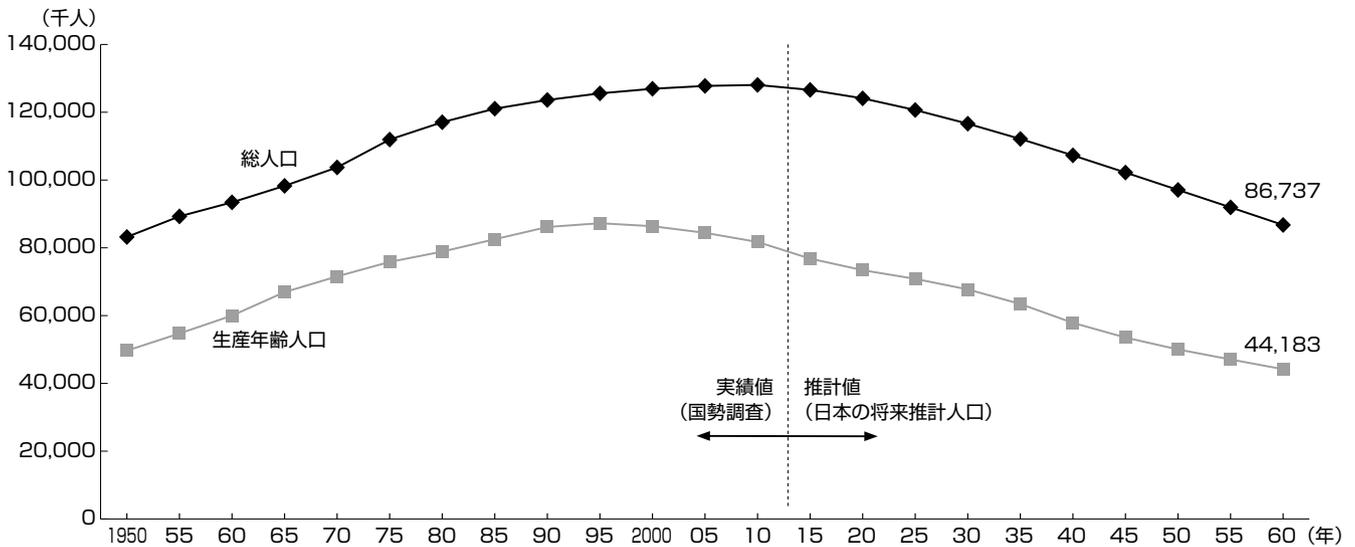
ワーキングマザーと中小企業

総合研究所 研究員 鈴木 啓吾

人口減少による労働力不足が懸念されるなか、働き手として女性に期待が集まっている。しかし、結婚や出産などのライフイベントを迎えると、女性の労働力率が低下する「M字カーブ問題」があり、女性の力を活用し切れていないと難しい。

本レポートでは、女性の労働力率を中心に現状を概観した後、企業取材をもとに、働く母親の多様なニーズに応える特徴的な保育所や新たなサービスを紹介する。こうした多様なニーズに対応するのは、中小企業の得意とするところであり、女性活躍推進において中小企業の果たす役割は大きい。

図-1 総人口および生産年齢人口推移



資料：総務省「国勢調査」、(独)国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2012年1月推計)

女性は活躍できているか

戦後、わが国は人口増加を背景に高度成長を遂げてきた。しかし、総人口は2008年に1億2,808万人でピークを迎え、減少に転じている。(独)国立社会保障・人口問題研究所の試算では2060年には総人口は8,674万人になる(図-1)。同時に高齢化も進み15歳から64歳までのいわゆる生産年齢人口も1995年に8,173万人となったのをピークに、2060年には4,418万人まで減少すると推計されている。

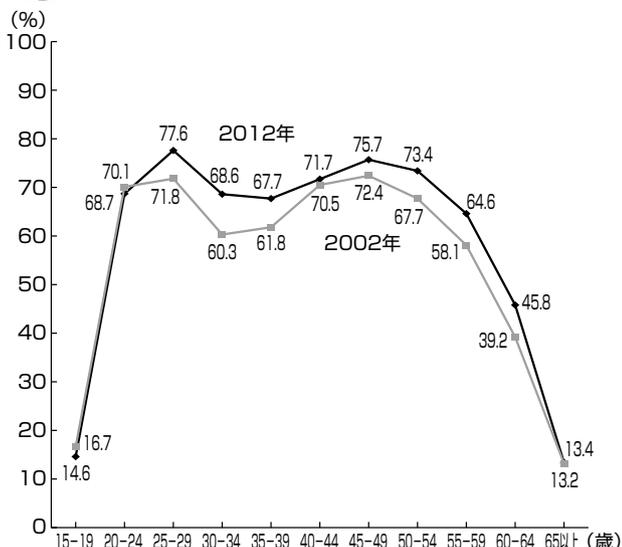
今後も人口減少は進み、手をこまぬいていれば、経済規模は縮小の一途をたどる。そのため、政府は日本経済再生に向けた「三本の矢」の政策のなかで、第三の矢「成長戦略」の中核の一つとして女性活躍を掲げた。

2012年10月現在の女性人口は6,548万人、うち生産年齢人口は3,976万人である。さらに就業者数は2,433万人であり、この就業者数を生産年齢人口数で

除した就業率は61.2%となる。わが国の女性の就業率は先進諸国に比して低く、これを引き上げられれば大きな経済効果が期待できるとする調査は少なくない。例えば、女性の就業率がイタリアを除いた他の先進7カ国並みの約70%まで上昇すれば、国民1人当たりのGDPが4%増加すると試算されている(注1)。また、ゴールドマン・サックスグローバルECS調査部(注2)は、女性の就業率が男性並みの約80%に上昇すれば、GDPを最大で約15%押し上げる可能性があるという。

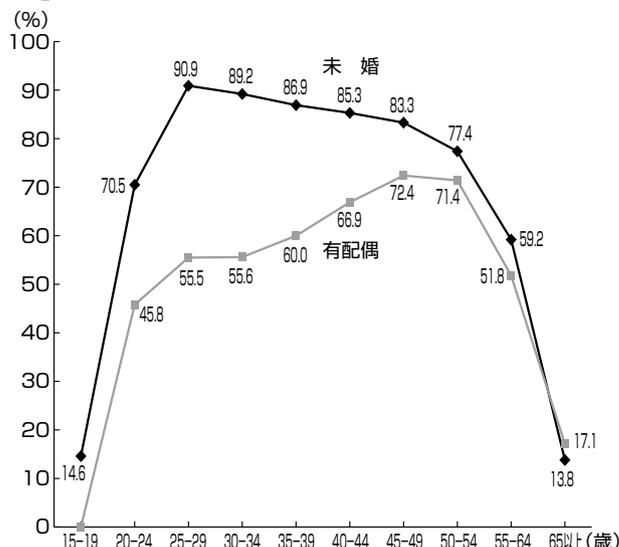
女性の社会進出が進むことによる関連産業への波及効果も小さくない。内閣府は主に女性が担当する家事や育児などの「無償労働」を金額に換算すると138.5兆円に上ると推計している。女性が就業し、こうした無償労働が家事代行サービスや保育所などに委ねられれば、GDPが押し上げられる。例えば、経済産業省(注3)によると、家事代行サービス(総合型)の市場規模は、2010年は290億円であるが、将来的には1,720億円にまで成長する可能性があるとしている。

図-2 女性の年齢階級別労働力率



資料：総務省「労働力調査」

図-3 女性の配偶関係別労働力率 (2012年)



資料：図-2に同じ

M字カーブ問題

結婚・出産を機に離職

もう少し詳しく女性就業の現状についてみてみよう。労働力率^(注4)を年齢階級別に並べたのが図-2である。2012年についてみると、25～29歳に最も高い第1のピークがあるが、年齢階級が上がるにつれて低下していく。35～39歳をボトムに上昇に転じ、45～49歳に第2のピークを迎える。その後再び低下し、グラフがM字を描く。これが「M字カーブ」と呼ばれるものである。女性の社会進出が定着している先進諸国では、結婚や出産などによる離職が少ないため、日本のように労働力率が低下せず、年齢階級別労働力率を示すグラフは台形を描く。

日本における女性の平均結婚年齢は29.0歳、初産は30.1歳であり、30歳前後から結婚、出産といったライフイベントを迎えることが多い。(独国立社会保障・人口問題研究所^(注5)によると、結婚前に働いて

いた女性の約3割が結婚を機に退職し、第1子出産後にさらに約4割の女性が退職している。実際、労働力率を配偶者の有無別に分けた図-3をみると、未婚女性の労働力率は男性並みであるが、配偶者のいる女性の労働力率は低く、これが全体の労働力率を押し下げていることがわかる。

こうした状況を受け、国は法制面の整備を進めてきた。妊産婦は労働基準法により、産前6週間は任意に休業を請求でき、基本的に産後8週間は休業が義務付けられている。出産後も、育児・介護休業法により、子どもが1歳になるまでの間は、育児休業を取得できる。また、同法により、2012年7月からすべての企業に短時間勤務制度や所定外労働の免除が義務化(従業員101人以上の企業は2010年6月に先行して義務化)された。一方、企業側も子どものいる女性が働きやすいように、独自の育児休業期間や短時間正社員制度、復職支援制度、企業内保育所などを設けて、法定以上の手厚い支援を行っているところも少なくない。

前掲図-2をみると、こうした取り組みのもと、

結婚、出産期の労働力率は年々上昇している。2002年から2012年までの10年で30～34歳の労働力率は8.3ポイント、35～39歳の労働力率は5.9ポイント、それぞれ上昇した。

M字カーブ問題の本質

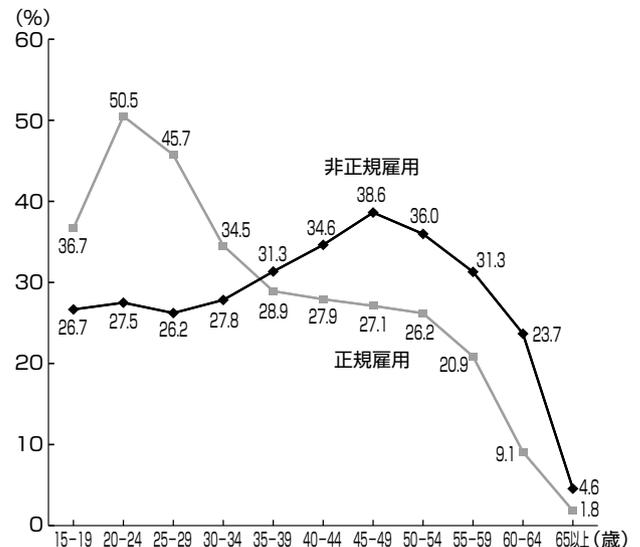
子どもが小学校高学年から中学生となる時期は、子育てが一段落する一方、教育費や生活費などがかさみ、家計を補う必要性が高まる。また、時間的な余裕が生まれるにつれて、社会とのかかわりをもちたいという気持ちも強くなる。こうしたことを背景に、40～44歳以降は再び働く女性が増え、労働力率が上昇する。

フリーペーパーなどの情報誌の発行を手がける(株)ぱど^(注6)によると、女性が再び働きはじめる理由は「家計の足しにするため」などの経済的な理由が上位に挙がるが、「社会とつながりを持ちたいから」という回答も約4割ある。昨今の経済情勢から、夫だけが働くことによる収入の大幅な増加は見込みにくい。また、女性の社会や地域とのつながりを求める意識は年々高まっており、今後も社会に出て働きたいとする女性は増え続けると考えられる。

もっとも、いったん離職した人が再就職する場合、子どもや家庭のことを考えて、時間や期間、勤務地などの融通が利きやすい非正規雇用の仕事を選ぶことが多い。これには、たとえ正規雇用を望んだとしても、家事と育児を抱えてのフルタイム勤務は難しいと考えたり、不採用が続くうちに正規雇用をあきらめたりという人も含まれるであろう。

図-4は女性の正規雇用・非正規雇用について、それぞれ人口に占める割合を示したものである。わが国では大学および短期大学を卒業した20～24歳の過半が正規雇用に就くものの、その割合は年齢階級が上がるにつれて低下し、一方で育児などにより社会を離れていた女性が再び働きはじめるのに伴い非正

図-4 女性の正規雇用・非正規雇用割合(2012年)



資料：図-2に同じ

(注) 年齢階級別人口(除く学生)に占める雇用者の雇用形態別の割合を示したもの。

規雇用の割合が増加していく。35～39歳の年齢階級になると、非正規雇用の割合が正規雇用の割合を上回るようになる。

もちろん勤務の柔軟性を重視し、積極的に非正規雇用を選択する人は少なくないし、働き方には多様な選択肢がある方が望ましい。ただし、厚生労働省^(注7)の調査では、半数以上の企業が正規雇用での中途採用基準として、「フルタイムでの勤務が可能なこと」を挙げているように、子どもがいる、あるいは子育てがあることで、希望する形態での再就職が妨げられるのは、本人だけではなく経済・社会にもマイナスである。これは中途採用に限らず、出産後もそのまま働き続けたいとする女性にとっても同様である。働く意思はあっても、退職を余儀なくされたり、希望通りの再就職先がみつからず働くのをあきらめたりすることから生じるブランクは、本人がそれまで培ってきたスキルや能力を大きく損なわせる。このことは数字にこそ表れないが、M字カーブに潜むもう一つの大きな課題であるといえよう。

表-1 都道府県別の待機児童数

(単位：人)

待機児童数	待機児童数
北海道	532
青森県	0
岩手県	168
宮城県	966
秋田県	38
山形県	77
福島県	97
茨城県	215
栃木県	23
群馬県	8
埼玉県	902
千葉県	1,340
東京都	8,117
神奈川県	1,462
新潟県	0
富山県	0
石川県	0
福井県	0
山梨県	0
長野県	0
岐阜県	8
静岡県	519
愛知県	452
三重県	27
滋賀県	415
京都府	109
大阪府	1,390
兵庫県	802
奈良県	205
和歌山県	13
鳥取県	0
島根県	14
岡山県	68
広島県	372
山口県	33
徳島県	41
香川県	0
愛媛県	40
高知県	19
福岡県	1,055
佐賀県	11
長崎県	97
熊本県	582
大分県	95
宮崎県	0
鹿児島県	213
沖縄県	2,216
合計	22,741

資料：厚生労働省「保育所関連状況取りまとめ」（2013年4月1日）
 (注) 網掛けは待機児童数が多い上位5都府県。

結婚や出産を経ても働き続けられる、あるいはいったん離職しても復帰しやすい環境や仕組みを整え、多くの女性が持てる力を余すことなく発揮し続けられるようにしてはじめて、真の女性活躍が実現するはずだ。

働くママに欠かせない保育所

子育て中の女性が働き続けるためには、仕事と家

庭を両立できることが重要となる。特に、昨今は夫婦と子どもだけの世帯が増えており、子どもを預けられることが大きなポイントとなる。その方策の一つとして、「保育所の充実」がある。保育所の整備は着実に進んでおり、全国の総定員数は2003年の199万人から、2013年には229万人まで増えている。

それでも、希望しても入所できない、いわゆる待機児童が2013年4月1日現在、全国で2万2,000人あまりいる（表-1）。一般に、待機児童は都市部に多く、特に東京都は8,117人と全国の待機児童の3割を占める。神奈川県、大阪府、千葉県でも1,000人以上いるほか、沖縄県にも2,216人いるなど待機児童を抱える地域は少なくない。

残る待機児童問題

厚生労働省では、待機児童を「調査日時点において、入所申込が提出されており、入所要件に該当しているが、入所していないもの」と定義している。ただし、その解釈は各自治体に委ねられており、自治体によってカウントの仕方は異なる。例えば、地方自治体独自の保育施策、いわゆる保育室や家庭的保育事業において保育されている児童や、希望していた保育所以外には入所しないという児童などは待機児童から除かれることが多い。

さらに、同省によると、入所申し込みこそしていないものの、可能なら保育所を利用して働きたいという家庭の潜在的な待機児童は全国で85万人に上ると推計されている^(注8)。これらの数字は、裏を返せば働く意欲はあるものの、子どもをはじめ諸々の理由から就労をあきらめざるを得ない人が相当数いるということであり、大きな機会損失が生まれているといえる。こうした状況を重視し、政府は「待機児童解消加速化プラン」を打ち出し、“株式会社を含む多様な主体でスピード感をもった施設整備を推進”するとして、待機児童の解消を目指している。

表-2 保育施設の類型別設置主体の状況

(単位：%)

	個人	会社	社会福祉法人	NPO法人	その他法人	任意団体	不詳
事業所内保育施設	14.6	30.2	5.6	1.3	43.7	2.0	2.5
ベビーホテル	49.3	41.8	1.0	4.0	2.3	1.2	0.4
その他の認可外保育施設	58.7	23.7	0.7	5.9	5.8	3.8	1.4

資料：厚生労働省「平成21年地域児童福祉事業等調査」

保育を支える認可保育所

保育所は「認可保育所」と「認可外保育所」に大別される。まず、認可保育所についてみていこう。なお、先の総定員数は認可保育所の総定員数を指す。

認可保育所の設置・運営は、長らく地方自治体ないしは社会福祉法人にのみ認められてきたが、2000年からは個人や株式会社にも認められるようになった。ただ、その場合、国による施設整備補助金はなく、地方自治体による補助金についても受けられないケースがあるなど、設置のハードルは高い。こうしたことも相まって、民間の認可保育所経営事業者の法人形態は、社会福祉法人が86%なのに対し、株式会社はわずか5%にとどまる^(注9)。

認可保育所は国が定めた基準（保育士数、施設の面積、給食設備、防災設備等）に沿い、各自治体の計画に基づいて設置される。国および各自治体からの補助金もあり、保育料は低く抑えられている。質の高い保育を割安で受けられることから入所を希望する人が多い。

このため都市部において、特に年度途中に入所させるのは難しくなる。育児休業をフル活用するのではなく、4月に子どもを入所させ、同時に職場復帰するという方法をとらざるを得ないケースが多い。また、認可保育所の多くは平日のおおむね7時から19時の間に開所時間が設定されており、夜間の対応

が難しいといった課題もある。

独自の理念で運営される認可外保育所

認可外保育所は自治体に届け出ることによって設置・運営できる。全国の施設数は7,739、所在児童数は18万4,959人となっている^(注10)。認可保育所に比べ設置基準は緩やかで、保育所ごとに定員はあるが、空きがあれば、すぐに入所することができる。このため、認可保育所に入所するまでのつなぎとして利用する人もいるなど、セーフティーネットとしての役割も担っている。設置主体に制限はないため、社会福祉法人よりもむしろ、株式会社や有限会社、特定非営利法人（NPO法人）、個人事業主などにより設置・運営されている（表-2）。また、受入定員規模をみても比較的小さな保育所が多い。自治体独自の基準に沿った認証保育所などを除けば補助金等の交付はなく、総じて保育料は認可保育所よりも高めに設定されている。

いまや仕事内容や働き方は多様化しており、土日や夜間に働く女性も少なくない。認可保育所のなかには延長して子どもを預かるところもあるが、時間には制限がある。さらに遅くなる場合は、別途、夜間保育所などを利用しなければならない。そのなかで近年は、24時間預けられる認可外保育所が増えてきている。



ぴーかぶーの外国人講師による英語教室

「かすがまち保育園」（宮城県仙台市）は24時間保育を行っている。同園では夜間保育だけでなく、土日の一時保育にも対応している。平日は認可保育所に預けているが、冠婚葬祭などで子どもを預けなければならないときや東京から仙台へ出張となった際に子どもを同伴させ、同園の一時保育を利用する人もいるという。また、同園は仙台市内の中心部にあり、出勤する途中で預け、仕事が終わればすぐに引き取って一緒に帰ることができる。働く女性にとって、職場の近くに預けることによる利便性と安心感は大きいはずだ。

（株）安寿（愛知県名古屋市）が運営する「ぴーかぶー」は24時間365日保育を行っている。同社の古賀真琴社長は自らも働く母親である。もとは看護師として働いていたが、仕事柄、急な残業や夜勤も多い。日中は認可保育所、夜間は認可外保育所を併用してやり繰りしたものの、保育料は高くなるうえ同僚などにどうしても迷惑がかかる。いつでも子どもを預けられ、なおかつ保育料を抑えた保育所が必要であると思い、自ら開設した。働く母親が安心して仕事に向かえるよう、24時間365日営業にこだわったという。

とはいえ、ただ預けられるというだけでは、十分ではない。同園では教育的保育に力を入れている。テキストを用いた読み書きに加え、外国人講師による英語教室や、遠足、博物館の見学といった園外学習も積極的に取り入れている。さまざまな刺激を受けたり、集団生活を身につけたりと、家庭内で育つ以上にわが子が順調に成長する姿をみて、はじめて親は安心感を覚えらるからだ。

自治体等の補助金の少ない認可外保育所は一般に人件費負担が重く、豊富なキャリアをもつベテランスタッフを十分に確保しにくいといわれる。同園には、保育士資格をもつ年配のボランティアスタッフが4人おり、その経験と人手を活用することで、保育の質を確保しながら、認可保育所並みの保育料に抑えている。

認可外保育所は保育内容が一律ではなく、すべてが認可保育所並みの水準を維持しているというわけではない。しかし、ここで紹介したように運営の自由度の高さを活かして、認可保育所がカバーできない保育サービスを展開している認可外保育所も少なくない。さらに、高い理念を掲げ、特徴的な保育サービスを展開しているところもあり、なかには独自の理念が共感を呼び、入所待ちとなる認可外保育所もある。

そうした一つに「食と森の保育園しかま」（宮城県仙台市）がある。同園はその名のとおり「食」と「森」に特徴がある。まず、「食」については園長夫婦自らの育児経験に基づき、成長の基礎となる乳幼児期にこそ、食べ物にこだわるべきという理念を貫いている。0歳から、飲み物は母乳の代わりにとなる豆乳、主食に発芽玄米や三分つき米、麦などのご飯を食べさせている。おやつとして特製の天然酵母の雑穀パンもある。おかずのメニューも幅広く、季節の食材を使った郷土料理などを取り入れている。同園では子どもたちが帰ってから、22時ぐらいまで買い出



食と森の保育園しかまで提供される栄養豊富な食事

しに出かけ、その後翌日の食事の準備をしている。こうしてつくられる食事は栄養価が高く、強い体をつくるだけでなく、便通やアトピー性皮膚炎などの改善効果もあるという。

また、「森」については、子どもたちを基本的に毎日、園から1キロメートルほどある森まで連れて行き、そこで自由に遊ばせる。森には四季が色濃くあり、自然と出会い、そこで遊ぶなかで多くのことを学べるという。舗装された道路と違い、足元をとられやすい森の中では、子どもたち同士が互いに助け合いながら進んでいくことが当たり前になり、協調性も育まれる。歌やおしゃべりを楽しみながら進むことで、2～3歳の子どもでも1日に3キロメートルほど歩くこともあり、体力の向上にもつながっているという。

ここで紹介した保育所にはいずれも理念があり、それは保育時間であったり、幼児教育であったり、食事であったりに色濃く反映されている。これらはあえて“認可”にしないからこそ、実現されたものである。認可外保育所は認可保育所では対応しきれないさまざまな保育ニーズを補完する重要な存在なのである。



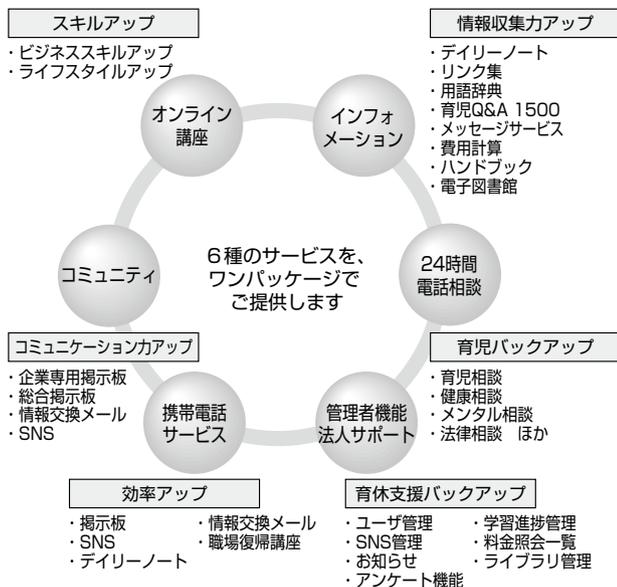
森の中を探索する食と森の保育園しかまの子どもたち

働くママを多面的に支える中小企業

ここまで働きながら子育てをするうえで論点となる待機児童、そして保育所についてみてきた。認可保育所、認可外保育所とも、小さな子どもを抱えて働くために欠かせないものであるが、保育所があるだけで十分なわけではない。働き続けるうえでは、子どもに関するものも含めてさまざまなトラブルが起き、さらに女性が活躍するためには、一人ひとりに応じた精神面などのフォローも必要となろう。子どもを抱えて働く女性の事情は、地域、職場、家庭、子どもの状況など、まさに百人百様である。そこから生まれる個々のニーズに対し、きめ細かなメニューを提供するのは中小企業の得意とするところであり、働く女性を多面的に支援している。

保育を支える保育サービス

子ども、特に0～2歳の乳幼児は病気に対する免疫をほとんど保有していないため、さまざまな病気にかかりやすい。保育所に預けると、子ども同士で



(株)wiwiw が提供するプログラム

病気の移し合いをすることもある。病気を発症すると保育所では預かってもらえないし、保育所で急に発熱し、突然呼び出されることもある。しかし、仕事であれば、すぐには迎えに行けない。そんなときに子どものお迎えから自宅での看病まで行ってくれるサービスがある。

(株)マザーネット（大阪府大阪市）は病児保育など働く女性を支援する事業を行っている。ケアリストと呼ばれるスタッフを利用者の自宅に派遣し、保護者に代わって病気の子どもを看病する。ケアリストは「子育て経験者」もしくは「保育士」「看護師」の資格をもち、同社の研修を受けた育児のプロである。ケアリストには自宅での看病だけでなく、病院への受診代行、また家事代行も依頼でき、子どもが寝ている間に掃除や洗濯、夕食づくりなど依頼者の希望に合わせて対応してもらえる。大阪府を皮切りに、東京都や長野県など、現在では17都道府県でサービスを展開している。

仕事と育児の両立は並大抵のことではなく、突発的な残業が発生したり、子どもが急に発熱したりする

ことも多い。そんなときはすべて自分でやろうとするのではなく、仕事が忙しければ家事代行サービス、子どもが急な病気になったら病児保育に頼る。こうした選択肢を多くもてるようになれば、女性が仕事と育児を両立させるうえで大きな力となるのは間違いない。

育休後ハイパーフォーマーとしての復帰を支援

出産後、育児休業を経てから職場復帰する場合、ブランクによってスキルが陳腐化してしまったり、職場から離れていたことによる不安があったりし、職場復帰後に能力発揮が困難になることがある。育児休業中のブランクをブラッシュアップのための時間に変えているのが(株)wiwiw（東京都新宿区）だ。具体的には、育児休業を自己成長の機会と捉え、パートナー（夫）と協力し合って仕事と育児の両立が図れるよう準備し、「ハイパーフォーマー」として職場復帰できる先進的なプログラムを提供している。

同社のサービスは、もともと(株)資生堂の社内向け育児休業者支援プログラムだった。しかし、社会的な需要が高まってきたこともあり、2002年からプログラムの他の企業への販売を開始した。2006年にはeラーニング最大手の(株)ネットラーニングと(株)資生堂が株主になって、独立した法人となり、プログラムも大幅に拡充させている。

同社の提供するサービスには育児に関するQ&A、スキルアップのためのオンライン講座、専門家に直接話して不安を解消する24時間電話相談、職場とのつながりを保つ職場上司との情報交換メールや夫の育児参画を促進するプログラムなどがあり、ハイパーフォーマーとしての職場復帰を促している。オンライン講座は1講座15分で完結させるなど、育児の合間に受講できるよう工夫されている。

また、同社では女性がキャリア形成するためには、企業の理解が欠かせないと考え、育児休業者を一括

して管理できるシステムもプログラムに組み込むなど、企業側の負担軽減にも努めている。さらに、上司が育児休業者と1対1でやりとりをしたり、休業中の学習の進捗を管理したりできるよう、企業、特に直属の上司と育児休業者のつながりも重視している。これにより、女性にとっては、職場を離れることによる不安や疎外感が薄まる。上司にとっても部下の学習状況、そして子育ての状況を知ることで、育児休業者に対する理解が深まり、職場復帰を歓迎することになる。こうしたサービスが高い評価を受け、すでに557社が同プログラムを導入しており、女性活躍の推進を通じた企業の生産性向上に貢献している。

父親の育成を通して支える

子育て中の女性が社会で活躍するうえでは、勤務先の理解に加え、もう一つ欠かせないものがある。夫の協力である。

夫との家事や育児の分担は重要となるが、6歳未満の子どもをもつ夫の1日当たりの平均家事時間は28分、平均育児時間は39分であり、家事も育児も妻任せになっているのが現状である。国際比較でも、女性の労働力率が高い国ほど夫の家事や育児への参加時間が長い傾向にある^(注2)。わが国において、夫が家事や育児に消極的なのは、長時間労働であることに加えて、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」というジェンダーバイアスの存在やそもそも家事や育児に不慣れなことによる。

NPO法人ファザーリング・ジャパン(東京都千代田区)は父親向けに育児への意欲喚起や子育て技術の習得、育児知識などを学習することができる「ファザーリング・スクール」を開催している。受講者である父親は隔週2時間、約3カ月にわたって講義を受け、育児に関する知識やスキルを身につけるだけでなく、父親同士のネットワークづくりを行うことができる。



講義中のファザーリング・スクール

また、企業などからの依頼を受け、年間約350回の講演会やセミナーも開催している。ジェンダーバイアスを払拭し、父親の育児参加を促すだけでなく、企業内で父親の育児に対する意識改革を行っている。家事や育児を行う父親のほうが、労働生産性が高いという調査結果^(注11)もあり、男性の育児参加は女性の就業継続や再就職の大きな後押しともなる。

働く場としての中小企業

(独)国立社会保障・人口問題研究所^(注5)によると、出産後も正規雇用として継続して勤務する場合、勤務先の従業員規模が大きい人のほうが、産前産後休業制度や育児時間制度、短時間勤務制度などを利用する割合が高い。大規模な会社は、先行して制度の導入を義務付けられていたり、人員に余裕があったりすることから、子どもをもつ女性が働きやすい制度をつくり、それを利用する風土もできつつあると考えられる。

今後はわが国の雇用の7割超を占める中小企業においても働きやすい環境が整っていくことが望まれ

る。大きな企業のように手厚い制度を設けることは容易ではないが、後述するように知恵と工夫、また規模の小ささを上手く活用して働きやすい環境を整え、女性に活躍の場を提供している中小企業もある。

就労支援制度を妊婦自らつくる

(独)労働政策研究・研修機構^(注12)によると、育児休業制度の規定化は従業員規模が小さい企業ほど整備が遅れている。規定化は義務ではないものの、整備が進んでいない企業では育児休業の取得率が低く、結婚や出産を機に退職する割合も高い。

(株)オフィス・ニーズ(愛知県名古屋市)も規定がなかった企業の一つであるが、女性社員の妊娠を機に育児休業制度などの整備に着手した。同社の場合、妊娠した女性自らが制度の考案から規定化まで一貫して行った。産休から職場復帰までのフローチャートや育児休業中の訓練カリキュラムもつくることで、仕事に対するスキルや感覚を維持しながら、職場復帰が果たせるように工夫している。妊婦自らつくったことにより、実践的な制度ができたという。

育児休業は労働者の権利であり、企業内で規定化されていなくとも取得できるため、規定化はしていないが運用はしているという企業も少なくないかもしれない。しかし、規定化することにより、結婚や出産後も働く姿を想像しやすくなり、それが社員の定着につながる。また、中長期的なビジョンが描けるようになればモチベーションも高まろう。

何から手をつけていいかわからない場合は、まずは育児休業制度などを規定化することから始め、各企業の実情に合わせた仕組みを構築していくのが現実的だろう。

助け合うことで働きやすい体制をつくる

人員でやり繰りしており、社員が産前産後休業や育児休業に入るとその負担は決して軽くない。また、

女性自身も会社や同僚に迷惑をかけることに引け目を感じ、それを理由に退職を選ぶ人も少なくないという。

そこで、休業者が出ることを前提に、社員が長く働き活躍できる体制をつくっているのが、(株)ラッシュ・インターナショナル(愛知県名古屋市)である。同社は社員11人のうち8人が女性で、20歳代から50歳代までの各世代の女性社員を揃えることにより、社員の出産や介護などライフイベントの時期をずらしている。例えば、30歳代の女性が休業に入った場合、他の世代の社員に仕事を助けてもらう。数年後、別の社員が休業に入った場合、前述の社員は助ける側に回るという仕組みになっている。日頃から業務情報をメールで共有し、お互いに助け合える環境を整備しておくことで、急に子どもが病気になった場合などでも休みを取りやすいという。同社では結婚、出産などのライフイベントを迎えても、退職する社員はいないため、平均勤続年数は非常に長い。

また、同社は倉田満美子社長がインストラクターとしてパソコン教室を始めたことを嚆矢に、データ入力やコールセンター、販促キャンペーンの事務局代行、Web製作など事業領域を拡大してきた。新しい業務を始める場合、その企画を提案した社員に権限と責任を与え、ノウハウや経験が不足していても挑戦させるそうだ。このような風土があることで、新たな業務が次々と生まれるだけでなく、社員の成長にもつながっているという。

倉田社長はこうした環境を整備するまでに10年以上かかったと語る。さらに社内の人間関係を把握すべく社員同士の会話のニュアンスまで気を配っており、そのためには現在の企業規模が限界だとも言う。同様の仕組みをつくり、運営するのは容易ではないだろう。しかし、本当に女性の活躍を考えるなら、それほど長期的な視点、細やかな配慮が必要だという点で、同社の取り組みから学べることは多い。

女性活躍は企業の内外に好機

かつてに比べ女性の就業意欲は高まっている。これは結婚や出産を機に退職を選んだ女性の約3割が「仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立の難しさでやめた」と回答していること、また潜在的なものも含めた待機児童の数からも明らかである。確かに国や企業の取り組みが奏功し、労働環境や保育環境の整備が進んできたこともあり、女性の労働力率は年々上昇している。しかし、やむなく離職したり、再就職するのをあきらめたりする女性が多いのも否定はできないであろう。

仕事と家庭を両立できる環境が整備されれば、女性の社会進出はまだまだ進むはずだ。例えば、勤務先には子どもがいても働きやすい制度があるが、住んでいる地域に待機児童が多く保育に不安がある、逆に保育所は整備されているが、シフト勤務のため家事や育児にまで手が回らないという女性も多い。そこで、国や自治体、企業がつくる制度だけでは対応できないメニューを提供しているのが中小企業である。待機児童の多い地域に認可外保育所を設置したり、家事にまで手が回らない女性に家事代行サービスを提供したりと、多様なニーズに応じて存在感を放っている。

企業にとっても、今後はいっそうチャンスが増えてくるだろう。

例えば、保育所の整備状況は地域差が大きく、都市部での対応の遅れが目立つ。しかし、最大の政令指定都市である横浜市は2013年3月に待機児童ゼロを達成した。横浜市は積極的に株式会社やNPO法人による保育所や市独自の保育室などを整備することで、大幅に定員数を増やしている。こうした取り組みは国や他の自治体からも注目されており、保育事

業分野における民間の参入は全国的に進む可能性がある。

また、企業内で女性活躍を推進することによるメリットも大きい。これまで男性主導だった商品開発を女性に任せたり、母親目線を取り入れたりしたところ、ヒットしたという事例は多い。男性だけ、女性だけだと考え方が硬直的になりやすく、多様な人材を揃えることで創造性が高まる。

女性活躍が叫ばれて久しく、社会での理解も進んできた。あとは、国・企業・家庭が三位一体となって、女性の活躍をサポートするだけである。眠れる女性が目覚めたとき、日本再生の大きな力となることは間違いない。

- (注1) チャド・スタインバーグ、中根誠人 (2012)「女性は日本を救えるか？」国際通貨基金ワーキングペーパー。
- (注2) ゴールドマン・サックスグローバルECS調査部 (2010)「ウーマノミクス3.0：待ったなし」ゴールドマン・サックスホームページ。
- (注3) 経済産業省「平成22年度家庭生活サポートサービス産業についての調査」(2010年)。
- (注4) 15歳以上人口に占める労働力人口の割合。労働力人口は就業者(月末1週間に少しでも仕事をした者)および完全失業者(仕事についておらず、仕事があればすぐつくことができる者で、仕事を探す活動をしていた者)の合計。
- (注5) (独)国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査」(2010年)。
- (注6) (株)ぼど (2010)「出産、育児後の社会復帰について」ぼどめいどVOICE。
- (注7) 厚生労働省「平成23年度育児休業制度等に関する実態把握のための調査」(2011年)。
- (注8) 厚生労働省「新待機児童ゼロ作戦に基づくニーズ調査」(2008年)。
- (注9) (株)帝国データバンク (2013)「保育所経営業者の実態調査」。
- (注10) 厚生労働省「平成23年度認可外保育施設の現況取りまとめ」(2011年)。
- (注11) Sarah Allen, Kerry Daly (2007)「The Effects of Father Involvement: An Updated Research Summary of the Evidence」Centre for Families, Work & Well-Being ホームページ。
- (注12) (独)労働政策研究・研修機構「中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題」(2011年)。



国内生産拠点のみで 生き残る中小企業の戦略

第2回

「3Q+C」領域の選定

総合研究所 主任研究員 森岡 功

本連載（全3回）は、国内生産拠点のみで事業存続を図る下請中小企業を調査し、どのような戦略を採ることが生き残りにつながるのかを分析する^(注)。

連載第1回では、大手メーカーに対するインタビューを通じて、グローバル化の進展に伴って大手メーカーの調達方針の変化が起きていることを確認し、以下の3点が下請中小企業に求められているとの結論を得た。

- ・ 高度な技術力（他社では代替できない「尖った」技術）
- ・ 広義の品質と提案力（川上から川下に至る全工程を俯瞰し、設計や製造に反映させる力、工程の削減や同一工数での精度向上など生産のあり方について提案できる力）
- ・ 柔軟な対応力と信頼性

今回は、下請中小企業側の視点に立脚して、国内生産拠点のみで生き残り得る戦略的領域について「3Q+C」という新たなキーコンセプトを軸に整理する。

競争優位を発揮し得る領域への集中

連載第1回の結論を踏まえると、国内下請中小企業が競合する海外の調達先に対して競争優位を発揮するには、第1に、極めて高い技術力を有することで海外企業を圧倒するという方法が考えられる。例えば、海外企業では対応できないような超精密・高精度な加工や、一流の検査装置を多数揃えることで、

品質保証ができることなどである。また、設計変更への柔軟な対応や設計図面への逆提案を行うことで、品質の向上を可能にすることも国内下請中小企業ならではの強みと思われる。これらは、狭義及び広義での「高品質」が求められる領域と呼ぶことが可能である。

第2に、大手メーカーが、川上から川下まで全工程を俯瞰したうえでの工程数削減や精度向上を重視していることに着目すれば、こうしたトータルでみ

表－1 国内下請中小企業が競争優位を発揮し得る領域（3Q+C）

Quality (高品質)	高精度	海外で対応できない超精密・高精度加工
	高品質保証	検査体制やトレーサビリティ体制によって保証された高品質
	つくり込み	現場力による設計変更の提案やすり合わせが必要な製品（試作品等）
Quantity (少量多品種)	少量多品種	少量多品種生産
Quickness (短納期)	短納期	海外で対応できない超短納期生産
Cost (低コスト)	運送費	運送費を考慮すると国内のほうが安い製品
	工数	発注・組立コストなどを考慮すると国内のほうが安い一貫生産や、産業集積を活用した企業連携によるユニット納品
	画期的低コスト製法	海外よりも安い画期的な低コスト製法

資料：筆者作成（以下同じ）

たときのコスト削減を実現するような力を備えることによって、海外企業に対する競争優位を獲得できると考えられる。国内の人件費が高くとも、工程数の削減を行ったり、画期的な新製法などを考案したりすることによってトータルコストを削減することができれば、国内下請中小企業がコスト競争力を持ち得るといえる。

第3に、海外で量産することによるコスト削減効果がでにくい少量多品種品についても、国内下請中小企業が競争優位を発揮しやすいといえる。

第4に、海外に発注していたのでは間に合わないような極めて短い納期が要求されるような製品や、顧客からの仕様変更要求などに迅速に対応することが求められるような製品についても、国内下請中小企業が競争優位を発揮し得ると考えられる。

以上をまとめると、国内下請中小企業が海外の調達先に対して競争優位を発揮し得る領域としては、

- ①狭義及び広義での高品質が求められる領域（high quality）
- ②少量多品種のもの（small quantity）
- ③短い納期が求められる領域（quickness）
- ④トータルでみたときのコスト削減が可能となる領域（low cost）

の四つの領域が考えられる（表－1）。これらをまと

表－2 インタビュー対象企業

会社名	業 界
	（電機・電子、自動車）
M社	電機・電子
O社	電機・電子
T社	電機・電子
U社	電機・電子
A社	電機・電子、自動車
D社	自動車
K社	自動車
S社	自動車
Y社	自動車

めると、「3Q+C」と呼ぶことが可能である。

これらの分野は、海外企業との競争において、国内下請中小企業が優位性を持つ分野や、海外企業によっては大手メーカーのニーズが満たされない分野であり、国内下請中小企業に対して今後も期待される分野となると考えられる。

この仮説を基に、実際に国内生産拠点のみで存続を図る下請中小企業9社にインタビューした（表－2）。これら9社は、表－1に示すいずれかの領域において活躍していることが判明し、既述の仮説がおおむね裏付けられる結果となった。

以下では、3Q+Cの内容をさらに詳細にみていこう。

Quality (高品質)

高精度が要求される領域

世界トップレベルの超精密・高精度な加工が要求される領域である。例えば、超精密加工や、直径0.01ミリメートルといったごく微細の穴加工の分野である。これらの超精密・高精度な加工に関しては、海外を探しても対応できるメーカーがほとんどないため、国内の中小企業が活躍している。

また、高精度な加工が求められるような領域において成功している中小企業は、顧客からの難しい要求に一つ一つ応えながら少しずつ技術力を向上させている。「ローマは一日にしてならず」である。

高品質の保証が要求される領域

単なる「高品質」ではなく、充実した検査体制やトレーサビリティ体制によって高品質の保証が求められる領域である。実際に高精度に加工しただけでは不十分であり、高性能な検査機器によってその精度が検証されていることが重要である。また、量産品の場合には、何か不具合があったときにすぐに対応が可能であるように、部品1個単位のトレーサビリティが確立されていることが重視される。すなわち、単なる高品質ではなく、その高品質を担保する仕組みが構築されていることである。具体的には、自動車部品のように安全性が極めて重視されるような産業や、高精度であることが必要不可欠であるような最先端の科学技術分野などで、こうしたニーズが生じる。

つくり込みが必要となる領域

「つくり込み」とは、発注元が依頼した図面通りにつくるのではなく、中小企業ならではの素材や加工技術に関する深い知識に基づいて、設計変更を発注元に逆提案し、より優れた設計図に基づいて部品などを製作することを指している。例えば、川下工程の製造過程で生じやすいブレなどを想定したうえ

で、そのブレが生じた場合でも信頼性の高い製品が製造されるように川上工程で工夫を行うことなどが考えられる。こうした発注元と受注者との間でのすり合わせを必要とする製品は、コミュニケーションに手間のかかる海外企業よりも、国内メーカーのほうが優位に立てる。

Quantity (少量多品種)

国内に残るのは「少量多品種」の領域であるとの指摘は、今回の調査で、多くの企業から聞かれた。その理由は、少量多品種の場合には、海外企業に発注するとかえって手間がかかり、コスト高になってしまうためである。

また、少量多品種分野に注力している企業の多くは、個々の顧客からの受注量が少なくとも安定した売上を確保するために顧客数の拡大に努めるとともに、効率的に少量多品種生産を行うための多能工化を推し進めている。

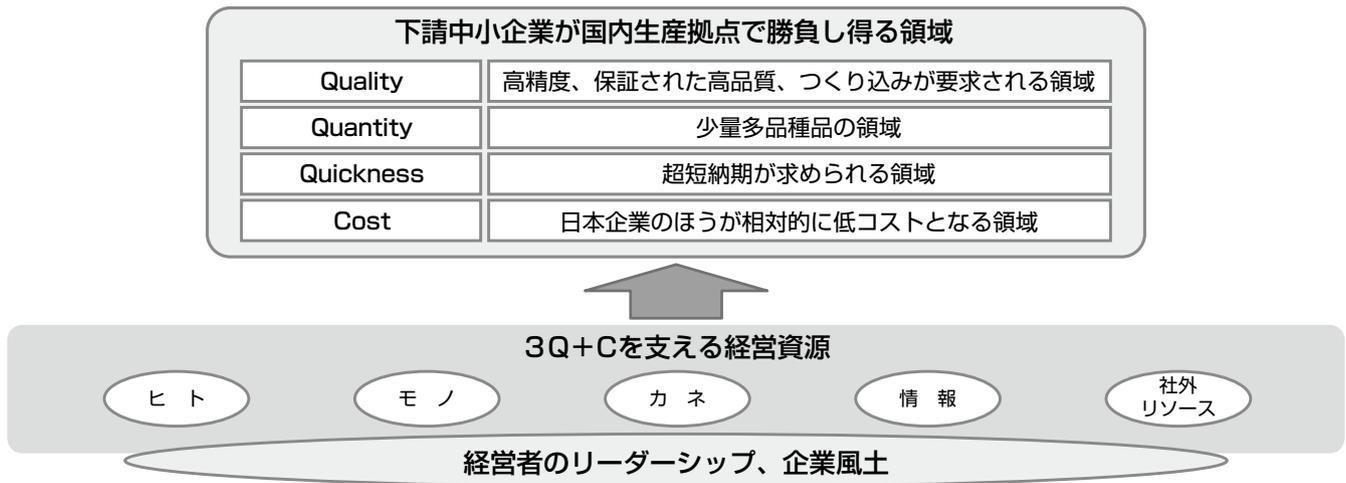
Quickness (短納期)

極めて短い納期への対応も、国内企業が強みを発揮し得る領域といえる。T社の「極論をいえば、明日国内で必要なものは海外ではつくらない」という言葉に示されるように、すぐにでも必要な製品は、国内企業に発注するほうが適している。Y社は、「顧客からは、部品を追加で少し作ってほしい、傷があるから見てほしいなどというこまごまとした要請がある。当社は顧客のこうしたニーズに対して柔軟な対応を心がけており、何かトラブルがあった際には、すぐに人を派遣するようにしている。こうした対応は海外企業ではできない」と指摘し、O社は、「当社は短納期案件にも積極的に対応している。それは、海外企業との競争が生じないため、単価が比較的高く維持できるためである」としている。

Cost (低コスト)

日本に発注したほうが最終的に「低コスト」とな

図 国内生産拠点のみで生き残りを図る下請中小企業の戦略



る領域も、国内企業が活躍できる領域である。例えば、複数の部品・パーツを組み合わせ、ユニット化して納品してくれるのであれば、かえって国内企業に発注したほうが、大手メーカーにとってのトータルコストが抑えられる場合である。また、かさばり、運送費が高つくことから、国内メーカーに発注したほうが、コストが抑えられる場合もある。このほかには、画期的な低コスト製法を開発したことによって、同じ品質の製品を海外メーカーが製造するよりも圧倒的に安く製造するという手法もあり得る。

インタビュー調査では、あまり多くの例は聞けなかったが、例えば、「部品単位での受注から、機械を構成するユニットの組立までを請け負うユニット受注への転換」を図っている事例や、「川上から川下まで対応できる一貫生産体制」を構築している事例、マシニングセンターでなく「いわゆる汎用機」を使いこなすことで、大幅なコストダウンを実現している事例があった。

3Q+C領域の選定と経営資源の有効活用

インタビュー調査からは、国内生産拠点のみで生存を図り、成功している下請中小企業はいずれも、試行錯誤をしながら海外メーカーに対して国内生産

拠点でも強みを発揮し得る領域を選び、そこで競争力を維持・強化していることが判明した。それは、図のように整理することができる。

ただし、海外メーカーに対して強みを発揮し得る領域を選んでも、当然ながらその領域においてもしばらくすればほかの企業が参入し、競争が発生することから、十分とはいえない。競争優位性を発揮・維持するためには、企業の有する限られた経営資源を最大限に活用して、その企業に特有の組織能力を高めていく必要がある。

これは、経営学における経営戦略論の考え方とも符合している。経営戦略論の考え方には、大きく分けるとポジショニング (SP: Strategic Positioning) の戦略論と、組織能力 (OC: Organizational Capabilities) に注目した戦略論とがある。

連載最終回となる今回は、組織能力に焦点を絞り、選択した領域における競争優位性を強化するため、どのように経営資源を活用するのが有効であるかについて詳細に検討していくことにしたい。

(注) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が㈱日本総合研究所との共同研究結果を用いて作成した『日本公庫総研レポート』No.2013-5「国内生産拠点のみで事業存続を図る下請中小企業の戦略」(2013年7月)を再構成したものである。詳細は同レポートを参照されたい。

第14回

企業規模で異なる 若年労働者の職場環境



小浜 駿 (こはま しゅん)

大阪商業大学 JGSS 研究センター ポスト・ドクトラル研究員

専門は社会心理学。主著は「先延ばし過程で自覚される認知および感情の変化の検討」(『心理学研究』第81巻第4号、2010年)、「先延ばし意識特性尺度の作成と信頼性および妥当性の検討」(『教育心理学研究』第58巻第3号、2010年)。



岩井 紀子 (いわいのりこ)

大阪商業大学 JGSS 研究センター センター長、大阪商業大学総合経営学部 教授

専門は社会心理学、家族社会学。主著は『調査データ分析の基礎』(岩井紀子・保田時男、有斐閣、2007年)、『日本人の意識と行動』(谷岡一郎・仁田道夫・岩井紀子編、東京大学出版会、2008年)、『データで見る東アジアの健康と社会』(岩井紀子・埴淵知哉編、ナカニシヤ出版、2013年)。訳書は『多文化世界』(G.ホフステード、G.J.ホフステード、M.ミンコフ著、岩井八郎・岩井紀子訳、有斐閣、2013年)。

2015年春に卒業する大学生たちの就職活動が2013年12月1日から始まった。景気回復の影響を受けて、募集状況が好転したなかで、学生たちの大手志向が強まったとも伝えられている。一方で、リーマン・ショック以降、徐々に中小企業志向が増えているともいわれており、「マイナビ大学生就職意識調査」では、2014年に卒業予定の学生の54%は中堅・中小企業志向と報告されている。

ただ、学生が漠然と持っているイメージと実際に働いている人々が感じている意識とは、必ずしも一致しないであろう。今回は、JGSS-2009(日本版総合的社会調査)ライフコース調査のデータを用いて、28~42歳の雇用者が自分の職場環境についてどのように感じているのか、企業規模による違

いに注目して紹介する。企業規模の分類は、「2~29人」「30~99人」「100~299人」「300人以上」の四つである。



JGSSでは、職場環境への意識に関する16項目について「あなたの今の職場には、次のことがどの程度あてはまりますか」と尋ねている。各項目はスコア(1~4)が高いほどあてはまることを示しており、それぞれの平均値を算出して検討すると、男性では7項目で企業規模による違いがみられた(表)。

まず、仕事等の裁量について、総じて非正規雇用は、正規雇用に比べて仕事の手順を自分で決められないと感じているが、「2~29人」と「300人以上」においては、

ほかの規模よりも自分で決められると感じていた。一方で、休日や休暇を自分で決められるという意識は「300人以上」で強いのに対し、「30~99人」などの小規模の企業では、自分で決められないと感じている。

次に、人間関係についてみると、「2~29人」では上下関係に関係なく自由に話し合える意識が強い。規模の小さい企業ほど風通しのいい職場であることがうかがえる。また、「30~99人」の非正規雇用は、指導や助言をしてくれるベテランがいると感じている一方、教育・研修体制は「300人以上」の方が充実しているようだ。

そして、昇進や収入に関しては、「300人以上」の正規雇用で努力や成果しだいで昇進が見込め、収入が変わると感じているが、正規雇

表 職場環境に対する男性の意識

		2~29人	30~99人	100~299人	300人以上
仕事の手順を自分で決められる	正規雇用	2.94	2.75	2.87	2.94
	非正規雇用	2.53	1.75	2.13	2.64
休日や休暇を自分で決められる	正規雇用	2.07	2.16	2.19	2.47
	非正規雇用	1.94	1.75	2.27	2.56
上下関係に関係なく、自由に話し合える	正規雇用	3.01	2.78	2.79	2.85
	非正規雇用	2.88	2.67	2.93	2.72
指導や助言をしてくれるベテランがいる	正規雇用	2.67	2.73	2.66	2.63
	非正規雇用	2.82	3.08	2.80	2.84
教育や研修が効果的に実施されている	正規雇用	2.01	1.88	2.19	2.47
	非正規雇用	1.82	1.75	2.00	2.08
努力しだいで昇進できる	正規雇用	2.30	2.39	2.70	2.73
	非正規雇用	2.29	1.83	1.87	2.04
自分がどれだけ成果を上げたかで、収入が変わる	正規雇用	2.12	2.01	1.86	2.22
	非正規雇用	2.00	1.75	1.27	1.64

資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2009ライフコース調査」

(注) 各項目のスコアは、1(あてはまらない)、2(どちらかといえばあてはまらない)、3(どちらかといえばあてはまる)、4(あてはまる)の平均。

用と非正規雇用との格差が大きい。「100~299人」でも努力しだいで昇進できると感じていたが、こちらも、正規雇用と非正規雇用との格差が大きい。それに対し、「2~29人」では、成果によって収入が変わるという意識は正規雇用で「300人以上」に次いで高く、非正規雇用ではもっとも高い。また、正規雇用と非正規雇用との差がみられない。

女性の意識

女性の意識は、企業規模による違いよりも、正規雇用と非正規雇用との違いが目立った。非正規雇用の女性は、自分の仕事は同じことを繰り返している感じがするという意識が強く、努力したり成果をあげたりしても昇進や収入の増加は見込めないと感じている。

一方で休日や休暇を自分で決められ、仕事と生活のバランスがとれていると感じている。非正規雇用の女性の回答からは、働くことそのものではなく、仕事と生活のバランスや余暇を重視するライフスタイルがうかがえる。

逆に、正規雇用の女性は学校で学んだ知識や技術を活かしており、自分の能力を活用できていると感じていたことから、働くことそのものを重視している。

チャンスがあり風通しのいい中小企業

努力しだいで昇進できる、あるいは成果しだいで収入が変わるという意識は、300人以上の正規雇用で強いが、99人以下の企業でも成果しだいで収入が変わるという意識が表れており、とくに非正規雇用は収入増加のチャンスがある

と感じている。正規雇用と非正規雇用の格差が出やすい昇進や収入という側面において、非正規雇用の男性にとっては、小規模の企業はキャリアアップが見込める職場であるといえる。

働き方が多様化し、非正規雇用が増加している近年の日本において、非正規雇用を厚遇する中小企業の存在は心強い。一方で、教育・研修体制に関して課題が残った。小規模な企業では、大規模な研修体制を敷くことは難しい。その代わり、わからないことを気軽に聞ける、あるいは教えてくれる人間関係が、人材教育の手段として機能しているのかもしれない。働く手順を自分で決められる裁量が大きいというメリットに加えて、休暇を取りづらいという点が改善されれば、より魅力的な職場になるだろう。

ルワンダと日本を結ぶビジネス



(株)ルイズビィ
代表取締役

小澤 里恵

発展途上国の製品を適正な価格で継続的に輸入し、販売する取り組みのことをフェアトレード（公平貿易）という。まだあまりなじみのない言葉かもしれないが、グローバル化が進むなか、経済的に立場が弱い発展途上国の生産者を守るための取り組みとして、徐々に注目を集めている。

アフリカの伝統工芸品を日本に広めるため、2009年に創業した(株)ルイズビィの小澤社長も、こうした取り組みを行う1人だ。

プロフィール

おざわりえ

静岡県生まれ。インテリア専門学校を卒業後、1995年に実家のソファ製造会社に就職。直営のインテリアショップの立ち上げを任される。2009年2月に(株)ルイズビィを設立。

企業概要

創業 2009年
資本金 100万円
従業者数 2人
事業内容 海外伝統工芸品の
輸入・販売
所在地 静岡県静岡市葵区七間町
8-4 ヤザワビル1F
電話番号 054(271)3585
URL <http://www.ruiseb.jp>

ルワンダの工芸品を販売

——事業の概要を教えてください。

アフリカのルワンダなどで作られる伝統工芸品の輸入・販売をしています。自社店舗やネットでの販売のほか、大手百貨店など全国約90店舗での販売実績もあります。バスケットやアクセサリ、ランプシェードなど、日常のさまざまなシーンで使えるものを取り揃えています。

商品は、アフリカの女性たちが一つ一つ丁寧に作り上げたものです。たとえば、ルワンダのバスケットは現地の植物が素材に使われています。芯のイシギ草の外側にサイザル麻を巻き付けて縄状に

し、これを編んでバスケットに仕上げていきます。一見すると機械で製造したような美しさですが、すべて手作業です。約1週間かけて、ようやく一つのバスケットが完成します。一針ずつ柄のバランスを保ちながら編み込んでいく作業は、相当な根気とセンスが必要になります。

バスケットの種類は、通常のもので10種類ほどあります。バスケットに描かれている独特のデザインは、「絆」「希望」「大地」など、その地域の文化や歴史を反映したものとなっています。ほかにも、アガセチエという特別な意味を持つバスケットもあります。これは、上部にふたがついている形状が特徴で、ふたには大切なもの

をしっかりと守るという意味があります。ルワンダでは、結婚する女性は母親から教わった方法でアガセチェを編み、嫁ぎ先に持っていくという伝統が代々受け継がれているのです。

それぞれに作り手の思いが込められており、商品を手にする、その地域の魅力を肌で感じることが出来ます。そのため、商品のデザインは現地のもをそのまま日本に発信するようにしています。

——ルワンダでは、過去に悲惨な内戦があったとお聞きしました。

1994年に起きたジェノサイドのことですね。民族問題が絡んだこともあり、80万人以上もの国民が命を落としました。内戦が終結して20年近く経った今もなお、夫を亡くした多くの女性が貧困で苦しんでいます。

フェアトレードという言葉をご存じでしょうか。発展途上の農産物や雑貨などを適正な価格で輸入し、消費者に販売する仕組みのことです。こうした国の労働者は、経済的に立場が弱く、どうしても低賃金労働を強いられがちです。そこで、商品の輸入・販売を通じて雇用を創出し、貧困解消や経済的自立を促そうというのがフェアトレードの目的です。当社は、ルワンダの商品そのものの販売だけでなく、その背景にある思いも消費者に伝えたいと考えています。

展示会で一目ぼれ

——もともと国際的な仕事をされていたのですか。

いいえ。海外とのつながりはほとんどありませんでした。仕事に関しても、実家が経営する静岡の家具メーカーでの勤務経験があるくらいです。

そんな私がルワンダに興味を持ったのは、二つの出会いがきっかけでした。2008年5月のことです。私は横浜で開かれていたアフリカン・フェアという展示会に行きました。当時、実家から店長を任されていた、直営のインテリアショップに置く商品を探すためです。そこで偶然見つけたのが、ルワンダのバスケットでした。その美しさに目を奪われました。一目ぼれとはこのことでしょうか。その場で10個ほど購入を決めました。

この展示会で出会ったのが、ルイズさんというルワンダの女性です。彼女は展示会の売り場の責任者でした。通訳を介して彼女と話をしてみ、衝撃を受けました。私と同じ二児の母である彼女は、ジェノサイドで夫を亡くし、子どもを学校に通わせることもままならないといいます。日本とルワンダではこうも生活環境が違うのか。あまりに厳しい現実に、しばらく言葉を失いました。

ただ、そんな苦勞をみじんも見



美しいルワンダのバスケット

せず、彼女はビジネスの話を続けます。ぜひ代理店になってくれないかと私に持ちかけてきたのです。事情を聞いた後だけに、力になりたいのはやまやまでしたが、それまでアフリカとの接点がなく自信がありません。その場でやむなく申し出を断りました。

しかし、静岡に戻ってからも、会場で目にしたバスケットの美しさとルイズさんの姿が頭から離れませんでした。インテリアショップの運営をしながらも、商売を続ける確固たる理由が見つからず、心のどこかにもやもやした思いを抱いていたからかもしれません。次第に、彼女たちのためにもあの美しいバスケットを売ってみたい、そんな思いが強くなっていきました。そこで、家業とは別に事業を立ち上げることを決意したのです。

——いきなり輸入事業をスタートさせるのは大変だったと思います。

まずルワンダについてネットで片っ端から調べました。そこで、現地で環境コンサルタントとして

活躍されている三戸さんという日本人女性の存在を知りました。早速、メールを送ってみました。ルイズさんとの出会いや創業への思いをつづり、ルワンダのバスケットを輸入したいと伝えたところ、彼女は快く協力を約束してくれました。

それからしばらくは、メールでやりとりを続けていきました。ルワンダとはどんな場所か、バスケットの生産体制がどうなっているのか。現地には100を超える生産組合があることも教えてもらいました。それだけではありません。彼女は現地の生産者たちとの橋渡しもしてくれました。仕事柄、ルワンダ政府とのつながりがあったようです。2009年2月に私が当社を立ち上げるよりも先に、ルワンダのキガリ市、16の生産組合との間で覚書を結ぶことができました。

現地にも2度、3度と足を運びました。事業の準備を夢中で進めていくうちに、当初の不安は徐々に薄らいでいきました。もっとも、すべてが順調にいったわけでもありません。

生産者との強い絆

——どんな点に苦勞されたのですか。

一つ目が、納期です。当社は、ルワンダでもとくに生活に困っている人たちが集まる組合に生産を依頼しています。それまで商売を

したことがない女性ばかりなので、サンプル品の納期でさえも守ってもらえないような状態でした。日本なら当たり前のことを実現するにも、こんなに時間がかかるのだと痛感させられました。

二つ目が、品質です。日本の製品に慣れている方には驚きでしょうが、彼女たちにはそもそもサイズという概念がありません。たとえばMサイズのバスケットの生産を依頼しても、作り手によって大きさがばらばらといった具合です。模様や位置や大きさ、色分けなどの規格を決めたいと提案したときも、なかなか彼女たちに理解してもらえませんでした。

三つ目に、価格の問題もあります。適切な賃金を支払わなければ、彼女たちの生活を支えることはできません。ですから、どうしても価格は高めになりがちです。二つ目にお話した品質とも関係しますが、価格に見合うだけの良いものを作る必要がありました。

——高品質かつ高価格の商品を発展途上国で生産するのはなかなか難しそうですね。

ただ、妥協はしませんでした。厳しいようですが、基準に満たない製品は一切買い取りませんでした。フェアトレードというと、貧困に苦しむ生産者を助けてあげるための取引と思われがちですが、私はあくまで販売者と生産者が対

等の関係に立ち、彼女たちの自立を促すべきだと考えているからです。長い目でみれば、それこそが彼女たちにとっての助けとなります。そこで、商品の品質を高めるため、私はいくつかの工夫をしました。

まず、各商品のデザインや特徴が一目で分かる教科書を作ることになりました。とくに注意してほしい点や、サイズなどをカラー写真とともに示しました。250人の生産者全員にしっかり行き届くよう、合計500部刷りました。

次に、ルワンダ各地に点在している組合にスムーズに情報を伝達するための仕組みを整えました。それぞれの組合に、統括責任者を配置します。私が三戸さんにメールで発注すると、その情報は彼女から各組合の責任者、全組合員へと順に伝達される仕組みです。

さらに、技術だけでなく内面の変化も促しました。なぜ、日本人は繊細な色分けや細かなデザインの違いにこだわるのか。現地でワークショップを開くときなど折に触れ、変化に富む日本の四季を写真で見せながら、私たちの美意識の背景にあるものを丁寧に教えていきました。ただやみくもに日本人の考え方を押しつけるのではなく、文化交流を図りながら、日本のものづくり精神を伝えたわけです。

初めのうちは、せっかく作った商品を買取らないことに彼女た

ちも不満を持っていました。ですが、粘り強く伝え、お互いの理解を深めていくうちに、彼女たちの態度にも変化が表れるようになりました。あるワークショップの最後に「支援ではなく、ビジネスとして継続的につきあいたい」と私が言ったところ、その言葉にうなずきながら、「ビジネス!」と大きな声で答えてくれた彼女たちの姿は、今も記憶に鮮明に残っています。

こうした努力の甲斐もあって、徐々に私の意図した商品が納期までに届くようになりました。

——生産者がルワンダから日本に来る機会もあったそうですね。

2013年6月のアフリカン・フェアで、ルワンダの女性2名によるバスケット製作の実演をしました。ちょうど5年前、私が初めてルワンダのバスケットに出会ったのと同じイベントです。会場で黙々と作業をこなす2人の姿やバスケットの美しさに、多くの方が足を止め、見入っていました。ブースには安倍総理もお越しくださるなど、イベントは大盛況のうちに終了しました。実演中に多くの方の反応を目の当たりにしたことは、彼女たちにとって大きな自信となったようです。ルワンダに戻ってからも、自主的に報告会やワークショップを開くなど、現地のリーダー役になっています。

生産者を日本に呼ぶというのは、

私にとっての夢でもありました。どんなに私が現地のことを思っても、費用の問題もあり、頻繁に飛んでいくことはできません。顔を合わせる機会は少なく、生産者との関わりが薄いのではないかとという不安も持っていました。

1週間彼女たちとともに過ごし、本音で語り合えたことで、こうした不安は解消されていきました。彼女たちとの絆も、より強くなったのではないかと思います。

日本で彼女たちが見せた行動も、とても印象的でした。たとえば、バスケットの販売店舗を視察したときに、店員に何度も「ありがとう」とお礼を言っていたのです。ともすると私たちが忘れてしまいがちな感謝、他者への思いやりといった大事なものを、彼女たちが改めて思い出させてくれたように感じました。



ルワンダの女性たちと小澤社長

ルワンダの女性250人もの生活がかかっていると考えると、大きな責任感に押しつぶされそうになることもあります。ですが、商品が売れることで彼女たちの生活が潤っていくのは、大きなやりがいです。そのために、私は国内の消費者にルワンダの商品の魅力を余すことなく伝え、彼女たちはより良い商品を作り続ける。そんな好循環を通じて、ルワンダの生活に苦しむ女性たちが自立できるよう、これからも頑張っていきたいと思っています。

聞き手から

ビジネスではさまざまな場面で「トレード＝取引」が行われている。なかには一方の立場が強くなるケースもあるだろう。むしろ企業が利益を高めるためのセオリーは、取引先に対する優位性を築くことだといえるかもしれない。

しかし、良好な取引関係を持続するうえで大事なものは、互いに尊重し、高め合う関係を築くことだ。同社のビジネスでは、文化も歴史も異なる作り手と売り手が相互に理解を深め、良い影響を与え合っている。遠いアフリカの地に住む女性たちとフェアトレードを通じて心を通わす小澤社長の姿に、ビジネスにおいて大切な要素を垣間見た気がする。

(金岡 諭史)

第23回

中小部品メーカーを取り巻く環境の変化

過去の景気回復局面においては、輸出型の製造業が景気の^{けんいん}牽引役を担う傾向がみられたが、いわゆるアベノミクスに沸いた2013年は、その役を非製造業にゆずった形となった。好調な非製造業とは対照的に、円安下でも輸出が伸び悩むなど、製造業には変調がありそうだ。

そこで今回は、日本を代表する産業の一つである自動車産業に注目し、中小部品メーカーが置かれている現状について、各種統計データをもとにみる。

波に乗り切れない製造業

2013年は年初から株価が上昇、円高修正が進み、景気回復への期待が高まるなかで、実態経済がそれを追った1年だったといえる。もっとも、企業の業況は一様に改善したわけではなく、その度合いやスピードには温度差がみられた。2013年の中小企業の景況は、製造業よりも非製造業が、外需よりも内需が牽引する形となった。

非製造業は、復興需要をはじめとした公共工事に加え、住宅建築が活況であったほか、株高による資産効果や消費マインドの改善から一部に高額消費が盛り上がった。また、訪日外国人が初の1,000万人超となるなど観光関連も好調だった。

製造業は、建設に関連して木材やセメント、建築

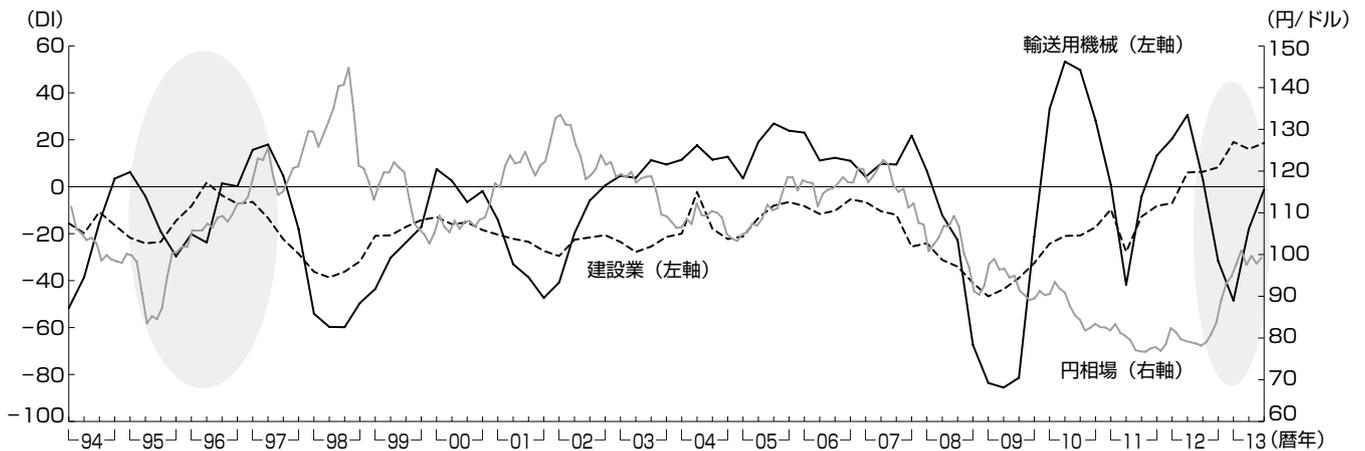
用鋼材を扱う素材業種などが好調だった一方で、機械関連の業種は、円安下で輸出が増え、力強く回復に向かうと期待されたが、総じて勢いを欠く結果となった。

機械関連の製造業に何が起きたのか。今回は、自動車産業を例に、中小部品メーカーが置かれている現状についてみていく。

進む海外生産と現地調達

まず、当研究所が四半期に一度実施している全国中小企業動向調査(中小企業編)結果をみてみよう^(注1)。図-1は、今回好調な非製造業から建設業、製造業からは輸送用機械を取り上げ、業況判断DIの推移を示したものだ。なお、本調査における輸送用機械は主に中小自動車部品メーカーで構成されている。

図-1 業況判断DIの推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（中小企業編）」、日本銀行HP
 (注) 業況判断DIは、前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合（季節調整値）。

直接輸出を行っている割合は低く、間接輸出を含めた国内取引先への売上が大半を占める。

2013年の業況判断DIの動きをみると、長らく低迷してきた建設業がプラス水準で上昇を続けているのに対し、輸送用機械は年初のボトムから上昇しているものの、まだマイナス水準にとどまっている。

この動きは、1995年央からの局面と似ている。当時、建設業のDIが先行して上昇。輸送用機械のDIの上昇は遅れたが、為替が円安に向かうなかで急速に回復し、アジア通貨危機が起こった97年央まで高い水準を示した。この95～97年の局面と比べると、現在は円安に振れてからまだ約1年と短く、変化幅も小さい。今回の局面がまだ過程にあるとすれば、今後同じように輸送用機械のDIが高い水準まで上昇し、力強く景気を牽引することも期待できる。

ただ、中長期的にみると不安な要素もある。円安下でも輸出が伸び悩んでいることだ。図-2は、近年の輸出数量指数を示したものだ。2012年までの推移をみると輸出数量と為替の動きはおおむね連動しているが、2013年は為替が円安に向けたのに対し、いまのところ輸出数量の反応は鈍く、2008年前半をピークとした減少傾向から抜け出せていない。

これには、貿易相手としてウェイトを高めてきた新興国経済が一時より減速してきていること、欧州

図-2 輸出数量指数の推移



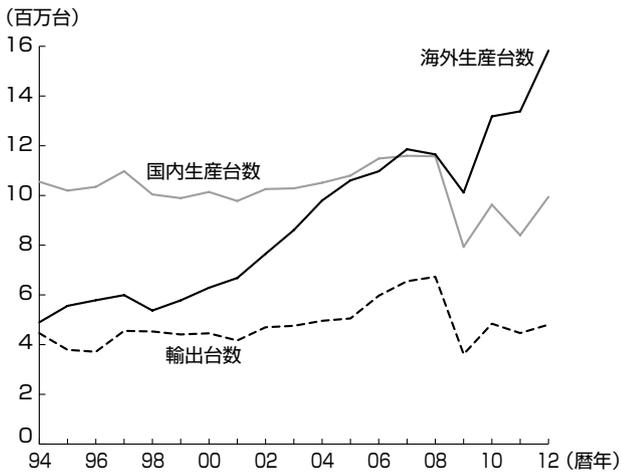
資料：財務省「貿易統計」、日本銀行HP

経済が停滞していることなどの影響があるだろう。その一方で、これまでに企業の海外展開が進んできたことも要因として考えられる。

ここで完成車メーカーにおける海外展開の状況を確認しておこう。図-3は、四輪車の生産、輸出の推移についてみたものである。これをみると、国内生産台数と輸出台数はほぼ平行して動いており、国内生産は輸出向けの動向に大きく左右されていることがわかる。その両者は、リーマン・ショック後の2009年に大きく減り、以降は伸び悩んでいる。

それに対して、海外生産台数は2000年代に入って

図-3 四輪車の生産、輸出の推移



資料：(社)日本自動車工業会HP

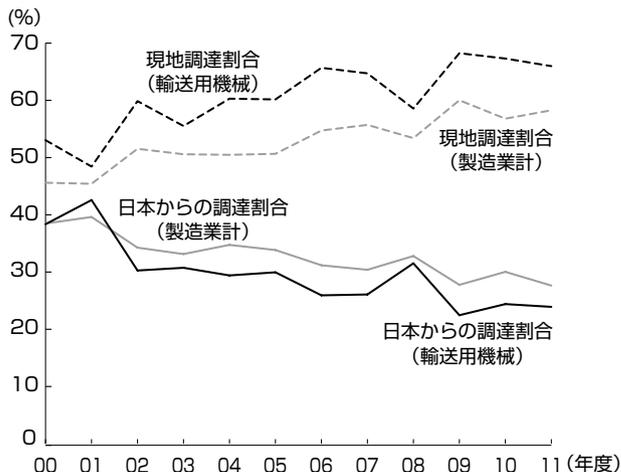
大きく伸びた後、2009年に減少したものの、翌2010年には早くもリーマン・ショック前の水準を上回り、その後も伸び続けている。その結果、国内生産台数を大きく引き離す形となっている。

海外での現地生産が増加する半面、日本からの完成車輸出は伸び悩み、それが国内生産台数にも色濃く反映されている。このことが国内にとどまる部品メーカーの業況にも影を落としていると考えられる。

もっとも、海外生産が進んだとしても、海外に展開した企業が国内から部品等を調達するのであれば、部品等の輸出増につながり、国内にとどまる部品メーカーにも恩恵がある。しかし現実には、完成品の現地生産の進展とともに、部品等の現地調達が進んできている。その背景には、国際競争が激しくなるなかで、製品の価格競争力をいっそう高める必要が生じていること、現地の技術レベルが向上してきていることなどがある。

図-4は、現地法人の仕入高に日本からの輸入額が占める割合と、現地調達額が占める割合の推移を示したものだ。これをみると、現地調達の割合が上昇してきている半面、日本からの調達割合は低下している。輸送用機械は製造業計と比べてもその傾向が強く、国内の部品メーカーは海外生産拡大による恩恵を受けにくくなっているとみられる。

図-4 現地法人の日本からの調達割合と現地調達割合



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」

アベノミクス下で円高修正が進んだ過程でも、完成車メーカーは、成長する海外市場に対応するため現地生産を進める姿勢を大きく変えておらず、将来的に海外生産比率はいっそう高まっていくと見込まれる。中小部品メーカーは、国内のみならず現地調達品との競争を迫られる厳しい経営環境に置かれている。

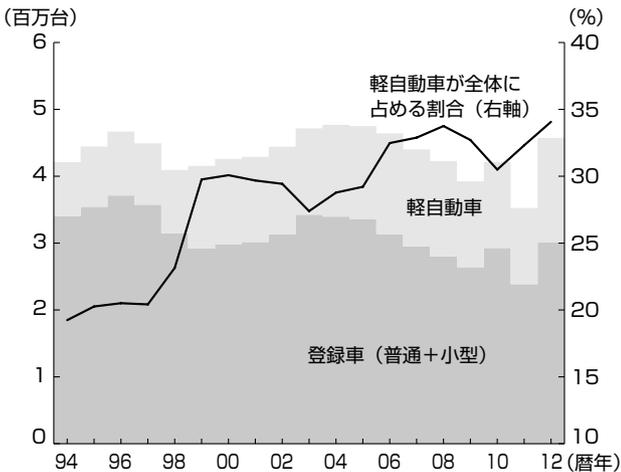


一方の国内市場はどうだろうか。図-5をみると、新車販売台数はここ20年横ばいで、人口増加が見込めないなか、国内市場は頭打ちになっている様子が見えてくる。

そのなかで軽自動車は好調だ。新車販売台数に占める軽自動車の割合は年々上昇してきており、2013年も引き続きその割合は高まっている。これには軽自動車の性能が向上したことなどもあるが、二極化している国内消費の一面、根強い低価格志向を反映しているのとらえることもできよう。

高額消費はどうかというと、2013年は、輸入車に流れた形となった。2013年の乗用車の国内新車販売台数は、エコカー補助金終了による反動の影響も

図-5 乗用車の国内販売台数と軽自動車割合



資料：図-3に同じ

あって、登録車が前年同期比4.7%の減少となったのに対し、軽自動車は同8.5%の増加、輸入車は同16.4%の増加となり、明暗がわかれた^(注2)。

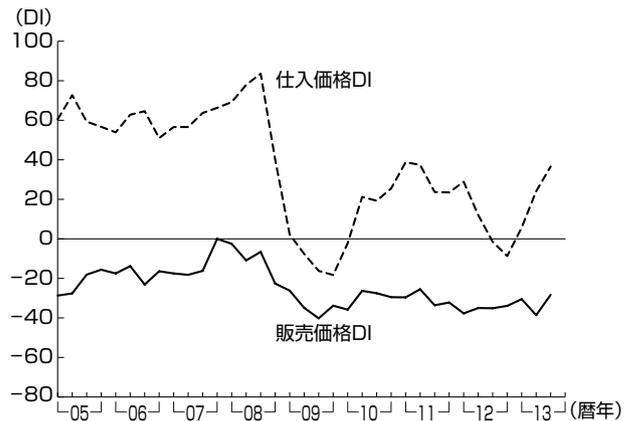
国内市場は販売数量が伸びず、低価格志向から単価の安い車種が売れ筋となるなど厳しい状況だ。



さらに、部品メーカーの取引価格について、全国中小企業動向調査のデータをみる。図-6に示したのは、輸送用機械の価格関連DIの動きである。これをみると、仕入価格DIが大きく上下しているの比べ、販売価格DIの動きは小さく、一貫して水面下にある。2013年は、為替が円安に進むなかで仕入価格DIが大きく上昇したが、販売価格DIの反応は小さく、マイナス圏内でほぼ横ばいの動きとなっている。

もちろん、原価低減は日本の自動車産業の競争力を高めてきた重要な要素だが、現地調達品との競争激化や国内での低価格志向といったことが、販売価格をいっそう下押ししている可能性もある。調査では、「値下げ要請が続き、業況は依然として厳しい」という中小部品メーカーの声も聞かれた。

図-6 価格関連DIの推移 (輸送用機械)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査 (中小企業編)」

(注) 各DIは、前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合。

こうした環境変化に対応すべく、戦略的に取り組む企業もみられる。例えば、現地調達化の流れに積極的に対応すべく、自ら海外展開し、あるいは現地生産能力を拡充して、取引先との関係を強化する企業。また一方で、国内にとどまり、高精度、少量多品種といった付加価値の高い加工で競争力や収益力を高める企業、あるいは、蓄積した技術を活かして新分野、新事業に挑む企業などがある。

外部環境が変化する一方、ハイブリッド車や電気自動車の普及、長期的には自動運転システムへの移行など、製品自体にも大きな変化が訪れている。こうした今後伸長が見込まれる分野に対応し、受注獲得を狙うのも一手だろう。

今回は、自動車産業を例に、中小部品メーカーを取り巻く環境の変化についてみた。厳しさを増すが、足元では、国内市場は駆け込み需要の本格化などから明るさをみせ、海外経済も緩やかながら回復してきている。足元の好転を次につなげることが重要だ。中小製造業が力強い回復軌道に乗ることができるか、2014年もその動向に注目していきたい。

(渡辺 網介)

(注1) 執筆時の最新データは、2013年7-9月期調査結果。
(注2) (社)日本自動車販売協会連合会、(社)全国軽自動車協会連合会、日本自動車輸入組合のデータをもとに算出。



強い信念が 新たな製品を生む

クマケン工業(株)

取締役専務執行役員 熊谷 圭介



〈企業概要〉

代表者 熊谷 賢治

創 業 1974年

従業者数 18人

事業内容 土壌や水質の汚染処理剤の製造・販売・施工

所在地 秋田県横手市大屋新町 324-8

電話番号 0182 (33) 3098

U R L <http://www.kumaken-eng.jp>

東日本大震災によって生じた問題を解決しようと、震災後わずか1カ月で新たな製品を生み出した中小企業がある。秋田県横手市で土壌や水質を浄化する事業を営んでいるクマケン工業(株)だ。

同社が短期間で新製品を開発できたのは、ベースとなる既存技術に加え、大学の先生との信頼関係があったからである。

震災後に生まれた 新製品

——東日本大震災で起きた問題を解決するために新たな製品を開発されたそうですね。

福島第一原子力発電所の事故で放射性物質が拡散しました。福島県民の多くが避難を余儀なくされており、元どおりの生活を送れるようにするには、除染作業をしなければなりません。表面の土を削

り取ったり、たまっている落葉や泥などを取り除いたりするほか、建物や道路などは高圧洗浄機を使って洗浄します。そのときに使用した水は付着していた放射性物質を含んで放射性汚染水となるため、汚染が広がらないよう吸引機等で即座に吸い取ります。

こうした放射性物質に汚染されたものを、中間貯蔵施設ができるまでの間、一時的に保管しておく仮置場などといった場所もありますが、除染エリア全域から洗浄汚

水を運搬したり保管したりすることは、時間もコストもかかりすぎるため、現実的とはいえません。

そこで、当社が開発した「スーパーソリウエルパウダー」の出番となります。この製品は白くサラサラした粉末で、放射性物質同士を接着剤のようにくっつけて固める物質が含まれています。放射性汚染水に入れてかき混ぜると、セシウムやヨウ素、ストロンチウムなど、溶けているさまざまな放射性物質が固まって底に沈みます。

上澄みの無害な部分と分離できるようになるため、保管する放射性汚染水の量を従来の5分の1程度にまで減らせます。

——放射性物質を水の中から除去できるわけですね。もともと放射性物質を扱う事業をしていたのですか。

いいえ、そうではありません。当社は、1974年に創業した会社で、長年にわたりシールド工法によるトンネル工事を手がけてきました。専用の機械で地中を掘削すると同時に、穴の壁面にコンクリートや鉄などでできたブロックを組み上げてトンネルをつくる工事です。業績は順調に推移していましたが、90年代後半になると、公共事業の縮小に伴い、売上は減少し始めました。

業況を改善するために新たな事業を模索し着目したのが、土壌や水質の浄化です。トンネル工事で排出される土砂や水の浄化に以前から関心があったことに加え、2002年に土壌汚染対策法が制定されたからです。

この法律は、汚染の可能性のある土地について、所有者等に、汚染状況の調査と、汚染していた場合の汚染物質の除去や拡散の防止などを義務づけるものです。浄化しなければ再開業や売却などができなくなることから、浄化技術のニーズが高まると考え、その分野



スーパーソリウエルパウダーの反応の様子

の研究開発にも着手しました。そして、土壌に含まれている有害物質の拡散を防ぐ製品や、汚水や濁水に含まれている不純物を除去できる製品などを開発したのです。

これらの製品を使用した当社の汚染対策工事や水質浄化プラントは、短時間で安価に土壌や水質を浄化できると好評でした。浄化関連の仕事が大半を占めるようになり、当社が生きる道は浄化の分野にあると思っていた矢先に、福島第一原子力発電所の事故が起きたのです。放射性物質の除去はまさに当社の使命だと強く感じ、すぐにスーパーソリウエルパウダーの開発に取りかかりました。

——しかし、開発は大変だったのではないですか。

そうですね。開発は、秋田県工業技術センター内に設けていた当社の研究室と、秋田大学のベンチャー・ビジネス・ラボラトリーで進めました。いずれも秋田市内にあり、横手市の会社から通うと高速道路を使用しても片道1時間はかかります。一刻も早く開発しなければと思っていたので、研究

室までの行き帰りの時間も無駄にはできないと、近くのホテルを利用しました。そして、連日深夜まで研究してはホテルで仮眠し、翌朝には再開するという生活を繰り返しました。

こうして移動や寝る間も惜しんで開発した結果、わずか1カ月で、スーパーソリウエルパウダーを完成させることができました。

大学の先生と連携して開発

——よく1カ月という短い期間で開発できましたね。

早く開発できた理由は二つあると思います。

一つは、当社がこれまで蓄積してきた技術を応用したことです。スーパーソリウエルパウダーは、汚水や濁水をきれいな水にする「凝集剤ソリウエルパウダー」という製品の技術がベースになっています。水の中に含まれている粒子同士を固めて大きな粒にし、除去できるようにする製品で、粒子の種類や量にあわせて成分の配合割合を変え、使用します。つまり、

取り除くべき対象が水に含まれる不純物から放射性物質に変わっただけで、放射性物質を除去する方法を新しく考える必要がなかったというわけです。

問題は、放射性物質同士をくっつけて固める作用をもつ物質が存在するかということでしたが、これまでの製品開発の過程では、例えばヒ素やカドミウムのように人体に有害な物質が対象でも、それらをくっつけて固める化学物質がありました。放射性物質といえどもきっと見つかるはずと信じて取り組みました。

——早く開発できたもう一つの理由はなんですか。

金沢大学の太田富久先生と秋田大学の先生方が力を貸してくれたことです。化学物質の種類は膨大な数にのぼりますから、自社だけでしらみつぶしに探していたら、完成はずっと後になっていたと思います。皆さまの協力があっておかげで、開発は効率的に進みました。

まず、先生たちは豊富な専門知識をもっています。化学物質の特徴など、わたしが知らないことをいろいろと教えてくれました。例えば、化学物質は互いに似た性質をもつ物質ごとに分類することができ、代表的な放射性物質であるセシウムをはじめ、さまざまな物質の特徴を聞き類推することで、

どのような物質がセシウム同士をくっつけて固める作用をもっているのか、当たりをつけやすくなります。

そしてわたしたちは、それぞれ別の化学物質で実験に取り組み、うまくいかなかった化学物質の情報を随時交換することで、重複して実験することがないようにしました。

——この先生方はなぜ協力してくれたのでしょうか。

福島の人たちが早く元の生活を取り戻せるようにしたいという思いに尽きると思います。そうでなければ、自身の研究を後回しにしてまで開発に協力してはくれないでしょう。

ただ、そうはいっても、信用力も知名度もない小さな企業が、いきなり「放射性物質を除去する製品を開発したいので協力してほしい」とお願いしても、先生は困惑するだけです。以前から、製品開発の過程で親交を重ねて信頼関係を築いていたことも、理由の一つだったのではないのでしょうか。

金沢大学の太田先生は薬学が専門です。実績のない新製品は、第三者による安全性の確認がなければ、なかなか使ってもらえませんから、研究室を訪問して開発した製品の安全性について調べてもらっていました。また、秋田大学のベンチャー・ビジネス・ラボラ

トリーは、希少な元素、いわゆるレアメタルやレアアースなどのリサイクル技術も研究テーマとしています。土壌や排水から特定の物質を回収する技術について詳しいため、より効果的に浄化する方法などについて相談していました。

復興を推進するために

——スーパーソリウエルパウダーの反響は大きかったのではないですか。

開発後すぐにプレスリリースしたところ、震災から約1カ月後という時期も相まって、多くのメディアが取り上げてくれました。「『魔法の粉』で放射能をノックアウト」「汚染浄化粉末を開発」といった好意的なタイトルをつけた記事は少なくありません。にもかかわらず、すぐに実践というわけにはいきませんでした。

これまで公共事業で除染作業を実施した例はなく、いずれの自治体も除染技術に関する情報をもっていなかったからです。除染作業を企業に委託するとしても、本当に除染できるのかどうか、技術の裏付けがない状態では不安が残ります。もし効果の乏しい除染作業をしてしまったら、無駄な作業と批判されかねません。そこで福島県は、除染技術実証事業を実施することにしました。除染技術には

どのようなものがあり、それがどのくらいの効果なのかを確認する事業です。除染技術を公募して、実際に放射性物質によって汚染された福島県内の土壌や汚染水などを使って、効果を測定します。

この事業でスーパーソリウエルパウダーの効果が認められると、除染作業で使ってもらえることが期待でき、復興に弾みがつきます。応募を決め、準備を進めていると、(社)福島県建設業協会の幹部の方がやって来て、一緒に応募しませんかと誘われました。スーパーソリウエルパウダーを紹介している記事を見て、当社と連携して除染作業に取り組めば、福島の復興に協力できると考えたそうです。

協会には福島の建設会社が数多く加盟しています。除染作業を一社だけで進めることはできませんし、スーパーソリウエルパウダーの周知にもつながります。願ってもない申し出で、連名で実証事業に応募しました。

——結果はどうでしたか。

高い評価を得て、現在、除染作業を実施している多くの市町村で、使用されています。

それでも、今のところは建物や道路など生活圏の除染で発生した放射性汚染水の浄化に使われるだけです。スーパーソリウエルパウダーは水中に溶けている放射性物質を除去するものですから、福島

第一原子力発電所の貯留汚染水への対応にも役立つと考えています。メディアの情報などで周知のとおり、保管スペースについても逼迫^{ひっばく}してきており、何とか役に立てないかと思っています。

また、一度除染した場所が再び汚染されるというケースも出てきています。予算や作業員の数が十分でないため、除染作業はこれまで生活圏を中心に進められてきました。山や森林など生活圏以外の場所は手つかずのため、そこに残っている放射性物質が雨や風によって生活圏に移動していると思われるわれます。

この問題を解決するには、生活圏以外の除染も進めなければならないのですが、同時に、今までの何十倍、何百倍もの放射性汚染水が発生することが予想されます。保管場所の問題が深刻になれば除

染作業が滞ってしまうため、スーパーソリウエルパウダーを使った放射性汚染水の削減方法と、その必要性を訴え続けなければと感じています。

2012年9月には、総合環境企業を目指す廃棄物処理大手の(株)タケエイと廃棄物の再資源化など資源循環型社会への貢献を目指して、資本業務提携を行い、スーパーソリウエルパウダーの活用やさまざまな環境対策事業を始めました。また、福島県においても、除染作業の従事者向けに開く福島県除染業務講習会の講師を務めるなど、今もなお啓蒙活動を行っています。開発の際に大学の先生方と連携したように、スーパーソリウエルパウダーの普及にも多くの皆さまと連携して取り組み、福島が一日も早く復興するよう支えていくつもりです。

取材メモ

震災後わずか1カ月という短い時間でスーパーソリウエルパウダーを開発したクマケン工業(株)。その成功の要因は、既存の技術をベースにしたことと、金沢大学と秋田大学の先生と協力したことであるが、福島第一原子力発電所の事故後、即座に決断して開発に着手した点も見逃せない。

迅速な意思決定は中小企業の強みの一つである。その強みを活かして、顧客のニーズに応じた新商品や新サービスをすぐに生み出そうとしても、経営資源やノウハウが不足し、思うように開発できないことがある。かねてより大学の先生との信頼関係を構築してきた同社のように、中小企業がその役割を果たすためには、強みを十分に発揮できる体制を整えておくことが必要だろう。

(鈴木 佑輔)



無意識に購買意欲を刺激する“匂い”

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

コンビニに行くときレジを待つ間に、おでんの匂いに誘われて、つい買ってしまいます。そんなついで買いには、動機付けとして最も原始的ではあるけれど、抗しがたい要因があります。

それは五感の一つ「嗅覚」です。ただ、意外にもその力はこれまであまり注目されてきませんでした。

米国・嗅覚味覚療法研究財団の心理学者アラン・ハーシュの実験では、ある店で、ペパーミントなどの心地よい香りを漂わせたところ、売上が大きくアップしたといいます。これは、爽やかな香りが脳に影響して、人の意欲を司る神経に働きかけるセロトニンなどが増えるためと考えられます。

また、米国の心理学者ロバート・バロンらの調査では、お菓子の甘い匂いのするところとそうでないところとで、通りすがりの人に両替を頼むという比較をしました。その結果、前者では後者の場所に比べて男性で2.5倍、女性で4倍もの承諾率になったというのです。

さらに興味深いのは、当人たちは自分の行動が匂いに影響された

ことにまったく気付いていないことでした。そもそも、匂いの存在もそれほど意識していなかったのです。

このことから、嗅覚は人間の無意識の領域に影響を与えていることがわかります。そして、男性よりも女性のほうが匂いの影響をより強く受けるようです。

ただし、人それぞれ匂いの好みが違うことも多く、さらに少しでも強すぎると逆に不快感を与えてしまう点に注意が必要です。ビジネスで利用する場合は、気付くか気付かないかという程度の匂いがよいでしょう。

また、嗅覚の心理作用としては、過去の経験記憶を思い起こさせる「プルースト現象」と呼ばれるものもあります。一度嗅いだ匂いは数カ月後でも覚えていることが実証されています。記憶と嗅覚の結びつきは意外に強く、しかも長期間にわたって持続するというわけです。

例えば、クリスマスには特別に本格的な暖炉のあるホテルで過ごす、そんな経験を幼少のころにし

ていたなら、薪の燃える匂いはクリスマスの楽しいひとときを想起させるものとなるはずです。

このほか、ラベンダーの香りには睡眠薬と同じ効果があり、生体リズムを調節する作用があることも知られています。アロマセラピーはそうした匂いのもつ効用を利用してのものだといえます。

欧米に比べ日本では無臭を好む傾向があるともいわれますが、逆にいえば匂いに敏感だということです。こうしたことからすると、人を惹き付ける匂いの要素を顧客タイプ別に分類していくなど、匂いの力をビジネスに効果的に活用する道はまだ奥が深そうです。

たくみ えいいち

1955年生まれ。東京大学大学院教育学研究科を経て、同大学医学部研究生修了。90年に(株)認知科学研究所代表に就任、多くの企業のコンサルティングに携わってきた。早稲田大学IT経営戦略研究所客員研究員などを経て、2005年より現職。eマーケティング協会、ビジネス心理士協会の要職を兼任する。著書は『1日1分! 最高にウマくいく人の心の習慣術』(青春出版社、2013年) など多数。

北から南から



新商品・新サービスをアピールする合同プレス発表会



自慢の商品を売り込め！ 合同プレス発表会

福井商工会議所 金融・税務相談課長 林 幸治

福井市はこれまで戦災や震災、水害など多くの災害を乗り越えて復興してきた不死鳥のまちです。人口は27万人ほどですが、全国住みやすさランキングでは常に上位にランクされ、小中学生の学力・体力は全国トップクラス。広い持ち家に3世代で住み、共働きで支え合い、老いては孫の世話をしながら健康長寿に暮らす、そんな「当たり前の生活」ができるまちです。

とはいえ、福井でも中小企業は厳しい経営環境におかれています。福井商工会議所では、中小・小規模企業の経営改善に向けたきめ細かな個別サポートを行っていますが、原価率見直しや経費節減など財務面での改善はすでに行っている企業は少なくありません。いかにかが事業継続の最大の課題であり、我々も力を入れて支援に取り

組んでいます。

そんななか、複数のマスコミ記者が集まった場で、自社の新商品・新サービスをアピールする「合同プレス発表会」事業が全国から注目されています。繊維や機械、眼鏡といった福井の主要産業は下請けの歴史が長く、技術力・商品力は高いのに情報発信・商品PRが苦手だといわれてきました。自慢の商品をアピールする方法がわからない、費用をかけずに効果的な広報手段はないかといった会員企業のニーズからこの事業は生まれました。

もっとも、ただプレス発表しても、記事にしてもらえないでしょう。参加企業は事前研修に参加し、効果的なプレゼン法や商品・サービスの磨き上げにも力を入れています。発表後も経営指導員や専門家が関わり、商品展開や販路のサポートを継続していきます。

2011年からスタートしこれまでに11回開催、延べ119社が参加しました。結果、各マスコミが取り上げた回数は延べ120回にのぼり、在京メディアで紹介された例もあります。

発表会がきっかけで、全国に販路を拡大している企業からは「ヒット商品づくりに必要なことはすべて商工会議所で学んだ」という声もいただきました。また、福井発の中小企業支援事業として2013年度、日本商工会議所の表彰も受け、全国の商工会議所でも同事業がスタートしていると聞きます。

地域経済は地元の中小・小規模企業の下支えによって成り立っており、元気で光る企業が増えることが福井の活性化につながります。地域企業にとって、何かあったら最初に相談したい存在が我々経営指導員でありたいと考えています。

楽しく働きつづけることは可能か —ゲーミフィケーションの意義と可能性—



国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 客員研究員 **井上 明人**

いのうえ あきと

1980年生まれ。2003年慶應義塾大学総合政策学部卒業。2005年同大学大学院政策・メディア研究科修士課程修了。慶應義塾大学SFC研究所上席研究員、国際大学グローバル・コミュニケーション・センター助教などを経て、2012年より現職。ゲームや遊びの概念について研究し、著書に『ゲーミフィケーション』（NHK出版、2012年）がある。大学在学時の2002年より、個人でのゲーム批評・論考サイト「Critique of Games」を運営し、好評を博す。2010年日本デジタルゲーム学会第1回学会賞（若手奨励賞）受賞。

「ゲーミフィケーション」という言葉がここ数年、IT界隈でにわかに流行り始めた。生活や日々の仕事にゲームの仕組みを取り入れることで、さまざまなことが楽しくなり、人の行動を変えつつあることを指していわれ始めた言葉だ。

たとえば、「節電」。筆者は東日本大震災直後に「節電はゲームとして楽しめるかもしれない」と考え、iPhoneから電気消費量を記録できるアプリケーションを知り合いと一緒に作った。節電という行為のなかにはどこに楽しさがあるのかを考え、楽しむ方法を模索してみると、さまざまな楽しむべき要素が埋もれていることがわかった。電気消費量が目に見えて減っていくさまを実感できれば、それは達成感を与えるし、電気の使い方をどう工夫できるか、部屋の中の温度の移動をどう制御するか、を考え始めると、これが実に奥深いパズルのような楽しさがある。筆者はこの楽しさを、ゲームとしてなるべくわかりやすく遊び手に実感してもらえるように節電

のゲームをつくっていった。そして、このゲームをつくりながら、筆者自身の家の電気消費量もみるみる減少し、現在では自らの生活の質をほとんど下げることなく、1カ月の電気代が1,000円から2,000円の範囲内におさまっている。

このように、日常や仕事のなかには、楽しむことが可能なさまざまなゲームが埋もれている。その要素を発掘し、ゲームとしてあらためて提示してやるのがこの数年でゲーミフィケーションという名前を冠して叫ばれるようになってきた。その背景にはIT技術の発達により、日々の行動を可視化する手立が増えたという技術的要因もある。

日々の仕事のなかには、さまざまな楽しさが埋まっている。しかしながら、その楽しさは必ずしもゲームとして、うまく遊ばれるものばかりではない。あるときは楽しく遊べるものが、あるときは苦痛になる。これはなぜなのだろうか。

仕事をゲームとして楽しむための方法を考えよう

とすると、何が問題になるのだろうか。その内実をどう考えればいいのだろうか。結論からいってしまえば、仕事の「楽しさ」というのは移ろいやすく不安定なもので、あまり単純に考えてしまうと逆効果になってしまうことが多い。そこで、その不安定なものをコントロールする技術、として近年のゲーミフィケーションという潮流は考えることができる。

本稿では、仕事を楽しむための技術として注目を浴びているゲーミフィケーションと呼ばれるものを考えるために、そもそも仕事を楽しむとはどういうことだったか、その楽しみのありようの性質をよくよく確認した。そのうえでゲーミフィケーションという近年の潮流の意義を位置づけてみたい。

「労働者が楽しい状態」は働かせすぎないことか

「仕事をしている当人が、本当に楽しめるかどうか」ということは、労働の現場の問題としてはもちろん、社会思想としても、大きな問題となってきた。19世紀に多くの工場労働者が生まれつつあったヨーロッパにおいて、労働者が工場で過酷な労働条件のなかで働かされることが、単純に労働時間の長さとして苦しいし、完成品の一工程・一部品の仕事だけを請け負うことが、どうも労働から喜びを奪ってしまう、という点が大きな問題となった時代があった。だからこそ、労働者のありようを再び思想的に考え直さなければならない、という意識があったはずだ。それは、20世紀最大の社会実験である社会主義思想が生まれた背景の重要な一部をなした。

そこまでいかなくとも、労働者が「働くこと」を無理強いされないための活動として、現代の日本で実現していることの一つに労働組合がある。労働組合は、労働者を守るために生まれた。

しかしながら、労働組合への加入率が高い大企業に勤務している友人たちの少なくない人々が、労働組合への不満を述べる声をしばしば聞く。「この仕事、

どうしても今週中にやってしまいたいだけでも、有給を消化しないと組合の人に怒られるから…」「組織改革しようっていう話が、組合との間の調整が本当に大変で…」といった話を聞いたことのある人は少なくないだろう。労働組合や労働局は、労働者の給与や勤務条件を守ることに非常に大きな役割を果たしてきただけでなく、雇用主と労働者を対等な立場に置くための大切な役割も担ってきた。しかし、労働組合はしばしば労働者本人たちからうとうとしがられることがある。

働くことのなかに喜びがあるのか

労働組合の存在自体がダメだ、とかそういう話ではない。なぜ、労働組合が、うとうとしと思われてしまうことがあるのかといえば、それはそもそも「楽しく働く」の中身をどこにあると考えるか、に拠っている。「楽しいこと」が、あまり働きすぎずに休暇をとるといふことのほうに存在している、と考えるのか。それとも、働くことのなかにこそ存在する、と捉えるのか。つまり、楽しさが労働の外側にあるのか、内側にあるのか。どちらと考えるのかで、楽しく働くことのあるべき姿は変わってくる。

「好きなことを仕事にすべきではない」という主張は、楽しみの中身を労働の外側にあるものだと捉え、「好きなものを仕事にして頑張ろう」という主張は、楽しみの中身を労働の内側にあるものだと捉えている。

お世辞にも良い労働環境とはいえない場所で働く人々が、生き生きとしているということがある。たとえば、ベンチャー企業の従業員たち、たとえば漫画家、あるいは中小企業の創業社長…。週に何日も帰れない日が続くような労働環境のなかで働いているのにもかかわらず、仕事が好きで楽しくて仕方がないという人はたくさんいる。こういう人たちの労働環境を、一概に「ブラック企業」だとか「ブラッ

クな労働環境」と呼んでいいのかどうか、ということについては人によって意見が分かれるところだろう。楽しければ安月給で延々と働くことが、社会的にみて良いことだというわけでもない。

しかしながら、もしも彼らに「そんなひどい労働環境で働くのをやめなさい。週40時間程度になるようになるべくしなさい」と強要すれば、それは傲慢でおせっかいな押しつけとして強いストレスになることは想像に難くない。こうした人々に「働きすぎないように」と思いやるがゆえの気遣いで強引に労働時間を制約すれば、感謝されるどころか恨まれることすらあるだろう。人は、厳しい労働環境によってのみ辛い気持ちになるわけではない。

労働をすることにも苦しみがあるが、労働を奪われることにも、人は苦しみを感ずる。

好きなことや責任ある 仕事をすれば楽しいのか

労働が楽しい人として想定されるのは、たとえば社長などの偉い人、好きなことを仕事にしている人だろう。

いわゆるマルクス主義の想定では、労働者を搾取しているのは資本家だった。雇っている側の人間というのは、雇われている側の人々よりも、儲けは大きいし、自分の自由にできる場所も大きい。だが、従業員よりも、社長は幸福なのかといえば必ずしもそうではない。幸福感の上昇は、収入の上昇と単純には比例しないことがよく知られている。収入が上昇するような責任ある地位はしばしばストレスが多く、数多くのリスクを背負い込む立場にもなりやすい。

好きなことを仕事にしている人の場合はどうか。「楽しく仕事をしたいなら、好きなことを仕事にしなさい。辛いときでも、好きなことなら頑張れる」という話がある。一方で「楽しいことや好きなことは、あくまで趣味としてとっておいたほうがいい。好きなことを仕事にしまうと、純粋に楽しめな

くなる」というアドバイスもある。

好きなことを仕事にし、必死で働く人々は、多くの場合「自分にはこれしかない。この仕事は絶対に成功させるのだ」という強い気持ちを抱く。その気持ちの強さゆえに、過酷な労働環境のなかでも楽しみを見出し、そういう強い気力がなければ成功しないような大変な仕事も、こうした気持ちによって成功に導くことができる。

だが、この強い気持ちは、裏を返せば「この仕事に失敗したら、逃げ場がない」という悲壮感を形成してしまうことにもつながってしまうことが多い。「逃げ場がない」という気持ちをつくり出すことは、失敗したときに悲惨だ。数多くのベンチャー企業の成功譚がメディア上で語られる裏側では、人生をかけた挑戦に失敗している人々がその何十倍もいる。逃げ場がないという感覚はとても、簡単には褒められるものではない。

柔道女子の日本代表選手の強化合宿で、コーチの横暴にじっと耐えていた女子選手たちの報道が流れたことは記憶に新しいだろう。また相撲部屋のなかで、しばしば悲壮な事件が起こったこともここ数年、立て続けに報道された。彼女や彼らは、その場から逃げ出すのではなく、じっと我慢し、耐え忍んでいた。好きだから、その仕事に賭けているから、逃げられなかったのだ。

与えられている選択肢が少ない人であればあるほど、それが好きだという人であればあるほど、逃げ場がないという感覚も強くなりやすい。強いジレンマや、心理的葛藤を抱えやすく、ときには、自殺する人も出てくる。好きなことを仕事にする、ということの負の側面はいろいろある。まずこの逃げ場のなさを形成してしまいやすいことは大きな問題になるだろう。もう一つ挙げるのであれば、アンダーマイニング効果と呼ばれる「もともと好きなことを、仕事としてやれといわれると気力が削がれる」という現象も大きな問題となる。

こうしたことがあるからこそ、「好きなことなら、我慢できる。仕事に満足ができる」のだし、「好きなことを仕事になんか、すべきじゃない」のだ。

搾取されなければ幸せなのでもないし、好きなことをすれば単純に満足できるわけでもない。もちろん、ある程度は楽しむことはできる。しかしながら、ここで生じる楽しさは、たやすく強烈なストレスとして裏返ってしまいやすい、いささか不安定なものでもある。楽しく生きることを求めるがゆえに、楽しむことができなくなってしまうことが生じる。楽しいという感覚は移ろいやすいものである。「好きな職業を選んで」いる人は、すごく辛くなることもあるし、そういう人に「おまえは幸せなんだから」とかいう説教をする人もいるが、そういう説教はときに的を大きくはずしてしまうことになる。

楽しむということは、かように難しい。

そもそも「何かを好きになる」とはどういうことか

あーだ、こーだとややこしい話をしてきたが、ここまでの話をごくシンプルにまとめると、楽しく働くということは、あまり単純に考えてどうにかなることではない、ということだ。偉い立場になるとか、好きなことだとか、そういうだけの話では限界がある。

だが、「好きなことを仕事にする」ということが、楽しく働くためのとても重要なポイントだということは、多くの人の直感に支えられてきたものでもあり、このなかには、確かに何かしらのヒントがありそうだ。ただし、「好きなことを仕事に」というだけの捉え方では、議論が雑で、失敗してしまいやすい。

そこで、「好きな仕事」という言葉にもう少しにじり寄って、この現象を虫眼鏡で見たい。

そもそも我々が何かしらの仕事を好きになっていく過程には、どのようなことがあるのだろうか。ぱっと、いくつかのことを多くの人が思いつくことができるだろう。

- ・たとえば、何かその分野のすばらしい成果に感動したとき。
- ・たとえば、つくったものが、誰かに褒めてもらえる瞬間を直に体感できたとき。
- ・たとえば、苦心したポイントを、適切に誰かに見抜いてもらえたとき。
- ・たとえば、能力の上達の手応えを感じ取ることができたとき。

何かの仕事が好きになっていくということは、こういった具体的なものごとの積み重ねの結果であるはずだ。ある仕事がその人と相性がよければ、上達を実感するだろうし、人が満足する顔を見ることができてできるだろう。

たとえば、筆者が研究者という職業を選んでいる理由は、哲学や社会科学の先人たちの仕事の面白さに感動したからだし、筆者自身が学生時代から理屈をこねくりまわすのが好きで、だいぶ苦勞して捻り出した理屈を「これは」と思う人に評価してもらえるのが、単純にうれしかったからだ。

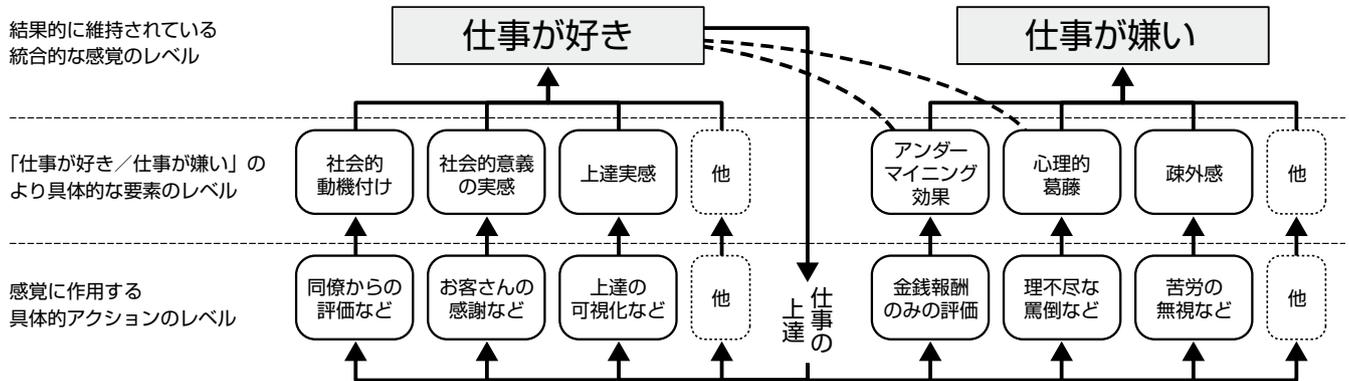
逆に、研究者という肩書きを手に入れたとして、自分のやっている研究の独自性や強みがほとんど伝わらない上司や顧客のもとで、まったく得意ではない領域の研究に延々と従事させられることになれば、たとえ研究者という職業であることができたとしても、仕事が楽しいという状態を維持することは困難になってしまうだろう。

筆者の仕事の楽しさを支えているのは、残念ながら研究者という職業自体なのではなくて、議論の通じる相手がいるかどうかということや、研究領域の面白さといった、ごく具体的な要素のあわせ技である。

すなわち、大切なのは「仕事が好きだ」ということ以上に、この感覚を構成している、「社会的動機付け」「社会的意義の実感」「上達実感」といった、それぞれの要素ではないか、ということだ(図)。仕事が好きだということの中身を構成している、こういった具体的な要素をどうにかできれば、「好きなこ

図 仕事の楽しさを成立させている要素の多層性

「仕事の楽しさ」はさまざまなレベルの要因が複雑に協働した結果として成立している。



資料：筆者作成（以下同じ）

とを仕事にする」なんておおざっぱな話よりも、楽しく働くということをもっとうまく実現することができるかもしれない。

仕事の楽しさを設計する技術はあるか

こうした要素を取り入れて楽しく働くことを実現できるものとして、近年、冒頭で述べたゲーミフィケーションが登場してきた。これを用いることで、楽しく働けるようになった事例を紹介したい（表）。

たとえば、「リップル (Rypple)」というサービスがある。これは「社内SNS」と呼ばれるものの一種で、つまり、社内の人だけに限定してつながることができるフェイスブックやミクシィのような仕組みだ。ただし、リップルはただのSNSではない。仕事を楽しくするためのごくごく具体的な要素を実装している。

第1に、「誰かに褒めてもらえるタイミング」を増やし、同じプロジェクトの誰かが面白いことをしたときにすぐに応答を与えることができる。社内で誰かが発表をしているときに、「その話は面白いね」「○○の点を参照すると、より話の精度が上がるかもしれない」といった反応を、多人数の人が同時に返すことができるようになっている。もちろん、口に出して褒めてもいいが、多人数で会議をしていると、

会議の流れを中断するわけにもいかない。ITシステム経由でコメントを付けられるようにすることでこういったコミュニケーションを促進することができる。リップルの提供会社はこれを360度評価の高速化と呼んでいる。

360度評価は、1年のうちに1、2回程度だけ行われるのが通常だが、それでは、誰が何をどう評価してくれたのか、いまひとつわからない。何よりも、評価というのは、何かを行った直後にすぐにももらえるのが楽しいし、はっきりとわかる。

第2に、目標を達成したときの手応えをはっきりと与えることができる。プロジェクトや個人ごと、さまざまな目標を設定し、目標を達成した同僚にはプロジェクトの管理者が「よく、この目標を達成したね。おめでとう」という意味を込めて「バッジ」を贈ることができるようになっている。バッジなんて、つくろうと思えば誰だってつくれるものだが、こういったものを実際にやっている企業はそこまで多くはないだろう。東京ディズニーリゾートを運営するオリエンタルランドなど、いくつかの企業ではこうした実践は昔から行われているが、従業員をきちんと褒めるための仕組みをつくり込んでいる企業はそう多くはないはずだ。

リップルでやっていることは、とてもシンプルだ。

表 仕事の中に取り入れたゲーミフィケーション事例

名 称	内 容
リップル	社内のコミュニケーション支援、業務管理サービス。特に同僚を「褒める」ための仕組みを数多く実装。
オリエンタルランド	優秀な従業員に褒めるだけでなくバッジを贈呈する。
ランゲージクオリティゲーム (マイクロソフト)	ソフトウェアの外国語版の間違いを発見すると、ポイントがもらえる。
ケアズ	社内健康管理の記録や管理の仕組みにクイズ形式などを取り入れることで、社員に自主的に健康管理にかかわらせる。

「仕事のなかに人を褒めやすくする仕組みを入れる」、ただそれだけのことだ。ただし、それだけの仕組みが、フェイスブック社内でも利用され、大好評を得ている。このツールによって従業員満足度が大幅に上昇した、という。

また、国内でも、ベンチャー企業などのなかでは、実際にゲームのようなオフィス環境をつくっているという企業もよく聞くようになった。たとえば、社内で、誰かが面白いことをしているのを発見すると、面白いことをやっている従業員に向けて「ちいさなメダル」ボタンというものを押すことができる。実際に誰かが、そのボタンを押すと、会社内のスピーカーから「チャリーン」という音が鳴り、ちいさなメダルのボタンが押されたということがわかるようになっていく。たくさんのメダルを集めた人は、上位者ランキングに掲載されるのだとか。

楽しさをうまく持続させるために

すでに、何度も述べてきたように、楽しさをうまく持続させるということは、楽しいと思えることの内実をきちんと考えてやるということこそが、重要な点となる。

先ほど述べたリップルのようなツールがここ数年、IT業界でいろいろと登場し始めた。「このツールでもっと仕事を楽しくできる」といううたい文句で、ゲー

ミフィケーション・ビジネスが軌道にのりつつあるが、ツール自体はあくまで仕事の楽しさを支援するものにすぎない。

たとえば、こういったツールを社内に導入して、上意下達的方式で「今日から、これが新しい人事評価の仕組みとなるから、このツールを使いなさい」という方法では、成果主義と変わらなくなってしまい、息苦しさを覚える人がまた出てきてしまう。他人を評価するということは、少しやり方を間違えると、とたんに巨大なストレスとして相手に受け取られる。

楽しく働くということの中身を、今まで我々は「好きなこと」だとか「権限がある」とか、あまりにも簡単な話に置き換えて考えようとしすぎてきた。組織のなかにゲームの仕掛けを入れる、という取り組みは始まったばかりだが、今後、働くことの楽しさをうまく持続させるための専門家というの、出てくるかもしれない。

楽しく働く、ということは理想ではあるが、簡単ではない。この理想を少しでも現実に近づけることができる技術が、今後、もっとさまざまな形で出てくるだろう。20年後、30年後、日本は少子高齢化がもっと進むと、労働人口が減少して一人にかかる負担が増加すると考えられるが、ゲーミフィケーションを取り入れて、「仕事は面白い」といえる日々を過ごせるようになれば、それはそれで幸せなのではないか、とも思う。

顧客に選ばれるサイトで 表札を看板商品へ



(株)グラスヒュッテ・オダ

代表取締役社長
尾田 知之

企業プロフィール

- 代表者 尾田 知之
- 創 業 2001年
- 資 本 金 500万円
- 従業者数 13人
- 事業内容 ガラス製品、表札の製造・販売
- 所 在 地 石川県金沢市福増町北204-20
- 電話番号 076 (287) 3925
- U R L <http://www.hyosatsu1.com>

総務省の「通信利用動向調査」によると、2012年末時点で消費者向け電子商取引を行う企業割合は19.0%と、10年前の約1.5倍になっている。多くの企業が進出するネット販売の世界で生き残るためには、顧客から選ばれる工夫が欠かせない。

石川県金沢市の(株)グラスヒュッテ・オダは、ユニークな表札をネットで販売している。サイトに人を惹きつける工夫を凝らすことで、顧客から選ばれ続けている。

ガラス工房から 表札メーカーへ

同社の社長である尾田知之さんは、もともと工作機械メーカーのエンジニアだった。配属先のドイツで教会のステンドグラスなどのガラス彫刻に魅了され、ガラス職人への転身を決意。思い切って退職し、ガラス加工機器メーカーで

技術を学んだ後、2001年にガラス工房として同社を設立した。

当初は、食器や写真立てなどを扱い、スーパーの一角に店を構えて販売した。ただ、思うような成果は得られなかった。ガラス細工の商品は趣味性が高いため、顧客は限られる。多くの目に触れなければ顧客を確保できないと考えた尾田さんは、黎明期れいめいきにあったネット販売に目を着け、2003年、「楽天市場」に出店した。

サイトでは、日付や名前を彫るサービスを行っていた。あるとき、名前入りの写真立てを買ってくれた新婚夫婦から「ガラスの表札をつくってほしい」と頼まれた。洋風建築の新居に合う表札が見つからないという。特注品として対応したところ、たいへん喜ばれた。

尾田さんは、このところ増えている洋風住宅の表札には、明るく透明感のあるガラスが好まれると

踏んだ。試しにガラス表札をサイトで販売してみると、反応は上々だった。とりわけ、表札は住まいの顔だから、他人と違うデザインにしたいという要望が多かった。

そこで、個々の要望にきめ細かく対応できるよう、デザイナーを雇ったうえで、表札専門の通販サイト「表札1.com」を開設した。2005年のことである。

インパクトや話題性で 惹きつける

滑り出しは好調だったものの、同業者も徐々に増えてきて、売上は頭打ちとなった。そこで差別化を図ろうと、2006年、名前を彫った部分に蛍光顔料を塗った「蓄光ガラス表札」を発売した。暗闇に文字が浮かび上がっている様子をサイトで紹介すると、問い合わせが数多く寄せられた。もっとも、これは街灯などの明かりのもとで

は目立たなくなるので、売れ行きはあまり芳しくなかった。

この経験のなかで、尾田さんは、蓄光ガラス表札が大勢の興味を引いた点に目を向けた。ネット販売では、複数のサイトを見比べたうえで購入を決める人が多いが、ガラス加工の優劣は画面上では伝わりにくい。このため、どのサイトも大差ない印象となる。多くのサイトがひしめくなかで顧客の目に留まるためには、見た目のインパクトで惹きつけることも必要かもしれない。

尾田さんは、蓄光ガラス表札を当面サイトに残しつつ、次なる一手を模索した。今度は、新聞やテレビなどのメディアを介してサイトの認知度を上げるべく、話題性も考慮に入れた。当時、地域資源の活用が推進され、伝統技術や特産品を用いた商品が、メディアでよく取り上げられていた。そこで、金沢の伝統工芸品である金箔を使ってインパクトの強い表札をつくることにした。

さっそく、箔打ち職人の協力を得て、「金箔表札」を発売した。これは、豪華な見た目に加え、特殊なクリアコーティングにより風雨にさらされても箔が剥がれないなど、確かな品質も備えている。

金箔表札は、「いしかわ産業化資源活用推進ファンド事業」の認定商品に選ばれたことを機に、メディアでたびたび紹介された。おかげで、金箔表札は人気商品の仲間

入りを果たし、サイトへのアクセス数も一気に増えた。

購入客をセールスマンに

並行して、尾田さんは、サイトを訪れてくれた人の購買意欲を高める工夫に取り組んだ。

アイデアの源泉となったのは、ある購入客から送られてきたお礼状、そして表札と家族の笑顔が写る写真である。手がけた商品の例としてサイトに載せると、「自分もオリジナルの表札が欲しい」という注文がいくつも舞い込んできた。尾田さんは、利用者の笑顔やメッセージをたくさん紹介することで、サイトを訪れた人が注文する最後の一押しになると考えた。

ただし、お礼の声を目に見える形で届けてくれる顧客はそう多くない。購入客の協力を得られる仕掛けをつくる必要があった。折しも世間では、漫才の腕を競う番組や、ご当地グルメの大会が話題となっていた。これをヒントに思いついたアイデアが、表札の写真とメッセージ文を募り、優れた作品を選んで景品を贈るコンテストの開催である。

実施手順はこうだ。まず、購入客に対し、納品時に案内チラシを同封してコンテストを周知する。チラシには、審査のポイントとして「デザインで気に入っている点が具体的に書かれている」「写真に家族の笑顔が写っている」などを



明るく透明感のあるガラス表札

明記しておく。これによって、サイトに掲載したときに見た人が好印象を受ける要素を押さえた。投稿は随時受け付け、年に1回審査を行って授賞作品をサイトで公表する。

2007年から始めたコンテストには、購入客の1割程度が応募してくれている。授賞作品について、尾田さんは「商品の魅力が伝わってくるものばかりで、購入を促すのに一役買っています」と語る。

こうした一連の取り組みによって、同社は、2008年以降1億円強の売上を保っており、その約9割を表札が占める。表札の購買頻度を考慮すると、同社は常に新たな顧客を得てきたことになる。今では、アルミやステンレス、さらには石川の伝統工芸品である九谷焼を用いた表札も扱っており、多様なニーズに応えている。

尾田さんは、顧客の反応を糸口にして、ニーズや消費者心理を把握し、時流を踏まえて事業展開に活かしてきた。だからこそ、表札を看板商品へと育てることができたのだろう。

(立澤 隆)

確かな技術と小さな工夫で 業界をリードし続ける



(株)末松電子製作所

代表取締役社長
末松 弘

企業プロフィール

- 代表者 末松 弘
- 創業 1975年
- 資本金 1,000万円
- 従業者数 76人
- 事業内容 電気柵の製造・販売
- 所在地 熊本県八代市川田町東34-1
- 電話番号 0965 (53) 6161
- URL <http://www.getter.co.jp>

野生動物による農作物被害は、現代も農家の人々を悩ませ続けている。農林水産省の調べによれば、被害額は年間約200億円にのぼる。

この問題に、1975年の創業以来取り組んできたのが、熊本県八代市の(株)末松電子製作所だ。同社は電気ショックで野生動物の侵入を防ぐ電気柵まきを製造・販売する。看板商品の「ゲッターエース」は、高い効果と使い勝手のよさが支持され、年間3万個を売り上げる。

原点は一つ一つの悩みに 向き合うこと

畑の周囲に張り巡らされた数本のワイヤー。実はパルス状の衝撃電圧が給電されており、イノシシやクマをも退ける強力な仕掛けだ。

同社はこの電気柵に特化し、設計から製造・販売まで一貫して扱っている。電気柵の構造はシンプルで、電流を発生させる本体装

置とワイヤー、それを張るための支柱と、地中に埋めるアースからなる。動物が触れると、ワイヤーを巡っていた大量の電流はその体をかけ抜け、足から地面へとつた、地中のアースを通過して本体装置に戻る仕掛けだ。一度その痛みを経験し、学習した動物は、警戒して近寄らなくなる。

もっとも、人がうっかりワイヤーを握りしめても、通常はほとんど何も感じない。靴底に使われるゴムや革などの絶縁体が電流を遮断するためだ。また、常時1秒ほどの間隔で断続的に電流を流すことで、万が一感電してもすぐに手を離せるよう配慮されている。

同社社長の末松弘さんは、東京の情報通信機器メーカーに勤務し、魚群探知機や防衛関係の無線機などの開発に携わった経験をもつ。

その後、帰省して家庭金物小売店を継いだのが、技術を買われて、本

業外の頼まれごとをすることも多かった。電波状況の悪い山間部でのテレビアンテナ設置や工場での精密機械の修理など、内容はまちまちだったが、自分の技術が人の役に立つことがうれしく、どんな相談にも正面から向き合っていた。

そんな末松さんのもとには畑違いの相談も舞い込んできた。田畑を荒らすイノシシに手を焼いているというものだ。まずはトタンで囲ってみたり、音や光を出す仕掛けをつくってみたりしたが、動物の学習能力は予想以上に高く、効果は長続きしなかった。

そこで目を付けたのが、ニュージーランド発祥といわれ、主に牧畜用に使われていた電気柵だった。ただ、家畜を囲うのに比べ、野生動物の侵入を防ぐのは格段に難しい。少しでも電流が弱かったり、すき間ができたりすると簡単に突破されてしまう。末松さんは

動物の習性を知ることからはじめ、ワイヤーを張る間隔や高さを工夫、安定して強い電流を生む装置も一から開発した。すると、頻繁に現れていたイノシシも、畑に寄りつかなくなったのである。

確かな技術プラス 小さな工夫

そのうわさを聞きつけ、すぐに次の注文がきた。農村は人口が減り、高齢化する一方、動物は土地開発で生息域を削られ、頻繁に人里に出没するようになっている。末松さんは、野生動物対策に悩みを抱える農家が多いことを知り、同社を立ち上げた。

会社にも製品にも実績がなく農家の信用を得るのに苦労したが、農協を通して宣伝することでそれを補い、九州を中心に農業用電気柵の市場を開拓。現在では、北陸をはじめ全国に3営業所を構え、各地で事業を展開している。

類似品や安価な輸入品が出回るなか、同社が約40年にわたり業界をリードし続けている理由の一つに、顧客本位で製品の機能や使い勝手を高めてきたことがある。

電気柵のコアとなる電流発生装置については、熊本高等専門学校とも連携しながら、断続的な強い電流を効率的に生み出す研究を重ねた。また、97年には早くも太陽光発電で稼働する装置を発売するなど、高性能とランニングコスト抑制の両立を実現している。

そうした研究開発の一方で、小さな工夫の積み重ねから、製品の競争力を高めている点も見逃せない。例えば、周囲の明るさを感知して自動で切り替わるスイッチは、被害の多い夜間だけ稼働する設計が農家に喜ばれた。また、同社製品には1本で足りるはずのアースが5本も連結されている。電流は、アースを地面に挿し込む場所が適切でないとうまく流れない。しかしアースが複数あれば、いずれかが電流を捉えられればよく、簡単・確実に設置できるわけだ。

これらはほんの一例だが、このちょっとした、だが他社の一歩先を行く工夫の積み重ねが、農家から支持され、口コミで販売が伸びる好循環を生んでいる。

高性能かつ使い手への配慮に富んだ製品づくりなどが評価され、98年に同社の電流発生装置はグッドデザイン賞を受賞した。

一分野を深耕し 顧客の期待に応え続ける

そうした工夫が次々と生まれる背景には、創業時から貫く現場主義がある。

電気柵が使われる状況は、出没する動物や地形によってさまざまで、規格品を売るだけでは解決できないケースも出てくる。例えば、稲作を無農薬で行う合鴨農法の現場で電気柵を用いた際は、合鴨がイタチに襲われる被害が減らなかった。イタチは、1秒置きに流



同社が製造・販売する「ゲッターエース」

れる電流を素早くすり抜けていたのだ。そこでワイヤーとネットを組み合わせるとともに、電流の間隔も狭め、被害を食い止めた。

同社はこのような課題を一つ一つ解決するなかでノウハウを蓄積。それを柔軟に製品に落とし込めるよう、社内で設計・製造部門を育て上げてきた。いまでは多様な状況に対応できる仕様がそろい、新たな課題に対してはきめ細かなカスタマイズで即応できるようになっている。

農家の協力を得て行う若手社員への農業研修も実を結んでいる。農業を深く知り、農家の立場で考える癖を養うことで、現場では農家のささいな悩みをも引き出し、開発においては顧客本位のアイデアが生まれる。

農業用電気柵の分野を開拓、深耕し、農家にも自社にも豊かな実りを育んできた同社。現場で培ったノウハウと使い手の満足を高める数々の工夫は、動物のみならず他社をも寄せ付けない同社の強みとなっている。

(渡辺 綱介)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第11回

私欲は否定すべきものか

今月は、経営者のみならず、ビジネスパーソンとしても、人としても非常に重要な教を紹介しします。この章句には、「論語」における重要なキーワード「義」と「利」が対になって現れています。

「義」とは、現代風にいえば、TPOを意識した最適な判断です。ある出来事に直面したときに「こうすべき」と考えたことです。とはいえ、いざ行動に移そうとすると、自分の都合で結局できずに終わることが少なくありません。一方の「利」とは、自分の利益や都合、つまり私利私欲のことです。また「諭」とは、意識する、それを軸に判断することを意味します。第3回で説明したとおり、「君子」は目指したい人物像、「小人」は悪い見本です。

以上の説明から直訳してみると、こうなります。「正しいことを意識するようにしましょう、私欲を意識しないようにしましょう」

実は、ここに「論語」を読み解くに当たって陥りやすい落とし穴があります。表面的な直訳ではそ

君子は義に諭り、 小人は利に諭る

～里仁第四より～

どんな仕事も、物事の道理に合うと考えたことを実行するようにして、自分の損得や感情で判断しないようにしましょう。長期的にみれば、私利私欲による判断は大きな損失を招くのです。

の真意を汲みとれず、誤解を招きやすいのです。この教えの場合、「自分の利益は考えるな」という解釈になってしまいます。短絡的な人であれば、「論語」はストイックな教えだ、と誤解しかねません。

孔子は人間的で現実的でした。「利」は自然に人が求めるものであり、「富と貴はこれ人の欲する所なり」(里仁第四)と認めています。

では何が真意なのでしょう。

「義」で「利」を抑える

わたしたちは小さいときからたくさんのお菓子を確保しようとしてきたり、都合が悪くなると嘘をついたり、自分の「利」を無意識に大きく育ててきます。大人になってからも、発車間際の電車に駆け込んだり、列に割り込んだり…。

一方、「義」はどうでしょう。誰も見ていないときでも、「正しいこと」を常に実行するようにしてきましたか。

つまり、あなたの目の前で起こるすべてのことに対して判断するとき、あなたの中では無意識に「利」が優勢になりやすいのです。だからこそ、「義」を意識し発動させ

ましょう、というのがこの教えの言わんとすることです。こうしてはじめて「義」と「利」のバランスが保たれた心の中で、適切妥当な判断ができるようになります。

では「義」を意識しないままだとどうなるのでしょうか。制御を失った「利」は肥大化し続けます。ついには周りの誰かに損をさせてまでも、自分の都合を優先するような人物になります。最終的には、周りから避けられていき、それまでに得ていた小さな「利」を失うことになるでしょう。

例えば、不都合なことを隠し通せそうな状況になることがあれば、「義」を意識して、それを実践してみてください。そのときに、あなたは、間違いなく、この教えの深さを実感できることでしょう。

ビジネス論語スクール 主宰

青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

父の指導により幼少期より「論語」に親しみ、社会人になり「現代論語漢和辞典」の著者である大田観川に師事、本格的に「論語」「易学」を学ぶ。財岩崎育英文化財団勤務。現在、財団(岩崎学生寮)で大学生に徳育指導をする傍ら、講演や著作など論語の普及活動を行っている。主な著書に、「ビジネス訳論語」(共著、PHP研究所、2011年)がある。

連絡先はaoyagi@rongo-school.com



岩崎 邦彦 著

小さな会社を強くする ブランドづくりの教科書

日本経済新聞出版社 定価（本体1,600円＋税）

岩崎邦彦

小さな会社を強くする ブランドづくりの 教科書

日本経済新聞出版社

ブランドといわれて、思い浮かべるもの—「シャネル」「グッチ」、あるいは「伝統」「高級」といったイメージであろうか。ブランドという言葉から連想されるものは実にさまざまで、現に本書の著者が行ったアンケートでは、その数は400を超えた。

辞書をひくと「焼印、名前」とある。しかし、間違いなくそれ以上の意味で使われており、しかも人によって異なる。どうりでブランドを上手くつけれないわけだ。

本書は、中小企業のマーケティング

を研究する著者が、消費者、経営者へのアンケートをもとに、人々が思い描くブランド像の本質をあぶり出そうと試みたものである。

アンケート結果は目からうろこの連続だ。例えば、ブランドを構成する要素を探った質問では、「品質」「機能性」はあまり重視されなかった。著者は、もはやこれらは前提条件にすぎず、品質・機能を超えた価値が加わってはじめてブランドになりうるという。

ではどのようなものが必要になるのか。あるモノ（コト）に対していくらまで支払えるかを尋ねた質問では、「トマト」が平均約300円なのに対し、「おいしさの感動」は9,000円近く。また、「化粧品」だと6,000円弱だが、「美くなる」には2万4,000円もの値がついた。

つまり、トマトや化粧品といった単なるモノではなく、その先にあるコトを提供することがブランドへとつながるのだ。これは一例だが、こうした人の価値観や心のうちを測る問いを積み重ね、ブラン

ドづくりの解に迫っていく。

さらに著者は、人気の高級ミニトマト「アメーラ」のブランド戦略に携わっており、そこでアンケートの結果を投影してきた。このため、本書ではデータと実践例の両面から、ブランドづくりのポイントが立体的に紹介されている。

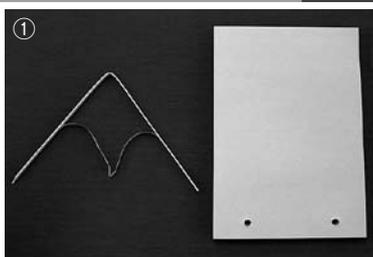
例えば、アメーラにはトマトに欠かせないヘタがとれやすいという問題があった。ヘタがないと規格外品として扱われるため、当初、市場関係者評は芳しくなかった。だが、著者たちにはデータ分析から得た確たるブランド像がある。その一つ、独自性を打ち出せるとして、「形が美しい」「ごみが出ない」というアピールポイントに変え、消費者の支持を得た。

ほかにも、こうしたデータの裏付けから「引き算の発想」「ネーミングの妙」など、ブランドづくりの知恵が多数紹介されている。小さな会社にとってまさにブランドづくりの教科書となる一冊である。

（江連 成信）

ピタリット

(株)カスタムテック 愛媛県東温市田窪 1818
TEL 089 (990) 1919 <http://custamtec.com>



伝票や契約書などをつづった紙ファイル、社内にはたまっていませんか。その留め具は、金属製やプラスチック製のものが多いため、廃棄時に分別の一手間がかかります。これをなくしたのが、牛乳パックの再生紙でつくる(株)カスタムテックの「ピタリット」です。

硬貨の洗浄機メーカーである同社は、銀行と取引があります。平岡彰夫社長は銀行の担当者との会話から、書類の廃棄作業が負担であることを知り、開発に取りかかりました。

折しも環境意識が高まるなか、できるだけ簡素にしたいと、書類を裸のままひもでとじるタイプを参考にしました。ただ、このタイプは書類の束に開けたパンチ穴にひもを通してからきつくしばるのが難しいですし、廃棄のときにもほどいて分別しなくてはなりません。何かいいものはないか。考え続けるなかで目に付いたのが、米袋の口をくくる紙ひもでした。紙なのに耐久性に優れるうえ、帯状になっています。普通のひもに比べて幅があるので、両面テープなどを貼り付けられるのではないかと。そんなひらめきから、試行錯誤を繰り返し、片面に接着性をもたせることで、書類の束の下からパンチ穴に通し、上で折り曲げるだけでしっかりと固定できるようにしました。その様子からピタリットと名付け、2008年に商品化。紙製なのでそのままシュレッダーにかけられます。

ピタリットはバージンパルプでつくったほうが安価になりますが、試しに使ってもらった銀行の方々から「値段は高くても、環境にやさしいほうがうれしい」という声が続々と寄せられ、再生紙を使い続けています。おかげで大量の書類を扱う銀行や保険会社、役所などから好評を得て、顧客の心もピタリットとつかみ続けているようです。

(鈴木 佑輔)

編集後記

昨年、脳科学者の澤口俊之教授の講演を聞く機会に恵まれました。興味深かったのは、教授が提唱する人間性知能(HQ)理論です。これは、人の未来志向性や社会性を司る脳の前頭前野を鍛えることで社会的な成功を収めやすくなるというもので、そのためには実は「夢を持つこと」が大事だと話されていました。

今月号の調査レポートの執筆に当たっては、多くの働く女性から話を伺いました。印象的だったのはみなさん大きな夢を持っていることです。「自社の事業で女性が働きやすい社会をつくる」「夫婦共働きで、子ども3人、年収1千万円を目指す」など、内容はさまざまですが、その目はいずれも輝いていました。女性活躍を実現する鍵の一つは、夢を持てる環境を整えることかもしれません。(鈴木啓)

調査月報

3月号予告

日本公庫シンポジウム

中小企業による「新事業戦略」の展開 — 長期にわたる経済の低迷を乗り越えた成長企業に学ぶ —

論点多彩

東京大学先端科学技術研究センター 教授 森川 博之 新たなビジネスを拓く M2M

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 アインズ(株)
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第2グループ)
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03 (3270) 1691 FAX 03 (3242) 5913