

第6回日本公庫シンポジウム 報告書

# 中小企業の人材確保と育成

～若い力を伸ばす組織と経営～

2015年3月

 日本政策金融公庫

総合研究所

# 目 次

---

当日プログラム .....	3
開会挨拶 .....	7
第1部 研究報告	
「働く場としての中小企業の魅力」	
～中小企業就業者の特性分析と企業の対応～ .....	11
総 括 .....	39
第2部 パネルディスカッション	
「若い力を獲得し、輝かせる経営とは」	
～社長の思い・社員のやる気～ .....	53
閉会挨拶 .....	115
登壇者紹介 .....	117

# プログラム

## 当日プログラム

日時：2014年11月14日(金)

会場：大手町サンケイプラザ4階ホール

13:30 ～ 13:40	開会挨拶	日本政策金融公庫総裁	細川 興一
---------------------	------	------------	-------

### 第1部 研究報告

13:40 ～ 14:30	働く場としての中小企業の魅力 ～中小企業就業者の特性分析と企業の対応～	日本政策金融公庫総合研究所主席研究員	海上 泰生
	総括	東洋大学経済学部教授	安田 武彦 氏

### 第2部 パネルディスカッション

14:40 ～ 16:30	若い力を獲得し、輝かせる経営とは ～社長の思い・社員のやる気～	パネリスト 株式会社松阪鉄工所社長	安西 秀一 氏
		同 総務課長	佐藤 法子 氏
		株式会社テヅカ社長	手塚 剛一 氏
		同 ミスピカソ長崎店店長	藤原 貴史 氏
		しのはらプレスサービス株式会社社長	篠原 正幸 氏
		同 設計開発本部電気制御部課長	横山 貴志 氏
	コーディネーター	日本政策金融公庫総合研究所主席研究員	海上 泰生

16:30 ～ 16:40	閉会挨拶	日本政策金融公庫副総裁	皆川 博美
---------------------	------	-------------	-------

# 開会挨拶

## 開 会 挨拶

日本政策金融公庫総裁 細川 興一

本日は大変お忙しい中、多くの皆様方にご来場いただきまして、まことにありがとうございます。第6回日本公庫シンポジウムの開催に当たりまして、ひと言ご挨拶申し上げます。

このシンポジウムは、私ども日本政策金融公庫のお客様であります中小企業の方々が直面する今日的な課題をテーマとして取り上げ、毎年開催しているもので、今回で6回目となります。昨年は「中小企業による『新事業戦略』の展開」をテーマに取り上げましたが、今年は「中小企業の人材確保と育成」と題しまして、東洋大学の安田先生や、実際に人材の確保と育成に取り組まれ成果を上げてこられた企業の経営者の方々と従業員の皆様をお招きし、本日開催の運びとなりました。

ここ数年、働く場として中小企業を志向する若者は着実に増えてきましたが、緩やかな景気回復に伴い、足元各所で人材をいかに確保するかが論じられ、中小企業の経営者の方々からは、若者は「採用が難しい」、あるいは「定着しない」などの声が聞かれます。また、人口減少や労働力不足が改めてクローズアップされるようになり、人材の確保、育成の必要性を強くお感じの方も多くなっているのではないのでしょうか。

一方、雇用環境の変動に関わりなく、若者の確保、育成に対し長年地道に取り組まれてきた企業は、数多くいらっしゃいます。現在の人材をめぐる環境の下で、中小企業の皆様方が持続的に発展していくた

めに、人材の確保、育成についてどのように取り組んでいくことが求められるのか、本日は現場でのご体験をも踏まえながら、深く掘り下げた議論ができればと考えております。

なお、私どもの研究所に対しましては、日頃から中小企業専門の研究機関として、中小企業研究で常に高い水準を追求するよう指示しております。そのためには、日ごろの研究成果を積極的に外に向かって発信し、外部の方々から評価していただくことが何よりも重要です。このシンポジウムはその絶好の機会であると位置付けております。

ご参加いただきました皆様方から忌憚のないご意見、ご評価をいただき、総合研究所が目標とする水準に一步でも近づくよう、また、本日のシンポジウムがご来場の皆様方にとりましても価値のある内容のものとなりますことを願いまして、私の開会の挨拶とさせていただきます。



# 第1部 研究報告

## 研究報告

### 「働く場としての中小企業の魅力」 ～中小企業就業者の特性分析と企業の対応～

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 海上 泰生

総合研究所の海上です。本日、私が用意したのは、「働く場としての中小企業の魅力」という論題で、中小企業の働き手の方たちの特性分析、それを受けての企業の対応などについてお話ししたいと思います。それでは、目次に沿って、本研究に至るまでの問題意識からお話をしていきたいと思います（スライド3）。

まず、本研究に至った経緯として、私にとって非常に印象深かったものは、やはり数年前に顕在化した就職難です。学生の方たちが若い身空でリクルートスーツに身を固めて、50社、60社と不採用通知を受けながらも内定を求めて街をさまよう。そういう状況を見る一方、中小企業は門戸を開いてくれているのに、もう少しそちらの方に目が向かないものかと考えたわけです。

でも、そこで大きな障害となっているのが情報の問題でした。中小企業で働くということがどういうことか。また、そもそも中小企業とはどういう存在なのか。そうした情報自体が不足していて、どうしても躊躇してしまう。私は大学でも教鞭をとっておりますので、そうした学生の姿を間近に見るのですが、簡単にはその壁を崩し難いようです。

したがって、何か両者を橋渡しするような論考がないかということで、今回この研究を思い立ったということです。

仮に、本研究成果が世のお役に立てるとしたら、まず一点、求職者に向けては、働く場としての中小

企業について伝えることによって、大企業志向が根強い…、というよりも、大企業しか知らない求職者に向けて、適切な情報を伝える。それによって躊躇や不安を払拭してもらって、量的な側面から、中小企業への就職者増を図れないかということです（スライド4）。

そしてもう一点、企業側、経営者側に向けては、中小企業で働く方々の特性や意識を改めて理解していただくことによって、それに適切に対応した人材育成策、モチベーション向上策を実行し、理想的には「一騎当千の強者」を育成する。これにより、仮に採用増が図れなくても、それに代わる質的なカバーの一助にさせていただくという、やや大それた理想を狙いとしております。

そうした狙いから、リサーチ・クエスチョンとして、中小企業の働き手は何を魅力と感じ、何を重視し、どのような特性を持つのか、そして優れた人材の育成を促すための要素とは何か、企業側はどう対応すべきか、という点を掲げ、これについて明らかにしていきたいと思います（スライド5）。

調査手法としては、4つのアプローチをとりました（スライド6）。

まず、中心的な調査としては、中小企業及び大企業の働き手に対する「就業意識アンケート」で、働き手の方たちに直接アンケートをとったものです。また他方、企業の経営者の方々に対してもアンケートをとりました。加えて、アンケート調査だけだと



深く掘り下げることが難しい部分がありますので、その点は、かなり多くの働き手の方たちにインタビュー調査を行い、さらに、企業側の、中小企業の経営者の方にもインタビューをしたという、4つのアプローチをとりました。

スライドでは、ここから4ページほど各アンケート調査、インタビュー調査の仕様が続きますが（スライド7～10）、これ自体を覚えていただく必要はありませんので、重要なポイントのみピックアップしてお示ししたいと思います。

まず就業者、つまり働き手に対するアンケート調査です（スライド7）。これは、3,300人の方にご協力をいただきました。中小企業だけでなく、比較対照のため、大企業に働いている方にもお聞きして、職種もなるべく分散してうかがいました。

企業に対するアンケート調査は、5,620社という多くの方たちに協力いただき、こちらの表のような構成になっています（スライド8）。

就業者に対するインタビュー調査については（スライド9）、大都市すぎず、小都市すぎず、概ね中都市に就業されている方々を対象にしました。具体的な勤務地は、福岡県、宮城県、奈良県、茨城県です。職種もなるべくバランスをとるようにして、20名の方にお話をうかがいました。インタビューは1回当たり1時間半程度で、相当深いところまで聞かせていただきました。

次は、中小企業の経営者の方々にインタビューを

したものです（スライド10）。こちら各地域で雇用創出に重要な役割を果たしている中小企業10社を抽出して、お話をうかがいました。業種は、このようにバランスをとっており、各社、2時間～3時間とお時間を頂戴して、工場も拝見したり、場合によっては従業員の方にもお話をうかがったりと、多大なご協力をいただきました。

このような調査から、有用な情報がたくさん獲得できました。ただし、時間的な制約もありますので、ここでは重要なポイントのみ、お示ししたいと思います。

まず、中小企業の基本的な姿ということで、中小企業の人材構成を見ていきましょう（スライド11）。このグラフは、中小企業と大企業の働き手について学歴別の構成比で見たものです（スライド12）。学歴別で見ると、文系大学卒、理科系大学卒、大学院卒の割合は、大企業の方が多いたことがわかります。学歴というのは1つの尺度にすぎませんが、高学歴者の割合という点では、やはり大企業のほうが多いこととなります。

ただ注目していただきたいのは、この丸で囲んだ理科系大学卒です。こちらに関しては、意外と大企業と中小企業の間で差がない、むしろ同じくらいの割合になっています。確かに、言われてみればという印象があります。実際に、各地の中小企業に行くと、意外と理科系地方大学卒の方を採用されているという実感があって、腑に落ちる感じです。

次は、中小企業どうして比較したものです（スライド13）。上が人口密集地、下が地方、簡単にいうなら都会と地方の中小企業で見たものです。先ほどの大企業と中小企業の比較結果に近いのですが、より都会の企業のほうが高学歴者の割合が高く、地方の方がやや少ないという結果になっています。ただし、見てわかるとおり、理科系大学卒の方は、ほぼブレなくいただきたい同じくらいの割合になっています。つまり、文科系大学卒の方々は、大企業が好きで都会

が好きという傾向があり、理科系大学卒の方々は、ブレなく安定していて、地方でも中小企業に勤めている。そういう意味では、理科系大学卒が地域における中小企業の大きな戦力になっていることが、ここから見てとれるのです。

さらに、新卒者と転職者の割合で見ました(スライド 14)。これは中小企業と大企業の比較です。思った通り、大企業は新卒学生が7割近く、これに対して中小企業では転職者が多くを占めていることが、わかります。ただ、ここで注目したい点は、中小企業の社員のうち大企業で正社員だった方が1割くらいいるということです。つまり、大企業を辞めて中小企業を選んだ方が意外に多いのです。

ここで就職、採用の話が出ましたので、今回の主要なテーマである人材確保について、次から進めていきたいと思います。

まず、働き手の方々が就職時に重視した点についてですが(スライド 15)、これは大企業と中小企業を比較したものです(スライド 16)。図のオレンジの棒が大企業の働き手の方の意識で、グリーンの棒が中小企業の働き手の方です。大企業の方が回答が多い項目を右側に置いて、中小企業の方が多い項目を左手に置きました。折れ線グラフは両者のギャップの割合です。回答数の絶対値が小さくても乖離の割合が大きければ、ハッキリと出ます。

中小企業に就職した人達の性格が特徴的に出ているところを見てみましょう。「通勤時間の短さ」「残業の少なさ」「遠隔地転勤の少なさ」「経営者との距離の近さ」などの項目を就職時に重視して中小企業を選んだ人が多いのです。これには、多少、「そんなことで選んでしまうの?」と感じる向きもあるかもしれません。しかし、これはある意味で、今日提唱されている「スローライフ」または「ワーク・ライフ・バランス」という考え方で、仕事だけに重きを置かず、生活を重視した生き方なのかもしれません。

ここで、中小企業のインタビュー結果をご紹介します

ます(スライド 17)。本報告では、これからピックアップして、中小企業のインタビュー結果をお示しします。いずれもインタビュー結果の中から「働く場としての中小企業の魅力」に関して抽出したものです。

生活重視のライフスタイルを挙げている例としては、例えば、福岡県の男性(50歳)は、「地元になれることが大事だった。中小企業なら自分のライフスタイルに合わせた仕事選びができる。転職が嫌な人は転職がない会社を選べる」と指摘しています。また、「家も建てたし子どももいるし、地元でバスケットボールをしているから東京には行きたくないと言ったら、地元で事務所を作ってくれた」という、中小企業ならではのフレキシブルな一面が見て取れます。「前職の大企業を辞めたのは、転勤が多いこと」などの回答から考えても、地元での生活を重視する志向が伝わります。他にも、「親がいたからどうしても転勤したくなかった」という回答もあり、会社をとるか、生活をとるか、という命題に臨んで、中小企業への就職は、その選択肢の1つを実現する手段として選ばれたというのも、偽らざる本音ではないかと思われまます。

ただ、そうした意識は、時の経過とともに変わる可能性があります。こちらは、先ほどのグラフに似ていますが、現在と、就職当時の意識とを比べたものです(スライド 18)。青の棒が現在重視している項目で、オレンジの棒が就職当時に重視していた項目です。すなわち、青が長いところほど、かつてよりも今はこういうことが重要なのだと改めて見直した項目です。青の方が短い項目は、かつてはこだわっていたけれども、今は考えてみるとそれほどこだわる必要がないというものです。

このように、重視する割合が減った項目を見ると、例えば「通勤時間の短さ」や「異動の少なさ」は、かつて会社探しの時には重視したけれども、「考えてみると、もっと大事なことがあるな」と気付いた意識変化が、このグラフからみえてきます。



重要な項目は、この折れ線グラフが尖っている部分です。特に最も尖っているのが、「社員教育の充実」「能力の適正評価」「スキルが身につく」等が、就職して何年かたつと、やはり重要なだとわかってきたということです。

ここで「社員教育の充実」という話が出てきたので、今回のもう1つのテーマである人材育成の具体策について、お話しします(スライド19)。これは、経営者の方に対してのアンケート結果で、企業が実際に行っている人材育成策を並べたものです(スライド20)。単純に上の方に記載しているものが実施割合の高い項目ですが、一番多く実施されているものが「技能承継のためのベテランと後継者を組み合わせた配置」です。いわゆるペア配置という、ベテランとビギナーを一緒にして配置するもので、人件費は余分にかかるけれども、大掛かりな育成プログラムを構築したり、精緻なカリキュラムを考えたりすることと比べ、比較的、手軽にできる手法です。その次には、「国家免許取得などの計画的取得プログラム」や、「計画的ジョブローテーション」などが実施されています。

ただ、多く実施されているからといって、必ずしもそれが効果的かどうかはわからないので、これを効果と結びつける方法はないかということで分析した結果が、次のスライドです(スライド21)。これは、「あなたの会社での人材育成は順調ですか」という質問の回答と先ほどの各種育成策の実施割合(スライド20)をクロス集計したものです。

実施割合では7位という低い割合でしたが、「技能向上や昇進のためのキャリアパスや成長モデルの設定」を実施した企業は、「人材育成が順調である」という割合が明らかに高いことが見てとれます。また、実施割合では4位や6位という低めの育成策も、効果が上がっています。成長モデル作成や育成プランは、精緻な制度設計が必要なので、そう簡単にはできないものですが、努力して構築し、実施すると効果が高いことがわかります。

注目していただきたいのは、一番下の「上記のような育成策は実施していない」と言う企業群は、やはり明らかに「人材育成が順調だ」とする割合が低く出ており、積極的な育成プログラムは欠かせないという現実がアンケート上もはっきりと出ています。

さて、社員が能力や実績を上げて行った先には、昇進・昇格があります。そこでまた、インタビュー調査結果を抜き出してみると、中小企業のよい点その2として、「昇進や昇格のチャンスが相対的に大きい」という指摘があります(スライド22)。例えば、「中小企業はステップアップが身近、昇格の可能性も大きい」、「組織が小さいので自分がどんなステップで昇進していくのわかりやすい」、「社長まではいかなくても、常務や専務なら目指せるのではないか」等、中小企業の組織の小ささが逆にメリットとして働く。言ってみれば、“逆スケールメリット”です。そういう意味で、「中小企業には昇進・昇格のチャンスがある」という好評価が働き手から聞かれるということです。

これを数値的に裏付けられないかというのが次の

グラフで(スライド23)、アンケート調査の結果です。大企業と中小企業を比較してみましたが、「あなたの会社における役員や部長などに昇進する難易度」を、個々の働き手に尋ねたものです。大企業の働き手のうち、6割近くの人が「かなり難しい」というように現実的には無理と受けとめている状況なのに比べて、中小企業では「ある程度なれる見込みがある」が多めです。以上のように、昇進期待という中小企業の魅力の一つが裏付けられたこととなります。この昇進・昇格のしやすさ・しにくさについては、後ほどまた出てきます。

次に「日々働くうえでの意識」ですけれども、今回の研究調査をするに当たって、働き手は日々何を考えながら、どんな思いで働いているのだろうかという点が根源的な問いでもあったので、これについて回答を求めてみました(スライド24)。

その結果を年代別に分けたところ(スライド25)、50歳代の働き手が日々働くうえではどんなことを考えているかという点、「仕事上の技術・技能・知識の習得」や「社内の人間関係を良好に過ごすこと」を考えながら仕事をしているのですが、20歳代は「早く終わらせて帰宅すること」が51.7%でトップ、「一日一日の仕事を無難にこなすこと」がこれに続くということで、なんとなく嘆かわしいと感じる向きもあると思いますが、逆によく正直に答えてくれたというべきかもしれません。

ただし、この意識も、環境や雰囲気によって変わる可能性があります。次のページをご覧ください(スライド26)。昇進・昇格の見込みがある企業と少ない企業とで、「日々働くうえでの意識」を分けたものです。レーダーチャートの青いラインは、100%を示します。昇進見込みが少ない企業を100とすると、昇進・昇格の見込みがある企業は、明らかに高い項目があります。まず「将来のキャリア構想を実現する」、次に「会社にとって新しい技術の開発や販路の開拓を進めたい」「会社の成長・会社全体の目標の達成を

したい」などと意識しながら働いている割合が明らかに高いことがわかります。

でも、こうした意識で働くからどうなの?…と疑問を持つ向きもあるかもしれません。そこで、「日々働くうえでの意識」の回答と、「あなたの働いている会社は、ここ数年業績は好調ですか」という問いの回答をクロス集計してみました。「将来のキャリア構想を実現したい」と意識しながら働く方たちが属している会社は、高い割合で業績好調企業が多い。これは大企業においてもほぼ同じ傾向です。

さらに、「仕事を通じて日本や世界のために貢献したい」という崇高な気持ちを持って働く方たちが属している会社は、明らかに業績が好調であることがわかります。働き手の日々の意識が会社の業績にまで影響を与えているという1つの事実ですが、理由には謎の部分もあります。私としてはある程度の仮説を持っていますけれども、今後、これについては、より掘り下げて研究を進めていきたいと思っています。

さて、本題に戻ります。「中小企業の魅力」第3弾です(スライド28)。

ここで挙げられているのは「社内コミュニケーションの充実」です。福岡県の男性(52歳)は「社内を見渡せるし、会社の実情が見えてくる」「会社が小さいので財務状態がよくわかる」「今ちょっと社長室に行つてということもできる」「自分の意見が会社に通じたりして、働きやすいし、それによって頑張りがやすい」などのように、こういう社内コミュニケーションや経営トップとの距離感が中小企業の魅力だよ、と指摘する方が多くいるということです。

この点も、アンケート調査でデータの裏付けをとってみました(スライド29)。縦軸が会社規模、横軸が経営者や社長と話す頻度を測ったものです。週に2~3回や週に1回等、高い頻度で話ができる方は中小企業に多い。逆に、1,000名以上の大企業になると、8割近くは「まず話すことはない、会うことがな



い」という結果になっています。

この結果自体は、当然といえば当然なのかもしれませんが、こうした観点からやり甲斐が見いだせる可能性もあるわけです。次のスライドを見てください（スライド30）。クロス集計で、「あなたの会社で社長と話をする頻度」と「今の仕事は好きですか」という質問を重ねたものです。経営者とのコミュニケーションが豊かな人ほど、仕事に対する好感度が高い。つまり、今の仕事が好きで、モチベーションが高いという結果が出ています。

このように、「働くうえでの意識」は、重要な要素の1つと考えられ、モチベーションの向上を図るには、この面における改善、もしくは進展が肝要であるという、1つの示唆だと思われます。

これからまた3つ連続で、中小企業の働き手に向けたインタビュー結果を紹介します。これまでご紹介したものに続く「中小企業の魅力と課題」です（スライド31）。

まず、働き手に尋ねた「大企業と比較した自由度・自己実現性」の回答群を集めました。上の方から、「中小企業だと全部自分で決められるので、『これは俺が作った』と言える。大企業だと、『これはうちの会社が作った』になる」との見解があります。つまり、自己実現性の違いですね。「今は自分で何でも決められるが、前職の大企業では、これはできないだろう」というように、自由度の違いです。「それなりの実績を作れば自由にできるのは魅力だと思う」「責任とか

自分にかかる量が中小企業の方が大きい。規模的な満足度は大企業の方があると思うが、自身のやりがいと考えたら絶対に中小企業だ。会社が成長しているとやりがいも増す」など、中小企業における自己実現性の高さがここに示されています。

また、中小企業の革新性を挙げる声もあります。例えば、「大企業は今ある既存のものを、ちょっと変えて売るパターンが多いが、中小企業はバックボーンがない分攻めやすい。技術面でも冒険がしやすい感じが中小企業の経営者にはある。イノベーションである」というように、中小企業の方が身軽な分だけ、より革新、イノベーションにトライできると実感されている方たちがいるようです。

ただし、あまり良いことばかり言っていると真実を見誤りますので、中小企業にももちろん課題がある点もここで言及しなければいけません（スライド33）。例えば、大企業と比べた中小企業の弱みとしては、「（大企業なら）やっぱりビッグプロジェクトが担当できるし、達成感は大い。給料も高いに越したことはない。」という声があります。大手の規模・待遇への羨望ですね。それから、「会社の規模が小さく、同期がいないので競い合う人がいない」「大企業にはいろいろな部署があるので、自分より優れている人に会える」というように、切磋琢磨するライバルが中小企業だと少ないということも課題です。

また、本音の話として、「次期社長は息子の常務だが、社内で評判が良くない。この人がトップになると雲ゆきも怪しくなる」「ワンマンな社長がいる同族会社なので、誰も意見が言えない」等、同族経営のため資質に若干問題がある場合でも、トップになってしまう可能性があることが懸念されています。

また、組合がないことに不満を感じる方も多かったので、これを含めて組織上の未整備も克服しなければいけない課題です。

もう1つ、「中小企業はアットホーム。だけど、1回人間関係が崩れると大変そう。社員が少ないと、

異動しても顔を合わせる」というように、とくに女性の心配事がこういうところにあります。

このように、組織上の未熟・未整備・規模の不利という課題のなかには、正面から取り組むことで克服可能、もしくは緩和できる課題もあり、経営者の方々は、社員からこうした声が投げ掛けられていることをしっかりと理解しなければなりません。

さて、今度は中小企業の魅力というよりも、「中小企業という存在が果たしている役割」の1つを紹介いたします(スライド34)。それは「転職」を介した多様な就業機会の提供です。例えば、「大企業ベースでは、おいそれと転職できないが、中小企業ベースなら、転職しやすい」、「転職ありきくらいの人なら、むしろ中小企業は良い。中小企業を乗り換えて、スキルアップして生きていった方が、将来的に需要のある人間になれる」という考え方があります。確かに、大企業から大企業にどんどん飛び移っていくような人たちは非常に稀で、そんな都合の良いことは前提にできない。しかし、中小企業だったら転職も自在にできるという、転職志向者にとって受け皿的な、受容体的な役割を中小企業が担っているのです。

特に、宮城県の男性(35歳)は、「次に行きたい会社は、ベンチャー“とかでいい”」というように、かなり軽いノリで転職する。例えば、「何度も転職しているので何とも思わない。潰れたら次に行けばいい」など、こういう考え方もあるように、転職を全然厭わない人たちにとって、中小企業という存在は、総体として受け皿になっているのです。

ただ、無制限というわけではありません。例えば、「『あと10年若かったら採用したんだけど』とさんざん言われた。やはり中小企業でも年齢制限がある。特化しているスキルがあっても年齢をみる」と、52歳の方の実感です。転職ベースの人生には設計が難しい部分もありますが、中小企業という存在が重要な役割を果たしていることは確かです。

以上、インタビュー結果を紹介しました。しかし、

インタビューやアンケートだけでは現実感が少ないと思われる方もいらっしゃるかもしれませんので、ここで優良企業事例を1つ紹介します(スライド35)。

ここに示した静岡県浜松市にある国本工業株式会社さんは、自動車部品のプレス生産をしています(スライド36)。このように、ぐねぐねに曲げたパイプも、プレスで作ることができるということで、このような当社の技術力を認めたあのトヨタが、異例にも、当時従業員数30名程度の当社を相手に直接取引の口座を開いてくれた。普通は、間にTier1と呼ばれる大手部品メーカーをかませるものですが、直接取引を認められた中小企業です。これまで無理と言われてきたような形状や加工法、価格を実現する技術力を持っており、例えば、従来は溶接で継がなければできない形状をプレスで作ってしまう。ベンディングで加工していた部品をプレスで作ってしまう。つまり、それだけ短い工程で安く大量にできる。ときには、金属塑性加工の理論限界値を超えた数値を実現し、専門の大学教授が学会で発表を希望するほどで、理論を超える数値を実践的に導き出せる技術をもっています。

では、この企業の人材育成では、どのような特徴がみられるのか。一言でいうと、当社は技術に対しては非常に粘り強い。克服不可能と思われる課題でも、とにかく粘ることで絶対何かが得られる。「できませんでした」という報告ではなくて「ここまではできました」と報告させる。これによって自信を持たせるという考え方をしているのです。

当社内には、理論限界値を超える数値を実現した体験、つまり、不可能と思われたことを可能にした体験、身近な先輩が苦勞に苦勞を重ね、粘りに粘って、無理と言われたことを最終的に成功させた体験があふれている。先輩や同僚たちが無理と思われたことも結局成し遂げてしまった。それを後輩たちが見て真似をして、簡単にあきらめない粘り強い社風が生まれたということです。社内の空気が人を育て

る、社内に醸成された意識のなかで人が育っていく、そんな示唆が導き出せる事例ということで、当社の例を紹介しました。

このように、数々のインタビュー調査結果、アンケート調査結果、成功事例を紹介しましたが、最後に、働く場としての中小企業の魅力をまとめます。(スライド37) ここにあるとおり、5つの魅力と1つの課題です。

まず、1つめの魅力として、地元密着型のライフスタイルを支えていること。就職先大企業が少ない地域において、地元志向の優秀な学生は中小企業に集まる。やはり、転職を回避しつつ、地方で大きな企業に就職しようと思うと、例えば、地方銀行、電力会社、あとは県庁などが挙げられますが、そういうところに就職できればいいけれども、そうではなくて地元をいたいという人は中小企業を選ぶというのが大きなポイントです。

2つめの魅力としては、小さい組織ゆえに昇進・昇格・枢要な地位の獲得のチャンスがあるという点で、言ってみれば、逆スケールメリットです。サラリーマンの夢である出世・昇進に関しては、中小企業の方がより獲得しやすい。確かに、平均賃金で見れば、大企業の方が高いけれども、個人個人でいうと、大企業のなかで多くのライバルと争って平社員や係長くらいで留まってしまう確率と、ライバルの少ない中小企業で役員や部長にまでなれる確率を考えてみれば、むしろ逆転するケースもあり得る。そういった可能性も含めた上での中小企業の魅力ということです。

3つめは、働き手の目から見て感じる身近な経営ということで、社内での豊かなコミュニケーションの話であります。典型例として、スライド28に戻ってください。一番下に印象的なインタビューがあります。すなわち、「大手だからつぶれないという保証は今の時代はない。つぶれるかもという不安は大手だろうと、うちの会社だろうと同じ。しんどいと

きも給料が上がらなくても、しゃあない、ここは乗り切ろうやないか、と頑張れる。自分の会社じゃないけれど、ある意味、経営者的な考えを持つかもしれない」とあります。こういう経営との一体感が中小企業の特徴です。大企業にいと、なかなか一体感という域にまではいかない。使用者側と被雇用者側とに分かれるイメージです。それが、中小企業だったら、まさに“俺の会社”という感じで、働き手の方も主体的になって頑張れる、そのような意識が感じられる印象的なインタビューでした。

ページを戻して(スライド37)、4つめの魅力については、社内において高い自由度と自己実現・多様なスキルが獲得できることです。先述のインタビューの中でも示されていました。大企業の社員で優れた技術者なのにあつという間にリストラされてしまって、技術はあるけれども引き取り手がない。仕方がないから韓国で働いてノウハウを全部コピーしてしまった。しかし、中小企業だったら、多様なスキルの獲得ができて、長い間でも必要だったらいられるという自由度、自己実現が中小企業の魅力であるということです。

5つめは、転職を前提とした生き方とする方々、彼らの生き方を支えるレセプターとなっているのも中小企業です。

以上の5つが、「働く場としての中小企業の魅力」として整理したものです。

ただし、一方で、組織の未熟・未整備・規模の不利は、働き手からみた中小企業の現実的な課題で、典型的には、「ワンマン体制」や「ガバナンスの不備」「組合を含めた組織体制の未整備」などが挙げられます。やはり何らかの形で克服しなければなりません。

これら、5つの魅力と1つの課題が今回の研究報告で導き出されてきたものです。

さて、第1部では、このように各種の調査結果に基づいて報告しましたが、実は、報告中で掲

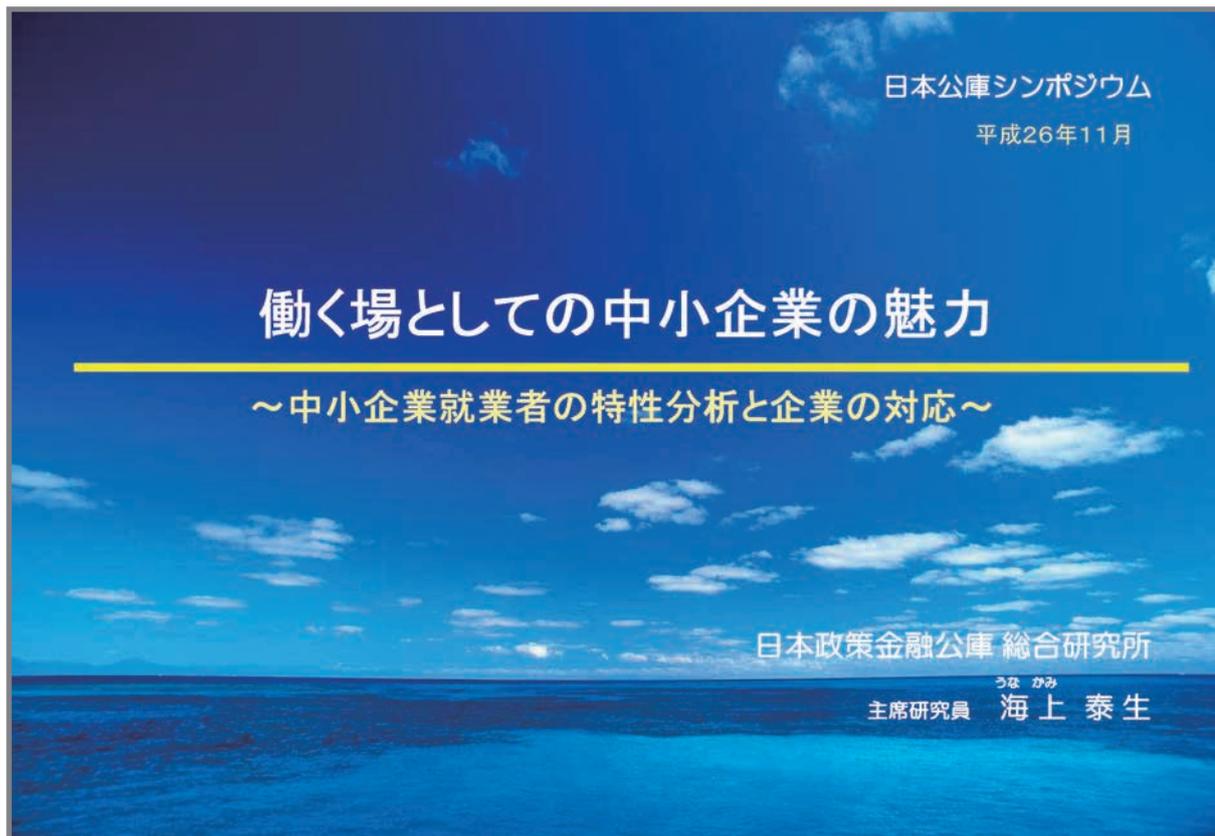
第1部 研究報告  
「働く場としての中小企業の魅力」

げた企業インタビュー調査における聞き取り先の企業の中から、さらにもっと深く話を聞きたいと思った3社の経営者と従業員の方々を、今回この場にお招きしています。後ほど、第2部のパネルディスカッ

ションでゆっくりお話をうかがいたと思います。

以上で、第1部の研究報告を終わります。ご清聴いただきまして、どうもありがとうございました。

スライド1



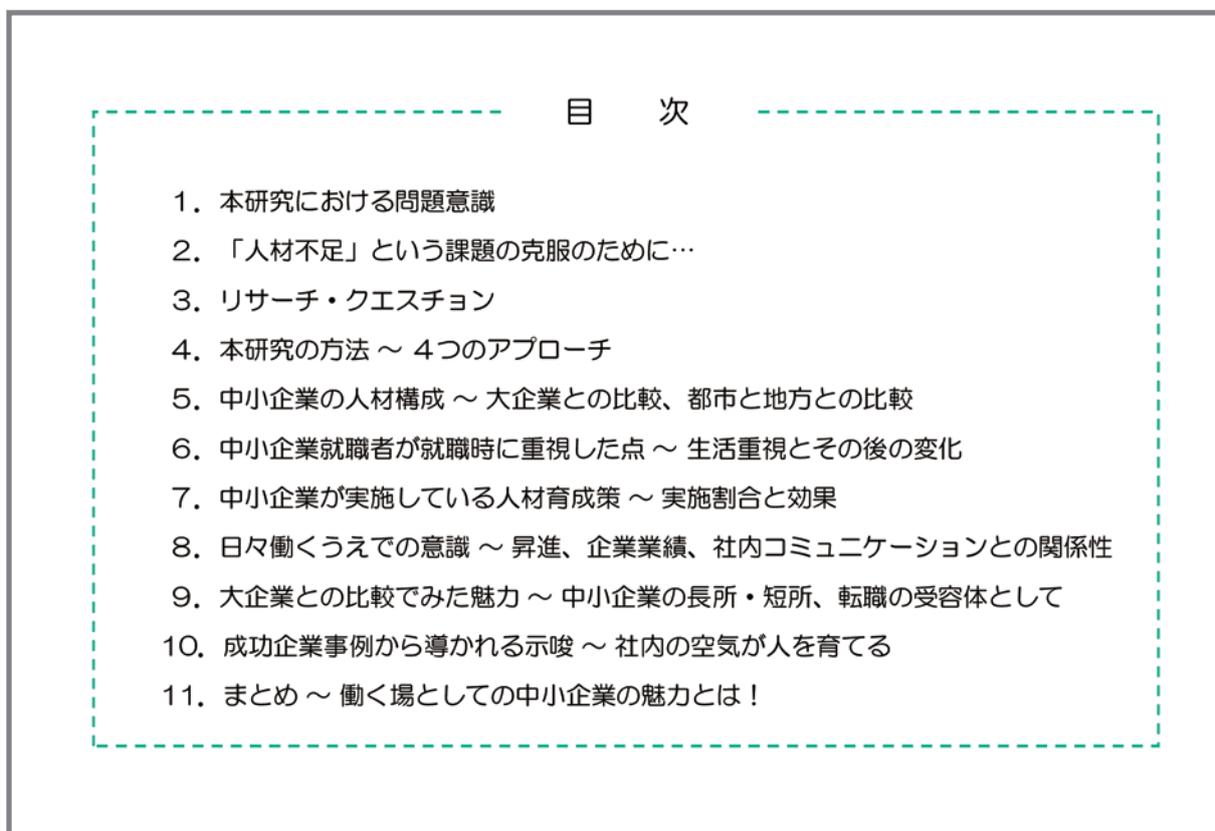
日本公庫シンポジウム  
平成26年11月

# 働く場としての中小企業の魅力

～中小企業就業者の特性分析と企業の対応～

日本政策金融公庫 総合研究所  
主席研究員 うな かも 海上 泰生

スライド2



## 目 次

1. 本研究における問題意識
2. 「人材不足」という課題の克服のために…
3. リサーチ・クエスチョン
4. 本研究の方法 ～ 4つのアプローチ
5. 中小企業の人材構成 ～ 大企業との比較、都市と地方との比較
6. 中小企業就業者が就職時に重視した点 ～ 生活重視とその後の変化
7. 中小企業が実施している人材育成策 ～ 実施割合と効果
8. 日々働くうえでの意識 ～ 昇進、企業業績、社内コミュニケーションとの関係性
9. 大企業との比較でみた魅力 ～ 中小企業の長所・短所、転職の受容体として
10. 成功企業事例から導かれる示唆 ～ 社内の空気が人を育てる
11. まとめ ～ 働く場としての中小企業の魅力とは！

スライド3

1. 本研究における問題意識

- ◆ 先頃までの厳しい就職難のもと、内定を求めて疲弊する若者の姿は社会問題となった。当時、大企業だけでなく、中小企業にも目を向けるべきとの声が高まったが、それでも、中小企業の人材難は、完全には解消されなかった。
- ◆ 背景には、大企業に比べて**中小企業に関する情報が明らかに不足している**ため、求職者が躊躇する傾向にある。そもそも「**働く場としての中小企業の魅力とは何か？**」という問いへの需要は強く、足元の景気回復に伴って、中小企業の人材不足感が再び深刻化すると、**ますますこれを解き明かす必要性が強まっている**。
- ◆ 中小企業と働き手がより良い成長をともに実現するため、**情報の面で両者を橋渡しする新たな論考が求められる**。



スライド4

「人材不足」という課題の克服のために、  
本研究報告が役立てることは何か？ (理想とする形)



大企業志向が根強い・・・というより、  
“大企業しか知らない” 求職者（とくに学生）に、  
「働く場としての中小企業の魅力」を伝える。

中小企業への潜在的な就職候補者に対して、  
「知らない」ことからくる不安と躊躇を払拭するよう後押しする。

中小企業への就職者増に微力ながら貢献する（量的な課題克服へ）



現に中小企業を働く場として選んだ就業者が、  
どのような特性を持っているのか、理解する。

そのうえで、優れた人材の育成を促し、  
モチベーションを高める要素とはなにかを考察する。

現有の働き手を“一騎当千の強者”に育成するとともに、  
離職を抑えることで、新規採用難をカバーする（質的な課題克服へ）

スライド5

### 3. リサーチ・クエスチョン

- ◆ 中小企業を働く場として選択した**就業者は、何を魅力と感じ、何を重視し、どのような特性を持つのか、そしてまた、優れた人材の育成を促し、モチベーションを高める要素とはなにか、それを踏まえて、企業側は、どう対応すべきなのか。**
- ◆ この幅広い、しかも本来的な命題に対して、すべてに明確な回答を見出すのは困難であるが、本件では、そうした命題への取り組みの足掛かりになるような示唆の導出を図っていく。

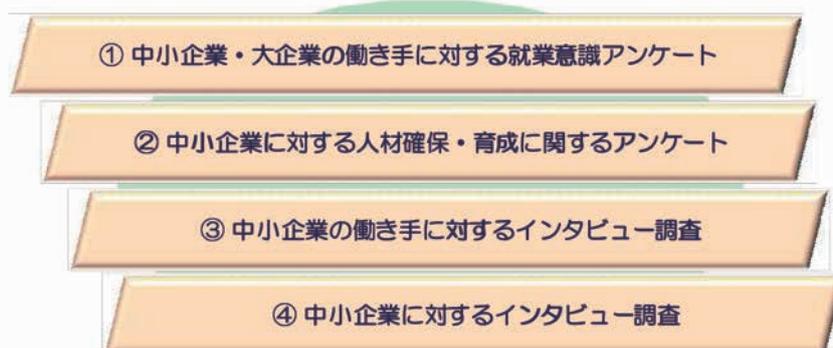


スライド6

### 4. 本研究の方法 ~ 4つのアプローチ

- ◆ 本研究に当たっては、**中小企業及び大企業の働き手**に向けた「就業意識に関するアンケート」、及び、**中小企業経営者に**尋ねた「人材育成に関するアンケート(中小企業動向調査特別調査)」という**2つの大規模アンケートを実施した。**
- ◆ 次に、より企業の働き手の実態に迫るため、**全国4つの都市で働く就業者**に**直接的なインタビュー**を実施した。その一方で、**雇用者側の立場**にも目を向け、地域の雇用創出に重要な役割を果たしている**中小企業10社**を抽出し、**インタビュー調査**を実施した。
- ◆ これらの結果を整理し、多様な角度から分析していく。

図表2 本研究の方法 ~ 4つのアプローチ



スライド7

4①. 中小企業就業者・大企業就業者へのアンケート調査

- ◆「就業意識に関するアンケート」は、以下の仕様による。
- ◆調査対象は、製造業における働き手を中心としたが、同じ業種であっても職種によって働き手の意識が異なる可能性を考え、「経営・企画」「営業・販売事務」「研究開発」「生産」「間接部門」などの各分野に配分した。また、比較対象として大企業就業者も対象としたが、違いを際立たせるため、法定義より大きめの1000人以上の会社を対象とした。

図表3 就業者アンケート調査の仕様

調査対象	日本国内の居住する個人
調査方法	Webアンケート
実施時期	2013年9月20日～9月30日
回収件数	3,313件

勤務先所在地	勤務先企業規模	業種合計	製造業					小売・卸売業
			経営・企画	営業・販売事務	研究開発	生産	間接部門	
3大都市圏	合計	1020	170	170	170	170	170	170
	30～50人	120	20	20	20	20	20	20
	51～100人	360	60	60	60	60	60	60
	101～300人	360	60	60	60	60	60	60
	1000人超	180	30	30	30	30	30	30
それ以外(地方圏)	合計	1980	330	330	330	330	330	330
	30～50人	240	40	40	40	40	40	40
	51～100人	720	120	120	120	120	120	120
	101～300人	720	120	120	120	120	120	120
	1000人超	300	50	50	50	50	50	50

(注)当ウェブアンケートにおいては、調査の企画、基本仕様、設問の作成、集計データの加工・グラフ化については、日本政策金融公庫総合研究所が担当し、調査対象サンプルの抽出、回答状況の管理、回答データの回収・基礎集計については、みずほ総合研究所が担当した。

スライド8

4②. 中小企業へのアンケート調査

- ◆「人材育成に関するアンケート(中小企業動向調査特別調査)」は、以下の仕様による。

図表4 企業アンケート調査の仕様

2014年4-6月期 特別調査

調査時点	2014年6月中旬
調査対象	当公庫中小企業事業取引先 13,750社
有効回答数	5,625社(回答率 40.9%)

回答企業の業種別社数・構成比

(単位:社数、%)

業種名	社数	構成比	業種名	社数	構成比
飲 食 料 品	345	6.1	鉱 業	11	0.2
繊維・繊維製品	137	2.4	建 設 業	540	9.6
木 材 ・ 木 製 品	63	1.1	運 送 業 (除水運)	296	5.3
紙 ・ 紙 加 工 品	58	1.0	水 運 業	63	1.1
化 学 工 業	92	1.6	倉 庫 業	34	0.6
プラスチック製品	132	2.3	情 報 通 信 業	104	1.8
窯 業 ・ 土 石	149	2.6	ガ ス 供 給 業	7	0.1
鉄 鋼	94	1.7	不 動 産 業	265	4.7
非 鉄 金 属	40	0.7	宿 泊 ・ 飲 食 サ ー ビ ス 業	171	3.0
金 属 製 品	342	6.1	卸 売 業	830	14.8
は ん 用 機 械	134	2.4	小 売 業	430	7.6
生 産 用 機 械	227	4.0	(卸・小売業)	1,260	22.4
業 務 用 機 械	45	0.8	サ ー ビ ス 業	482	8.6
電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	43	0.8	非 製 造 業 合 計	3,233	57.5
電 気 機 械	105	1.9	全 産 業 合 計	5,625	100.0
輸 送 用 機 械	117	2.1			
印 刷 ・ 同 関 連	170	3.0			
そ の 他 製 造 業	99	1.8			
製 造 業 合 計	2,392	42.5			

回答企業の資本金・従業員規模別社数・構成比

(単位:社数、%)

資本金別	社数	構成比	従業員	社数	構成比
100万円未満	45	0.8	20人未満	1,701	30.2
100万～300万円未満	76	1.4	20～29人	798	14.2
300万～1,000万円未満	449	8.0	30～49人	1,161	20.6
1,000万～5,000万円未満	3,774	67.1	50～99人	1,139	20.2
5,000万～1億円未満	993	17.7	100～199人	578	10.3
1億～3億円未満	222	3.9	200～299人	137	2.4
3億円以上	66	1.2	300人以上	111	2.0
合 計	5,625	100.0	合 計	5,625	100.0

スライド9

4③. 中小企業就業者へのインタビュー調査

- ◆「中小企業就業者インタビュー調査」は、以下の方々を対象とした。
- ◆ 前述の「就業意識に関するアンケート」に回答を寄せていただいた方々の中から、職種が偏らないよう配慮したうえで、3大都市を除いた東北・関東・近畿・九州における4つの中都市に勤務している20名に依頼し、実施した。

図表5 中小企業就業者インタビュー調査の対象一覧

勤務地	職種	性別	年齢	勤務先企業規模	転職経験
福岡県	営業	男性	50歳	50～100名	あり
福岡県	営業	男性	52歳	100～200名	あり
福岡県	商品企画	男性	39歳	20～50名	あり
福岡県	総務・経理	女性	45歳	200～300名	なし
福岡県	営業	男性	42歳	20～50名	あり
福岡県	営業	男性	28歳	100～200名	なし
宮城県	営業	男性	44歳	50～100名	あり
宮城県	製品設計	男性	28歳	20～50名	あり
宮城県	システム・エンジニア	男性	44歳	200～300名	なし
宮城県	製品設計	女性	40歳	50～100名	なし
宮城県	営業	男性	35歳	100～200名	あり
宮城県	検査	女性	29歳	100～200名	あり
奈良県	生産管理	男性	50歳	50～100名	なし
奈良県	生産管理	男性	45歳	50～100名	あり
奈良県	商品管理	男性	44歳	50～100名	なし
奈良県	生産ライン従事	男性	40歳	50～100名	なし
奈良県	生産ライン従事	男性	59歳	50～100名	なし
茨城県	生産ライン従事	男性	32歳	100～200名	あり
茨城県	生産ライン従事	男性	36歳	100～200名	なし
茨城県	生産ライン従事	男性	52歳	100～200名	あり

(注)当インタビュー調査及び次項の企業インタビュー調査においては、調査の企画、仕様、対象選定、集計データの整理・分析については、日本政策金融公庫総合研究所が担当し、調査対象候補の抽出、連絡調整、内容の一次とりまとめについては、みずほ総合研究所が担当した。

スライド10

4④. 中小企業へのインタビュー調査

- ◆「中小企業へのインタビュー調査」は、地域の雇用創出に重要な役割を果たしている中小企業10社を、政府刊行物・新聞・雑誌・ウェブを含む各種の公開情報や、信用情報会社が提供する企業データベース、当公庫の調査歴や取引歴のある企業群の蓄積データなどをもとに選定し抽出し、直接面談のうえ実施した。

図表6 中小企業インタビュー調査の対象一覧

業種	企業名	事業内容
製造業	K①社	自動車部品の製造、金型の設計・製作、製品の開発・設計
	K②社	野菜・果実缶詰・保存食料品製造業
	M社	建設作業工具・配管設計製造、産業機器・治具設計製造
	E社	配電盤の生産・据付・改造、配電盤の試運転・調整
	K③社	パンティーストッキング、ソックス製造
	M②社	輸送機器関連部品の開発、設計、製造
	O社	配管工事用付属品製造業
	K④社	シートシャッター製造・販売、集落排水制御監視システム設計製造
小売業	T社	紳士靴・婦人靴・雑貨小売
サービス業	S社	プレス機械法令点検代行、機械移設に伴うエンジニアリング、プレス用ロボット開発・製造・販売、オーダーメイドプレス開発・製造・販売

(注)当インタビュー先各社については、一社を除き、社名の開示許諾は得ているが、記述の便宜上、本頁では全社イニシャル表示とした。

スライド11

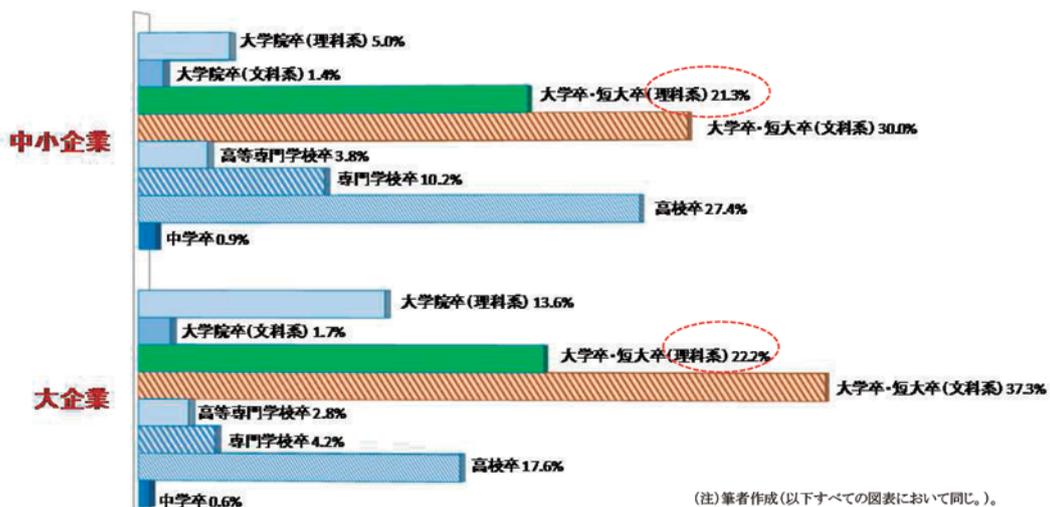


スライド12

5. 中小企業の人材構成(大企業との比較)～ 就業者アンケート調査結果の分析①

- ◆ 本稿の主題である働き手の意識を探る前に、まず、基本的な中小企業の人材構成についてみると、大企業では、①大学卒・短大卒(文科系)、②大学卒・短大卒(理科系)、③高校卒、④大学院卒(理科系)の順で構成されているのに対し、中小企業では、①大学卒・短大卒(文科系)、②高校卒、③大学卒・短大卒(理科系)、④専門学校卒という順になっている。
- ◆ 高学歴者の割合では言えば、大企業の方が多いが、理科系の大学卒・短大卒に関しては、中小企業も大企業とほぼ同じ割合を示しており、理科系大学生・短大生からみて、有力な就職先になっていることがわかる。

図表7 中小企業の人材構成(大企業との比較)

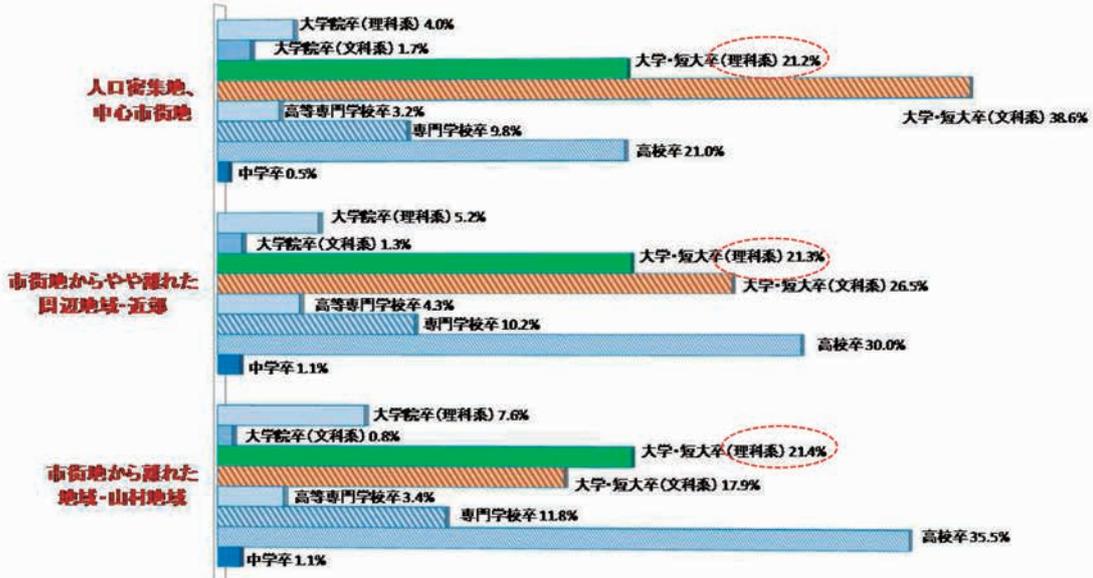


スライド13

5. 中小企業の人材構成(都市と地方の比較) ~ 就業者アンケート調査結果の分析②

◆ 中小企業の人材構成を、立地場所の観点から比較してみると、やはり、高学歴者の割合でみれば、人口密集地・中心市街地に立地する中小企業の方が多い。ただし、**理科系の大学卒・短大卒に関しては、市街地から離れた地域・山村地域に立地する中小企業も他の地域とほぼ同じ割合を示しており、こうした理科系大学生等が地域に立地する中小企業にとって貴重な戦力になっていることがわかる。**

図表8 中小企業の人材構成(都市と地方の比較)

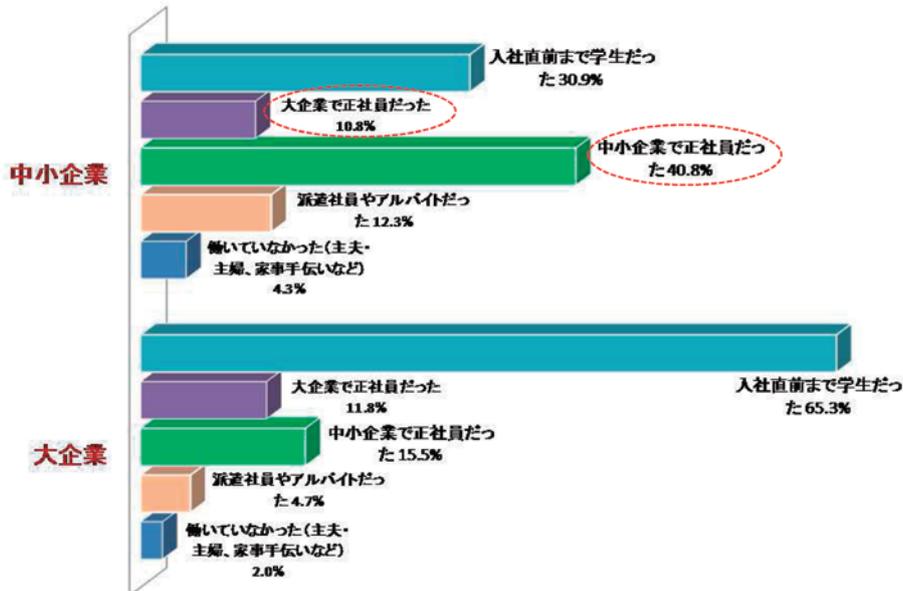


スライド14

5. 中小企業の人材構成(新卒者と転職者の状況) ~ 就業者アンケート調査結果の分析③

◆ 中小企業の人材構成を、入社前のステータスからみると、**大企業では新卒学生から2/3を占めているのに対し、中小企業では、新卒学生は3割程度あって、過半が転職者であることがわかる。**なかでも、**大企業からの転職者が全体の1割以上を占めており、中小企業内部には、大企業での勤務を経験した者が相当程度在籍していることがわかる。**

図表9 中小企業の人材構成(新卒者と転職者の状況)



スライド15

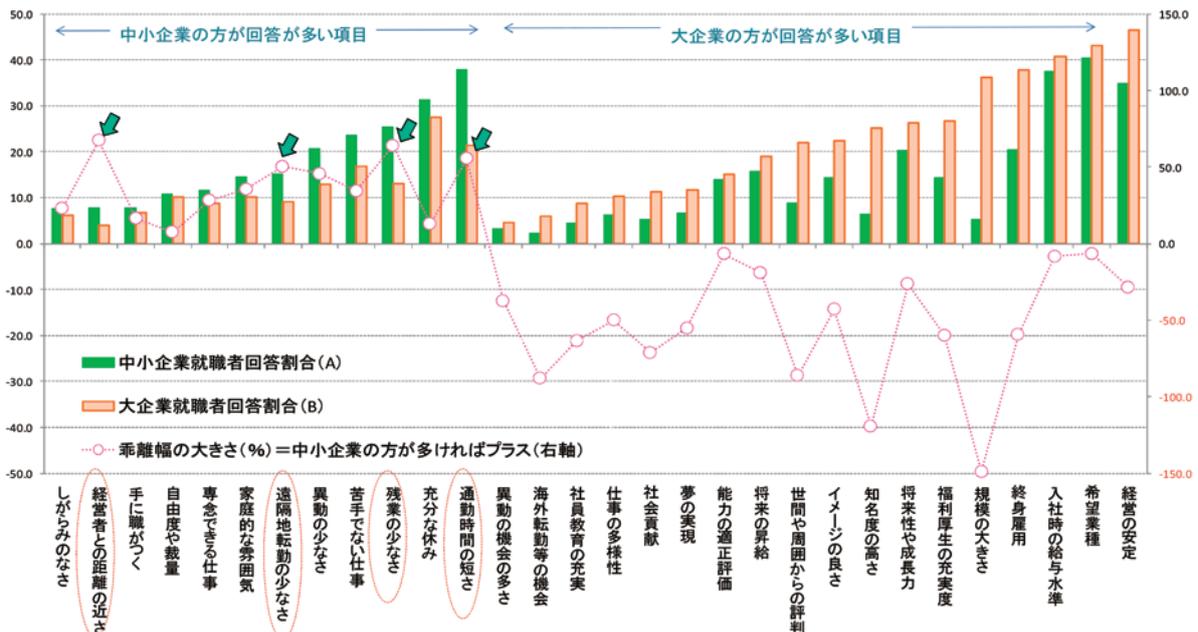


スライド16

6. 就職時に重視した点 ~ 就業者アンケート調査結果の分析④

◆ 中小企業への就職者が、会社選定時にどんな点を重視したかを、大企業就職者との乖離差の大きさをみると、とくに「経営者との距離の近さ」が挙げられているほか、「通勤時間の短さ」「残業の少なさ」「遠隔地転勤の少なさ」などが目立つ。大企業就職者と比較すると、**地元での生活を重視する姿勢が特徴的に表れている。**

図表10 就職時に重視した点(中小企業就職者と大企業就職者の比較)



スライド17

### 6. 【ピックアップ】 就業者インタビュー調査結果の抜粋① ～生活重視のライフスタイル

- ◆ 地元でいられることが大事だった。中小企業なら、自分のライフスタイルに合わせた仕事選びができる。転勤が嫌な人は転勤がない会社を選ぶ。ここで働きたいという場所にそうそう大手企業はない。(福岡・男性・50歳)
- ◆ 家も建てた子供もいるし、地元でバスケットもやっているから。東京には行きたくないと言ったら、地元で事務所をつくってくれた。(福岡・男性・42歳)
- ◆ 前職の大企業は転勤が多いことが辞めた大きな理由。1万人の社員の中で、なかなか1人の希望を聞いてくれなかった。(宮城・男性・44歳)
- ◆ 県内から出ることを考えたことはない。なので、地元の会社に就職した。東京に就職するつもりなら、いくらでもできる売り手市場の時代だったが、でも、地元しか受けなかった。(宮城・男性・44歳SE)
- ◆ 給与だけで言えば(前職の大手企業を)辞めなければよかったという思いもある。ただ地元にはいられない。(福岡・男性・39歳)
- ◆ 中小企業は地域性が高い。そこに染まっているから。転勤も少ないし、地域振興にも熱心。(福岡・男性・39歳)
- ◆ 通勤は車で15分。転勤があったら大手でも嫌。親がいたからどうしても転勤したくなかった。(茨城・男性・52歳)

↓

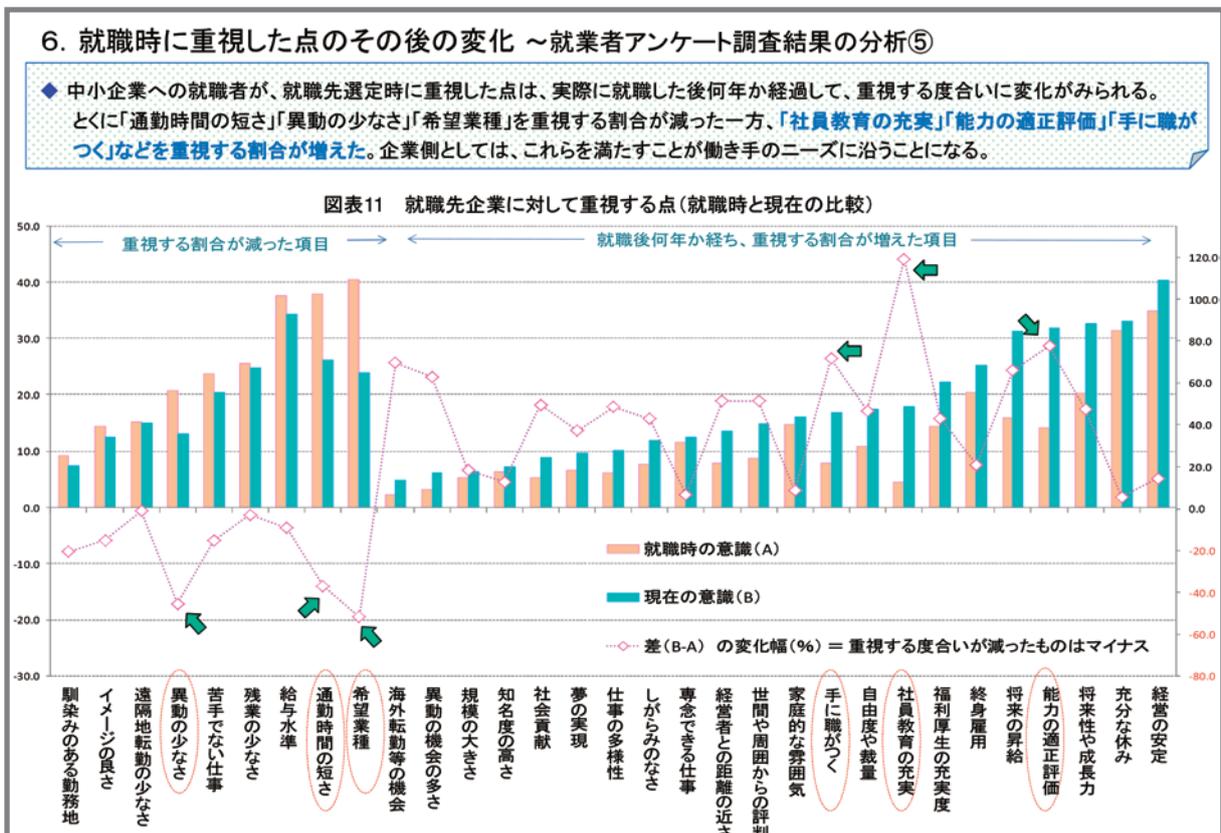


地元での生活重視のライフスタイル

転勤回避・地元の企業 = 中小企業という選択

会社をとるか？  
ライフスタイルをとるか？

スライド18



スライド19

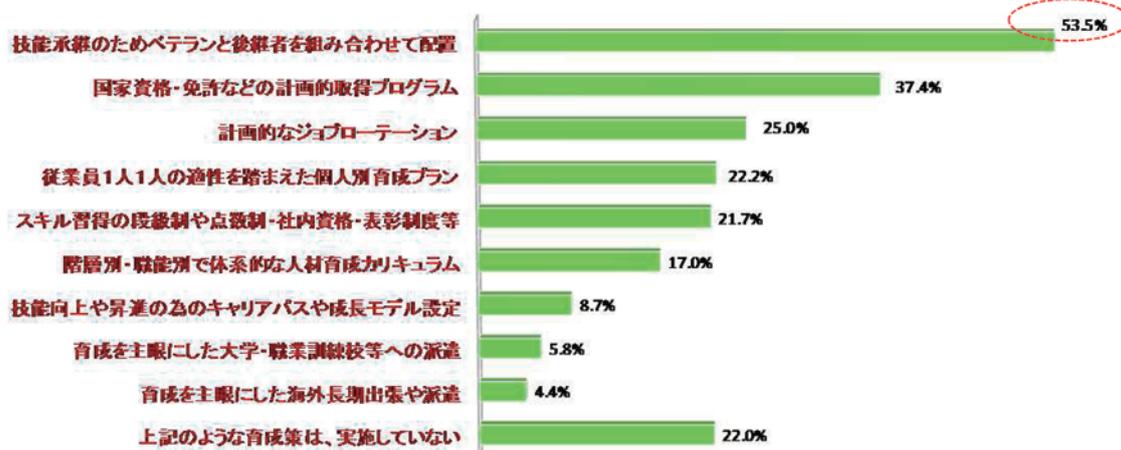


スライド20

### 7. 中小企業が実施している人材育成策 ～ 企業アンケート調査結果の分析①

◆ 前項の「社員教育の充実」という観点から、実際に中小企業が実施している人材育成策をみると、「技能承継のためベテランと後継者を組み合わせて配置」「国家資格・免許などの計画的取得プログラム」などが比較的多くの企業で行われている。とくに、「技能承継のため…」は、現実的なOJT(On the Job Training)の一つとして過半の企業に実施されている。

図表12 中小企業が実施している積極的な人材育成策

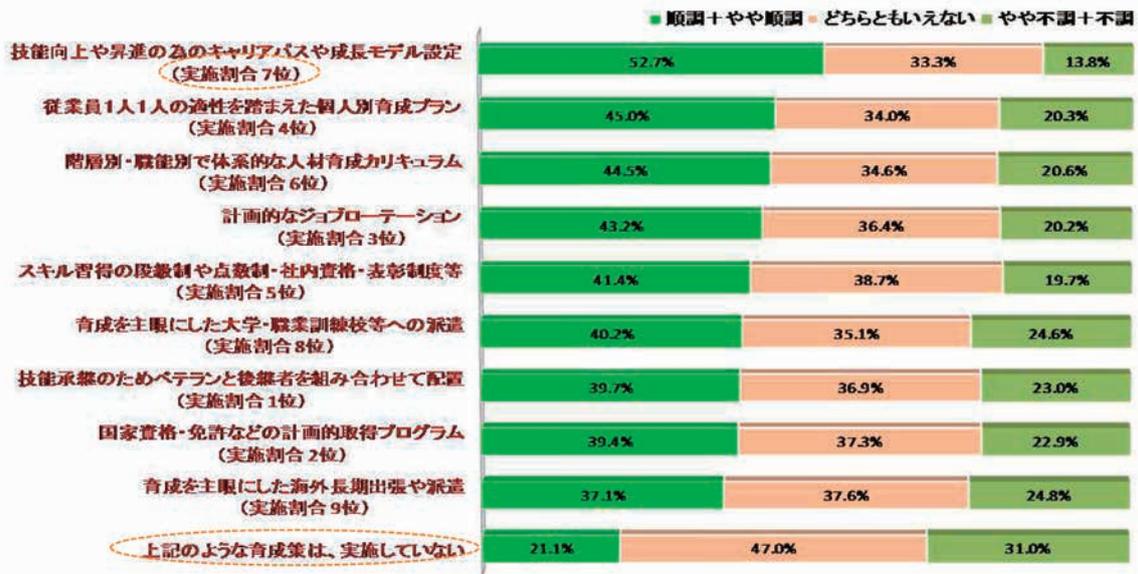


スライド21

7. 順調な人材育成に寄与する具体策とは ~ 企業アンケート調査結果の分析②

◆ 中小企業が実施している個々の人材育成策と、別質問である「貴社の人材育成は順調か？」に対する回答をクロス集計してみると、「技能向上や昇進のためのキャリアパスや成長モデル設定」を行っている企業の53%が「人材育成は順調である」と回答している。その次には、「従業員1人1人の適性を踏まえた個人別育成プラン」「階層別・職能別で体系的な人材育成プログラム」が続く。いずれも、周知な準備を要する育成手法であり、前項でみた**実施割合は高くないが、積極的に行えば効果的である**ことを示している。

図表13 「具体的な人材育成策」×「人材育成の順調度合い」とのクロス集計



スライド22

8. 【ピックアップ】 就業者インタビュー調査結果の抜粋② ~ 中小企業における昇進・昇格のチャンス

- ◆ 中小企業は、ステップアップが身近。昇格の可能性も大きい。私の会社も頑張れば早かった。会社が大きいと人数も多いからなかなか芽が出ない。(福岡・女性・45歳)
- ◆ 会社の規模から見た将来性に対する不安はない。頑張れば 業績も上がるし、待遇も上がる。それなりにやりがいを感じて頑張ってきた。組織が小さいから自分がどんなステップで昇進して行くかわかりやすい。(福岡・男性・50歳)
- ◆ 中小企業はいろいろな仕事を任されて、部門の核になれる。また、中小企業だと上を目指せる。社長までは行かなくても、常務や専務だって目指せる。大企業で働いている限りは、俺もいいと課長だなど。20代後半になると、みんな考える。(宮城・男性・28歳)
- ◆ 中小企業は人数が少ない分、早く仕事をやらせてもらえるからやりがいが出てくる。(福岡・男性・52歳)
- ◆ 前職の大企業では社長にはなれない。出先の支店長ぐらいにはなれるかな。だったら、100人ぐらいの会社で、自分のやりたいことをやらせてくれる方がいいと思った。やりがいは今の方がある。(福岡・男性・50歳)



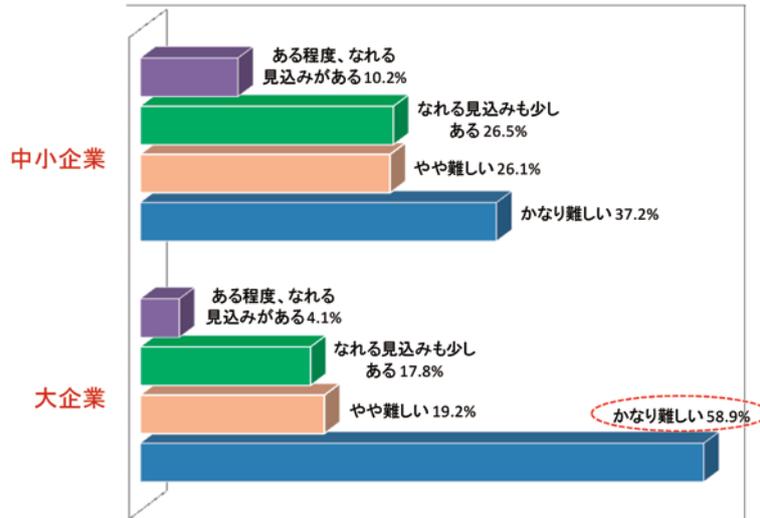
昇進・昇格・重要な立場獲得の可能性  
小さい組織ゆえの昇進のチャンス = 中小企業の魅力

スライド23

### 8. 中小企業における昇進・昇格のチャンス ～ 就業者アンケート調査結果の分析⑥

◆ 一般社員が役員や部長など経営幹部に昇進する難易度をみると、大企業の6割で、「かなり難しい」と考えられている。これに対して、**中小企業では、3社に1社の割合で昇進見込みが多少なりともある**と捉えられている。こうした社内の雰囲気働き手の意識に何らかの影響を与えている可能性がある。

図表14 質問「あなたの勤める会社における役員や部長などに昇進する難易度」



スライド24

日々働くうえでの意識

スライド25

8. 日々働くうえでの意識 ~ 就業者アンケート調査結果の分析⑦

◆ 企業の働き手は、日々何を意識しながら働いているのか、この点について直接的に尋ねたところ、ベテラン世代においては、「仕事上の技術・技能・知識の習得」「顧客の満足・取引上の人間関係を良好にすること」などが高い割合で挙げられた。一方、若手世代において、「早く終わらせて帰宅すること」「一日一日の仕事を無難にこなすこと」など、比較的消極的な理由が目立った。

図表15 「日々働くうえで意識していること」の世代間比較

【50歳代】

順位	項目	回答割合
第1位	仕事上の技術・技能・知識の習得	42.6%
第2位	社内の人間関係を良好に過ごすこと	41.9%
第3位	顧客の満足・取引上の人間関係を良好にすること	36.9%
第4位	手順どおりに一日一日の仕事を無難にこなすこと	36.5%
第5位	早く終わらせて帰宅すること	35.8%
第6位	会社の成長・会社全体の目標の達成	30.1%

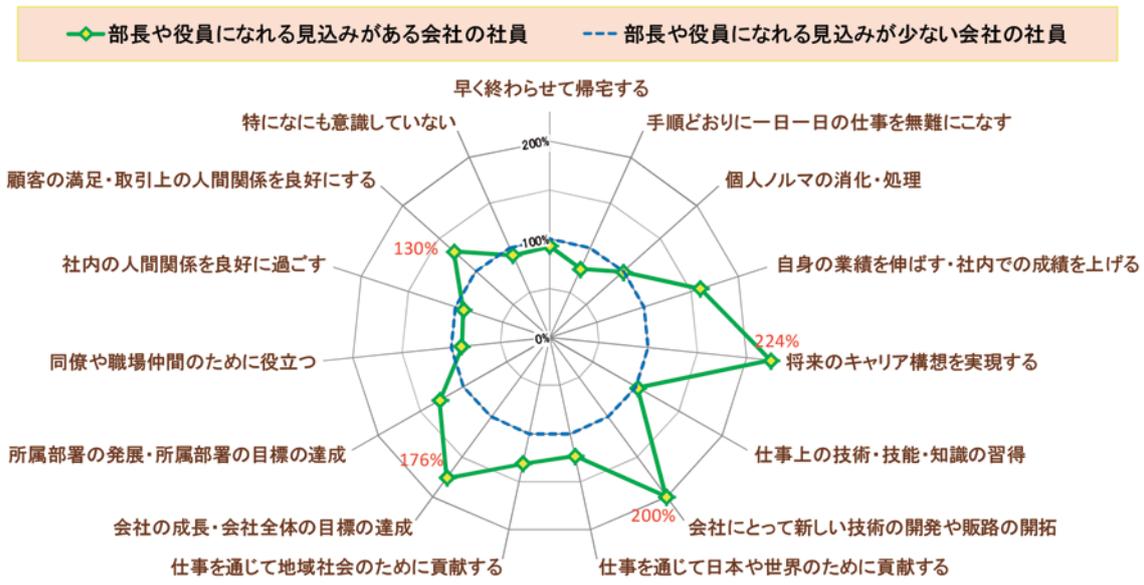
【20歳代】

順位	項目	回答割合
第1位	早く終わらせて帰宅すること	51.7%
第2位	手順どおりに一日一日の仕事を無難にこなすこと	36.4%
第3位	社内の人間関係を良好に過ごすこと	34.4%
第4位	個人ノルマの消化・処理	25.8%
第5位	仕事上の技術・技能・知識の習得	25.8%
第6位	同僚や職場仲間のために役立つこと	16.6%

スライド26

◆ 働き手の日々の意識には、社内の環境・風土・空気(雰囲気)が何らかの影響を与えている可能性がある。その一例として、働き手の意識の持ち方を「昇進が難しい会社」と「昇進見込みがある会社」の間で比較してみたところ、「将来のキャリア構想の実現」「会社にとって新しい技術の開発や販路の開拓」「会社の成長・会社全体の目標の達成」などを前向きに意識する割合が、昇進見込みがある会社において際立って高い。自らの昇進期待や人事的にオープンな気風が働き手の意識に変化を与えていると推測される。

図表16 働くうえで意識することの企業間比較(昇進が難しい会社 VS 昇進見込みがある会社)



スライド27

8. 日々働くうえでの意識(企業業績との関係) ~ 就業者アンケート調査結果の分析⑧

◆ 前項で挙げた「将来のキャリア構想を実現する」のほか、社員が「仕事を通じて日本や世界のために貢献する」という意識を持ちながら働く企業は、そうでない企業に比べて業績良好である割合が明らかに高い。このことから、働き手が日々どのような意識を持って職務に臨んでいるかが、会社全体のパフォーマンスにも影響を与えることが分かる。

図表17 働き手の意識と企業の業績の関係性

<Q>  
仕事をするにあたって特に意識することはありますか?

X

<Q>  
ここ数年、会社の業績は好調ですか?



スライド28

8. 【ピックアップ】 就業者インタビュー調査結果の抜粋③ ~ 経営の透明性・社内コミュニケーション

- ◆ 中小企業で働いていると社内を見渡せるし、会社の実情が見えてくる。全体像をつかみやすい。(福岡・男性・52歳)
- ◆ 会社が小さいので財務状態がわかる。わかっているからあまり不安はない。(福岡・男性・39歳)
- ◆ 前職の大企業なら社長と話せるのは年に1回ぐらいだったが、今はちょっと社長室に行ってもいいのが充実感につながっている。意思の疎通が常に図れる。(宮城・男性・44歳)
- ◆ 中小企業では自分の意見が会社に通じたりして、働きやすいし、それによって頑張りやすい。風通しがよいので、経営トップも下もよく見えると思う。何を考えているのか把握しやすい。(奈良・男性・59歳)
- ◆ 大企業と中小企業は、社員ひとりあたりの影響力が違う。ある有名大企業の社員は、自社の主力事業撤退の事実をギリギリまで知らなかったという。(奈良・男性・45歳)
- ◆ 大手だからつぶれないという保証は今の時代はない。つぶれるかもという不安は大手だろううちの会社だろうと同じ。しんどいときも給料が上がらなくても、しゃあない、ここは乗り切ろうやないか、と頑張れる。自分の会社じゃないけど、ある意味経営者的な考えも持つかもかもしれない。(奈良・男性・50歳)



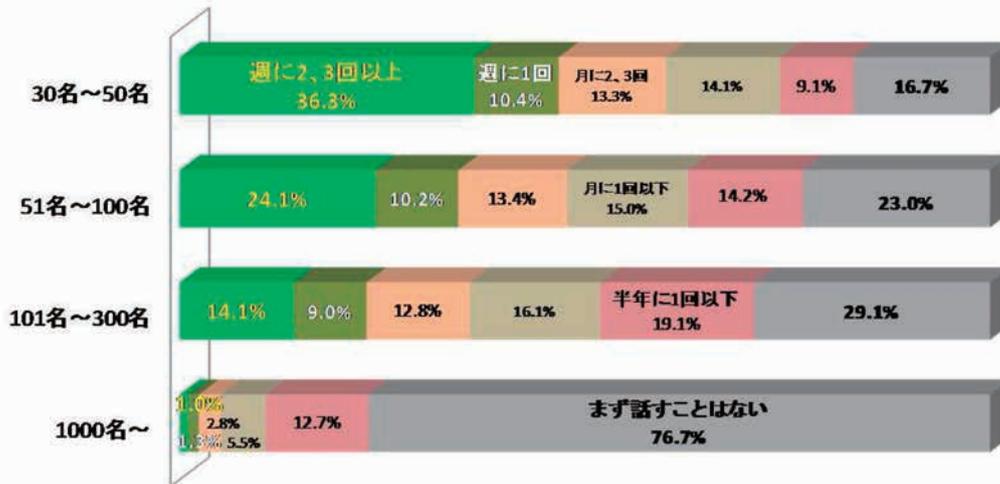
経営の透明性・経営との共感・一体感  
目に見えて感じられる身近な経営 = 中小企業の魅力

スライド29

8. 日々働くうえでの意識（社内コミュニケーションとの関係）～ 就業者アンケート調査結果の分析⑨

◆ 会社内での円滑な情報流通・透明性に関して、経営トップ（社長等）とのコミュニケーションについてみると、大企業では、「（経営トップと）まず話すことはない。」が全体の3/4を占めているなか、中小企業では、いずれの企業規模でも、高い頻度で経営トップと接触する機会がある。経営の透明性・経営との共感・一体感につながっていると思われる。

図表18 経営者（社長）と話す頻度（企業規模間比較）



スライド30

◆ 経営トップ（社長など）とのコミュニケーションの度合いが、社員の意識にどのような影響を与えているのか。その一例として、“経営者（社長）と話す頻度の高さ”と“仕事に対する好感度”とのクロス集計を行ったところ、経営者（社長）と話す頻度が高い企業ほど、働き手の仕事に対する好感度が高いという結果となった。風通しの良い社内の雰囲気は働き手のモチベーションにもプラスの影響を与えているものと考えられる。

図表19 経営者（社長）と話す頻度の高さと仕事に対する好感度とのクロス集計

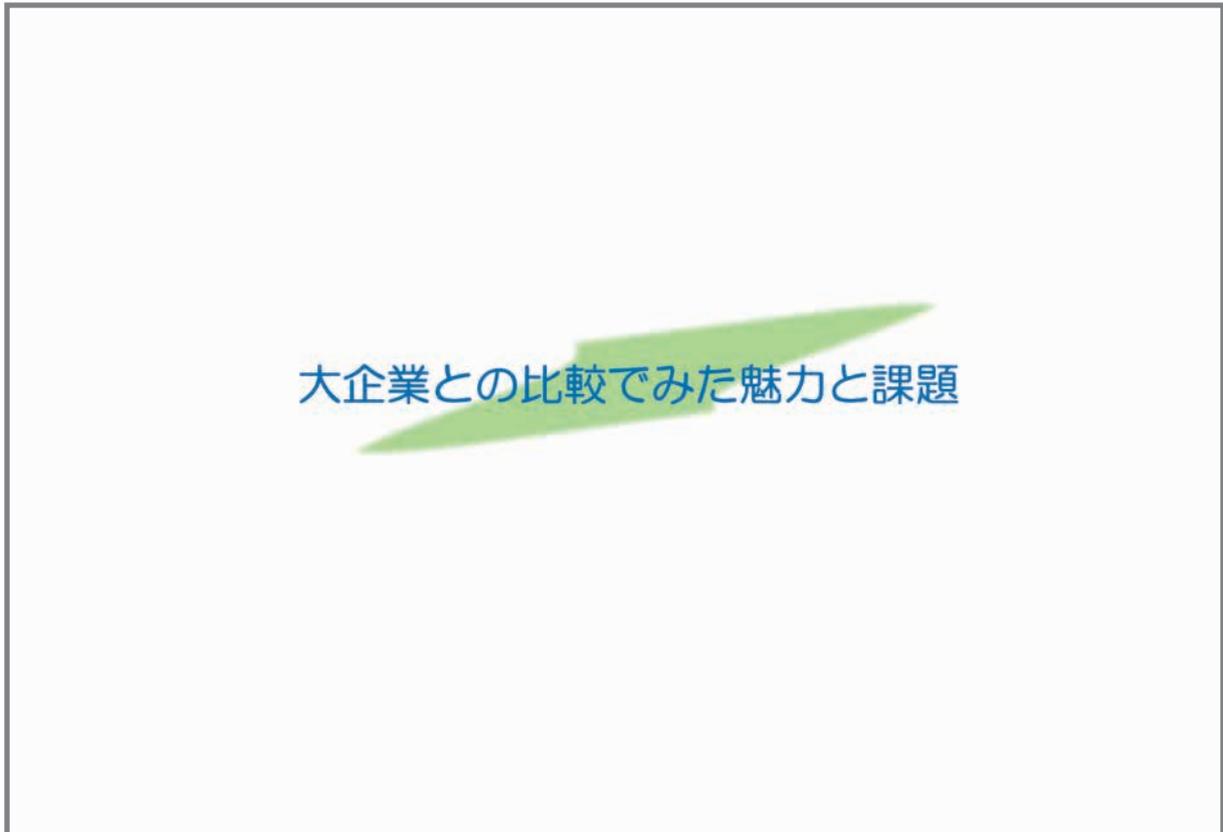
<Q>  
あなたの会社では、経営者（社長）と、どのくらいの頻度で話をすることができますか？

×

<Q>  
今の仕事は好きですか？



スライド31



スライド32

### 9. 【ピックアップ】就業者インタビュー調査結果の抜粋④～大企業と比較した自由度・自己実現性

- ◆ 中小企業だと全部自分で決められるので「これは俺が作った」と言える。大企業だと「これはうちの会社で作った」になるだろう。人がいないからいろいろやらないといけない。そうして培ったキャリアが、次につながる。(福岡・男性・42歳)
- ◆ 今は自分で何でも決められるが、前職の大企業では、これはできないだろう。(福岡・男性・39歳)
- ◆ それなりの実績を作れば自由にやれるのは魅力だと思う。大企業は、権限や担当に制約がある。(福岡・男性・52歳)
- ◆ 責任とか自分にかかる量が中小の方が大きい。規模的な満足度は大企業の方があると思うけど、自身のやりがいを考えたら絶対に中小だ。会社が成長しているとやりがいも増す。(奈良・男性・44歳)
- ◆ 前職は大手だったが工場閉鎖で800～900人ぐらい退社した。会社の名前は相変わらずあるしTVCMもやっている。会社の安定と社員の安定は別問題。(茨城・男性・52歳)
- ◆ 大企業は今ある既存のものを、ちょっと変えて売るパターンが多い。中小企業の方がバックボーンがない分攻めやすい。技術面でも冒険しやすい感じが中小企業の経営者にはある。イノベーションである。(茨城・男性・32歳)
- ◆ ニッチな製品でほかにやりたい企業がないらしく、ほぼ独占企業。パブルやリーマンでも、売上は伸びも減りもしないから、長く勤めるならこういう会社はいい。ただ、競争がないので、仕事の改善もない。経営者が70歳ぐらいのおじいちゃんなのではないかという感じ。(宮城・男性・35歳)



大企業にはない自身の比重の大きさ、自由度、多能化、革新性  
社内における自己の存在感 = 中小企業の魅力

スライド33

9. 【ピックアップ】就業者インタビュー調査結果の抜粋⑤～大企業と比較した中小企業の弱み

- ◆ 大手ならビッグプロジェクトが担当できるし、その達成感は大きい。給料も高いに越したことはない。(福岡・男性・50歳)
- ◆ 行けるものなら一度は大きい企業に行けと言う。中途では入れない。(福岡・男性・42歳)
- ◆ 今の会社では同期がいないので、競い合う人がいない。(福岡・男性・28歳)
- ◆ 大企業ではいろんな部署があるので、いろんな経験ができる。自分より優れている人に出会える。(奈良・男性・40歳)
- ◆ 次期社長は息子の常務だが、社内で評判が良くない。この人がトップになると雲ゆきも怪しくなる。(福岡・男性・28歳)
- ◆ 組合がない。ワンマンな社長がいる同族会社なので、誰も意見が言えない。忙しくて休みなしで、残業代を出しすぎたからボーナスを出せないと言われたことがあった。(宮城・女性・40歳)
- ◆ 中小企業はアットホーム。ただ、一回人間関係が崩れると大変そう。社員数が少ないと、異動しても顔を合わせる。また、小さい企業だと、何でも屋になって、事務的な煩わしいことをやらされる。(宮城・女性・29歳)
- ◆ 大企業は国がつぶさないが、中小企業だと助けてくれない。大企業社員は切られても、ある程度退職金をもらえるが、中小企業だと多分出ない。(宮城・男性・44歳SE)



大企業との比較で浮き上がる弱み  
組織の未熟・未整備・規模の不利 = 中小企業の課題

スライド34

9. 【ピックアップ】就業者インタビュー調査結果の抜粋⑥ ～転職を介した多様な就業機会の提供

- ◆ 大企業で半人前のまま数年間過ごすよりも、中小で早く仕事を覚えて次につなげた方がいい。大企業ベースで考えると、おいそれと転職できないが、中小企業ベースなら、転職しやすい。人生設計的には、幅広い選択肢を持てる。(福岡・男性・52歳)
- ◆ 「転職ありき」くらいの人なら、むしろ中小企業は良い。中小企業を乗り換えて、スキルアップして生きていった方が将来的に需要のある人間になれる。有名大企業社員ですごい技術を持っている人が、買い手がなくて韓国に行くしかないという。それなら、中小でダイナミックに動いて、いつでも買ってもらえる人材になった方がいい。(茨城・男性・32歳)
- ◆ 次に行きたい会社は、ベンチャーとかでいい。規模にはこだわらず、やりがいがあればいい。(宮城・男性・35歳)
- ◆ 出版、印刷、広告業界は給料を上げるには転職しかない。前職の実績を持って行って、前の給料の〇%アップで雇ってくださいというかたち。何度も転職しているので何とも思わない。潰れたら次に行けばいい。(福岡・男性・42歳)
- ◆ 中小企業からすると、大手に勤めて研修を1～2年受けてきた人を中途採用するのが理想。(福岡・男性・39歳)
- ◆ 転職のため面接に何社か行ったが、「あと10年若かったら採用したんだけど」と散々言われた。やはり中小企業でも年齢制限がある。特化しているスキルがあっても年齢をみる。(茨城・男性・52歳)



多様な職業・職場・職種を提供する役割  
“転職”を前提とした生き方 = 受容体となる中小企業

スライド35



スライド36

## 10. 成功企業事例から導かれる示唆

### ～ 社内の空気が人を育てる ～

企業名	国本工業 株式会社		
本社所在地	静岡県浜松市	従業員数	61名
事業内容	自動車部品のプレス生産、金型の設計・製作		



- ◆ 材料にかかわらずスプリングバックを起さない独自の「パイプ曲げ」技術などが強み。当社の技術力を認めたトヨタが、異例にも、当時従業員30名程度の当社を相手に直接取引の口座を開いてくれたことから、Tier 1としての地位を築いた。以来、「縮管」「拡管」「曲げ」などの技術を駆使し、これまで無理と言われてきたような形状や加工法、価格を実現。ときには、**金属塑性加工の理論限界値を超えた数値を実現し、専門の大学教授が学会での発表を希望するほど。**
- ◆ かつて、当社には人材(人財)が不足していると思っていた。しかし、実は、自分たちが従業員に何も教えていないことに気付いた。しっかりと仕事を教えて、それを好きになった時に人は成長すると思う。
- ◆ 教育はOJTが基本だが、座学のカリキュラムも組んでいる。教育係として完成車メーカーOBで社員教育の経験を持つコンサルタントを招聘。完成車メーカーと同様のカリキュラムをベースに、当社に合わせた教育を行っている。
- ◆ **当社は、技術に対しては非常にしつこい。**克服不可能と思われる課題でも、とにかく粘ることで絶対何かを得られる。そのときに、「できませんでした」とは報告させない。必ず「～まではできました」と報告させる。そこで自信を持ち、従業員は強くなっていく。粘り強い人材(人財)が必要だが、採用段階では分からない。当社の社風や環境の中で粘り強くなっていくのだと思う。社内には、身近な先輩や同僚が苦勞しながら粘りに粘って、無理と言われたことでも最終的に成功させた体験があふれている。そこから、簡単にあきらめない粘り強い社風が生まれた。社内の空気が人を育てる。

スライド37

11. まとめ ～“働く場としての中小企業の魅力”とは！

☆ 地元密着型の生活重視のライフスタイルを支える

地方には、転勤を回避できる就職先大企業が少ない。地元志向の優秀な学生は中小企業に集まる。

☆ 小さい組織ゆえの昇進・昇格・枢要な地位獲得のチャンス

社内の競合が少ないという“逆スケールメリット”あり。昇進期待は、各社員の働く意識を高めてもいる。

☆ 働き手の目から見て感じられる身近な経営・経営との一体感

経営トップとの活発なコミュニケーションは、透明性だけでなくモチベーションアップの効用もある。

☆ 社内における高い自由度と自己実現・多様なスキル獲得

社内における自身の比重の大きさと、それに伴う裁量の広がり、多能化の豊富な機会がある。

☆ 転職を前提とした生き方を支える受容体となる

一つの会社にとらわれない多様な職業・職種・職場を提供する役割を果たしている。

☆ 一方で、組織の未熟・未整備・規模の不利は現実的な課題

ワンマン体制・ガバナンスの不備・組合なども含めた組織体制の未整備は、今後解決すべき課題である。

👉 中小企業にとって、上述の各ポイントに応える体制の整備と“空気”の醸成が重要である。

スライド38



御清聴ありがとうございました。

## 総括

東洋大学経済学部教授 安田 武彦 氏

東洋大学経済学部の安田と申します。海上氏の報告について、簡単に総括をさせていただきます。

タイトルは『働く場としての中小企業の魅力』は若者にどう響くか?』です。

大学の教員の仕事は研究と教育と学務に分けられます。私は、研究、教育では中小企業を専門にしています。学務では、もう8年くらい就職担当をしており、いろいろな就職話を聞いてきています。

今日のお話は、そうした私の学務と研究の両方にかぶります。そこで、特に若者、学生から見て中小企業の魅力、働く場としての魅力はどのようなところにあるのかについて考えていこうと思います。

本日の海上氏の報告は、今の時期に大変合ったテーマだということを、まず申し上げておきます。というのは、いよいよ本格的に人口減少社会になってきます。そうすると、経済全体もそうですし、企業についてもいわゆる労働力が成長制約になるという時代になってきます。今までのように、人を集めようとすればいくらかでも集まる状況とは全然違ってくることが、これから長く続くでしょう。こうした状況は歴史的には江戸時代後期以来のようですけれども、そうした時にこのテーマを扱っていただいたことは非常に時宜を得ていると考えています(スライド2)。

報告の中では、非常に面白いお話を聞かせていただきました。地元密着型の生活重視のライフスタイルを支えている、これが働く場としての中小企業の

魅力であるということです。今、内閣でも国でも非常に問題になっている地方創生のカギは、そうしてみると中小企業にあるのではないかと思います(スライド3)。

ここにいらっしゃる中にはご存じの方も多いかと思いますが、増田レポートというものがあります。元岩手県知事で元総務相の増田寛也さんが書かれたもので、2040年には人口が1万人を切る市町村が523になり、いわゆる地方崩壊が起こるのではないかという話です。この増田レポートについて簡単に見ていきます(スライド4)。

どのような仕組みか。今、地方から都心に人が出ていく。特に若い女性が外に出ていく。若者が東京に流入していく。そうすると、生む人がいなくなってしまい、地方では人口が減少していく。若年女性比率の減少が高齢化比率の上昇につながるわけです。

次の段階として、比率が高い、お年をめした方が死んでしまい、さらに人口の減少が続いていくという悪循環がどんどん地方で起こっていくのではないかと。それが増田レポートのいわんとしているところだと思います。

実際に日本人はどのような引っ越しをするのか、5年間に都道府県を超える大きな引っ越しをした人の割合を国勢調査を使ってみていきました(スライド5)。やはり一番高いのは進学や就職で、18歳から24歳の時にずっと上がって、その後だんだん減って



いく。1 度東京に出てくると、東京でずっと住み続けたり、埼玉県や千葉県など東京近辺に出て行って、そこで比較的長く暮らすというのが、日本人の平均的なパターンです。いわゆる転勤族は本当は大していないわけで、銀行や生命保険会社であちこち動くような人は実はそんなにはいません。

増田レポートを簡単にまとめますと、進学や就職を機にした若者の都市圏への移動、それに伴う地方圏の人口の社会的減少、その次に続く出産年齢人口減による地方圏の自然人口の減少、そして最後に高齢化による人口の自然減少の加速という流れです（スライド6）。こういうことはあまりハッピーではないけれども、これに対して中小企業は地域密着型の生活重視のライフスタイルを支える機能を持っている。海上報告は、そういうことを指摘して、そうした機能を使って若い人を地元へ引きつけることができないだろうかということです。

そのようなことを言いましても、若い人はどうしても大企業志向だということは、よく言われます。でも、実際どうなのでしょう。

毎年リクルートの研究所が行っている従業員規模別に見た有効求人倍率のデータを見ると、300 人未満は4.52 倍で、大きいところだと0.55 倍です（スライド7）。つまり、中小企業では人手不足、大企業では人を選び放題という感じがしたりもするわけです。しかし気をつけてほしいのは、この調査は毎年、例えば2015 年3 月卒に対して、その前の年の確か3 月

か4 月か、1 年近く前に実施するわけです。ですから、企業について学生もあまりよく知らないという状況での調査結果です。ここでは「大手志向、有名企業志向、安定志向の現れなのか？」と書きましたが、この「なのか」というところが、まだこれだけではわかりません。

次に、学生が中小企業で働くことをどのように考えているのか、学生の職業観を見てみました。これはマイナビ大学生就職意識調査の中のもので（スライド8）。

「収入さえあればよい」「楽しく働きたい」等、いろいろなことを言っていますが、一番上にあるものは「楽しく働きたい」です。若者は働く時は、楽しく働きたいというのがまず第1 ということです。次に2 番目の紫の線です。これは「個人の生活と仕事を両立させたい」。いわばワークライフバランスをどのようにとっていくのか、ワークライフバランスを大切にしたい、ということです。これは地元での生活、地元に着してという海上報告の話にかなり関係するのでないかと思います。

もっと直截的に、あなたは大手企業志向ですか、それとも中堅・中小企業志向ですか、と聞いてみると、「中堅・中小企業がよい」「絶対に大手企業がよい」というのは、あまり変わりません（スライド9）。

「絶対に大手企業がよい」「やりたい仕事ができるならば大手がよい」「中堅・中小企業がよい」、合わせるとそんなに変わらないというか、むしろ中小企業のほうが多いくらいになっています。

これはどのようなことかという、別に若者は大手を志向しているというわけではないらしい。意外と今の若者は、むしろ大都市や大手に対する憧れが弱いのではないかと思います（スライド10）。

有名な「ヤンキー経済」という本があります。5 キロ四方が地元ということですから、自分の小学校の学区くらいの範囲です。上京志向や上昇志向はなくて、大学よりも小学校や中学校の時の友だちを

重視する。ここにいらっしゃる皆さまのお子さまに聞いてみると、小学校の時の友だちと今でも付き合いがあるという方が結構いると思いますが、今の若い人は地元を大事にするということです。

地元志向は教育の場でも現れていて、進学に当たって、地元に残りたい人が多く、この比率はだんだん増えてきています。つまり、非常に地元志向が強い。だいたい考えてみると、少子高齢化できょうだいも2人くらいしかいない。親戚の家に行くと、おじいちゃん、おばあちゃんが一緒にいるということが多いわけなので、どうしても地元志向が強くなってきます。

ちなみに、この地元志向で小学校の時の友だちとよく遊ぶ。これを支えているのが、いま若い人に普及しているLINE（ライン）です。LINEでつながって、高卒の子も大卒の子も中学校で卒業した子も、皆一緒になってワイワイやっているという形にだんだんなっているわけです。

事例を挙げると、私の大学のA君は地銀に内定しました。この学生は200人以上のメンバーがいるサークルの代表で、いわゆる仕事ができるという感じです。採用が進み、大手の銀行などでも採用の段階をどんどん進んでいったわけですが、途中でそれを全部断って、地元の地銀に行きました。大手行よりも地銀、信金辺りのほうが、就職上でランクが上ということが結構起こってきています（スライド11）。

B君は千葉の木更津出身で公務員志望でしたが、国家公務員と東京都区部、千葉市のうち、結局千葉市を選びました。やはり地元に近いからということで、国政をやるよりそちらのほうが大事という感じでした。

このように、よい職場があれば、中小企業に皆勤めたがっていると言えるのではないかと思います。

地方出身の大学生の少なからずは、仕方なく東京で職を得ている（スライド12）。なかなかUターン



できれいに戻っていくということはありません。地方出身で東京に来た人は、一部がUターンで戻る。でも、多くの人は東京の遠距離通勤者となり、埼玉県の奥のほうや茨城県辺りから通って、通勤2時間になってしまうという感じです。中小企業の職場を知っている限り、増田レポートに出てくる世界は、地方にとって不幸だけではなくて、若者にも、また企業にとっても不幸なものでないか。このようなことを考えますと、地域密着型の生活重視のライフスタイルを支える中小企業、特に地域の中小企業に対しての再認識が非常に必要になってくるのではないかと思います（スライド13）。

残念ながら、その一方でなかなかこれが進まない理由としては、Uターン就職のコストとして、やはり直接的なコストがかかることが挙げられます。交通費や、小規模な採用についての情報のコストがかかります。地方の場合どうしても2~3人、あるいは若干名という規模の採用が出てくることになるのですが、東京に出てくると、なかなかその情報を捕まえきれないわけです。うまくいっている学生は、親が相当協力的です。

そもそも海上氏の報告にあったように、中小企業で働くことについてのイメージがわきにくい。この辺りを克服していかないと、いけないのではないのでしょうか。例えば地元の企業でのインターンシップの実施等がありますが、地方大学にはもっと頑張ってもらい、地元の企業と緊密な関係を作っていく

## 第6回日本公庫シンポジウム

ほしいと思います。そのようにして地方が学生を引き止めていくことも肝要なのではないかと思ひます。

以上で、私の全体的な総括とコメントを終わらせ

させていただきます。ご清聴どうもありがとうございました。

スライド1

# 「働く場としての中小企業の魅力」は 若者にどう響くか？

第6回 日本公庫シンポジウム

2014年11月14日(金)

東洋大学経済学部

教授 安田武彦

スライド2

## 1. 海上氏の発表について①

- 人口減少社会(今後懸念される労働力不足の深刻化;労働力人口が成長制約になる江戸後期(享保の改革期以来の局面))の中で、中小企業が如何に必要な人材を確保育成していくか。



- 中小企業の就業の実態を明らかにすることは時宜に合ったテーマ

## 1. 海上氏の発表について②

調査結果……働く場としての中小企業の魅力

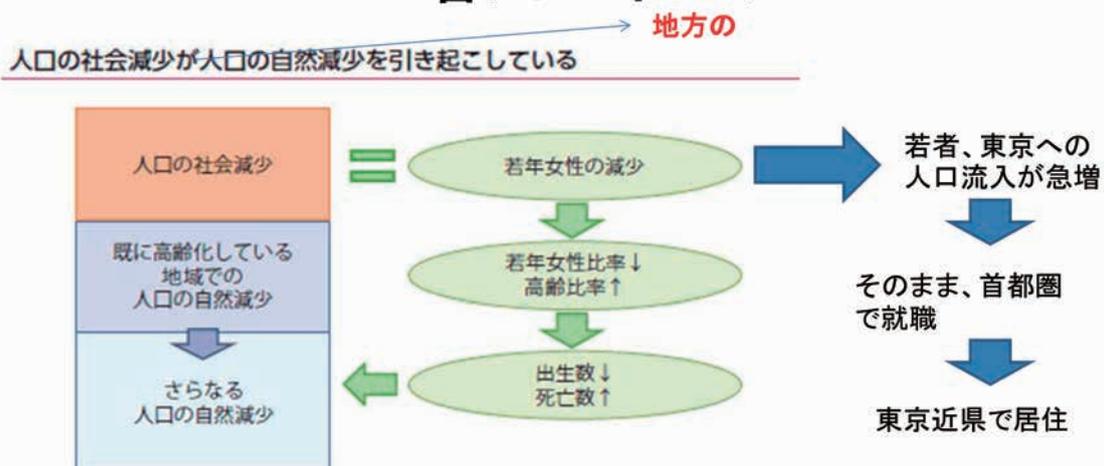
- 「**地域密着型の生活重視のライフスタイルを支える**」

⇒ 「地方創生」の鍵は中小企業にあるのではないか

⇒ 増田レポートへの対案のきっかけ

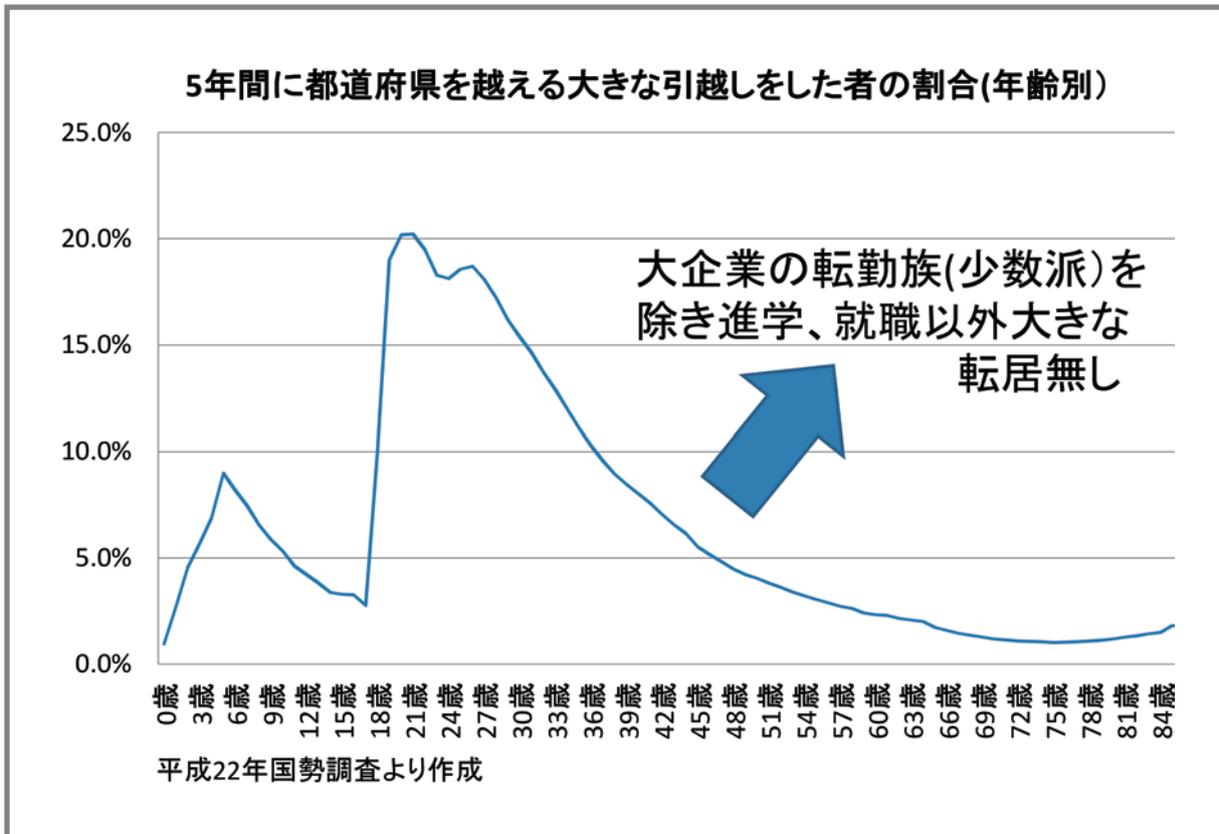
※増田レポート(元総務相増田寛也氏:2040年には人口1万人を切る市町村が523に、「地方消滅」中公新書)

## 2. 増田レポート



資料出所: 中小企業庁(2014)

スライド5



スライド6

## 2. 増田レポート

- (1) 進学、就職を機に若者の都市圏移動
- (2) 地方圏の人口の社会的減少
- (3) 出産年齢人口減による地方圏の自然人口減
- (4) 高齢化による自然人口減の加速

海上報告による「地域密着型の生活重視のライフスタイルを支える」中小企業をもって地元若者を引き付けられないか

スライド7

### 3. 学生から見た「中小企業で働くということ」①

■従業員規模（詳細）別 求人倍率の推移



資料出所:株式会社リクルートホールディングスリクルートワークス研究所(2014)

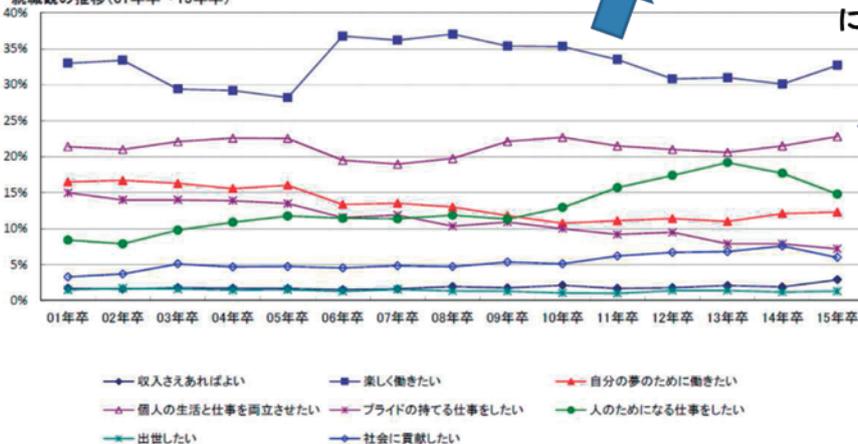
⇒ 学生の大手志向、有名企業志向、安定志向の現れなのか？

スライド8

### 3. 学生から見た「中小企業で働くということ」②

(学生の職業観)

就職観の推移(01年卒～15年卒)



※11年卒以前はウエイトバック集計を行っていない結果にて表記しています。

資料出所:2015年卒マイナビ大学生就職意識調査

スライド9

### 3. 学生から見た「中小企業で働くということ」③

#### ■企業志向

あなたは「大手企業志向」ですか、それとも「中堅・中小企業志向」ですか

	全体		文系男子		理系男子		文系女子		理系女子	
	14年卒									
絶対に大手企業がよい	7.5%	7.1%	9.2%	9.1%	10.7%	10.7%	4.2%	3.6%	4.8%	3.1%
自分のやりたい仕事のできるのであれば大手企業がよい	37.4%	34.1%	38.3%	34.3%	43.6%	40.6%	32.8%	30.2%	33.3%	29.8%
やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい	42.6%	45.8%	39.4%	43.5%	36.8%	40.2%	48.8%	51.0%	47.6%	50.9%
中堅・中小企業がよい	8.0%	8.4%	7.6%	7.5%	5.3%	4.8%	10.0%	11.1%	9.7%	11.2%
その他(公務員 Uターン志向など)	4.1%	4.0%	4.8%	4.8%	3.2%	2.9%	3.9%	3.9%	4.5%	4.8%
自分で会社を起こしたい	0.4%	0.5%	0.7%	0.8%	0.3%	0.7%	0.3%	0.1%	0.1%	0.3%
「絶対に大手企業がよい」+「自分のやりたい仕事のできるのであれば大手企業がよい」	44.9%	41.2%	47.5%	43.4%	54.3%	51.3%	37.0%	33.8%	38.1%	32.9%
「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」+「中堅・中小企業がよい」	50.6%	54.2%	47.0%	51.0%	42.1%	45.0%	58.8%	62.1%	57.3%	62.1%

資料出所: 2015年卒マイナビ大学生就職意識調査



若者は大手志向であるわけでもない

スライド10

### 4. 大都市、大手への若者のあこがれは弱い

#### 1. ヤンキー経済(原田曜平; 幻冬舎新書)

5Km四方が地元。弱い(ない)上京、上昇志向。大学より、小中学校の友達重視といった若者像。高度成長期の若者と違った世界

#### 2. 地元志向(教育現場)

- 大学進学者の約半数が地元進学※1を希望
- ・ 地元に残りたい48.7% > 地元を離れたい18.4%
- ・ ■前々回調査(2009年)より、2回連続で地元志向が高まる
- ・ 地元に残りたい2009年39.0% → 2011年46.1% → 2013年48.7%  
(リクルート進学総研調査から)

#### 3. 少子高齢化

両親や親戚との絆

## 5. 事例から見ると

- A君(地銀内定)  
メンバー200人以上のサークルの代表。採用が進んでいた大手銀行断り、地銀へ。
- B君(木更津市出身、公務員内定)  
国家公務員試験、東京都区部、千葉市合格  
……………千葉市を選ぶ



良い職場であれば、みんな、地域中小企業に勤めたがっているといってもよいのではないか

## 6. 増田レポートの対案は中小企業から

- 地方出身の大学生の少なからずは仕方なく東京で職を得ているのでは
- 多くの大学で  
Uターン就職者/地方出身者<<1  
⇒ 東京遠距離通勤者を増殖
- 海上報告で中小企業の職場を知る限り、増田レポートの描く世界は、地方にも、若者にも、企業にも不幸な絵図

## 7. 「地域密着型の生活重視のライフスタイルを支える」中小企業への再認識

### 進めるための措置

1. Uターン就職の直接のコスト(交通費、小採用を捉える情報コストの克服)の問題の克服
2. 情報不足(良い中小企業、そして中小企業で働くということを知らない。)の問題の克服

地元でのインターンシップや1日企業見学、地方大学との採用関係での緊密な関係の構築(地元優先の明確化)等地域中小企業においても、地方出身の学生をどう引き止めるかが肝要なのではないか。

## 第2部 パネルディスカッション

## パネルディスカッション

### 「若い力を獲得し、輝かせる経営とは」

#### ～社長の思い・社員のやる気～

パネリスト	株式会社松阪鉄工所 社長	安西 秀一 氏
	同 総務課長	佐藤 法子 氏
	株式会社テツカ 社長	手塚 剛一 氏
	同 ミスピカソ長崎店店長	藤原 貴史 氏
	しのはらプレスサービス株式会社 社長	篠原 正幸 氏
	同 設計開発本部電気制御部課長	横山 貴志 氏
コーディネーター	日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員	海上 泰生

海上 日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員の海上です。引き続き、第2部のコーディネートを担当します。皆さんと最後まで充実したディスカッションをしていきたいと思いをします。

今回のパネルディスカッションでは、各産業分野において最前線で活躍されていると同時に、人材の確保・育成に向けて積極的な取り組みをされている経営者の方、お三方をお招きしましたので、ご紹介いたします。

まず、舞台に向かって左側から、株式会社松阪鉄工所代表取締役社長、安西秀一様です。そのお隣は、株式会社テツカ代表取締役社長、手塚剛一様です。さらにお隣に、しのはらプレスサービス株式会社代表取締役社長、篠原正幸様です。いずれも特徴ある取り組みをなされていると同時に、人を大切にする経営を実践されている経営者の方々です。

議事の進行としては、まずお三方に各社の事業紹介をしていただきまして、その後ディスカッション

で、人材確保・育成に関するテーマについて深く掘り下げていきたいと思いをします。なお、事業紹介の順番につきましては、便宜上、製造業、小売業、サービス業という順番で進めます。

それでは、作業工具機器メーカーとして確かな地位を築いていらっしゃる株式会社松阪鉄工所、安西社長よりプレゼンテーションをお願いします。



海上泰生 主席研究員

安西 ご指名ですので、まずトップバッターを務めさせていただきます。

私どもは三重県津市において、建設関連の職人の方に使っていただく工具の製造販売と、工作機械関連の仕事をしております。(スライド4)

創業は1916年、資本金は9,600万円です。従業員数は209名で、定年後再雇用の嘱託を含め、非正規の社員を採用するようになったのはここ数年のことです(スライド5)。私の個人的な思いとしては、全員正社員でやれることが理想ですが、残念ながら長いデフレの中で生き抜く上でやむを得ず、このような構成になっています。ただ、多様な働き方を提供できた面もあるのだと、今になって思う部分もございます。

事業内容としては、作業工具、機器と精機で構成されています。作業工具部門は、主として建設関連が対象市場で、特に配管関係が多いのですが、現場でプロの職人さんが使われるものを代理店、特約店によるルート販売をしています。ホームセンターにも卸しているのですが、こういう工具を目にされた方もいらっしゃるかと思います。その開発から製造までの一貫生産が特徴といえるかと思います。

100%子会社の販社を通じて、国内・海外に向けて販売しておりますが、アメリカについては、現地子会社が私どもの商品を輸入して販売しております。

営業所は札幌から福岡まで全国に展開しておりまして、これらは、販売会社のMCCコーポレーションの拠点です(スライド6)。創業の事業である鋳物をやっている松阪可鍛、工具の製造を分担している松阪工具、MCC USAと輸出を担当しているMCCインターナショナルという構成で、グループ6社で行っております。

精機部門は、マシニングセンター用の治具を設計製作して納めています(スライド11)。また、マシニングセンターを並べた生産ラインの立ち上げ、エンジニアリング的な仕事もしています。精機部門の仕事は

個別受注生産であり、毎回設計製作をするもので、大変厳しいのは短納期であるということです。また、この部門については、社内に営業マンはいません。ちなみに、当社の対象市場は建設関連だと思っておりましたが、この治具を製作し始めたことにより、気がついたら、いつの間にか自動車関連も対象市場になっていました。

創業は1916年で、最初は鋳物屋としてスタートしています(スライド7)。現在、主力になっている作業工具は、昭和3年からです。

作業工具は、東大阪を中心とする関西地区と新潟県の三条が2大産地です。一応、全国組織の同業組合もありますが、組合員数は、現在、わずか30社足らずです。業界全体でも生産高が400億円くらい。かつてのバブル期のピーク時でも800億円くらいの非常に小さな業界です。

そういう中で、作業工具メーカーとしては、三重県にぽつんと私どもだけが突然変異のごとくできまして、結果的に何でも自分たちですという形態になっていました。これが特徴になったということですが(スライド8)、ダクタイト鋳物、熱間ハンマー鍛造、鍛造金型の設計製作、機械加工、そのための治具の設計製作や専用機の設計製作、熱処理と表面処理、組み立て、加工するための切削工具の再研も社内で行っておりますし、機械設備や配管等の保全も社内で行っています。もちろん、開発の試作も行っておりまして、メッキ以外は、ほぼ何でも社内で行っています。

一方、精機部門は、需要の変動が非常に大きい業界なので、加工工程の一部は、外部の協力企業の力も借りています。私どもは、今では工具や機器部門の製品の種類も増えましたが、同業他社の大手さんと比べますと、仕入れ商品やOEM調達品がほとんどないので品揃えが少ないほうです。私どもは、作業工具の主流の商品としてマーケットの大きいペンチやドライバーなどを扱っていないので、業

界では早くからオリジナルな商品の開発に力を入れてきました。

例えば、この「エンビカッター」は、塩ビパイプをハサミのような形で切っても割れないという工具ですけれども、これも私どもが初めて作って、今は台湾、中国、欧米のメーカーまでもこういうタイプの工具を作っています。

一貫生産で、商品開発にも力を入れていくということで、ものづくりはこだわってやってきました。プロ向けの工具に限定しているということもございまして、デフレ下の価格競争には一貫して追従せずに来ていますが、やはり、このデフレの時代にあつて、かなりシェアを落としたことは否めないと思っています。

精機部門は、昭和60年にマシニングセンター用治具の設計製作ということでスタートしましたが、当初は余剰人員を食べさせるための要素もありました。20年近く鳴かず飛ばずでしたが、既存事業の作業工具部門にしっかりした事業基盤があつたおかげで諦めずに続けてこられました。精機部門の飛躍のきっかけになつたのが、マシニングセンターのラインの立ち上げというターンキー仕事を手がけるようになったことです（スライド11）。逆に、今や精機部門が会社を支えているという感じになっており、他部門に20年近く支えてもらったその恩返しをしていると言っても良いかと思ひます。

精機部門の顧客は、ほとんどがASEANの日系企業の工場で、誰かが海外現地での立ち上げに出張する必要があり、常時、技術者や製造現場で加工や組み立てをしている者が直接行っています。当社のような田舎の企業では、従業員はUターン組がほとんどなので、そういうことをしてくれるかなという心配はありましたが、皆、意欲的に責任感をもって出張してくれています。長い時は1カ月、2カ月行つたままということもありますが、頑張ってくれます。

2年後には創立100周年を迎えますが、今後も激



株式会社松阪鉄工所 安西秀一社長

動を乗り越えて企業が存続し続けること、後へ引き継いでいくことが一番大事だと思っています。利益はそのためのものと受け止めています。雇用の場である企業は永続してこそと考えて、日々励んでおります。

**海上** ありがとうございます。安西社長は、非常に控えめなご紹介をされたのですが、実はすごい会社でございまして、日本で初めてとか、世界中の標準型になっているとか、そういう製品群を多数擁しているということです。しかも、社内で金型の設計開発から最終的な組み立て、それと、専門商社まで子会社で持ってらっしゃいます。このように、もう大企業にも匹敵するようなオールマイティーな体制を備えていらっしゃるわけですが、安西社長、こうしたフルスペックの社内体制になったというのは何か理由があるのでしょうか。

**安西** もともと創業者は、松阪木綿の呉服屋に勤めていて大正の初めに独立したのですが、そこで全くの異業種ですが渡り職人をスカウトしての鋳物屋を始めました。そこで取引をいただいている大手専門商社から、作業工具を国産化しないかといわれ、三重県にいながら作業工具を始めたという経緯があります。

東大阪を中心とした関西地区と新潟の三条は、皆さんもよくご承知かと思いますが、機械金属産業の社会的分業があるわけですから。作業工具は見た目には

簡単そうな工具ですが、非常に工程は長くて、各工程の加工度は非常に低いので、社内で全部行うのは本当に大変なのですが、三重県の私どもがある津から南は、機械金属産業の集積が少なく、社会的分業に恵まれていないため、やむを得ず自分たちでやらざるを得なかったわけです。それが習性になって、何でも社内で行うという体質になってしまいました。**海上** つまり、新潟や大阪に比べてマイノリティともいえる土地柄であることから、もう全部行わないといけない。むしろ、そんな環境の厳しい中だから、企業の体力が高まっていった。そういう意味でよろしいのでしょうか。

どうも、ありがとうございました。続きまして、小売業界からご登壇いただきました。宮崎県民の方なら知らぬものはない、靴のテヅカで有名な手塚社長より、具体的な事業内容についてご紹介いただきます。よろしくお祈りします。

**手塚** 株式会社テヅカの手塚です。本日はこのような機会をいただきまして、まことにありがとうございます。簡単に私どもの事業内容につきまして、説明をさせていただきます。

私どもテヅカは、地元では「靴のテヅカ」という商号でよく知られております（スライド 14）。と申しますのも、今年で創業 93 年を迎えまして、私で 3 代目となる、いわゆる古い老舗企業で、特に宮崎では古いほうだと思います。

初代の祖父が明治末期の東京で、ミシンで靴を作る技術を学んで、大正時代に宮崎において靴店を始めました（スライド 15）。戦後の昭和 20 年代には自宅に職人が 24~25 人おまして、靴を作っておりましたが、2 代目の父は手作りの靴店からその時代に合わせ、既製の靴を仕入れて売るといふ今の形に転換をいたしました。3 代目の私は、昭和 50 年頃から多店舗化を図ってまいりまして、現在九州地区で 29 店舗を展開しています。内訳は宮崎が 17 店舗、熊本が 5 店舗、福岡地区が 5 店舗、長崎が 2 店舗で

す。この中にライフスタイル型の雑貨店が 2 店舗含まれています。また、今月末には宮崎の県北の延岡市にちょうど 30 店舗目となります 170 坪の郊外店の出店が決まっています。

ここで弊社の店舗展開についてご紹介いたします（スライド 16）。このスライドはお店の紹介が多いので気楽に、こういう店があるのだなと見ていただければと思います。

靴が主体の 27 店舗は、インショップ型と、郊外型の路面店とに大きく分けています。ミスピカソやピカソデュオというように“ピカソ”を名乗っている店で、ショッピングセンター内に 30 坪から 45 坪の売り場面積を持って展開しているインショップ型が 16 店舗。霧島店（宮崎市）、上熊本店（熊本市）、飛田店（熊本市）など、“テヅカ”という名前で展開している店で、売り場面積が 100 坪~180 坪の大きめの郊外型の路面店が 8 店舗です。今月末には延岡市に出店して、9 店舗目になります。

ほかにリーガルショップが宮崎と長崎にありまして（スライド 17）、ナイキスペシャリティストアが 1 店あります（スライド 18）。

インショップ型店舗は、レディース中心の品揃えですが、路面店の方は、介護シューズから紳士、レディース、スニーカー、キッズなど、幅広い商品を揃え、ファミリー対応の店でございます。

私どもの育った宮崎市は、やっと人口が 40 万人という、市場としては大変小さいところです。そのために他県に出店をしておりますが、市場を求めるといふ理由のほかに、熊本や福岡という大きい町に出店することで、絶えず緊張感を持って仕事をして、いわゆるヒト、モノ、カネを充実させ、企業のレベルアップを図ることで、厳しい競争に勝ち抜く努力をしているのです。

郊外型店舗は規模が大きいので、1 店舗あたり年商が 1 億 3,000 万円から 1 億 4,000 万円を基準にしています。また、ショッピングセンターのインショッ

プ型店舗は、年商 7,000 万円を基準にして展開しています。

また、雑貨部門も 2 店舗ございまして、まだ小さいのですが、いずれは、部門年商で 7 億円くらいの規模に早く育てたいと考えております。

熊本、福岡、長崎など出店している各エリアでも、それぞれ 7 億円規模の売り上げを目指したいと思っています。この“7 億”という数字はやみくもに立てた目標ではなく、靴や雑貨という小売販売では、経験的に 1 人のエリアマネジャーがちょうど管理しやすい売上規模および店舗数ではないかと思ったからです。既に熊本エリアでは、売り上げが約 6 億円近くまで上がってきています。

次に弊社の仕入れ方法についてお話しさせていただきます。

仕入れにつきましては、店長の采配の仕入れで、できるだけ店の個性を出すという方法を取り入れています。インショップ型のピカソグループは、20 歳代～40 歳代の女性をターゲットに展開している店舗です。しかし、すべての店が画一的な品揃えではありません。各店が商品構成を工夫して売ればよい、店長の個性を生かして売ればよいという方針です。

例えば、イオンモール宮崎ピカソデュオ店は、華やかに店長が看板を持ってセールをするような売り方が得意ですが、一方、イオンモール博多の店舗は大変上品に単品陳列で一足一足丁寧に売のような売り方をしています。店長が仕入れると、だいたい仕入れ在庫は多くなるものです。在庫の量は、皆さん普通は金額によって管理しているところが多いと思うのですが、わが社の場合は足数で管理しています。店舗規模や売上規模で違いますが、この店は 5,000 足の在庫数でやると決めれば、その中で婦人靴は 3,000 足、婦人のスニーカーは 1,000 足というような決め方をして、足数で決めています。

ここでいう在庫とは、店頭にある商品のことで、お客様から最もよく見える数を割り出して決めてい



株式会社テヅカ 手塚剛一社長

ます。多くても少なくともいけな。ちょうどいい数を店舗ごとに決めているわけです。このシステムは約 7 年近く続いておりまして、そこそこ効果も上げております。

私どもは地方都市の中小企業です。時代に合わせ、絶えずスクラップ・アンド・ビルドを繰り返してまいりました。急がず、無理をせず、きちんと出店をしてまいりました。自慢するわけではありませんが、四十数年間 1 度も赤字を出すことなく、健全経営を続けております。

それにもう 1 つ、今日のテーマでございます人材の問題です。私どももヒト、社員を大切に、その育成を続けてきたからこそ、それをベースに今日があるのだと思います。

今後は、より入りやすいショップをお客様の近くに展開し、高齢化、人口減少を見越した対策を各ショップに取り入れて、皆さまの役に立つ企業にしていきたいと思っています。以上です。

**海上** ありがとうございます。御社が、多様な消費者のニーズに合わせて、メリハリをつけた店舗展開をされていること、また、何気ない店の陳列方法一つにも、実は精緻な計算や経験があるということがよくわかりました。

ところで、手塚社長。靴というと、テレビ CM などを盛んに流している全国展開型の大手企業の名前がいくつか頭に浮かびますが、こうした大手企業が

宮崎においても攻めてきていると思います。そうした方たちを向こうに回しても御社が負けていない、その競争力の源泉は、どのようなところにあるのでしょうか。

**手塚** 確かに、大きな企業が地方都市にまで攻めてきているので大変です。ただ、大手企業はセルフ販売とか、パートタイマーの方にマニュアルを教えてそれに従って接客する例が多いのですが、わが社は地元の人に密着した正社員、地域限定社員の接客販売を中心に行っております。当社のスタッフは、とても良好なコミュニケーションをとることが得意で、お客様と顔見知りになったり、宮崎の方言を使った接客をしたりする、フレンドリーな接客が特徴です。地方の小売業ではこういうことも大事だと思います。

また、地域に密着した接客を実施するため、できる限り地元の店員が店舗運営をし、県外店舗でも、現地採用の正社員が中心になっています。

当社では、値付け等の雑務はできるだけ本部でやりまして、その分、店頭スタッフがお客様としっかり接客する時間を多く取って専念できるように務めています。

私どもの会社は何より「きびきび」「ニコニコ」がモットーです。押しつけの販売は営業スタイルではありません。しっかりと接客することで、店舗がにぎわってみえて、そこにまた新しいお客様が入店してこられるという良い効果もございます。

**海上** なるほど、御社が非常に人間的な店舗展開・店舗運営をされていることがよくわかりました。ありがとうございました。

続きまして、今度はサービス業界から、しのはらプレスサービス株式会社の篠原社長です。こちらは、プレス機器専門のメンテナンスサービスという非常に特徴的な業態を組まれている企業です。ぜひ、皆さまにお聞きいただきたいと思います。それではプレゼンテーションをお願いします。

**篠原** しのはらプレスサービスの篠原です。先ほど

私、社長と紹介されましたけれども、実は社長になってまだ数カ月でありまして、ピカピカの1年生が諸先輩方と肩を並べてこのような席でお話するのは場違いなのではないかと思っています。しかし、今日のテーマが採用と教育ということで、長年、私もそのことに関わってまいりましたので、この席に座らせていただいているのかなと思います。

まず、私どもの会社、しのはらプレスサービスをご案内させていただきます。

会社概要です（スライド26）。設立は昭和48年、今年で42年を迎える会社です。千葉県船橋市、東京ディズニーランドから10分くらいのところに本社があります。資本金は9,000万円、社員が200名で、俗に言う中小企業です。そしてご案内のありましたように、プレス機械のメンテナンス・エンジニアリングを展開している会社です。

メンテナンスというと、皆さんのイメージとしては、修理、保守点検というイメージが強いと思います。しかし、私どもはそれのみならず、その機械の生産性や安全性、可能性をも広めていくというエンジニアリングを展開する。住宅でいうリ・フォームでありますが、私どもの会社はレトロフィットとって、リ・ビルトを展開している会社だと思っています。

例えばどんなことなのか（スライド27）。このレトロフィットでは、左側にある写真が、いま現在、お客様がプレス機械を使っている姿ですが、これを私たちのいわゆるエンジニアリングで右のような形に変えていくということです。特に下の方の機械はまったく形が違うものになるわけですが、そもそもは左側の機械だったものが右側のようになるということです。

ただ、この元になる機械は私どもが作った機械ではありません。20年前、30年前にあるプレスメーカーが作られたものを、私たちが独自の技術でこのような形に変えていくということです。

プレス機械の生産性や安全性を高めるサービスとしては、付加価値の高い製品を新たに開発し、それをいま使っているプレス機械に取り付けるということがあります。例えばプレス機械は圧力をかける機械ですから、手をはさまれたりする事故が多いわけです。そういうことを何とかなくしたいという思いから、「シャッターガード」という安全装置を開発してお客様の機械に取り付けたり、あるいは作業の方の負担を軽減するための両手押しボタンを開発したり、また、自動化や省人化のための送り装置を開発したりして、お客様の機械に取り付けています。こういう商品群を1つひとつ開発した結果、今では大体50種類の商品があるのではないかと思います。

そういった意味ではサービス業なのか、製造業なのか、非常にミックスされた分野であり、ちょっとユニークな市場なのかなと思います。

最近の動きで面白いことがあります。私どもの会社はプレス機械に手を加えるときに、そのプレス機械のメーカーから部品をもらったり、図面を買ったり、助けてもらったりということは一切していませんでした。自分たちで解明し、自分たちの責任で図面を書き、部品を作ってきましたので、メーカーとは特にけんかしているわけでもなく、独自の路線を走ってきました。

ところが、2年前くらいから、プレスメーカーから私たちに、一緒にやらないかというアプローチがありました。

例えば(スライド29)、株式会社IHIは、船を造ったり、ロケットを造ったりという日本を代表する会社ですが、実は車のボディを造るような超大型のプレスメーカーでもあります。ただし、プレスを造ること自体はよかったけれども、メンテナンスの人材がだんだん高齢化などで縮小気味になってしまっている。そのような中で、私たちが持っているビジネスモデルを一緒にやってくれないかというアプローチがありました。



しのはらプレスサービス株式会社 篠原正幸社長

また、台湾メーカーのSEYIの例です。私たちは日本の企業ですから、非常に複雑な思いがありますが、台湾のプレスメーカーが日本に進出してくる中で、私たちと一緒にやることによって、いわゆる据え付け、アフターサービスを充実させ、ブランドを強めたいという思いから、私たちにアプローチがありました。

そのほか数社からのアプローチが、ちょうど偶然に同じ時期に来ておりまして、そういうパートナーシップを結ぶことが、ここ2年くらいのトレンドです。

これを私は緩やかな協業と呼んでいます。つまり、1つひとつの企業が自立をしていて、プレスメーカーはプレスの機械を造り、私たちはメンテナンスをする。そのそれぞれが認め合った上で、お互いに新しい市場を作っていこうという、緩やかな協業または連携と私は言っているのですが、そういう動きがあります。

当社は、昭和48年の創業ですが(スライド30)、いろいろな変化がありました。初め、私どもの会社は、プレス機械の故障箇所を事前に見つけるための点検をビジネスとして起こしましたが、その後、プレス機械だけでなくその周辺装置のロボットを造っていこう、その技術を蓄積した後は、今度は海外に持っていこうなどという変化がありました。

その1つひとつの節目に助けていただいたのは、行政の方々からの支援であります。中小企業向けの



支援事業というものがありますが、私どもの会社はこういうものを上手に使わせていただいて、変化を遂げてきたのではないかと思います。

私どもの持っている技術が実は知的財産として有効なものではないかと考え、知的財産のライセンスを取ったことで、特許庁長官賞をいただきました。

また、非常にユニークな事業であるということで、平成20年度にはグッドカンパニー大賞をいただきました。この賞、私どもは第42回の受賞会社であります。第1回の会社を見て非常にびっくりしました。第1回の受賞会社は京都セラミック、今の京セラ株式会社です。ああ、この賞はそういう賞だったんだと改めて感じ、非常に栄誉な賞をいただいたと思っています。

このビジネスが日本のみならず、世界のプレスのスタンパーに対しても通用するのではないかとということで、もともとアメリカやヨーロッパ、アジアで仕事をしていたのですが、もっと主体的にビジネスを展開していこうと、アメリカのオハイオ州に営業所を構えました。そういった意味では、様々なところで助けられ支援されながら1つひとつ階段を上がっていきました。

このようなことを行うためには、やはり1つひとつ組織を増やしていかなければいけません。初めは修理部門だけですから、その作業をする人がいればよかったです。レトロフィットになると設計図も書かなければいけません。そうすると設計部門が必要になる。開発部門が必要になる。それから工場が必要になり、ものを提案する営業部門が必要になる。そしてコスト管理をしたり、マネジメント管理をしたりする管理部門が必要になるというように、1つひとつの分野が必要になってきます。現時点では4部門、17部体制で物事がこなされています（スライド32）。

全国のネットワークについては、私たちは商社を通さず直販体制でお客さんと取引を行っています（スライド33）。口座がない場合は仕方なく商社を通していますが、基本的にはお客さんとフェース・トゥ・フェースで取引をしています。

千葉県の船橋市に本社がありますが、西は九州営業所から、東は宇都宮営業所まで、15カ所の営業所を持っています（スライド34）。海外では、アメリカのオハイオ州に1カ所持っています。このすべての営業所に対して、自前の社員を配置して、お客さんにアプローチし、ニーズに応じています。

このようなネットワークを使って、「メンテナンス・エンジニアリング」「プリベンティブ・メンテナンス」と呼んでいます。つまり、事前に故障箇所を見つけ、事前にその故障を直してしまおうというものです。それも応急的な処置ではなく、恒久的に改善していくことで、これをネットワークと各部門の配置によって展開している、当社はそういう会社です。

物事は川上から川下に流れるものとみると、まずメーカーがあって、その下にメンテナンスがあるというのが普通の考え方ですが、そもそも私どもはメンテナンスですから、川下に、末端にいるわけです（スライド35）。そこから、私たちは川下から川

上へ上っていくということで、1 つひとつ事業展開して参りました。

サービス業の悲しいところは、同時性であり、無形性であり、非反復性であることです(スライド36)。提供と効果が同時、形がない、そして効果が反復しない。こういうことを克服するためには、全国のネットワークが必要だということ、情報が必要だということ、そしてそれを行う社員が必要だということで、それらを1 つひとつ積み上げてきて、今の組織になってきたように思います。

私どもの会社の理念は、社員1人ひとりが仕事を通じて自分の可能性を見いだして、自ら尊敬できる人間に成長するということです。そしてそういう社員によって、社会に対して、また、お客様に対して、単に修理に留まらず顧客の潜在的なニーズをくみ取り、最適なソリューションを創造することで、付加価値の高いエンジニアリングを提供する。この2つの部分を掛け合わせながら、日々仕事をしているということであります。

**海上** ありがとうございます。御社がサービス業の立場でありながら、メーカーを凌駕するような独自の技術力を有する企業であることがよくわかりました。特に、社長のお話をうかがっていると、プレスメーカーが作っている新品の機械をも上回る機能まで搭載させることができるような印象を受けましたけれども、そのようなことができるのでしょうか。

**篠原** プレス機械そのものに関しては、プレスメーカーが原設計から行いますので、その思想やブラックボックス的なところはありますが、私たちは私たちが、その機械を自分たちなりの機械だと思って分析し、独自の技術開発力を駆使して商品化していくということがあります。ですから、いま言われたように、オーダーメイド色の強い機械に作り変えてほしい、あるいはオーダーメイドのような機械を作ってほしいという要望もあります。

**海上** 例えばオーダーメイドで、世の中にないよう

な機械を作ってほしいなどと言われたケースでは、どのような注文例があるのでしょうか。

**篠原** 先頃の話でいいますと、物理学におけるヒッグス粒子というものが話題になったと思います。ヨーロッパのセルンという観測施設で、99.7%発見できたという話ですけれども、日本でも茨城県つくば市に高エネルギー加速器研究機構があります。このヒッグス粒子を見つけるためには加速器が必要ですが、加速器には超伝導が必要で、これを作るにはレアメタルを使わなければいけません。レアメタルを切削加工すると、1キログラムが5万円とか8万円する材料なので、非常にもったいない。こういうものを何とかプレス加工で、同品質で安価にできないものか。私たちは、それを改造機で行っています。

同時に、加工方法を高エネルギー加速器機構と共同で開発研究しています。この間最終実験をしたのですが、一応成果は出たということです。

**海上** なんと、最先端の物理分野である素粒子論にまで貢献されているということですね。ありがとうございます。

以上、お三方より具体的な事業内容を聞かせていただきましたので、会場の皆さまもだいぶイメージができたかと思います。では、ここからは、今回の本題であります「人材の確保、育成」について、論点を掘り下げてお話ししていきたいと思います。

さて、それぞれ競争力のある3社ですが、その競争力における人の果たす役割について、まずお話をうかがいます。企業の持つ経営資源としては、いわゆる、ヒト、モノ、カネと言われておりますが、なかでも、特に「人」の重要性が大きいと思います。我が社では具体的にこのような点で「人」の力が活きているところを、ぜひご紹介いただければと思います。

最初に安西社長にお願いします。なお、安西社長におかれましては、つい先日、会長に就任され



ましたが、本件の印刷物や告知ではすでに「社長」で表記済みであることなどから、今回は「社長」の呼称のままで結構だというお話をいただきましたので、この場では「社長」と呼ばせていただきます。

さて、安西社長、今の論点ではいかがでしょうか。

**安西** 確かに、ヒト、モノ、カネ、情報と言われますが、ヒトをモノ・カネ・情報と同列に論ずるのはおかしいと、昔から思っていました。しかし、とにかく「人」が基本だと思っています。

私どもは多品種少量生産が主で、機械加工に際しても、段取り替えを1日あるいは数時間加工するだけで足りるという、数が出ないものがたくさんあります。そのため1人の工員がいろいろな機械を扱えなければならないし、組み立てでは色々な商品の組み立てができなければならない。さらには、他の加工組み立てへの応援に行かなければならない等、とにかく多能工でなければいけないということです。

動画スライドを作ってきたので、見てください(スライド 39)。多能工かという用語があるかもしれませんが、当社の熱間ハンマー鍛造です。こういうものはあまりご覧にならないと思いますけれども、日本刀の刀鍛冶と同じようなものです。この作業は非常に熟練を要して、ハンマーの大きさが2分の1トンと4分の3トンくらいなら踏める(扱える)けれども、1トンハンマー、2トンハンマーともなると差が大きくて難しいということもあります。

これはエアスタンプハンマーというもので、コンプレッサーからのエアの力で動かしていて、ペダル操作でハンマーを上下させるのですが、足の動きとハンマーの動きにわずかに時間遅れがあるなかで、ハンマーの動きを大きくしたり小さくしたり強くしたり弱くしたりして成形しなければならないなど、とにかく非常に技能の熟練を要するわけです。

鍛造も、やはり多品種少量生産なので、どのハンマーも打てるようになってもらわないと困るし、同じハンマーでもこの商品は打てるけれども、この商品のこの部品は難しいとかいうのがいろいろありまして、そういうことで多能工である必要があります。実際、打たせてみないことには身につかないものですから、商品にならなくなることも覚悟して、どんどん打たせてみることで育成を図っています。

精機部門は、海外向けの品物が多いのですが、設計・製作から、お客様の生産ラインを動かす加工プログラムを作り、その精度出しをして、即時にラインが動く状態にまでするという、つまり、海外現地へ行ってその生産ラインを立ち上げています。それも、やはり現地に行ったら担当者1人で何もかもしなければいけないので、幅広く力をつけてもらわないといけません。

実はリーマンショック後、超円高の時に、お客様の一部には、やはり日本の当社からの輸入ではコストが高いから安い現地メーカーに頼もうかと探された会社もあったようです。しかし、短納期で、生産ライン上のたくさんの機械を一斉に動かし、しかも毎回毎回ものが違う仕事をやれる会社はなかなか見つからなかったようで、結局は、競合になることもなく、私どもに仕事をいただいたということがあります。

この仕事が成功したことについては、非常に難しい課題がたくさんあったのですが、それにめげずに社員がチャレンジしてくれたということです。それを繰り返すことで、少しずつノウハウを蓄積して軌

道に乗せた。技術・技能は標準化してドキュメント化しないといけないものですしその努力はしていますが、やはり技術・技能・ノウハウは人間の中に蓄積されていくものなので、その辺りの育成、訓練に力を入れていかないといけないと思い、OJT 中心に行っています。

**海上** 要するに、御社の精機部門は、ユーザーである大企業が中国等の現地に大工場を建てる際に、そこにズラッと居並ぶたくさんのマシニングセンター群で構成される生産ラインの精度を一発で決めて、すぐに稼働させられる。そんな特別な能力を持っている人たちということですね。

そうした優れた人材に恵まれているということですが、後ほど、ぜひ、そうした人材の確保・育成方法について、具体的にうかがいたいと思います。

次に、同じテーマについて、手塚社長にお話をうかがいます。

**手塚** わが社の場合は、販売力は何とんでも店舗スタッフの個人的な能力が決め手だと思っています。店がいくらよくても、また商品が多少よくても、スタッフの差で売り上げは倍ほど違ってきます。それだけ人の果たす役割は、小売業においては大変重要だと思っています。

私は店舗をよく見に行くのですが、私が店舗に入ると、店長やスタッフから急に商品がよく売れるようになった、福の神が来たと言われます。私がまいりますと、店舗スタッフの気が引き締まって、接客を一生懸命するようになります。そうなれば当然、1人のお客様の滞在時間が長くなり、また店の前を通られるお客様も、店内に客が多いということで、またつられて入ってくるということにもなって、店の空気が大変活気が出てきます。そういうことだろうと思います。

言い換えれば、店舗スタッフの精神状態が間違いなく売り上げに直結していると思います。社員の中には年間 4,000 万円以上の売り上げをあげるスタッ



フもおります。その子たちには、天性の販売センスがあるのだと思いますけれども、店を出れば普通の女の子です。当社の店が、彼女たちが才能を発揮して活躍できる舞台になっているのだというふうに思います。

**海上** 靴を年間 4,000 万円も売るなんてすごい手腕ですね。それだけ聞くと、とても押しの強いセールスマンなのではないかとイメージしがちですが、そうではなく、むしろお客様と気持ちが通じる、そういう女性なのでしょう。

**手塚** やはり、お客様との会話ですので、お客様から気に入られるといいでしょうか。そういう性格の子だろうと思います。なにより、モチベーションが高い子だと思います。絶えず安定して、いつも販売に対しての精神状態が高いといいでしょうか。落ちないというか、そういうスタッフが第一だろうと思います。

**海上** 社長がおっしゃったように、御社は、スタッフの微妙な精神状態や人柄が売り上げに影響を及ぼすという、非常に人間的な企業なのだなと感じました。また、人材育成についても、後ほどお話をうかがいたいと思います。

続きまして、同じ論点で篠原社長、いかがでしょうか。

**篠原** 私どもの会社は、サービス業といわれましたが、もう製造業的な要素も、プレスメーカー的な要素もありますので、設計、製造、加工、生産管理、



品質保証、営業という能力も兼ね備えていなければいけません。そうなってくると、当然、人の役割は大きいものですが、私どもの会社では、誰がやっても同じクオリティを発揮するということを大切にしています。野球でいうならば、ホームラン王がいるとか、絶対的なエースがいるということではなくて、それぞれが1番、2番、3番の役割をきちんとこなすということを誰もができることを目指しています。

以前、協業相手のプレスメーカーの方と話した時に、ある技術レベルの仕事ができる人が会社に何人いるかという話になりました。その会社さんは2～3人だそうですが、私どもの会社では、多分60人くらいはいるのではないのでしょうかと答えたら、非常にびっくりされていました。どこのコンビニに行っても同じサービスを提供できるというのがコンビニエンスストアだと思いますが、私たちも全部の営業所が、あるいは全部のスタッフがお客様に対して同じクオリティを提供するというのを、できているというか、目指しているところです。

**海上** 今回のパネリストの皆さんは、スーパー販売員がいらっしゃる手塚社長の会社、とても多様な技能工がいらっしゃる安西社長の会社、スタープレイヤーはいないけれどもアベレージヒッター集団である篠原社長の会社と、それぞれ非常に特徴があって興味深いと思います。

早速、どうしてそのような人たちを確保、育成で

きたのかという点に入っていきたいと思います。つまり、実際の人材確保、育成のための具体策ということで、論点2に入ります（スライド40）。

安西社長から、まず人材確保策についてうかがいます。

**安西** 人材確保に関しては、三十数年前に私が入社した当時、技術者が何人かいましたが、定期採用はしていませんでした。私も工学部を出ていたので、自分の就職の時の経験から、とにかく大学回りをしようと考えました。これからは技術力が競争の源泉といいたいまいしょうか、技術力を高めていかないことには生き残れないと思っていたので、とにかく人を探すという感じでした。

東京、大阪、名古屋、地元の三重と、機械工学科と電気系ばかりでしたが、とにかく高専と大学回りをしてつながりを作ろうとしました。先ほど安田先生がマイナビのデータを使っていらっしゃいましたが、当社では、そういう媒体は基本的に使っておりません。

あとは伊勢、松阪、津の地元の工業高校を訪問して、生徒さんを紹介してくださいとお願いしました。いわゆる金融システム不安、平成デフレ不況といわれた時には、私どもも5年にわたって操業短縮を強いられたのですが、その頃でも1人、2人、3人と技術系の学生は採用を続けてきました。

そういう技術人材の強化を続けてきた効果が、精機部門での今の仕事につながるわけです。後ほど登壇する佐藤が、今も学校回りを引き継いでくれていて、採用環境の変化もあったのかもしれませんが、近年では、大卒技術者の企業訪問も20人、30人、40人と来るようになり、その中から選ばせていただいて、ここ数年は、工業高校卒も含めて各年7人、8人、9人という採用をしています。

それまで、現業・現場のほうは余剰人員がたくさんあったものですから、しばらく採用を抑えておりましたけれども、ここ2～3年は工業高校からも採

用しています。

**海上** 近隣大学の先生方の御社に対する信頼が醸成されているのだなと感じましたが、こうしたパイプづくりは順調にできたのでしょうか。

**安西** 残念ながら、私が回っていた頃はあまり成果がありませんでした。特に東京方面の大学へ行っても、会社のロゴも古くさいし、鉄工所なんていう名前から、まったく相手にされませんでした。おかげさまで段々と来てくれるようにはなりましたが、基本的にはUターン組しか採れないという腹でいました。

それでも、入社の実績ができると、先輩がいるというので、先生のほうから求職活動をしている学生に、こういう会社があるよと紹介くれるようになって、今は、たくさんの学生が企業訪問してくれるので、ありがたいことだと思っています。地方の会社ならではのだろうと思いますが。

**海上** すでに入社した学生 OB の方が、この会社はいい会社だよと先生に話をするとということもあるのでしょうか。

**安西** そういうこともありますし、訪問してもらった時に、同じ大学の先輩である社員と顔を合わせる場も設けます。彼らにこういうことを言うようになると指示はしていませんが、それなりの話をしてくれていると思います。中途採用者も含めて離職率が非常に低いので、それはそれなりに先輩に当たる社員もいい会社とってくれているのかなと思います。その辺のことを伝えてくれていることも、プラスに働いていると思います。

**海上** 実績が信頼を呼ぶという好循環ですね。人材育成のほうはいかがですか。

**安西** 育成は、自己啓発とOJTが基本だという考え方をしています。しかし、なかなか自己啓発を率先してする人は多くありません。そういう意味で、勉強する風土や空気を作らなければいけないと、会社組織としての人材教育をしてきています。ただし、体系

的にできるようになったのは、まだ、ほんの2~3年のことですので、今後も力を入れていきたいと思っています。

やはり無垢で入ってくれた新人への教育が一番効果があり、また、教育しやすいので、まずそこからスタートしました。新入社員が入ると、大卒、高卒、高専卒とか男女は一切関係なく、3カ月間のカリキュラムを組んで、新人教育に力を入れています。最初の1週間は、会社の内容や人事制度がどうなっているか、安全に関してはどうだという基本的な教育をして、2週目から6月21日に正式配属するまでの間に、さわり程度ですが全部門を経験させます。

このように、3カ月分のローテーションを組んで、指導はそれぞれの職場で実施してもらいます(スライド41)。新人たちは毎日実習ノートを書いて、その管理職がコメントをします。さらに、1週間には1度は現場実習レポートを書いて提出させ、下欄にはその指導をしている課の課長がコメントし、役員、社長まで報告して、その過程でいろいろなコメントをして、本人に返しています(スライド42)。

また3年くらい前から、会社の近くの陸上自衛隊の基地で2泊3日の集団生活や規律ある生活体験の研修を行っているので、そこへ派遣しています(スライド43)。最後は戦車の上に乗って写真を撮ってもらって笑顔を見せていますが、例えば、行軍の訓練もあつたりするので、泣き泣きやっていた女子社員もいるようです。それでも、現代の若者には良い体験になったと思います。

**海上** 3カ月の新人研修が終わった後は、次の課程があるのでしょうか。

**安西** その後のフォローアップ研修や中堅社員研修までは、特にありませんが、まずは配属を決めます。研修中に回った各課の課長の意見も聞いて、面談もして、正式配属を決めます。新人教育で会社にある現場をすべて回すのは、今後どこへ配属になるかわからないから、最初に会社全体を知ってもらうのが

目的です。正式配属の後は、階層別教育の体系図に基づいて向こう何年間どういう教育を受けさせるかというプログラムを作ります（スライド46・47）。

もう1つは、スキルマップを作っています（スライド48）。各課、各職場にどんな仕事があるかを細かく網羅して、1人ひとりがどの仕事をどの程度できる能力があるかを表示しています。「補助程度」、「チェックがいるがほとんどできる」、「単独でできる」、「指導できる」というランク分けをして、スキルマップを作り、年度計画で、来期にはこの人には何と何をどのレベルまで修得してもらおうかというプランを立てています。これは、ほとんどOJTが中心です。

**海上** 人材育成の独自カリキュラムや各種のプログラムを、中小企業の体力で作られるというのは、結構大変なことだと思います。後ほど佐藤総務課長が功労者であるということなので、お話をうかがいたいと思います。どうもありがとうございました。

続きまして、手塚社長から人材確保について、お話をうかがいます。

**手塚** 人材確保については、当社の強みとしては、宮崎県で90年以上の古い会社なので、地元で知名度が高いことがあります。そもそも宮崎には全体的にあまり就職先がないからかもしれませんが、この知名度のおかげで、高いレベルの社員が入社してくれます。

例えば、お客様として私どもの従業員の良い接客を受けて、その好印象から入社を希望したり、また、社員からの口コミで当社の内容を知って応募したりする子も結構たくさんおります。

さらに、準社員やパート社員という立場で学生アルバイトをしていた子を、その後、正社員に登用するというルートもよくあります。最初、当社に就職するとは思わなかった子たちも、働いているうちに当社のことが気に入り、そのまま入社にいたるというケースです。

このように、人材確保に関してはまあまあ順調にっています。もちろん定期採用も、大卒、高卒を毎年何人かずつは続けています。

**海上** お客様自体に若い女性が多いから、その方たちが「この会社いいネ。私も働いてみたい」と応募してくる方も多いということですね。

**手塚** 地元では、そこそこ知名度もあるので、信用できる会社だろうなというのはあると思います。

**海上** 企業として地域に存在感を持つことが、採用面にもいい影響が出ているということですね。では、育成に関してはいかがですか。

**手塚** 人材育成という面では、私どもは個人の持つスキルや個性に依存していることが大変多いので、技術指導などは、なかなか難しいのです。マニュアルはないことはないのですが、標準化はあまりしていません。それよりも、むしろモチベーションをどう保つか、アップさせるかということに努めています。

例えば、他社では、商品のバイヤーと販売員とが完全に分業体制になっている企業が多く、店員の方は仕入れに関わらないことが多いわけですね。私どもは年間2~3回、20~30人ずつ社員を連れて、メーカーや問屋に仕入れに行っています。問屋やメーカーからは「修学旅行みたいだね」と、からかわれますが、自分で選んだものを自分で並べて販売するという、商売の基本を学びます。それが一つのモチベーションアップになっていると思います。

**海上** 仕入れに連れていくというと、宮崎県内ではなくて、遠く神戸の方に行くということですね。

**手塚** そうです。神戸、東京等いろいろですが、特に神戸がメーカーの産地が多いものですから、神戸に行くことが多いです。

**海上** 20~30名引き連れて神戸に仕入れに行くとなると、かなりコストがかかりそうですね。

**手塚** コストはいっぱいかかります。

**海上** そこは目をつぶってでも、そういう体験をさ

せたいということですか。店員の方が自らお勧めの一品をお客様に選んでいただいたとしたら、それはとてもうれしいことでしょうね。そのほかに、モチベーションを向上させる手だては打っているのでしょうか。

**手塚** 店舗の仕事は商品を並べて販売するという、ある意味、わりと単純な作業です。その単純な仕事を繰り返すためには、モチベーションをやはりアップさせなければいけません。そのために、1年間の社員のリズムを作ってあげる必要があると思います。

私どもは、年2回のペースで全体会を開いて、ホテルの一室を借り切ったり、レストランを借り切ったりして、みんな集めて食事をしながら楽しく交流したりします（スライド 52）。これは強制参加ではありませんが、だいたい70~80名は参加してくれてわが社の会社の規模感や雰囲気、そのほかのことも知って、非常に雰囲気がよくなります。

また、2年に1度、古いかもしれませんが、慰安旅行も実施しています。そして忘年会も開催しています。慰安旅行では昨年はハワイに参りましたし、その前々年は北海道に参りました。

ハワイに行った時は、マジックショー付きのディナーやクルージング付きのディナー等、本気で遊ぶ企画をしました。だいたい1,300万円くらいを会社で負担して、これは大変だなと思いましたが、社員がそれ以上に喜んでくれて、結果的にはよかったなと考えています。

**海上** 1,300万円ですか。すごい経費ですね。相当なお金をかけて、ある意味、古風というか、トラディショナルな行事をされていますが、売り上げにも目に見えて好影響はありましたか。

**手塚** もちろん旅行費用を全額回収できるかという、それは大変難しいと思います。しかし面白いもので、慰安旅行に行くと計画した途端に、社員のモチベーションがグッと上がるわけです。特に出発2~3カ月前からはボルテージが上がってまい



りまして、結構会社全体の雰囲気がよくなりました。お店自体の雰囲気もよくなって、そこそこ売り上げが増加し、旅行費用の一部は回収できたかなと思います。やってみないとわからないこともありまして、いいこともたくさんありました。

**海上** それは、お金をかけてでも行ってみるものですね。先ほどの充実したカリキュラムを用意するスタイルの株式会社松阪鉄工所に対して、いわば自然体で、社員の楽しみ、モチベーションをアップさせるという、特徴的な株式会社テヅカの取り組みでした。

さて、人材確保というと、しのはらプレスサービス株式会社は、千葉県の、しかも東京ベイエリアに立地されているので、まさに大企業と採用が競合するところだと思います。そんな厳しい環境の中で、どのような人材確保策をとられているのか、ぜひご紹介いただきたいと思います。

**篠原** 私どもの会社は東京から本当に20~30分のところにありまして、今言われたとおり、ほとんど東京圏とっていいのではないかと思います。採用激戦区であると思いますが、私どもの会社もインターネットの求人サイトを使わないで、学校とのパイプといいたいでしょうか、1校1校とのパイプによって採用しています。

私は、24年前にこの会社に学校を卒業してすぐ入ったのですが、私の父であり現会長から、「君の部下は誰もいないよ。自分の部下は自分で探せ」と言



われて、4月1日に入社して、翌4月2日から採用活動をするようになりました。

以来、ずっと採用活動をしてきましたが、それは本当に学校に通って「お願いします。しのはらプレスサービスです。」ということ言い続けてきました。

でも今、ふと考えると、やはり経営者が自ら進んで、自分自身で採用活動をするのが大事なのではないかと思えます。というのは、将来にわたってどういう経営をするのかと考えるときに、必ずそこに問題として出てくるのは「人」だと思えます。採用ということも1つの戦略でありまして、採用できるからこそ未来が実現できるのではないかと思えます。

ずっと採用活動をやっているおかげで、学校とも仲良くなりまして、この頃では、地元の学校で私どもの企業説明会を単独で開催させていただいています。また、大学2年生の後半や3年生の初めに、出前出張といいたいでしょうか、ゲスト講師というのでしょうか、私が学校で話をすることもあります。そうした機会に、私どもの会社についても多少はPRをしますが、やはり先ほどの第一部のお話のとおり、なかなか中小企業の情報というものがないわけです。

そこで、中小企業というのは、こういうものだ。例えば大企業と中小企業というのは、何をもちて大企業で、何をもちて中小企業なのか、学生は知らないわけです。20~30人の会社は中小企業で、大企業

は1万人の会社だと思っているわけです。ですから、そういったこともしっかり教えなければいけないということです。私の話を聞いた後、全然知らなかったという感想が出てきますので、こういう活動は大事なのではないかと思っています。

こういったドブ板作戦ではありませんが、大企業にはない採用活動を行うことによって採用しています。そして、こういうことは、やはり経営者が行うべきなのではないかと思っています。

**海上** 御社くらいの規模ともなると、中小企業としては、結構、大きい方ですが、その経営者が自ら大学をたくさん回るとい感じなのでしょう。

**篠原** 私、一番初めに回った時には90校回りまして、2年目の時には180校回りまして、180回ではなくて、180校回りまして。採用活動をずっと続けていきましたら、今は、社員200名中190名が新卒者という体制になりました。当然、私が入ってからの採用でありますので、平均年齢は28歳です(スライド53)。

**海上** まさに経営者のトップセールス、足で稼ぐ採用という感じですね。

では次に、人材育成の面で、御社の状況をご紹介ください。

**篠原** 当社の強みは標準化に尽きるわけですがけれども、人材育成の面でも同様で、例えば資格についてもこのように、私どもの体系図があります。

これは技術者育成の体系図ですが(スライド54)、1年生は何をする、3年生は何をする、5年生は何をするということを全部決めてあります。ですから、取得すべき資格はすべてこれで一通りわかりますが、これを標準化しようということです。

最終的な目標は、ここには載っていませんが、1級技能士となることです。現在、12名の1級技能士が私どもの会社に在籍していますが、私の記憶が正しければ、まだ落ちた人はおりません。

では、すごく猛勉強しているのかというと、そうでもありません。このように体系的に順番に従って

やっていけば、もちろん勉強はしているとは思いますが、自然と受かっていくのではないかなと思います。

それから、体系図があると、来年は何をするのかわかりますので、そうするとやはり多少予習もするでしょうし、後輩たちにもそのことをきちっと教えるのだと思います。

研修の方法は、私どももOJT主体ではあるのですが、教える時には必ず教科書を使って教えましょう、教科書を使って教わりましょうと、しています。そのマニュアルを私たち自らで作っていく運動をしております（スライド56）。

教わった後は、感謝状ではありませんが、感謝の気持ちを込めて研修手帳に書くことになっています。「わかった」ではなく、「書いて覚える」ということです（スライド53）。

私どもの会社の教育の姿勢は、「半学半教」です。教える者が師であり、教わる者は弟子である。それは先輩が後輩から教わることもある。そうしたら、そのことに対して感謝しましょうということです。そして研修手帳に書いて覚えましょう。この手帳を会社に出すと、シールを貼ってくれるのですが、多い人になると1年間で150枚くらいになります。ただし、多い少ないはあまり評価しません。要はこういうことに参加をして、皆で勉強しましょうということを、私たちは運動として掲げています。

**海上** 研修という意味でも非常に興味深い取り組みをされていますが、研修に関わらない日頃の組織運営でも、御社の場合は特徴的な取り組みがあるとうかがいました。どんなものでしょうか。

**篠原** 私たちの会社は、ありとあらゆるものをいわゆる作業標準化しましょう、マニュアル化しましょう、そしてそれは見えるようにしましょうというふうにしています。

例えば、静的情報と呼んでいますが（スライド55）、これはプレス機械についての情報で、現在私たちが

扱ってきた機械が4,500機種あるといわれています。右上に写真が出ていますが、それらをこんな図書館のような感じで、誰でも見えるような形にしています。

もう1つは、点検を1年に1回やるのですが、この点検によって動的情報を使います。静的情報・動的情報を掛け合わせることによって、今この機械をどうすべきか提案していくことをやっております。

それから、もう1つはインフラであります。当社には、16カ所の営業所がありますけれども、オフィスや工場の作業場のレイアウトについては、すべての営業所において、同じ場所に同じものが配置してあります。工場もセル方式になっているのですが、各セルに同じ工具が同じように置いてあるという標準化運動もしております。

ですから、私が各営業所に行っても、「ホッチキスはどこにあるの?」と言わずに、すぐにわかります。このようにすべてレイアウトされておまして、「目で見る管理」と私たちは言っております。

そのおかげで、工具を紛失したり、あるいは粗末に扱われたりすることが非常に少なくなったと思います。

これらの運動は、すべて基本は「イノベーション活動」というのが軸になっておまして、創業以来1,500件くらいの「イノベーション活動」が報告されています（スライド56）。これらは社員自らが作り上げた仕組みで、私たちから押しつけてやりなさいというのではなく、自分たちが考えた仕組みであります。よって、自分たちが作った仕組みは自分で守る、そういうものなのだと、彼らの運動を見ていてつくづく感じます。

**海上** 篠原社長、ありがとうございました。このように、各社はそれぞれ人材育成について、いろいろ工夫されてらっしゃいます。特に篠原社長の場合は、いろいろなツールを使われていることがよくわかり

ました。

そして、3つ目のテーマは、人材に対する考え方の基本です。根本的な思想があると思いますが、だいたいお時間も詰まってきましたので、それぞれ、かいつまんでお話しいただきたいと思います。

では、篠原社長からお話しいただければと思います。

**篠原** これは1つの考え方ですが、私は、中小企業に入りたくて入った学生は少ないのではないかと、できればやはり大きな会社・安定した会社に入りたかったというのが本音なのではないかと思っています。

ですから、当社のような中小企業に入った当初は、満足度でいえばマイナスからのスタートでしょう。それはもう仕方ないことですので、それなら、仕事を通じて自分たちの満足度を上げていきましょと、社員の人たちに向けて唱えています。

実は、先ほど言った標準化と満足度の向上は表裏一体にあります。個人の技術が会社全体に認められて、それが標準化され、みんなが使ってくれる。こういうことを繰り返しやっていくことによって、「自分は認められている」「自分の存在意味があるんだ」という自己肯定を繰り返していくことが非常に大事なのではないかと思っています。

「作業標準」というファイルについては、昨年度から社内における知的財産運動を行っておりまして、しのはらプレスサービスIPと言っていますが、各技術・ノウハウを登録することにしました。その主旨は、それらを出してくれた社員の人たちの名誉のためでもありますし、私たちのブランド力を上げていくためでもあります。現在このIPが2,024種類あります。このIPをうまく利用して、会社を成長させていこうと思っています。

ただ、これを使う社員の育成をしなければいけませんので、そういった意味でインテリジェンスのある社員を育てていくということも同時進行的にやっ

ていかなければいけないと思っています。

私たち経営者としての役割は、社員が持つマイナスのマインドをプラスにすることが、真の役割ではないかと思っています。

**海上** マニュアル化、標準化と聞くと、最初は型にはめるのかなというイメージでしたけれども、決してそうではなくて、誰もが改定できる、貢献できる作業標準などをイメージすればよいのですね。わかりました。どうもありがとうございました。

続きまして、同じく、人材に関する基本的な考え方について、手塚社長からご披露いただきたいと思います。

**手塚** 人事の採用をする時は、みんな優れた人材ばかりを入れようと思って採用するのですが、たいへん個人差があります。やはり販売に向いている人もいれば、向いていない人もいて、結局は、不向きな子も入社してくるわけです。

ただ面白いことに、販売に向いてない子もいる店のほうが、意外と店のまとまりがよくて、全体的な効率上がるということが結構あります。かえって優秀な人ばかり集めたお店のほうがトラブルが多かったり、争ったりして、全体的な成績が下がるということもよくありまして、大変難しいものだなと感じます。

接客の時の笑顔についても、たいへん個人差がありますので、全員でモチベーションを上げて、会社を盛り上げていくように心がけています。

**海上** かえって販売が苦手なスタッフがいる方がまとまるというのは、印象的な話ですね。どうもありがとうございました。

同じ質問で、安西社長、よろしく願いいたします。

**安西** 先ほども申し上げましたが、やはり「人」がすべてだと思っています。ですから、入社したからには定年まで勤めてほしいという思いでいます。手塚さんも言われましたが、特に地方ではやはり就業の場が限られてきますので、地域に雇用を提供する

ことこそ最大の社会貢献かと思っております。

長く続く大不況の中で経営がたいへんだった時も、基本的にいわゆるリストラ、人員削減はしないという方針でした。外部の株主からは婉曲な形でいろいろ苦言を呈せられたこともありますが、この方針だけは曲げずに実践してきました。

そのおかげで、いろいろなノウハウや技術が社内に堅持できた、維持できたということもあると思います。特に精機部門が特徴的ですが、大リストラが日本中を吹き荒れた頃、大企業では生産技術担当の技術者の方もその対象にされました。そのため、今は、大企業でもその生産技術力を網羅できない状況になったことで、逆に私どもに仕事が回ってくるようになったということもあります。

会社の高い成長を目指すのも結構なことですが、当社は規模の拡大よりも安定的な収益を上げて、存続を図りながら地道に雇用の拡大につなげていきたいと思っています。

**海上** 今のお話は、経営が苦しくても社員の雇用を守っていた御社に対して、外部の利害関係者からは、そろそろリストラしたらどうかと婉曲に言われたけれども、はねつけた。そういう「人」を大切にしたい経営が、今の稼ぎ頭である精機部門の技術に結実したということですね。ありがとうございます。

このように経営者の思いを聞かせていただきましたが、今回は特別な試みとして、従業員の方のご意見もお聞きしたいと思ひまして、各社1名、計3名の社員の方をお呼びしています。どうぞ、壇上をお願いします。

果たして経営者の思いは社員の方に通じているのか。これは、試金石になるかもしれませんけれども。さて、改めて登壇していただきました。左から、株式会社松阪鉄工所総務課長の佐藤法子様、株式会社テヅカ・ミスピカソ長崎店店長の藤原貴史様、しのはらプレスサービス株式会社設計開発本部電気制御部課長の横山貴志様です。



株式会社松阪鉄工所 佐藤法子課長

このお三方から、社員の立場として、先ほどの人材育成策や各種の組織運営について、どのようにお感じになっているか、お話をうかがいます。

最初に佐藤さんですが、もともとは教職に就かれていた、教師でいらっしゃったということです。その後、得意な英語を生かして貿易関係の仕事をしようと思い、そういう仕事ができる株式会社松阪鉄工所を選ばれた。そこで手腕が見込まれて、今や総務課長という要職に就いておられるということですが、ぜひ佐藤さんのご意見をうかがいたいと思います。

例えば、実際に働いている上でのモチベーションややる気の源泉とは、どのようなものか。その辺りをお聞かせいただければと思います。

**佐藤** 松阪鉄工所は女性が非常に少ない会社ですが、男だ、女だという差別、区別をまったく感じたことがありません。逆に前職の教職に就いていた時のほうが、「女性やで」と言われることが多かったように感じます。ここでは、社長をはじめ経営陣の方々が1人ひとり、男性女性を問わず、その人の人柄や能力や適性をしっかり見て、人事を行っていることが、私たちのやり甲斐に通じているのではないかと感じています。大企業に勤めている友だちと話すこともあります。そうした企業よりやり甲斐を持って働ける場所なのではないかと感じています。

**海上** 佐藤さんは、もともと貿易の仕事をしたくて英語を生かした仕事を希望していたのに、総務課に



株式会社テヅカ 藤原貴史店長

配属されて戸惑いませんでしたか。

**佐藤** 教職を辞めたのは、人と関わるより英語を生かしたいという気持ちがあって、それで松阪鉄工所に入社したのが本音なので、総務と言われた時は非常に戸惑いがありました。ただ、中小企業ならではの「何でもやらせてもらえる」というところが非常にありがたかったと、今になって思います。それもやらされているというよりも、任されて、私の裁量でいろいろな仕事をさせてもらえたことが、今になってとてもよかったと感じています。いわば、どこの会社に転職しても通じる能力が少しいたかなと思っているのですが、私も含めて転職しようかということについては、社長も申し上げたように、離職率が非常に低い会社なのです。

**海上** 佐藤さんは、女性活躍の1つのシンボルのようですね。先ほどご紹介のあった従業員育成カリキュラムの構築も、佐藤さんの功労によるところが大きいようですし、安西社長もかつて総務課長でいらしたというところからも、現在の要職のほどがわかります。人材の確保についても、最近では佐藤さんが中心になって進めていると聞きました。どうもありがとうございました。

続きまして、株式会社テヅカの藤原さんです。藤原さんは店舗スタッフとして現場で修業を積まれた後、今は店長かつ販売もなさってらっしゃるということで、プレーイングマネジャー的な役割をされて

います。そんな藤原様から、モチベーションややる気の源泉について、ぜひお聞かせいただきたいと思っています。

**藤原** やはり小売業なので、お客様に商品を選んで喜んでもらって、また来店していただけることが一番うれしいです。そして社長からの話にありましたように、店舗スタッフながらバイヤーの仕入れの出張にも同行させてもらえたりして、お客様の顔を思い浮かべてのお店づくり、品揃えを一部任せてもらえると、すごくやり甲斐も出てきます。そういうように、店舗スタッフへの心遣いもしていかななくてはいけないと思います。

**海上** 佐藤さんの言葉にも、「任せてもらって」という言葉があったように、やはり自分に任せてもらって選んだ商品が、お客様に選ばれるというのは、本当にうれしいことなのでしょうね。

しかし、店長でいらっしゃるのです、日々営業成績や数字で頑張らないといけないこともあるのではないですか。

**藤原** 店長の立場としては、月に1回全店長が集まる営業会議があるのですが、店舗の売上げが伸び悩むと、叱られることもあります。ただ、社長はちゃんとケアしてくれていて、1日の営業が終わった後に、毎日全店舗に電話をしてくれます。その時も数字だけではなくて、社員の悩みや、新入社員の動きはどうかとか、困ったことはないか、といったフォローもしてくれるので、その辺りはすごく助かっています。

また、私の上司の役員も、店舗に立つ各スタッフの働きぶりをほめてくれるので、それをスタッフに伝えると、ほめられてうれしくて、またやる気になり、モチベーションが上がったりするので、僕もとてもうれしく思います。

**海上** 手塚社長、30店舗以上にもなる全店舗に電話をかけるわけですか。

**手塚** なるべくかけるようにしているのですが、い

ま、商工会議所などの公職が多くて、夜の会合も多いものですから、そういう時はかけられないこともあります。でも、できるだけみんなに声をかけるように心がけてはおります。

**海上** 第1部で報告しました「経営者との距離の近さとモチベーションとの関係」が、こういうところに表れているのではないかと思います。

続きまして、しのはらプレスサービス株式会社の横山さんです。横山さんは設計開発本部所属ということで、システムの開発だけでなく、客先に行って実際に立ち上げまでなさるとい、そうした陣頭指揮までとっていらっしゃるということですが、そのような立場から、モチベーションとかやる気というものについてはどうでしょうか。

**横山** 当社のよいところの1つは、経営の情報がすべてオープンになっているということです。期首に行われる経営計画の説明で、新入社員の頃から、会長や社長から直接説明を受けるのですが、社員の給与や設備投資の原資に必要な資金や経費の説明から始まり、それらを確保し会社が成長していくためにはこういった計画を立てていて、そこで社員たちにはどういった行動をしてほしいという話をしてもらえます。

こうしたことにより、会社内の自分の仕事の役割や価値について理解することができ、実際に、会社運営に参画しているという自覚を持って仕事に臨むことができている。これがモチベーションにつながっていると考えます。

**海上** お金の流れというか、こういう収益があって、これをどういふところに投資して、どのように使っていくかということも、全部ガラス張りということですか。

**横山** そうです。基本的には今期こういう計画を立てて、この機械を買うという話があったとすると、その機械を買うためにはこれだけの費用が必要になる。これを実現すれば、うちの会社はこうやって成



しのはらプレスサービス株式会社 横山貴志課長

長していけるから、このためにはこれだけの売り上げを確保しよう。そのためには、各自どんな働きをして、この金額を出していけばいいのかという問いかけがあって、皆がそれぞれの部署で答えを出して、その目標に向かって邁進していきます。

**海上** 社長や会長自ら、そういう説明をしていただけるわけですね。

**横山** そうです。説明する時には大人数ではなくて20名程度、あくまで声が届く範囲で行われて、最後に1人ひとり、今の話にどう思ったという感想を求められることもあります。そこで自分は違う考えがあれば、そこでも言えます。

そういったコミュニケーションをとりながら、自分の向かう方向と会社の向かう方向が一致するようにして、それでモチベーションを高く持って仕事に臨むことができます。

**海上** 経営者からいただいた情報のお返しとして、働き手から情報を発信する機会もあるのでしょうか。

**横山** 当社には、「しのはらプレスサービスニュース」という社内広報物が創業当初からありますが（スライド 57）、このニュースが会長や社長も含めて、全社員とのコミュニケーションをとるために欠かせないツールとなっています。このニュースは全社員が自由に投稿できて、毎週全社に向けて発行されます。投稿する内容は、自分が行った仕事についてや、みんなに知ってもらいたい技術的な情報も



ありますし、レクリエーションや旅行などの報告もあります。その記事を見て、普段仕事で直接関わっていない人たちがどのような人なのか知ることができます。また、同期や近い年代の者たちが、どのような活躍をしているのか、どのような奮闘があったのかという記事を見ると、自分自身も頑張ろうという励みになります。

**海上** そのように双方向の情報発信ができるのですね。

さて、ここまでの各社のお話を聞きまして、手塚社長のお話のように、販売が少し苦手なスタッフもいるくらいがかえって店がまとまるとか、篠原社長のお話のように、標準化して皆がアベレージヒッターになってもらうとか、こうしたお話を総合すると、社員どうして優勝劣敗をつける競争主義よりも、全体の底上げといいですか、皆が仲良く皆が揃って力をつけることが、社の方針のように聞こえます。

ただ、こちらにいらっしゃる社員の方は、選ばれてこの場に出てくるくらいですから、皆さん、会社のホープではないかと思います。そのような立場からして、底上げ主義というのはどうですか。むしろ、自分はこれだけできるのだから、もっと報酬や、優劣をつけてほしいと思ったりするのではないのでしょうか。いかがですか。

株式会社テツカの藤原さんから、お話をいただければと思います。

**藤原** 先ほど社長からの話でもあったように、ある

店に優秀なスタッフばかりが集まってしまうと、どうしても個人レベルの争いになってしまっていて弊害も出てしまいますが、多少成績が良くない子といいましょうか、販売が苦手な子も少しいるほうが、店の中がまとまって、いい雰囲気になります。

なぜかという、販売力のある人には思い切り販売してもらって、販売が苦手な人はその方のサポートに回ってもらったりする。苦手な人はほかのお客様についてもらったり、売り上げを逃さないように、お客様を逃がさないようにと、うまくやってくれたりするので、少しでも販売力のある人に追いつきたいという気持ちがあれば、全然問題ないと思いますし、それによって店全体の売り上げも上がって、よい状況になります。

**海上** 販売が少し苦手な方も、サポートに回ったりして、エースを押し立てていく働きをしているということですね。ありがとうございました。この点については、佐藤さんは育成する立場でもあるし、受ける立場でもあるので、ぜひお話をうかがいたいと思います。

**佐藤** 会社である以上、弊社でも能力考課を行っております。ただ、社長から会社概要の説明でありましたように、松阪鉄工所には多種多様な職種がありますので、その能力や成果を比較することが非常に難しいと思います。

グンとすぐ成果を上げるところもあれば、じっくりと成果が上がってくるところもある。拙速に優劣をつけるのではなくて、長い目で見て、皆が能力をつけたらいいなという意味も込めて、人材育成体系図が作られてきました。

また、そうしたところで、「私も私も」と優劣をつけたがるようになっていないので、部門間の協力も皆気持ちよく行ってくれています。

**海上** そうはいつでも、能力考課をやるということは、優れた方には給料を上げるとか、金銭的なインセンティブをつけるとか、処遇上の差を設けること



をしているわけですね。

**佐藤** そうですね。能力考課をすることで若干、数百円、千円という単位で差はつきます。しかし、社員からは、お金はもらえればもらえる方がもちろんよいですが、それよりも実績を認めてくれることの方がやり甲斐に通じると言われます。基本的に評価をして賃金を上げることよりも、フィードバック等でその人たちを見ていくということを考えて、これは総務としての立場で行っています。

**海上** 金銭が欲しいというよりも、経営者が自分を見てくれている1つの証として、社員の皆さんは受け止めているのですね。わかりました。

しのはらプレスサービス株式会社は標準化を進めているので、まさにアベレージヒッター、底上げ主義の1つの典型だと思うのですが、ただ社員の立場としてはどうなのでしょう。横山さんのお話をうかがいたいのですが、いかがですか。

**横山** 当社は、プレスメンテナンスというところで高い技術を持ち続けていると考えているのですが、その理由としては、技術や知識を標準化して全員のレベルを上げ、そこから次のステップに進むということが続けてきたからだと、私は考えています。知識や技術を囲い込んでしまうと、自分しかできない仕事に埋もれてしまって、自分が次のステップに進めなくなってしまう。それよりも自分がやった仕事を社の誰もができる仕事にしてしまって、自分はさらに次のステップにチャレンジしていく方がやり甲



斐がありますし、結果として社員みんなのレベルが上がり、会社としてもいい方向に行くと考えます。

また、自分自身も現地に立ち上げに行ってお出張することがありますが、そういうときに、私がいなくても私と同じレベルの仕事を、残った者に行ってもらえるという安心感もあります。

**海上** 篠原社長、うしろでつねって「こう言え」と言っていないか。非常に素晴らしいご回答だと思います。この件については、篠原社長のお考えに私も大変興味がありまして、標準化・マニュアル化というものを逆に人間的なものにしている篠原社長の経営哲学について、この場でご披露いただきたいと思います。

**篠原** 私どもの会社は、どのお客様に対しても同じレベルのエンジニアを提供することを理想としておりますので、それをどこまで追求できるのかということだと思います。

一方、社員のモチベーションという点では、自分はどこにいるのだろうか、どの位置にいるのだろうかという問題がありますが、ドイツに行ってマイスターの制度を見た時、ああ、これだなと思いました。日本の1級技能士はマイスターに匹敵するというふうに考えて、これをゴールにしようと考えた次第です。

ですから、そういった意味では全員が全員そうしてくれるのが一番いいわけで、社員が200人いたら200人がマイスターという、こんな会社だったらすごいだろうなと思って教育をしています。



私どもの会社は資格をとって給料を上げようというのではなく、仕事を通じて自らの満足度を高めて、自らを尊敬できる人間に成長しようということがそもそもその理念であって、企業を大きくするとか上場するとかということが目的ではありません。ですから、そこにフォーカスして自立を促すことが、私たちの会社の最大目標です。そういう社員の集まりがしのはらプレスサービスである、という会社づくりをしていきたいと思っています（スライド58）。

先ほどの社内ニュースも、自分で自慢をしたり、お互い応援するというコミュニケーションツールがありますが、実は、このニュースも書いた社員の自宅に送るようにしています。お父様、お母様、奥様、旦那様等に見ていただくようになっています。お子さんの活躍ぶりを喜んでいただけたと思いますし、そのことによって結果的にはご家族も私たちのことを支援してくれるのではないかと思います。

ときに、社員のお子さんが自由研究で私たちの会社を題材にしたり、あるいはインターンシップでうちの会社に来てくれたりすることが、ここ2〜3年あります。これは多分、お父さんの会社でやってみなよと言ってきているのだと思います。やはりマイナスのマインドからプラスになった1つの表れではないかと思っていて、非常にうれしいです。

同時に、社員だけでなくその子も幸せにしなければいけないという責任感も覚えます。

日本の経済が戦後何もなかったところからここまで来

られたのは、やはりこの日本的経営というのでしょうか、強い人も、あるいは力の弱い人も、皆で助け合っていく。そのために、年功序列、終身雇用で安心して生活できる。その代わり真面目にやろう。そして気配りができる。こうした戦法は世界にないと思います。私のような若造がいうのも変ですが、だからこそ、ここまで来られたのではないかと思います。

だとするのならば、いま流行りの成果主義というようなヨーロッパの方式ではなくて、まさに日本の方式を日本が自分自身で再評価する時代が来るのではないかと思います。

私としては、終身雇用で年功序列で皆が1段1段上がっていく、3年生は3年生らしく、10年生は10年生らしい、皆がそうだよねと思うような組織を作って、世界に示したいなと思っています。

**海上** ありがとうございます。このように、さまざまな観点から、各社の個性的な取り組みと、従業員の方のおそらく“本音”を聞かせていただきました。

さて、こちらで用意したテーマは一応ここまでですが、ぜひ会場からのご質問をいただきたいと思います。ご質問のある方は、挙手のうえ、お願いします。それでは、そちらの方どうぞ。

**会場** 貴重な報告とお話をうかがえたことに、改めてお礼申し上げます。

先ほど第1部の報告の中で、中小企業は転職を前提にした生き方の受容体になるというご報告があったと思います。ただ、企業側からしてみれば、ジョブホッピングを前提にして雇っているわけではないぞという思いもあると思います。

特に、しのはらプレスサービス株式会社の資料の中で、ほぼすべての社員を新卒社員で構成されているとありました。そこで、キャリア採用といいましょうか新卒採用と、中途採用に対する各社の考え方がありましたら、お話をうかがえないでしょうか。

**海上** 新卒採用と中途採用に対する考え方ですね。第一部の私の報告で、転職を前提とした生き方に対



し、中小企業がその受容体になっていると指摘しましたが、例えば、転職者と新卒者に対する採用・育成に関する考え方、方針があればお話ししたいと思います。安西社長、いかがでしょうか。

**安西** 技術者は基本的に新卒採用ですが、かつて事業拡大時に転職組を求人、採用したことがあります。技能職である現場の社員に欠員が出て、それを補うとき、新卒ではタイミングが合わないことがあります。多めに採って歩留りを考えるという新卒採用はしておりませんので、適宜求人をかけることはあります。またスカウトもしておりません。入社後の処遇については、新卒だろうが、中途だろうが、男性であろうが、女性であろうが、学歴も関係なく1つの制度で行っています。

**海上** そういう意味では、中途採用が即戦力だからこちらのほうを優先するというのもなく、フラットな形ということですね。

手塚社長はいかがでしょう。

**手塚** 私どもも、新卒だからどうの、中途だからどうの、ということはありません。基本的には、新規出店した時には人が足りなくなりますし、女性が多い職場ですから、結婚で辞めたり、ご主人の転勤で辞めたりということもあります。そういうときには随時中途採用をしております。

ただ、大卒の新卒採用については、できるだけ早く店長になれるように、そういうカリキュラムを組んで

勉強させることは、順次行っています。本当に成果が現れるところまではまだ至ってないと思いますが、そういう方向にはあります。

**海上** 中途、新卒と特により好みはしてないけれども、育成しやすさというところでは、新卒採用を基本に考えているのですね。

**手塚** そうですね。新卒の方が真っ白で絵を描きやすいといいましょうか。そういうことはあります。

**海上** 篠原社長はいかがですか。

**篠原** 私どもの会社では、絶対中途採用をしないということではありませんが、新卒中心主義であることは間違いないです。

なぜかという、先ほど申し上げたとおり、私どもは年功序列で階段状に教育をしていく方針で、4月から学校みたいに教育をしていくわけです。年代が違っていると、なかなかそれは難しいという理由があります。

ちなみに、私どもは新入社員という言葉は使いません。「41期生」とか「42期生」と呼び、まるで学校のような扱いをしています。

基本的には、先ほど手塚社長がおっしゃったように、もう真っ白な状態でそれを育て上げる、7年かけて育てる、という気持ちが強いのです。

**海上** 各社とも、優れた育成策を実行しているの、一から育てたいという思いで新卒採用を基本としていますが、いったん入社したからには、差を設けな

いという方針ですね。ありがとうございました。

お時間が残り少なくなってきましたが、もう1問だけ、どなたか質問のある方はいらっしゃいますか。お願いします。

**会場** 今日は本当にいいお話を聞かせていただきました。3社のお話を聞いていると、やはり、すべきことがたくさんある。そのなかで、今、各中小企業が悩んでいるのは、いかにしてマネジメント能力を持つコア社員を育てていくかということだと思います。昔よりも仕事の幅が広がってきている中で、たくさんの工程を束ねて見るのは、昔であれば社長の仕事だったと思うのですが、今、それをどんどん社長から幹部の若手の方に移していかなくては仕事が回らなくなってきていると思います。

このマネジメント能力を持つコアな人材をどう育てていくかという点で、何か工夫をされていることがあれば、一言ずついただければと思います。

**海上** 今度は反対側から順番にいきましょうか。マネジメント層の育成について、篠原社長からいかがでしょうか。

**篠原** 年功序列が基本ですので、本当に階段状に係長、課長、部長みたいな感じになっています。そういう意味では、能力も当然必要だとは思いますが、その職がその人を作ることがあると思います。ですから、部長になったら、部長の仕事とは何ぞやと部長どうして考えさせる部長会議というものがあります。会議というよりは部長教育というべきかもしれませんが、毎週月曜日に行っています。そんなに大きな会社ではありませんから、部長と私、あるいは会長とディスカッションをしながら、個々の社員に対してマンツーマンで教えていくということです。その部長を通じて部下の課長をまた教える。そういうパイプをつなげることを、今、行っている最中です。

それから仕事の幅が広がっているとおっしゃっていましたが、採用に関していえば、新しい仕事を新

しい子たちに任せるのも1つの手だと思っています。だからこそ採用しているのだから、新しい人に新しいことを任せる。今のしのはらプレスサービスは今の人にやってもらえばいい。でも、未来のしのはらプレスサービスは未来の人にやってもらおうという考え方で採用活動をしていることも確かです。

**海上** ありがとうございました。手塚社長、一言お願いします。

**手塚** 当社も店がもう30店舗近くになりましたので、どのようにマネジメントを教えるかというのは非常に難しい問題です。例えば、毎週月曜日に1~2時間、全店長を集めて徹底的にいろいろな問題点を討論します。それで駄目な課題はまた個別に呼んで、そのための技術を教えています。

**海上** マネジャーに対しては、店舗スタッフとは別枠で教育の場を設けるということですね。

**手塚** そうですね。あとはコンサルタントの先生方を個別にお呼びして、仕入れのやり方などを客観的に教えてもらったり、講習会に出したりもしています。

**海上** 最後に安西社長、いかがでしょうか。

**安西** 佐藤が新任マネジャーの研修をやっていますが、管理職に育てようという過程で、何か特別なことは残念ながらまだできておりません。体系図の中でこれから行っていかなくてはならないことではありますが。

**海上** マネジャーとしての特別の教育はしていないけれども、今後、育成体系図の中で自然に育てていくということですね。

**安西** 基本的には、OJTになります。技術系出身の管理職がほとんどなので、リーダーシップやコミュニケーション能力などのマネジメント能力を高める教育研修には、力を入れたいですし、一部を開始しています。また、いろいろな会議や四半期ごとに年度計画のレビューを、役員と課長とで対面してやりとりをし、それらを通じて育成していくこともあります。

海上 ありがとうございます。今回ご参加いただいたパネリストの企業は、例えば、株式会社松阪鉄工所であれば、社外の利害関係者から「リストラしたほうがいいのでは」と言われても、あくまで「人」を守る経営にこだわってきたおかげで、技術やスキルを堅持して、今やそれが稼ぎ頭になっているというお話を聞きました。「人」を守る経営は、最終的に収益にも結びつくという、一つの優れた事例だと思います。

また、株式会社テヅカの場合は、自然体の人材育成をされていて、モチベーションや楽しみをアップさせることを重視し、それが組織の一体感や業績向上にも結び付くという、きわめて人間的な企業としての良い事例をお聞かせいただきました。

そして、しのはらプレスサービス株式会社の場合は、標準化・マニュアル化というと、一般的には何

か型にはまったイメージがあるけれども、逆に、当社の場合は、標準的な規準を皆が自らバージョンアップできる、社員各自が標準やその技術を向上できる機会を持っているという意味で、主役がいいるのではなくて、「社員全員が主役である」という、それが当社の紛れもない姿なのではないかと感じることができました。

以上、私は、そうした示唆を受け取ることができましたけれども、会場の皆さまもそれぞれ心に響くものがあつたのではないかと考えております。

さて、長い時間お付き合いいただきました。ここで改めて、貴重なお話をお聞かせいただきました壇上のパネリストの皆さまに、お礼の意味を込めて、大きな拍手をお願いします。

以上で、第2部パネルディスカッションを終了いたします。皆さま、ありがとうございました。

スライド1

# パネル・ディスカッション

スライド2

## 第2部 パネルディスカッション

「若い力を獲得し、輝かせる経営とは」  
～社長の思い・社員のやる気～

### パネリスト

株式会社松阪鉄工所 社長 安西 秀一 氏

株式会社テツカ 社長 手塚 剛一 氏

しのはらプレスサービス株式会社 社長 篠原 正幸 氏

### コーディネーター

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 海上 泰生

スライド3

MCC CORPORATION

株式会社松阪鉄工所  
～会社紹介～

第6回 日本公庫シンポジウム  
「中小企業の人材確保と育成」  
2014年11月14日(金)

スライド4

MCC CORPORATION

発表内容

- \* 会社紹介
- \* 会社の歴史
- \* 事業内容紹介
  - 作業工具・機器部門
  - 精機部門



スライド5

MCC CORPORATION

## 会社紹介 (2014年8月21日現在)

<b>創業</b>	1916年	<b>経営理念</b> そもそも会社という人間集団は、仕事をする集団であり、その仕事を通じてお互いが豊かになり、人間的にも成長する舞台でなければならない。  ここに働く人々の幸福と企業の成長と社会の進歩とを一致させるのが我社の目標である。
<b>資本金</b>	96百万円	
<b>従業員数</b>	209名 (正社員128名、その他81名)	
<b>売上高</b>	30億円	
<b>事業内容</b>	作業工具・機器 精機	
<b>グループ企業</b>	5社	



昭和36年頃の松阪鉄工所



スライド6

MCC CORPORATION

## 関連会社

- **MCCグループ**
  - ・(株)MCCコーポレーション  
(全国各地に営業所)
  - ・松阪可鍛(株)
  - ・松阪工具(株)
  - ・MCC USA INC
  - ・MCCインターナショナル(株)

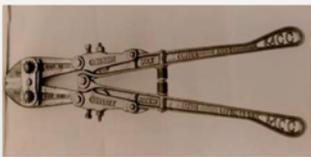


スライド7

MCC CORPORATION

## 会社沿革

大正 5年11月	初代社長安西友吉 松阪市に安西鑄造所創設
大正13年 7月	松阪鑄鋼所(Matsuzaka Cast Steel&Co)改称
昭和 3年	作業工具製造開始
昭和27年11月	株式会社松阪鉄工所に組織変更
昭和32年 8月	松阪商事株式会社設立 (現:MCCコーポレーション)
昭和35年 2月	松阪工具株式会社設立
昭和42年 1月	可鍛部門を除き全部門津工場に移転
昭和44年 8月	可鍛部門独立 松阪可鍛株式会社設立
昭和50年 1月	第8回(社)中小企業研究センター賞全国表彰 (現「グッドカンパニー大賞」グランプリ)受賞
昭和50年 5月	コーナーレンチ発売
昭和51年 3月	エンピカッタ発売
昭和51年 6月	サンジャックツール株式会社設立 (現:MCCインターナショナル)
昭和54年 4月	MCC U. S. A. , INC. ロサンゼルスに設立
昭和55年 9月	VA線ストリッパ発売
昭和60年 8月	精機課新設、マシニングセンタ治具分野へ進出
平成10年 5月	ポリエチレン管工具発売
平成20年 5月	ISO9001認証取得(JQA)



昭和4~28年のボルトクリッパ\*

スライド8

MCC CORPORATION

## 事業内容紹介(工具部門)

- 工具部門では、建設工具・配管工具を製造販売
- 開発から製造まで、自社一貫生産
- 主な商品



ミゼットカッタ



エンピカッタ



パイブレンチ



VA線ストリッパ



ボルトクリッパ



コーナーレンチ



MCC CORPORATION

### 機器部門

- 機器部門では、配管用機器・樹脂管工具を製造販売
- 主な商品

パイプマシンネジプロ

ポリエチレン管工具

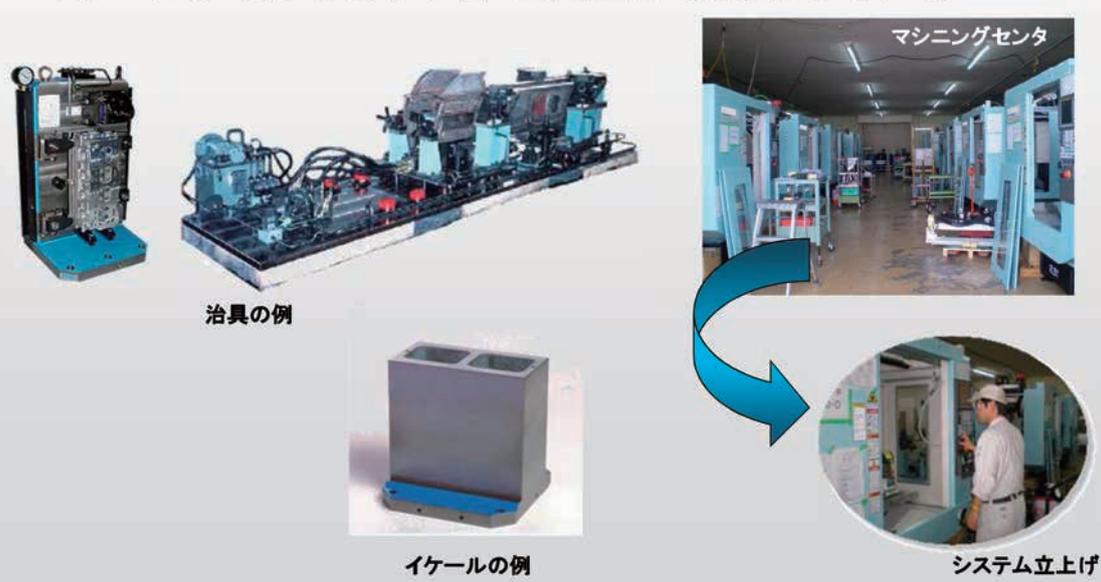
使用例

スライド11

MCC CORPORATION

## 精機部門

- 精機部門では、治具・イケールを設計製作
- マシニングセンタのシステム立上げも行なっている



治具の例

イケールの例

マシニングセンタ

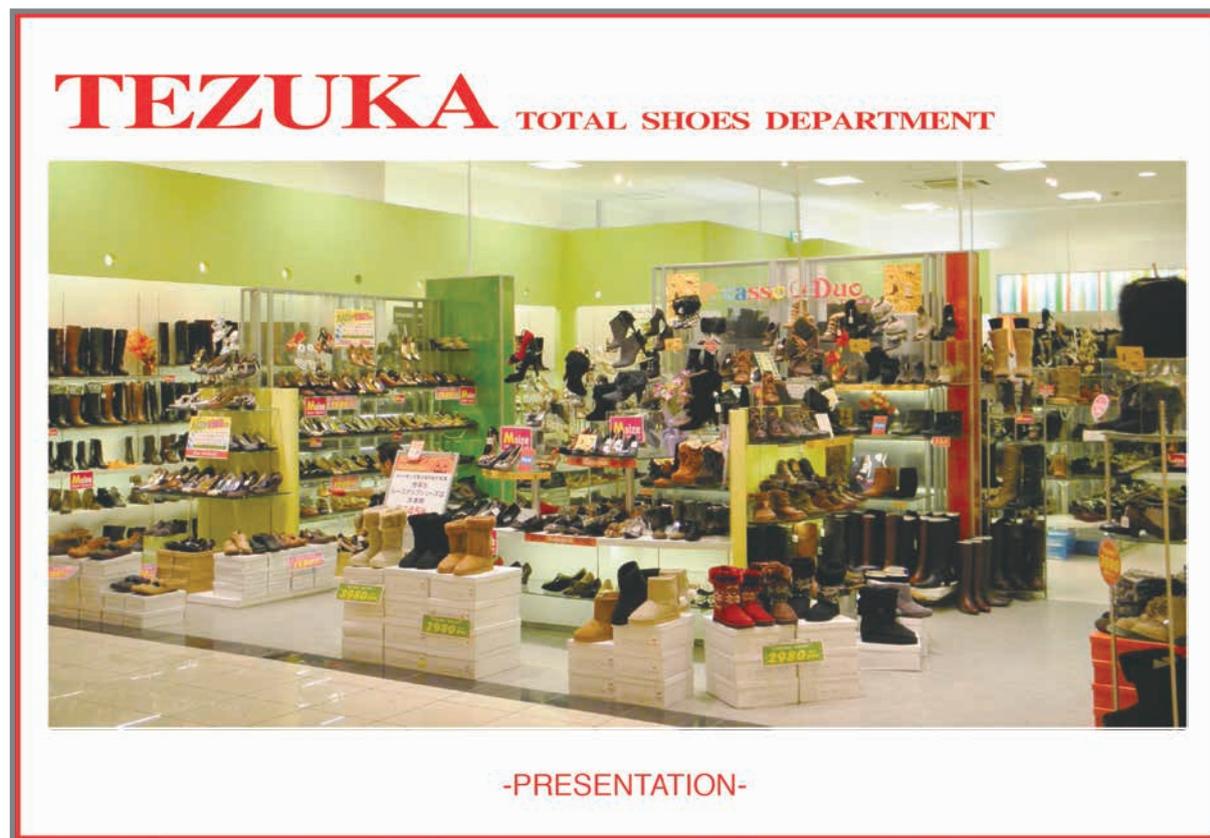
システム立上げ

スライド12

MCC CORPORATION



スライド13



スライド14

- ・大正10年 宮崎市船塚町にて  
手塚才蔵がテヅカ靴店を創業
- ・創業93年目

(写真は昭和40年頃 宮崎市橋通一番街の様子)

**TEZUKA** TOTAL SHOES DEPARTMENT

スライド15

会社  
沿革

1921年 宮崎市船塚町にて手塚才蔵がテヅカ靴店を創業  
(大正10年)

昭和26年 宮崎市橘通にて株式会社 手塚本店を設立

昭和46年 代表取締役 手塚剛一

昭和51年 宮交シティ店オープン

昭和59年 小売専門店として株式会社テヅカ設立

昭和63年 婦人靴専門店ミスピカソ店  
宮崎市橘百貨店にてオープン

平成 4年 初の郊外店舗・加納店オープン

平成 8年 宮崎市港東に本社新築移転

平成26年9月現在

- ・靴部門
 

宮崎県内	15店舗	熊本県内	5店舗
福岡県内	5店舗	長崎県内	2店舗
- ・雑貨部門
 

生活雑貨アレーズ	2店舗
----------	-----

TEZUKA TOTAL SHOES DEPARTMENT

スライド16

店舗  
紹介

- ・靴専門店
 

宮崎県内	15店舗
熊本県内	5店舗
福岡県内	5店舗
長崎県内	2店舗
- ・雑貨専門店
 

生活雑貨アレーズ	2店舗
----------	-----




TEZUKA TOTAL SHOES DEPARTMENT

スライド17

店舗紹介

T TOTAL SHOES DEPARTMENT  
TEZUKA

リーガルシューズ長崎店

上熊本店



TEZUKA TOTAL SHOES DEPARTMENT

スライド18

店舗紹介

T TOTAL SHOES DEPARTMENT  
TEZUKA

ナイキ スペシャルティショップ  
TEZUKA WORLD SPORTS



TEZUKA TOTAL SHOES DEPARTMENT

スライド19

**店舗紹介**

**T TOTAL SHOES DEPARTMENT TEZUKA**

生活雑貨店 *A l'aise*  
- s h o p -



**TEZUKA** TOTAL SHOES DEPARTMENT

スライド20

**新店紹介**

**T TOTAL SHOES DEPARTMENT TEZUKA**

10月11日にイオンモール福岡内にオープン！  
**Picasso Lirio**  
(ピカソリリオ)



～ゆったりとした作りと、落ち着いた雰囲気のお店～

**TEZUKA** TOTAL SHOES DEPARTMENT

スライド21



## 競争に勝ち抜くために

人材...優秀な人材の確保・レベルアップ  
商品...商品構成・商品数のマニュアル化  
店舗...見やすい店舗・よく見える店舗作り



**TEZUKA** TOTAL SHOES DEPARTMENT

スライド22



**T** TOTAL SHOES DEPARTMENT  
**TEZUKA**

9月10日にイオンタウン黒崎内にオープン！

**Miss Picasso** 黒崎店

(ミスピカソ)



～豊富な靴と、興味・関心をくすぐる商品配置～

**TEZUKA** TOTAL SHOES DEPARTMENT

スライド23







**TEZUKA** TOTAL SHOES DEPARTMENT

スライド24



**TOTAL SHOES DEPARTMENT**  
**TEZUKA**

<http://www.shoes-tezuka.co.jp>  
(本社) 宮崎市港東1丁目7番1号 tel 0985-29-4222

**TEZUKA GROUP**

**宮崎**

宮交シティ店 加納店 柳丸店 霧島店 高鍋店 佐土原店  
ミスピカソ店 プラザ店 リーガルシューズ宮崎店 ミスピカソデュオ店  
都城店 バレピカソ店 ワールドスポーツ店 ミスピカソミエル店 イオン延岡店

**熊本** **長崎**

波鹿店 飛田店 ミスピカソ熊本店 光の森店 上熊本店 ミスピカソ長崎店 リーガルシューズa.k.a店

**福岡**

ピカソリリオ店 ゆめタウン博多店 ミスピカソ香椎浜店 ミスピカソ小郡店 ミスピカソ黒崎店

雑貨部門  ショップアレーズ宮崎店 ショップアレーズ加納店

# しのはらプレスサービス株式会社 会社紹介

 しのはらプレスサービス株式会社

2014年11月14日

## 会社概要

- 設立: 昭和48年6月
- 資本金: 9000万円
- 従業員数: 200名

- 事業内容

- プレス機械法令点検代行
- 保守・安全化工事
- リビルト・レトロフィット
- プレス機械改造・移設工事
- プレス用搬送装置・ロボット等の開発・製造・販売
- オーダーメイドプレス等の開発・製造・販売
- 成型加工技術等に関する開発・製造・販売



スライド27

## メンテナンス“レトロフィット”



Before



➔



After



スライド28

## 独自の商品群

- 単なる「修理」からの発展を目指し  
設計開発部隊による商品開発・新技術の研究



シャッターガード



BREAK-A-BEAM



トランスファフィーダ

## 更なる地位の確立へ

- 「緩やかな協業」
  - お互いの長所を活かし合い  
総合的により満足度の高い  
サービスを提供
  - IHI / 協易機械 (SEYI) / アミノ
    - …メンテナンス業務に関する  
協業
  - 理研オプテック
    - …レーザー式安全装置業務  
に関する協業



## 沿革

- 1973年(昭48) **創業**
- 1976年 エアークラッチ改造1号機完成
- 1980年 本社工場を現在の千葉県船橋市に建設
- 1984年 **プレス加工用ワーク搬送ロボット「ワークロボ」を開発・販売**
- 1994年 光線式両手起動装置Break-A-Beam販売開始
- 1995年 豊田鉄工インドネシア工場向けOH/移設プロジェクト実施
- 1996年 **トヨタ自動車カナダ工場向けOH/移設プロジェクト実施**
- 1999年 **自動起動式ガード式安全装置「シャッターガード」を開発・販売開始**
- 2000年 豊臣機工アメリカ工場向けOH/移設プロジェクトを実施  
マツダよりスプライン部摩耗修理方法に関する特許のライセンス供与契約を締結
- 2001年 トヨタ自動車ケンタッキー工場向けOH/移設プロジェクトを実施
- 2002年 **工業所有権制度活用優良企業表彰により「特許庁長官賞」を受賞**
- 2006年 トヨタ自動車NUMMI(アメリカ)からアルゼンチンへのOH/移設プロジェクトを実施
- 2008年 **社団法人中小企業研究センターより「グットカンパニー大賞」を受賞**
- 2009年 ヤマナカゴーキン中国工場へサーボトランスファーフィーダーを納入
- 2010年 トヨタ自動車NUMMI(アメリカ)からパキスタンへのOH/移設プロジェクトを実施
- 2012年 **アメリカ・オハイオ州デイトンに米国子会社 (SPME)社を設立**
- 2013年 **IHIとのメンテナンス分野に於ける協業契約を締結**  
**協易機械工業 (SEYI)とのメンテナンス分野に於ける協業契約を締結**
- 2014年 **アミノとのメンテナンス分野に於ける協業契約を締結**

スライド31

**1991**  
●シートフィーダ開発  
1984年に開発した「フープロバ」などの保形経験を活かし、オリジナルシート付部活装置「シートフィーダ」を開発。当部移転の生産設備のさらなる発展に向け、フープロバシートフィーダも完成。その開発を見ていただきました。

**1973**  
プレス機械メーカー「東京機械製作所」を前身として川崎にて創業。当時「メンテナンス」という概念そのものが発達しておらず、商標はかかいておられていた。しかし時代が変われば必ず需要は高まると考え、企業名はさかやかがならスタートしました。

**2011**  
●新工場完成  
会社として大きく発展した1年。5回所となる本社工場建設が完了。併せて、三菱重工製大型ボリングマシンMNF-150Rを導入。50tには、千歳製鉄所である自研製作所が受託のため、そして、トヨタ自動車「アメリカ工場」からプレス工場へ入念にプレス2台の移送・CH機実装しました。

**2014**  
●新工場完成  
会社として大きく発展した1年。5回所となる本社工場建設が完了。併せて、三菱重工製大型ボリングマシンMNF-150Rを導入。50tには、千歳製鉄所である自研製作所が受託のため、そして、トヨタ自動車「アメリカ工場」からプレス工場へ入念にプレス2台の移送・CH機実装しました。

**歴史が語る SHINOHARA SPIRIT**  
**プレス機械メーカーのDNAを受け継いだメンテナンス会社として**  
しのはらプレスサービスの前身は、300トン以下のプレスにおいて国内シェアの約50%を占めていた鍛圧機械メーカー「東京機械製作所」です。そのDNAは「メンテナンス」という新たな分野へと受け継がれ、40年の跡を建てながら進化を遂げようとしています。

**2006**  
●トヨタ自動車・NUMMI(アメリカ)からTASA(アルゼンチン)へのクランプレイン移送・CHプロジェクトを実施  
トヨタ自動車、アメリカ工場からアルゼンチン工場へのクランプレイン移送・CHプロジェクトを実施。稼働の際、稼働しているユニット・部品などは日本でもオーバーホールし、電気駆動はトヨタ自動車の豊原安全規格(TMS)に基づき、新規設計・製作しました。

スライド32

# 組織

- 4部門17部体制
  - 設計開発部門
  - 営業部門
  - 本社工場部門
  - 管理部門

スライド33

# 全国ネットワーク

- 国内営業所 - 15カ所のネットワーク
- 米国(オハイオ州・デイトン)
  - 営業担当者・技術者(サービス)を配置



刈谷営業所



米国営業所

スライド34

## Data & Profile

**組織図**

**取締役会**

- 社長
- 経営会議
- 部会会議

**設計開発本部**

- 設計部
- 成形技術開発部
- システム開発部
- 電気制御部
- 品質保証部

**本社工場**

- 製造部
- 技術指導部
- 品質管理部
- 生産管理部
- 訓練部
- ヨシカワ フレール

**営業本部**

- 営業推進部
- 経理課(70分)外
- 営業所

**管理本部**

- 総務部
- 経理部
- 研修企画部
- 企画部

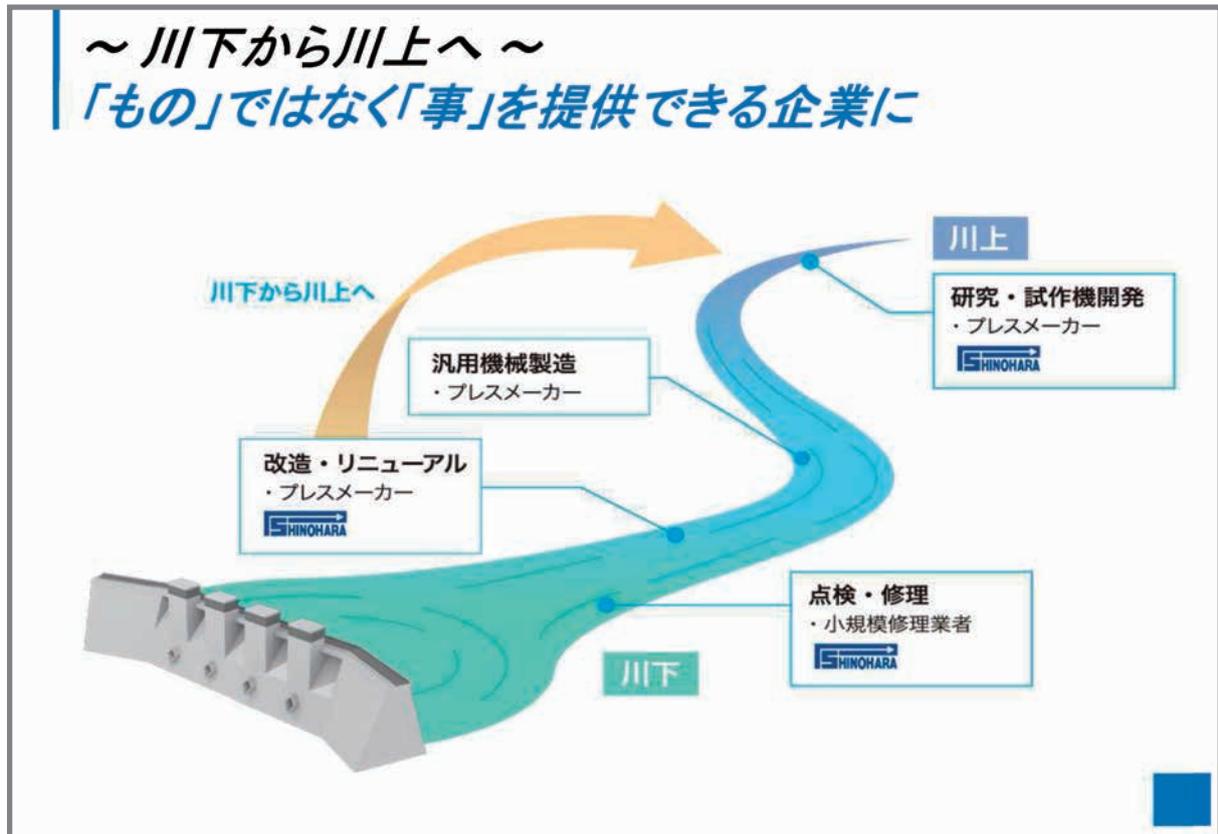
## Network

**国内・海外拠点網**

**拠点一覧**

本社 / 工場	〒273-0016 千葉県船橋市湊見町34-2	TEL.047-433-7761 (代)
九州営業所	〒803-0851 福岡県北九州市小倉北区木町2-9-22	FAX.047-433-7706
広島営業所	〒731-0113 広島県広島市安佐南区西段7-6-1	TEL.093-563-2145
岡山営業所	〒712-8013 岡山県倉敷市亀島1-43-8	TEL.082-875-0297
大阪営業所	〒572-0030 大阪府寝川市池田本町18-27	TEL.086-445-1851
東京営業所	〒525-0032 滋賀県草津市大黒2-16-22	TEL.072-827-3671
名古屋営業所	〒467-0811 愛知県名古屋市中区大須2-29-30	TEL.077-562-8201
刈谷営業所	〒446-0003 愛知県刈谷市一ツ木町1-1-13	TEL.052-613-2281
浜松営業所	〒430-0853 静岡県浜松市南区三島町1623	TEL.054-62-8218
静岡営業所	〒422-8034 静岡県静岡市駿河区高松1-4-1	TEL.054-237-9281
立川営業所	〒190-0022 東京都立川市新町6-18-12	TEL.042-524-5857
厚木営業所	〒259-1117 神奈川県伊勢原市磯成瀬40-16	TEL.0463-07-8388
船橋営業所	〒273-0016 千葉県船橋市湊見町34-2	TEL.047-433-8861
藤沢営業所	〒341-0003 埼玉県三郷市藤沢3-122-1	TEL.048-950-1802
高輪営業所	〒370-1201 群馬県高崎市倉賀野町3518-3	TEL.027-346-0500
宇都宮営業所	〒320-0851 栃木県宇都宮市鶴田町2918-4	TEL.028-610-7567
SPME(米国支店)	6233 Webster street Dayton Ohio, 45414	TEL.+1-937-387-6927

スライド35



スライド36

「知識集約型サービス産業」

- メンテナンス業をサービス産業と捉え、その弱点である「同時性」・「無形性」・「非反復性」を
  - ① 「全国ネットワーク」
  - ② 「独自の社員教育・研修」
  - ③ 「静的・動的情報の収集」
  - ④ 「情報共有化」

により対応する組織作りを目指した

スライド37

## ビジネスモデル

### 経営の理念 (立社の精神)

社員一人ひとりが、仕事を通じて自分の可能性を見出し、自ら尊敬できる人間に成長する

### 果たすべき使命 (企業ミッション)

我々は「単に修理に留まらず顧客の潜在的ニーズを汲み取り、最適なソリューションを創造し、付加価値の高いエンジニアリングを提供する事」を使命とする

スライド38

パネル・ディスカッション テーマ①

御社の競争力における「人」の果たす役割

スライド39



スライド40

パネル・ディスカッション テーマ②

人材の確保・育成のための具体策



スライド43



スライド44





スライド47

MCC CORPORATION												
教育計画												
社員番号	漢字氏名	生年月日	年齢	入社日	勤続年数	最終学歴	61期	63期	64期	65期	66期	67期
				2014/4/1	0年4ヶ月					若手教育	改善教育	
				2014/4/1	0年4ヶ月					QMS・QC	若手教育	改善教育
				2013/4/1	1年4ヶ月				若手教育	改善教育		中堅社員教育
				2013/4/1	1年4ヶ月				QMS・QC	若手教育	改善教育	
				2013/4/1	1年4ヶ月				QMS・QC	若手教育	改善教育	
				2013/4/1	1年4ヶ月				若手教育	改善教育		中堅社員教育
				2013/4/1	1年4ヶ月				QMS・QC		若手教育	改善教育
				2013/4/1	1年4ヶ月				QMS・QC		若手教育	改善教育
				2013/4/1	1年4ヶ月				若手教育	改善教育		中堅社員教育
				2012/4/1	2年4ヶ月			QMS・QC	若手教育	改善教育		
				2012/4/1	2年4ヶ月			QMS・QC	若手教育	改善教育		
				2012/4/1	2年4ヶ月			QMS・QC	若手教育	改善教育		
				2012/4/1	2年4ヶ月				若手教育	改善教育		中堅社員教育
				2012/4/1	2年4ヶ月			若手教育		改善教育		中堅社員教育
				2012/4/1	2年4ヶ月			若手教育		改善教育		中堅社員教育
				2012/3/21	2年5ヶ月			中堅社員教育				
				2012/3/5	2年5ヶ月			中堅社員教育				
				2011/5/23	3年3ヶ月			若手教育	QMS・QC	改善教育		中堅社員教育
				2011/4/1	3年4ヶ月			若手教育		改善教育		中堅社員教育
				2010/4/1	4年4ヶ月			若手教育		改善教育		中堅社員教育
				2010/4/1	4年4ヶ月				改善教育	中堅社員教育		
				2010/4/1	4年4ヶ月				改善教育	中堅社員教育		
				2008/11/1	5年9ヶ月			改善教育	中堅社員教育			
				2008/10/1	5年10ヶ月			改善教育	中堅社員教育			
				2008/5/1	6年3ヶ月			改善教育	中堅社員教育			
				2008/5/1	6年3ヶ月			改善教育	中堅社員教育			

スライド48

MCC CORPORATION														
スキルマップ														
総務課 スキルマップ ☆ 指導できる ◎ 単独でできる ○ チェックがいろいろととんどできる □ 補助程度														
				要領書整備状況			A		B		C		○以上	
				61期	62期	62期	63期	62期	63期	62期	63期	62期	63期	(名)
				実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績		
A	1	①	人事	制度	人事・賃金・評価制度の分析・改定	●	☆	☆						1.00
	2	①		人事考課	人事考課者訓練の実施	●	☆							1.00
		②			考課表作成・配布	A-2-②	☆					○		1.00
		③			考課表集計	A-2-③	☆							1.00
		④			賃金改定	A-2-④	☆							1.00
		⑤			準社員賃金改定	A-2-⑤	☆							1.00
		⑥			昇格委員会設定	●	☆							1.00
	3	①		人事異動	組織図作成	A-3-①	☆					○		1.00
		②			人事異動の発表	A-3-②	☆							1.00
		③			取締役変更時業務	A-3-③	☆							1.00
B	1	①	人材育成	研修	新入社員研修計画立案・実施	●	☆							1.00
		②			年度研修計画立案・実施	●	☆							2.00
	2	①		法的資格	年度技能講習・特別教育計画・立案	●	☆							2.00
		②			各講習・教育受講手続き	●	☆							2.00
		③			受講実績記録保管	B-2-③	☆		☆			○		3.00
		④			ましまるくんカード発行	B-2-④	☆							2.00
	3	①		技能検定	受験案内	B-3-①	☆							2.00
		②			受験手続	●	☆					○		2.00

スライド49



スライド50



スライド51



スライド52

**社内行事**

2年に1度の慰安旅行  
昨年は総勢80名で  
南国ハワイへ



年末盛大に行われる忘年会  
賞品総額数十万円争奪の  
仮装大賞の様様



半期に一度の社員総会  
(懇親や研修報告も兼ねて)



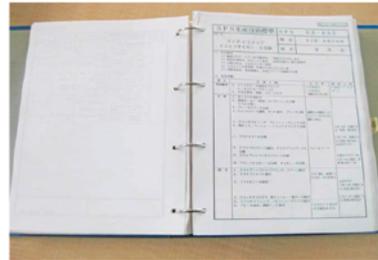
**TEZUKA** TOTAL SHOES DEPARTMENT

スライド53

## 独自の社員教育・研修



- ・「技能」ではなく  
しのはら独自の「技術」を持つ  
エンジニアの教育・研修制度
  - ほぼ全て社員を  
新卒社員で構成(平均年齢28歳)
  - 自前(社内・独自のプログラム)  
による教育
- ・コンセプトは「半学半教」
  - 「研修手帳」による  
「書いて覚える」方式を活用  
教える者と学ぶ者との師弟の分を定めず、  
先に学んだ者が後で学ぼうとする者を教える。



スライド54

しのはらプレスサービス株式会社 技術者育成計画 年度別一覧表

年度	1 年 目	2 年 目	3 年 目	4 年 目	5 年 目	6 年 目	7 年 目
項目							
目 標 像	自立した技術者 (お手本となる良き先輩)		信頼される技術者 (頼られるグループリーダー)			挑戦する技術者 (グループをまとめる統括リーダー)	
達成目標	小型機の点検及び SPS 基本技術の マスター	中型機の点検及び ユニット作業手順 のマスター	大型・油圧機の点検 及びユニット作業 のマスター	大型プレス オーバーホール 技術のマスター	大型プレス オーバーホール責任 者技術のマスター	特殊装置 オーバーホール及び 調整技術のマスター	特殊プレス オーバーホール技術 のマスター
主 なる 習得技術	点検 各機能の理解	クラッチブレーキ スライド 分解・組付け手順	クラッチブレーキ スライド オーバーホール技術	スライド、ギブ調整 湿式クラッチ オーバーホール技術	位相取り 大型プレス精度出し	特殊装置調整 (部分的)	特殊プレスの調整 (全体的)
取得資格	玉掛け技能講習 クレーン技能講習 フォーク技能講習	高所作業特別教育 感電防止教育 酸素欠乏特別教育	ガス溶接技能講習 移動クレーン技能講習 低圧電気特別教育	全豊田作業責任者 教育(職長教育)	アーク溶接特別教育 振動工具	研削砥石特別教育	動力プレス検査者 研修
社外研修	安全教育		危険予知(KYT)		通信教育 (電気・メカ)	通信教育 (リーダーシップ)	通信教育 (保全2級) 足場組立技能講習
社内研修	新入社員研修 法令点検講座		工場長研修		社長研修 (リーダーシップ)		英会話
技術研修	プレス機械	図面の見方 スケッチの方法	電気研修(Ⅰ) B・A・B 油圧プレス点検	空油圧研修(Ⅰ)	シャッターガード 災害防止教育	電気研修(Ⅱ) 空油圧研修(Ⅱ)	図面の見方 スケッチの方法 (確認研修)

スライド55

## 静的・動的情報の収集



- 静的情報
  - バックボーンとなるプレス機器の情報を創業時より収集
  - ～現在430社/4500機種以上のデータを保有～
- 動的情報
  - 創業時よりプレス機器の点検を実施
  - プレス機器の現在の状況を情報収集
  - ～年間16,000台の点検を全国で実施(シェア10%)～

収集・蓄積したデータを管理・活用する  
設計開発部隊を自社にて組成

スライド56

## 情報共有化



- 社内独自で開発したITイントラシステムにより過去40年以上積み重ねてきた情報を全社内でも共有化
- 各種業務内容別にマニュアル化を進め、早期戦力化と業務の平準化・専門化を推進  
例: 営業推進部・・・見積作成専門部隊
- イノベーションによる改善



しのはらの知的財産として知財を活用した経営

スライド57

## 「立社の精神」に基づく活動

- SPSニュース
  - 社員自らが記事を書き  
週一回発行される社内ニュース
  
- ハワイ記念旅行
  - 節目の年に行われ、  
今までの健闘を称えあい  
互いに高め合う目的の記念旅行



スライド58

## 有資格

- 取得資格数

資格数	有資格者数	取得資格数
25	149	1277

- 技能検定・技術者試験 合格数

取得技能検定数	取得資格数	1級技能士数
9	35	12



スライド59

## 外部評価

・ 特許庁長官賞



・ グッドカンパニー大賞



スライド60

パネル・ディスカッション テーマ③

人材（人財）に対する考え方の基本

スライド61

## 第2部 パネルディスカッション

「若い力を獲得し、輝かせる経営とは」  
～社長の思い・社員のやる気～

### パネリスト

株式会社松阪鉄工所  
総務課長

佐藤 法子 氏

株式会社テツカ  
ミスピカソ長崎店店長

藤原 貴史 氏

しのはらプレスサービス株式会社  
設計開発本部電気制御部課長

横山 貴志 氏

スライド62

パネル・ディスカッション テーマ④

やる気・モチベーションの源

スライド63

パネル・ディスカッション テーマ⑤  
競争主義か、底上げ主義か

閉会挨拶

## 閉会挨拶

## 日本政策金融公庫副総裁 皆川 博美

副総裁の皆川でございます。ひと言ご挨拶申し上げます。

第1部では安田先生から、私どもの研究報告に対して貴重なコメントを頂戴いたしました。ありがとうございました。学生の働くことに対する意識や、若者が望むライフスタイルに地域の中小企業は応えることができる、あるいは支えることができるというご指摘は、大変示唆に富むものを感じられました。

また、第2部のパネルディスカッションでは、3社の経営者、それから従業員の皆様からも、人材確保、育成の取り組みの内容を詳しくおうかがいすることができまして、大変貴重な機会であったと思っております。

独自の教育プログラムで社員にノウハウやスキルを蓄積するという安西社長様、社員の個性やスキルの発揮を重視して九州で靴小売店として確固たる基盤を築かれている株式会社テヅカの手塚社長様、さらにトップ自ら学校回りをして太いパイプを築き、「半学半教」のコンセプトで人材育成を行い幅広いメンテナンスサービスを提供しているのはらプレスサービス株式会社の篠原社長様、それぞれの経営者の方から各企業の戦略、状況に合わせた独自の取り組みの考え方、そして実際の取り組み状況、工夫などを具体的におうかがいすることができました。さらにそれを受けて、従業員の方から具体的な実感やご意見を併せてお聞きしたことで、これ

からの人材確保や育成を考えるうえで、さまざまなヒントをいただいたように感じております。ディスカッションに参加いただいた皆様に、心から感謝申し上げます。

私ども日本政策金融公庫総合研究所は中小企業専門のシンクタンクとして、実際の企業との日常的な接触によるフィールドワークを基本に、総裁の細川が冒頭申し上げたように、中小企業研究で高い水準を目指しております。その意味で、今回専門の先生、そして経営者の方々のご協力を得て、このようなシンポジウムを開催できましたことを大変喜ばしく思っております。改めて皆様のご協力にお礼申し上げます。

最後になりますが、ご来場の皆様におかれましては、ご多忙の中お運びいただきまして、まことにありがとうございました。今後も引き続き日本政策金融公庫ならびに総合研究所に対し、ご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。閉会のご挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。



# 登壇者紹介

## 安西 秀一(あんざい しゅういち) 氏

株式会社松阪鉄工所 取締役会長

株式会社 MCC コーポレーション 代表取締役社長

大学卒業後、大手メーカーを経て

1977年 10月 株式会社松阪鉄工所入社

1983年 10月 同 取締役

1989年 10月 同 専務取締役

1996年 8月 同 代表取締役社長

2014年 10月 同 取締役会長

## 佐藤 法子(さとう のりこ) 氏

株式会社松阪鉄工所 総務課長

大学卒業後、中学校教諭を経て

1996年 9月 株式会社松阪鉄工所入社

2008年 8月 同 総務課係長

2010年 8月 同 総務課長

## 手塚 剛一(てづか こういち) 氏

株式会社テヅカ 代表取締役社長

株式会社手塚本店 代表取締役社長

- 1946年 宮崎市生まれ
- 1969年 慶應義塾大学経済学部卒業
- 1970年 株式会社手塚本店入社
- 1984年 株式会社テヅカ 代表取締役社長
- 1991年 株式会社手塚本店 代表取締役社長
- 2000年 宮崎商工会議所 副会頭

## 藤原 貴史(ふじはら たかふみ) 氏

株式会社テヅカ ミスピカソ長崎店店長

- 2003年 株式会社テヅカ入社 ナイキショップ熊本店に配属
- 2005年 同店主任に昇格
- 2008年 熊本ピカソ店に転属
- 2009年 ミスピカソ香椎浜店店長に昇格
- 2014年 ミスピカソ長崎店店長に転属

## 篠原 正幸(しのはら まさゆき) 氏

しのはらプレスサービス株式会社 代表取締役社長

1965年生まれ

1989年 4月 しのはらプレスサービス株式会社入社 取締役工場長

1995年 6月 同 専務取締役工場長

2014年 6月 同 代表取締役社長

## 横山 貴志(よこやま たかし) 氏

しのはらプレスサービス株式会社 設計開発本部電気制御部課長

1980年生まれ

2003年 4月 しのはらプレスサービス株式会社入社

2008年 6月 同 設計開発本部電気制御部係長

2012年 6月 同 設計開発本部電気制御部課長

## 安田 武彦(やすだ たけひこ) 氏

東洋大学経済学部教授

当公庫総合研究所研究顧問

- 1983年 東京大学経済学部卒業  
通商産業省（現・経済産業省）入省
- 1995年 米国スタンフォード大学アジアパシフィック研究センター客員研究員
- 1998年 信州大学経済学部助教授
- 1999年 同 教授
- 2001年 中小企業庁調査室長
- 2004年 東洋大学経済学部教授（現職）
- 所属学会：日本ベンチャー学会、日本中小企業学会

## 海上 泰生(うなかみ やすお)

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

早稲田大学法学部卒業、中小企業信用保険公庫（現・日本政策金融公庫）入庫

1992年 中小企業庁長官官房

1998年 通商産業省（現・経済産業省）貿易局 課長補佐

1999年 OECD（経済協力開発機構）パリ本部 輸出信用専門家会合委員

2004年 中小企業金融公庫（現・日本政策金融公庫）証券化支援部 上席調査役

2006年 同公庫総合研究所 産業・地域・政策研究グループ長

2008年 日本政策金融公庫総合研究所 中小企業研究第2グループリーダー

2013年 同公庫総合研究所 主席研究員（現職）

埼玉大学大学院非常勤講師を経て、現在、横浜市立大学非常勤講師・三重大学非常勤講師を兼務。

所属学会：日本金融学会、組織学会、日本中小企業学会

## 第6回日本公庫シンポジウム 報告書

---

2015年3月 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

TEL 03(3270)1270

URL <http://www.jfc.go.jp/>