日本政策金融公庫

調查月報

中小企業の今とこれから 2020 No.147

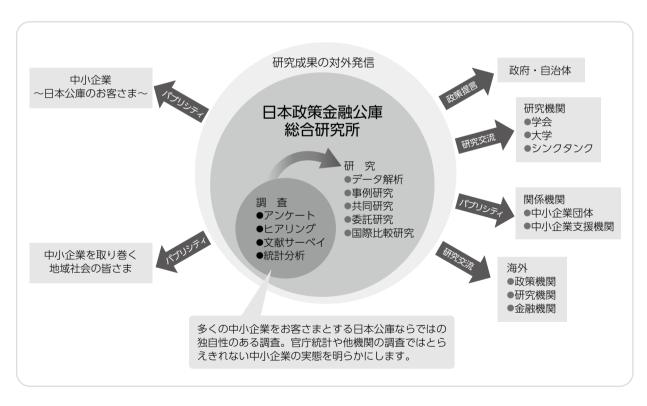
研究リポート

り組み



日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

日本政策金融公庫総合研究所は、経営者や家族だけで稼働する生業的な企業から株式上場を目前にしたハイテクベンチャー企業まで、さまざまな中小企業を研究対象とする総合的な研究機関です。アンケート調査やヒアリング調査など多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを基礎に、専門性・独自性・先進性に富む研究活動を展開しています。



本誌『調査月報』は、日本政策金融公庫総合研究所による中小企業に関する調査研究の成果を、わかりやすくタイムリーに発信している調査研究雑誌です。



バックナンバーは下記サイトでお読みになれます。 https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html 日本政策金融公庫

中小企業の今とこれから

No.147



調査 (企業事例) 論評 (グェッセー・連載

CONTENTS

日本公庫総研 研究リポート **.** [0 中小製造業における技能承継の取り組み

一技能の見える化が成功の鍵一 *総合研究所 主任研究員 松井 雄史

- 2 | 巻頭エッセー 明日に向けて
- 未来に向けての第一歩 *帝京大学駅伝競走部監督 中野 孝行
- 18 未来を拓く起業家たち
- 秋葉原育ちのクリエイター応援団長 *東京都千代田区 外神田商事(株)
- 22 | データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~
- 小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により 依然として厳しい状況にある
- 産業リポート 中小企業が支えるものづくりの自動化
- 自動化に対する需要の高まりとその背景 *総合研究所 主席研究員 海上 泰生
- 30 社史から読み解く経営戦略
- 三井物産
 - 一脈々と受け継がれる進取の精神一 *社史研究家 村橋 勝子
- 32 経営最前線
- お気に入りがすぐに見つかる家具店 *香川県高松市 (株)家具家

- 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
- みんなで応援!読谷村を元気にする *読谷村商工会 経営指導員 大城 朝和
- 35 世界のあれこれビジネス情報便
- ドイツ デュッセルドルフの春 *住友商事グローバルリサーチ(株)
- クローズアップ 識者に学ぶ
- 従業員に寄り添う人事評価がもつ「物語 | *神戸大学経済経営研究所 准教授 江夏 幾多郎
- 連載 急成長企業 一新規開業からの道のりに学ぶ-
- 技術力の蓄積が成長の原動力 *大阪府大阪市 ホープインターナショナルワークス(株)
- 暦のしきたりとビジネス 46
- 12月の祭り――安全を願う美保神社の神事 *国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀
- 研究員オススメの一冊
- 発想の整理学
- 中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード
- 編集後記

が 登頭エッセー 利用に向けて

未来に向けての第一歩



帝京大学駅伝競走部監督

中野 孝行

Nakano Takayuki

北海道白糠町生まれ。高校まで北海道で過ごし、大学進学のため上京。ランニングシャツで1年中走れることに感動し、箱根駅伝に4年連続出場を果たす。バブル経済全盛期に雪印乳業で10年間選手として活動。現役引退後は三田工業女子陸上競技部のコーチに就任したが、バブル崩壊と同時に倒産を経験する。その後、小学校の特別支援学級の介助員、NEC男子陸上競技部のコーチを経験し、2005年に帝京大学駅伝競走部の監督に就任。2007年から14年連続で箱根駅伝出場に導く。

わたしは現在、帝京大学で駅伝競 走、それも箱根駅伝に特化した監督 をしています。

本題に入る前に生い立ちを紹介します。わたしの祖父は12歳のときに宮城県から北海道の道東に開拓者として入りました。開墾当時の道具である「かんじき」や「下駄スケート」など、博物館でしか見ることのないようなものが、わたしの生活のなかに当たり前のようにありました。

人より牛のほうが多い酪農地帯で育ちました。遊びといえば、木に登ってコクワの実や桑の実を食べたり、魚を取ってたき火をして焼いたりと、やんちゃなことばかりしていました。遊びとは自分でつくったり考えたりするものだと思っていました。当然「トライ&エラー」の繰り返しで、失敗と小傷のオンパレードでした。

社会人となり特別支援学級の介助 員として職務にあたっているとき、わた しは「良い子に仕立て上げよう」「指 示したことをやらせよう」といった エゴイズムがありました。

あるとき、上司であった石川先生

に「この子たちは障がいがあるからといって、汚れるから泥遊びをさせないとか、危ないから包丁や火を使わせないといったことが、ほかの子より多いのですよ。中野先生は泥遊びや炊事などを普通にしていたのではありませんか」と言われました。石川先生は「子どもたちに一通りの経験をさせよう」という理念のもと、教育に当たっていたのです。あのときの一言が、現在のわたしの指導の基本になっています。

もちろん、だからといって皆さん に「社員に自由にやらせろ」などと 無責任なことは言いません。自由に させたら組織の崩壊が始まるし、規 律がなければ組織は成立しなくなり ます。自由にやらせるというのはあ くまでも決められた社会、あるいは 会社のルール、マナーのもとでのこ とです。

歴史ある組織、あるいは成功している組織には、マニュアルがいっぱいあります。マニュアル通りにすれば「良い子」や「世の中に悪く言われない人」が育つというのも間違い

ではありません。先人や先輩がやってきたことだから失敗や間違いは少ないのでしょう。

ですが、果たしてこれだけで良いのでしょうか。ここ数年、わたし自身が失敗を恐れているのではないか、そのために部員たちの無限大の可能性にふたをして伸びしろをなくしているのではないかと、つくづく感じています。

コロナ禍の終わりがみえない状況で、わたしは部員たちに対して「苦手なことを行うと長く続かないから、今は好きな練習、得意な練習をすること」というテーマを掲げました。この結果、目的意識の高い学生は大きく飛躍しましたし、その逆の学生がいたのも事実です。そのこと自体がわかっただけでも、わたしには次への改革に向けた大きな収穫を得た瞬間でした。

2020年に57歳になりました。 これからも凝り固まった脳を柔ら かくするために学生の考えを聞い て、可能性を広げていきたいと思 います。

中小製造業における技能承継の取り組み

一 技能の見える化が成功の鍵 一

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

いわゆる団塊世代が2007 年以降に一斉に退職し、熟練技能が失われるのではないかと懸念された「2007 年問題」から10 年以上が経過した。その間、若手の製造業離れと従業員の高齢化が進み、中小企業の技能承継はより難しくなっているようにもみえる。しかし、うまく技能を引き継いで、技術力や競争力を保っている中小企業もある。そうした企業は、どのような工夫をしているのだろうか。本リポートでは、中小製造業者へのアンケートとインタビューを通して、技能承継の現状と、技能承継のポイントを探る。







技能をもつ人材が不足

人口の少子高齢化が進むなか、中小企業において人材の確保は年々難しくなってきている。なかでも、中小製造業で課題となっているのは、技能をもつ人材の確保である。経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『2018年版ものづくり白書』で、中小製造業において確保が課題となっている人材をみてみると、「技能人材」と回答した企業の割合が59.8%を占めており、「設計・デザイン人材」の8.6%や「営業・販売、顧客へのアフターサービス人材」の7.7%などを大きく上回っている(図-1)。長年にわたって蓄積してきた技能は中小製造業の強みであり、技能人材の不足は中小製造業の強みであり、技能人材の不足は中小製造業は技能の承継や技能人材の確保について、どう対処しようとしているのだろうか。

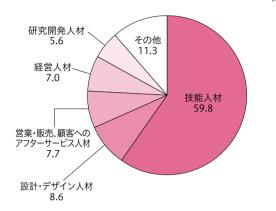
ここで「技能」について定義しておこう。経済産業省・厚生労働省・文部科学省編(2019)を参考に、本リポートでは、技能を「人に内在する、暗黙知を基礎とする能力であり、その人を離れては存在しえず、実際の体験等を通じて人から人へと承継されるもの」とする(注1)。

また、技能に近い言葉に「技術」がある。混同しやすいため、技術も定義しておこう。同じく経済産業省・厚生労働省・文部科学省編(2019)の定義に従って、技術を「図面、数式、文章などなんらかの客観的な表現によって記録され、伝えられる形式知を主体にしており、その人を離れて、伝達・伝播されるもの」とする。

なお、技能と同様の言葉として「熟練技能」もよく使われる。『広辞苑 第七版』によると、「熟練」とは、「よく慣れていて、じょうずなこと」である。すなわち「熟練技能」とは、「長年の経験で身につけた高度な技能」と考えられる。この意味を明確にするため、次節で説明す

図-1 特に確保が課題となっている人材(中小製造業)

(単位:%) (n=2.918)



出所:経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『2018年版ものづくり白書』p.27

るアンケートでは、「熟練技能」を使用した。本リポートでも、「熟練技能」を「長年の経験で身につけた高度な 技能」という意味で使うこととする。

技能承継への取り組み状況

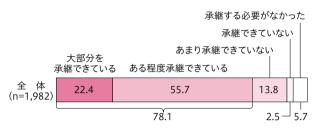
ここからは、当研究所が行ったアンケートである「全国中小企業動向調査・中小企業編」(2019年4-6月期特別調査)をもとに、技能承継への取り組みの現状や課題、承継がうまくいっている企業の特徴などを探ることにしたい。調査対象は、当公庫中小企業事業と取引のある企業のうち製造業5,529社で、回答数は2,228社であった。

■技能の承継状況

まず、中小企業の製造工程において、熟練技能がどれ だけ必要となっているか確認しよう。現在の製造工程の うち、従業員の熟練技能が必要な工程の割合を聞いたとこ

図-2 最近5年間に退職した従業員の熟練技能の承継状況

(単位:%)



資料: 日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」(2019年4-6月期特別調査)(以下同じ)

- (注) 1 退職した従業員がもっていた熟練技能の承継状況を尋ねたもの。
 - 2「退職者がいなかった」と回答した企業は、集計対象外とした。
 - 3 回答割合は小数第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がある(以下同じ)。

ろ、「100%」と回答した企業の割合は5.0%であった。「 $75\sim99\%$ 」は16.3%、「 $50\sim74\%$ 」は31.8%となっており、合わせて53.1%の企業が、半分以上の工程で熟練技能を必要としている。

次に、これらの熟練技能の承継状況についてみてみよう。最近5年間に退職した従業員がもっていた熟練技能の承継状況を尋ねたところ、「大部分を承継できている」と回答した企業の割合は22.4%、「ある程度承継できている」と回答した企業の割合は55.7%となっており、合わせて約8割の企業が比較的スムーズに熟練技能を承継できている(図-2)。ただし、「あまり承継できていない」「承継できていない」と回答した企業の割合も、それぞれ13.8%、2.5%ある。

今後の技能承継の見通しはどうだろうか。今後5年間に退職するであろう従業員がもっている熟練技能の承継見込みを尋ねたところ、「ある程度承継できる」と回答した企業の割合が63.5%、「大部分を承継できる」と回答した企業の割合が21.0%と、8割以上の企業で承継できる見通しとなっている。「あまり承継できない」「承継できない」と回答した企業の割合は、それぞれ12.6%、1.5%であった(注2)。

■技能を承継できている企業の特徴

技能承継ができている企業と、できていない企業との間にどのような違いがあるのか。ここからは、熟練技能の承継状況別に特徴をみていくことにしよう。

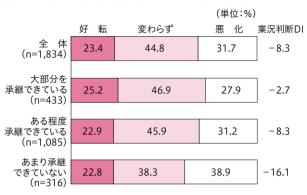
なお、最近5年間に退職した従業員がもっていた熟練技能については、「承継できていない」を「あまり承継できていない」に含めて集計し、「大部分を承継できている」「ある程度承継できている」「あまり承継できていない」の3区分とした。今後5年間に退職するであろう従業員がもっている熟練技能も、「承継できない」を「あまり承継できない」に含めて集計し、「大部分を承継できる」「ある程度承継できる」「あまり承継できない」の3区分とした。

まず、業況について確認しよう。2019年4-6月期の業況判断DI(今期の業況について「好転」と答えた企業割合から「悪化」と答えた企業割合を差し引いたもの)をみると、アンケート回答企業全体では-8.3となった(図-3)。これに対し、「大部分を承継できている」と回答した企業は-2.7、「ある程度承継できている」と回答した企業は-8.3、「あまり承継できていない」と回答した企業は-16.1となった。「大部分を承継できていない」と回答した企業は-16.1となった。「大部分を承継できている」と回答した企業は、16.1となった。「大部分を承継できている」と回答した企業は、全体よりも高くなっている一方で、「あまり承継できていない」と回答した企業は、全体よりも低くなっている。

熟練技能を承継できなかった場合、経営上どのような問題が発生するのだろうか。全体では「製品の品質が低下する」と回答した企業の割合が最も多くなっており、52.7%を占めた(図-4)。次いで、「生産コストが上昇する」(31.2%)、「全体的に生産規模が縮小する」(26.6%)となっている。

一方、「特に問題はない」と回答した企業の割合は12.2% にとどまっている。技能が承継できなかった場合、何

図-3 最近5年間の承継状況別にみた業況判断



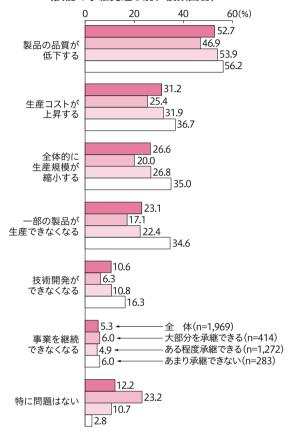
- (注) 1 最近5年間に退職した従業員がもっていた熟練技能について、「あまり承継できていない」「承継できていない」を「あまり承継できていない」として集計した。
 - 2 業況判断 DIは、今期の業況について、「好転」と答えた企業割合 「悪化」と答えた企業割合。
 - 3 業況は、前年同期と比べた変化を尋ねている。

らかの問題が発生すると考えている企業が多いことが わかる。

技能の承継見通し別にみてみると、「製品の品質が低下する」「生産コストが上昇する」「全体的に生産規模が縮小する」「一部の製品が生産できなくなる」「技術開発ができなくなる」の項目で、承継の見通しが良くないほど回答した企業の割合が多くなる傾向がみられる。

特に、「生産コストが上昇する」「全体的に生産規模が縮小する」「一部の製品が生産できなくなる」と回答した企業の割合は、「大部分を承継できる」と回答した企業に比べ、「あまり承継できない」と回答した企業のほうが、いずれも10ポイントを超えて多くなっている。「大部分を承継できる」と回答した企業は、技能の大部分を承継できると考えているため、「特に問題はない」と回答した割合が多くなった可能性があることに留意する必要はあるだろうが、今ある熟練技能を承継できないと考えている企業は、今後、経営上の問題点が発生すると予想していることがわかる。

図-4 熟練技能を承継できなかった場合の問題点 (技能の承継見通し別、複数回答)



- (注)1 複数回答のため、合計は100%を超える。
 - 2 今後5年間に退職するであろう従業員がもっている熟練技能について、「あまり承継できない」「承継できない」を「あまり承継できない」として集計した。

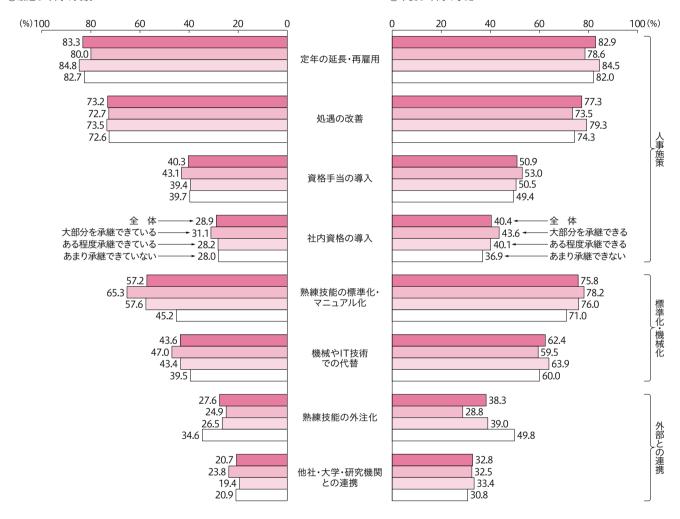
■技能承継に向けた取り組みと問題点

それでは、熟練技能が失われないようにするため、企業はどのような取り組みを行っているのであろうか。最近5年間に行った技能承継のための取り組みについて尋ねたところ、全体では「定年の延長・再雇用」と回答した企業の割合が83.3%と最も多くなった(図-5①)。いわゆる「2007年問題」のときと同じように、熟練技能をもつ従業員の雇用を継続することで、熟練技能が失われないようにした企業が多いといえそ

図-5 技能承継に向けた取り組み(技能の承継状況別、承継見通し別、複数回答)

①最近5年間の実績

②今後5年間の予定



(注) 1 図-3の(注) 1、図-4の(注) 1、2に同じ。 2 サンプルサイズ (n値) は記載を省略した。

うである^(注3)。

これに次ぐのが「処遇の改善」で73.2%の企業が回答した。定年の延長などを含め、「人事施策」に関する取り組みを行った企業が多い。また、「熟練技能の標準化・マニュアル化」が57.2%、「機械やIT技術での代替」が43.6%となっており、生産工程の「標準化・機械化」に取り組ん

だ企業も半数程度に上る。

最近5年間の技能の承継状況別にみると、「大部分を 承継できている」と回答した企業は、「ある程度承継でき ている」「あまり承継できていない」とした企業に比べ、 「資格手当の導入」「社内資格の導入」「熟練技能の標準 化・マニュアル化」「機械やIT技術での代替」「他社・ 大学・研究機関との連携」の割合がそれぞれ多くなっている。

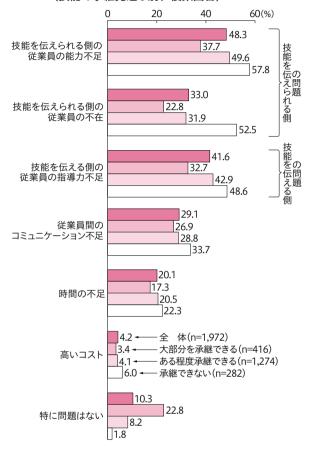
特に、「熟練技能の標準化・マニュアル化」に取り組んだとする企業の割合は、「大部分を承継できている」と回答した企業のほうが、「あまり承継できていない」と回答した企業に比べ、約20ポイント多くなっている。「機械やIT 技術での代替」に取り組んだとの回答割合も、「大部分を承継できている」と回答した企業のほうが、「あまり承継できていない」と回答した企業に比べ、約7ポイント多くなっている。熟練技能を承継できている企業は「人事施策」に限らず、生産現場における「標準化・機械化」に取り組んでいることがわかる。

さらに、現在の熟練技能を失わないようにするため、今後5年間にどのような取り組みを予定しているかを尋ねた。全体では、「定年の延長・再雇用」の回答割合が82.9%と最も多くなった(図-5②)。次いで「処遇の改善」が77.3%と、ここでも「人事施策」に関する取り組みの割合が高い。また、「熟練技能の標準化・マニュアル化」(75.8%)、「機械やIT技術での代替」(62.4%)を実施するとの回答も多く、かつこれらの割合は最近5年間の実績を尋ねた結果よりも多くなっている。企業の対応としては、まずは人事施策、次に標準化や機械化の順に進んでいく様子がうかがえる結果となっている。

今後5年間の承継見通し別にみると、「大部分を承継できる」と回答した企業は、「あまり承継できない」と回答した企業に比べ、「熟練技能の標準化・マニュアル化」に取り組むとの回答割合が多くなっている。また、「社内資格の導入」「資格手当の導入」に取り組むと回答した企業の割合も、それぞれ若干多くなっている。

熟練技能を従業員間で承継する際に何が問題になるのかを尋ねたところ、回答企業全体では、「技能を伝

図-6 熟練技能を従業員間で承継する場合の問題点 (技能の承継見通し別、複数回答)



(注) 図-3の(注) 1、図-4の(注) 1、2に同じ。

えられる側の従業員の能力不足」との回答が48.3%と最も多くなった(図 - 6)。次いで、「技能を伝える側の従業員の指導力不足」が41.6%となり、技能を伝えられる側、技能を伝える側の双方に問題を抱えていることがうかがえる。また、「技能を伝えられる側の従業員の不在」との回答も33.0%あり、そもそも技能を受け継ぐ人材自体がいないという問題を抱えている企業も少なくない。

技能の承継見通し別にみると、「あまり承継できない」 と回答した企業のほうが、「大部分を承継できる」「ある 程度承継できる」と回答した企業より、多くの点で問題を抱えている。特に、「あまり承継できない」と回答した企業は、「大部分を承継できる」と回答した企業に比べ、「技能を伝えられる側の従業員の能力不足」「技能を伝えられる側の従業員の不在」と回答した割合が、いずれもかなり多くなっている。「ある程度承継できる」と回答した企業に比べても、「技能を伝えられる側の従業員の不在」の割合が約20ポイント多く、人材の不足が技能承継の大きなハードルになっていることが考えられる。

■アンケート結果のまとめ

中小企業の製造工程は、従業員の熟練技能を必要とする工程が多く、半数を超える企業が、工程の半分以上で熟練技能を必要としている。多くの中小企業は、熟練技能を承継できており、最近5年間に退職した従業員の熟練技能は、70%以上の中小企業で大部分、またはある程度承継できていた。今後5年間でみても、退職するであろう従業員の熟練技能は、大半の企業で承継できる見込みである。技能承継ができている企業は熟練技能を標準化・マニュアル化したり、機械やIT技術で代替したりしている割合が多い。

一方で、熟練技能をあまり承継できていない企業は、 業況の良くない企業が多いという傾向がみられる。今後 5年間に技能を承継できないと考えている企業は、うま く承継ができない場合に製品の品質低下や生産コストの 増加をはじめ、より多くの問題に直面する可能性が大き い。特に、あまり承継できないと考えている企業ほど、 熟練技能を受け継ぐ側の能力が不足している、あるいは 人材そのものが存在していないという問題を抱えている。 熟練技能を承継するには、まず技能を受け継ぐ側の従業 員を確保し、彼らを育成していくことが重要ということ だろう。また、技能を伝える側の従業員の指導力を高め ていくことも必要と考えられる。

中小製造業の取り組み事例

それでは、技能承継がうまくいっている企業は、具体的にどのような取り組みを行っているのだろうか。前述の熟練技能の標準化・マニュアル化、熟練技能の機械やITでの代替、人材の採用や育成に取り組んでいる中小製造業者4社の事例を紹介しよう。

■眼鏡型情報端末やAIを活用

(旬中山鉄工所(岡山県倉敷市、従業者数25人)は、自動車部品用金型の製造業者で、設計から完成品の製造までを行っている。金型の精度の高さ、納品の速さなどが評価され、複数の大手自動車メーカーと取引している。金型の製造技術を生かし、チタン、ステンレスなどの難削材を機械で削り出す事業も行っており、人工関節、手術機器といった医療器具も製造している。

金型の部品や難削材を高精度で加工するには、工作機械を操る技能が必要である。作業者がハンドルを操作して加工する汎用機械はもちろん、数値制御で加工する自動機械でも、どの工具を使い、それをどう動かすか、加工のスピードをどうするかといったことは、経験や勘がものをいう。金型の製造でも、顧客から求められる1,000分の20ミリメートルといった公差を確保するにはベテランの手作業による微調整が必要である。

技能承継の取り組みのなかで、同社が最も効果があると感じているのがOJTである。金型をつくるうえでは、図面に書かれていない情報を自分で補う必要があるなど、社内でしか身につかない能力も多いためだ。同社では、若手が作業を行い、出来上がったものをもとにベテランが指導している。それを繰り返すことで、若手は経験を積み、勘を養っている。

一方で、同社はOJTによる技能承継に課題も感じてい

る。それは、ベテランが高齢化し、一刻も早い技能承継 に迫られているにもかかわらず、承継に長い年月がかか ることである。若手に「技術は見て盗め」と指導する昔 ながらの方法も通用しなくなってきている。そこで、同 社はデジタル技術を用いた技能承継に取り組むことに した。

同社はまず、ベテランが作業をしている手元をビデオカメラで撮影し、若手がそれを見て自分の作業に生かせるようにした。しかし、ただ手元を撮影しただけでは「目線」という情報がない。ベテランが何を見て、それをどう判断して工具を選択し、作業しているのかといったことはわからなかった。ベテランも長年の経験をもとに作業しており、ビデオを見ながら若手に作業を言葉で説明することが難しかった。結局、ベテランが言語化できないものは、若手には伝わらないということがわかり、ビデオカメラを使うことを諦めた。

そこで同社は、目線を把握できる眼鏡型の情報端末であるスマートグラスを導入した。スマートグラスを使うと、作業者は眼鏡越しに情報を確認したり、自分が見ているものを写真・動画で撮影したりできる。同社は、作業者の視点で動画を記録するようにしたのである。また、作業の開始時と終了時にスマートグラスを操作することで、作業時間も計るようにした。

今は、ベテランと若手それぞれの作業動画を比較し、ベテランが何を見て、どう判断し、その結果どのように作業したかをベテラン自ら若手に伝えている。若手は、自分とベテランの作業の異なる点を認識し、改善に役立てている。今まで言語化できなかったことを、ベテラン従業員が自分の目線や作業を確認して言語化できるようになり、大きな効果が得られている。

同社は、自社で製造した手術機器の仕上げの状況を画像で読み取り、その良否をAIに判定させるシステムも活用している。それまで若手は自分が磨いた手術機器を



スマートグラス〜侑中山鉄工所

見ても良否がわからず、ベテランに判断を仰いでいた。 今は自分で判定できるようになったため、どのように加 工すれば良品になるかを自ら学び、それを繰り返せば経 験を蓄積し、勘を養えるようになるという。

3Dスキャナーを導入して、完成した金型のデータベース化にも取り組んでいる。金型の微調整や磨きは手作業で行うため、完成したものは、最初の設計データとは異なる。同じ金型を受注したり、金型が壊れたりしたときには、再度製造や修理をするが、以前はベテランが一から手作業で微調整していた。これでは時間と手間がかかる。そこで、同社は完成した金型を3Dスキャナーで撮影し、データ化して保存するようにした。完成品のデータをいつでも出力できるため、若手でも微調整が可能になり、その時間と手間も削減できるようになった。

■機械化でベテラン依存から脱却

東海バネ工業(株)(大阪府大阪市、従業者数86人)は、 金属製のばねの製造業者である。コイルばね、板ばねな ど、あらゆる種類のばねを、顧客の細かな要望にもとづい てオーダーメードで設計できることが特長である。多く の種類の鋼材を、さまざまな大きさに加工できる技術力 をもち、わずか1個の受注にも応じる。同社のばねは過 酷な環境下でも要求された機能や耐久性を発揮し、工作 機械、船舶、高層ビルなどで使われている。



「啓匠館道場」の外観~東海バネ工業㈱

同社の品質を支えるのは職人の技だ。ばねの寸法をミリメートル単位で調整するのは、ベテランの目と腕の感覚である。製造の過程で起こるばねの変形を見越して設計するのも、ベテランの経験や勘が頼りである。

その一方で、同社は従来の手作業を少しずつ機械化していった。なかでも、コイル巻きの作業は、以前はベテランを中心とする4、5人のチームが、手作業で一つのばねを巻いていた。なかには重さ800キログラムに及ぶものを約900度にまで熱したうえで取り扱う場合もあった。ベテランでも危険で過酷な仕事だ。

そこで、工作機械の専門メーカーと共同で、ベテランの判断と作業を数値化して作業の機械化に成功した。今は、重さ800キログラムのばねも、入社して数年の若手2人で巻けるようになっている。製造本数も、1日最大2本が限界だったのが、現在は数分で1本を巻けるようになっている。

同社の製品は特殊な用途で使用されることが多く、発注は不定期、少量で短納期のものが多い。そこで同社は「製造履歴管理システム」を構築した。一度受注した製品の情報は、最終図面、使用材料、生産工程から職人の経験にもとづく細かな技術情報に至るまで、すべてデータベースに登録している。このシステムには検索機能のほか、シミュレーション機能や自動作図機能もついている。顧客の要望をもとに、過去の参考になる図面を検索す

れば、検索結果を参考にばねの寸法が計算され、コイル ばねと皿ばねについては自動で作図まで行う。迅速かつ 正確な図面作成が可能になっている。

また、同社は蓄積したデータベースを使って、生産現場の作業者に必要な情報を提供している。ばねのたわみを「大きく」、もしくは「小さく」などといった、ベテランの勘やコツが記載されているのである。製造現場でも、つくるうえでの気づきを追記して次の工程に渡し、検査工程でまとめてデータベースに登録するようにしている。機械化やデータベース化の取り組みが功を奏し、同社の納期順守率はほぼ100%を誇る。

職人の若返りにも成功している。同社は、工場移転のため、1993年に兵庫県豊岡市に土地を購入し、同時に豊岡市出身で関西や中国地方の大学に通っている学生を中心に採用活動を始めた。活動当初に採用した人材は現在40歳代になり、中核的な存在として活躍している。また最近は、小中学校や高校向けに出前授業や工場見学を行い、知名度を上げる努力をしている。同社は、毎年4、5人の新卒を採用しているが、その半数が豊岡市の出身者となっている。

人材育成はOJTが中心である。生産個数が少量であるため、作業のマニュアル化はしていない。失敗が許されない工程で若手が作業するときは、10年程度の経験のある先輩がフォローできるように、ペアで作業をさせている。また、数十年前につくったばねが点検で戻ってきたときには、残している図面と現物とを照らし合わせ、当時はどういう考えのもとに設計し、製造していたのかを現場で共有し、ばねづくりの知識水準を高めている。

同社には、従業員の技能向上のためのさまざまな教育制度や支援制度もある。国家検定より難しいという独自の社内技能検定も、年に1回実施している。この試験には実技と学科があり、簡単なばねであれば単独でつくることができるレベル1から、機械を使わず、図面を見な

がら正確にばねを巻くことができるレベル3まで、実技と学科それぞれで3段階に分かれている。レベル3は、顧客のさまざまな注文に応じられる職人技を身につけていることを意味する。同社の技術力を支える重要な仕組みでもある。

社内検定の対策や作業に必要な知識を座学で学ぶOff-JTにも積極的だ。講師は、金属ばね製造技能士、金属熱処理技能士など、国家検定を複数もっているベテランが務める。年間の教育スケジュールを策定し、2018年には87講義を行った。講義ごとに想定する対象者が決められており、該当する従業員が自ら希望して受講している。すべて就業時間内での研修となっており、ほとんどの対象者が受講する。豊岡工場内にあるレンガ積みの「啓匠館道場」がOff-ITの会場だ。

最近、力を入れているのは、従業員のモチベーション アップである。その一つとして、同社は絶対評価を導入 している。相対評価では従業員間の序列が固定し、従業 員のやる気もなかなか向上しない。賃金も、主に絶対評 価の結果と前述の社内資格のレベルで決めるようにした。 こうした取り組みの結果、最近入社した人材の離職はな いという。

■若手でも技能を習得しやすい仕組み

日本電鍍工業(株) (埼玉県さいたま市、従業者数66人) は、貴金属のめっきを行う電気めっき業者である。時計 や医療器具、楽器を中心に、一点物から大ロット生産品 まで広く対象(以下、被めっき物)としている。

同社の特長は、むらなく厚くめっきできることである。 めっきを厚くすることで耐食性に優れるようになり、長 期間にわたり品質を保つことが可能になる。カラーバリ エーションも豊富である。自社で開発しためっき液を中 心に、50種類を超えるめっき液を保有しているためであ る。高品質で装飾性に優れている点が評価され、多くの 国内時計メーカーと取引実績がある。

高度な加工技術を支えてきたのは、熟練工の経験や勘だ。例えば、めっき加工では、被めっき物をめっき液につける時間や電流などの調整が欠かせない。めっき液の管理でも、状況により変化するめっき液の成分を見極め、不足した成分を補充する必要がある。これらの技能をどのように承継しているのだろうか。同社が取り組んでいるのは、データベースの作成とマニュアル化、システム化である。

データベースには、過去の受注品について、めっきの 仕様や被めっき物の写真などを保存している。顧客から めっき加工の依頼を受け、めっきの下地処理の方法や厚 さなどを決定する際、それまでは、経験豊かなベテラン が検討して、顧客に提案していた。今は、被めっき物の 形状や素材、めっきの種類などを入力すれば、過去の仕 様をデータベースで検索できるため、経験の少ない若手 でも、検索結果を参考に、めっきの仕様を素早く提案で きるようになっている。

めっき加工のマニュアルには、被めっき物の素材と大まかな面積、形ごとに、どのくらいの電流でめっき液に何秒入れたら、何マイクロメートルの厚さのめっきができるといったことが記載されている。めっき加工の再現性を高め、作業の効率化にもつながる取り組みである。

生産管理システムでは、めっき液の管理において通電量から補充必要量を自動で計算できるようにした。めっき液の状況を携帯端末で見られるようにして、情報を共有するようにもした。従来は、ベテランが目分量や勘でめっき後の減った成分を補充していたため、めっき液の状態は担当者以外にはわからなかった。今では、若手でも不足成分を補充可能になるとともに、担当者以外でも補充量が適切か気づけるようになっている。

しかし、マニュアルどおりに作業しても、仕様どおり にめっきできるとは限らない。めっき液を管理するシス



厚みのあるめっき加工の楽器~日本電鍍工業㈱

テムも、計算結果はあくまで通電量から計算した理論上 の補充量にすぎない。経験や勘に頼る部分は依然として 残っているため、人材育成によるベテランから若手への 技能承継は必須である。

同社がまず取り組んだのは働く環境の改善である。技能承継には、良い人材の採用、従業員の定着率向上、従業員のモチベーション向上が重要と考えたからだ。

特に意識しているのが、設備面、作業面での「3K職場」からの解放である。同社は、2015年に工場のレイアウトを変更したとき、工場内に臭気が充満しないよう、換気対策を重点的に行った。また、生産現場の従業員が働きやすいよう、レイアウトの設計をすべて従業員に任せた。従業員は、作業するうえでコミュニケーションが取りやすい、フラットな足場で作業しやすい、動線がすっきりしているといったことなどを重視し、自分たちが使いやすい装置や機械を、一つずつ吟味して購入した。こうした取り組みの結果、同社は順調に新卒を採用しており、2019年には4人の大卒を採用できた。近年採用した新卒者はほとんど辞めておらず、定着率が高まっている。

同社でも、人材育成にはOJTが欠かせない。同社は作業をしながら自ら学ぶことを重視している。作業のなかで、疑問や気づきを従業員にもたせ、ベテランと若手の間でめっきの技術や技能、めっき液の管理の知識などを身につけさせているのだ。

例えば、トラブルが起きたときには全員を集めて、ど うすればよかったか、どうしたら再発しないかを、形の 複雑なものを受注したときには、現場の従業員全員を集 め、どのように作業したら厚く均一にめっきがつくかを 議論させている。そうした積み重ねでノウハウを蓄積し、 現場の技術力を向上させている。

Off-JTでは、めっきの学問的な基礎知識や理論を学ばせている。若手の知識を高めるため、先輩がめっき加工に関する勉強会を開いているのだ。また、従業員一人ひとりの経験年数に合わせて、3級から特級まであるめっき技能士の資格取得を奨励している。各級の取得者の名前を社内に掲示することで、競争意識をもたせ、学ぶ意欲を刺激して、従業員自らが資格を取りたいと思う風土をつくりあげている。

■過去の作業内容をすべて共有

しのはらプレスサービス㈱(千葉県船橋市、従業者数200人)は、創業以来、「知識集約型のメンテナンス」を掲げ、プレス機の点検と保守を行っている。顧客の老朽化したプレス機を改造し、最新鋭のプレス機に生まれ変わらせる事業や、プレス機に取りつける装置を開発・製造するという事業も行っている。

同社の特長は、全メーカーのありとあらゆるプレス機をメンテナンスできることである。同じプレス機であっても、使われ方や傷み具合は1台ずつ異なる。そうしたさまざまなプレス機に合わせて、修理や改造、あるいは周辺装置の設置まで行う技能を蓄積してきた。

一方で、そうした技能は言葉で表しにくく、属人的になりがちである。1990年ごろまでは、同社もほとんどを職人の経験や勘に頼っていたという。採用も、技能をもつ人材を中途採用していた。しかし、現在の同社の人員構成は、新卒時に採用した従業員が9割以上を占め、管理職を除く平均年齢は約28歳となっている。

同社が取り組んだのは「技能」を「技術」に代え、誰もが身につけられるようにする仕組みづくりである。まず、情報の収集から始めた。プレス機のカタログや取扱説明書の構造や性能といった仕様に関する情報と、点検作業の際の対応した修理方法やかかった費用、写真などのデータをすべて保存するようにした。

これらの情報をもとに、顧客にメンテナンスの提案を するわけだが、同社はメンテナンス作業を標準化するため、「作業標準書」を活用している。作業標準書とは、先 人のノウハウが詰まったマニュアルであり、それを見れ ば、正しい手順で作業できるというものである。メンテ ナンスの方法や必要な人数、日数、時間などが記載され ており、それらを参考に、顧客に詳細な提案を行うこと ができる。

若手が早期に戦力となり、仕事に貢献できるようになるため、若手のやる気向上にもつながっている。ほかにも、同社では経理マニュアル、見積もりマニュアルというように、すべての部門で専門の作業標準書を作成している。

作業標準書は、そこに書かれていないノウハウを新たに得た人が追記していく決まりにしている。内容によっては、新たに作成することもある。その結果、作業標準書は常に更新され、有用なマニュアルとして機能している。マニュアルを理解し、書かれたノウハウを発展させて、現場が新しい技能や技術をつくりだすことで、企業の競争力強化にもつながっている。

しかし、いくら仕組みをつくっても、従業員が自ら考え、行動するようにならなければ、その仕組みはうまく機能しない。同社は従業員の経営参画意識を高めたり、従業員の満足度を高めたりして、自発性を引き出そうとしている。

最も重要と考えているのは、社内のすべての情報を全 従業員に開示することである。貸借対照表と損益計算書 からなる財務諸表も公開して、読み方も含めて教えている。例えば、人件費の予算をもとに、それを会社が予定 どおり従業員に支払うには、売上高がどのくらい必要か、 経費をどのくらいに抑える必要があるかといった具合で ある。そうすると、目標を達成するために、何をすれば よいか各自が考えるようになり、不要不急の消耗品を買 わないようにするといった行動ができるようになる。

Off-JT の一環として、新入社員を入社後7年間で一人前の技術者に育てる育成計画を作成し、誰でも見られるように貼り出している。計画には、年次ごとに求められる人材像や習得すべき技術、知識といった要件が細かく明示されている。受けるべき社内研修や取得すべき資格、参照すべき作業標準書も記載されている。資格試験前になると、従業員同士で自主的に、工場のミーティングスペースで一緒に勉強したり、空きスペースで作業のコツなどを教え合ったりしている。

従業員が自らの成長や役割を感じ取り、いわば「承認欲求」を高めていくための仕組みもつくっている。例えば、Off-JTの一環で、「研修手帳」という取り組みがある。研修手帳とは、人から教えてもらったときに、学んだことを書き込むメモのことである。自分が学んだことを記載するとともに、教えてくれた人に感謝の気持ちを表すため、書いた内容を見せてサインをもらうという使い方をしている。先輩・後輩関係なく教え合うという雰囲気づくりに役立つとともに、教わる側には、自分が成長していることが目に見えるという効果がある。教える側も、自分の知識の整理につながっている。

しかし、同社の賃金体系は完全な年功序列である。年齢ごとの給与額が賃金テーブルとして公開されており、同年齢の従業員には同額の給与が支給される。機械保全や電気保全といった分野の1級技能士の有資格者も多いが、資格によって、賃金に差がつくこともない。日本人は同質であることを好むため、従業員が安心して働き、



作業標準書~しのはらプレスサービス(株)

また頑張ることにもつながっている。自分がもっている ノウハウも共有するようになるため、社内の技術向上や ノウハウの蓄積にも効果がある。

円滑な技能承継のために

アンケート結果とインタビュー結果をもとに、中小製造業者が円滑に技能承継をするためのポイントを整理しよう。ポイントは、「技能」を「技術」で代替することの重要性と、いかに人材を採用し、育成していくかの2点に集約されるだろう。

■技能を技術で代替する

インタビュー企業で、ベテランに依存する生産体制から脱却し、従業員の若返りが可能になった一つの要因は、技能を機械化やIT化したことである。それにより、従業員間で承継する技能の種類を少なくできる。東海バネ工業㈱のように、危険な作業から従業員を解放し、生産性の向上につなげることもできる。

また、日本電鍍工業㈱やしのはらプレスサービス㈱の ように技能を標準化し、マニュアルを作成することも、 属人的な知識であるノウハウを共有する有効な方法であ る。学ぶ側は、指導者がいなくても自ら作業を学ぶこと ができ、指導する側も指導がしやすくなるため、教育する時間の短縮にもつながる。誰でも作業ができるような 仕組みをつくることを通じて、ノウハウを従業員の間で 承継していくのである。

一方で、作業をマニュアル化しすぎると、従業員が考えたり工夫したりすることが少なくなる懸念もある。マニュアルを「守るべきルール」ではなく、それを見れば作業できるという、先人のノウハウが詰まった手順書という位置づけにすることが重要である。

日本電鍍工業(㈱や東海バネ工業(㈱のように、ベテランがもっている経験やノウハウをデータベースに蓄積して社内で共有し、若手が活用できるようにすることも、技能承継には有効な方法である。両社ともに、それまでベテランが中心に行っていた作業であっても、若手がデータベースを検索すれば、見える化されたノウハウをもとにベテランと同様の提案や判断ができるようになっている。一部の作業は、システムで代替できるまでになっており、生産性の向上にもつながっている。

■人材の育成と採用

機械化やIT化できない技能は、ベテランから若手に承継していく必要がある。そのためには、技能を受け継ぐ従業員が社内にいることが前提となる。一方で、少子化を背景に、若手を中心に従業員の確保に課題を抱える中小製造業も多い。そこで、東海バネ工業㈱のように、採用する人材のターゲットを明確にしたり、自社の知名度を向上させたりして、採用に役立てている例がみられる。

働く環境を改善することも人材の採用には有効である。一般的に、中小企業の製造現場は、作業がきつくて 危険という、いわゆる「3K職場」のイメージが強い。日 本電鍍工業㈱は、そこから従業員を解放することで人材 の採用に結びつけている。

採用した若手の指導は、いずれの事例企業でも、ベテ

ランが実際の製造現場の業務を通じて行っている。いわゆるOJTである。こうしたOJTの現場でも、ITを活用した技能承継が行われている。何中山鉄工所は、作業者の目線で動画を撮影して、ベテランが意識していないノウハウを見える化することで、若手に技能を伝えやすくしている。また同社は、仕上げの良否をAIに判定させることで、どのように加工すれば良品になるか自ら学べるようにしている。

資格の取得や技能検定の受検を通じて従業員に能力 開発を促すことも、人材育成と技能承継につながる。学 問的な基礎知識や理論を体系的に学び、幅広く技術を底 上げすることで、個々の作業を行う理由を理解できる。 その結果、身につけた知識を応用し、あるいは発展させ て、複雑な製品の受注にも対応できる応用力を身につけ ることができるのである。

従業員の主体的な行動を促すには、従業員のモチベーションを向上させることも重要である。しのはらプレスサービス(株)は、従業員の組織への帰属意識や経営への参画意識を高めるため、なぜ業績を向上させることが必要か、どうしたら会社がさらに発展していくかといったことを理解させている。また、しのはらプレスサービス(株)と東海バネ工業(株)は、明確な評価基準や賃金体系を示し、能力と賃金の関係を従業員に理解させることによって、従業員のやる気を引き出し、自らの成長を促す仕組みづくりをしている。

* * *

進歩するITや機械技術をうまく取り入れれば、技能は 技術に置き換えられる。技能と技術は独立しているわけ ではない。現在技能といわれているものが、将来も技能 であり続けるとは限らない。今後、技術の高度化やAI の進展により、技能を技術に置き換える動きはさらに加 速するに違いない。

中小製造業にとって重要なのは、ITや機械技術が高度 化していくのに合わせて、何が技能かを見極めることだ ろう。どういう機械を組み合わせ、どう加工したらより 良い製品が完成するか、そのためには、どのような設計 上の工夫が必要かといった、全体を見渡す力が今の職人 には必要になってきている。また今後は、より一層高度 なITを使った設計やプログラムの能力も重要となるだ ろう。技術の進歩に伴って、技能を科学的に分析したう えで、技能を変容していくことも求められるのである。

一方で、ITや機械に置き換えられない技能も残る。OJT などの地道な人材育成による技能承継が、引き続き重要 であることに変わりはない。最近は新型コロナウイルス 感染症の影響で、人と人との密接な接触を回避しなけれ ばならない事情もあり、日本のものづくりの強みである、設計から製造現場での徹底したつくり込みの姿勢を維持、強化していくには、継続的に技能の見える化に取り 組むことが重要といえる。

- (注1) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編(2019)は、技能を「人に内在する、暗黙知を主体とする能力」としている。暗黙知は言語化できないとする考え方もある一方で、今回のインタビューでは、技能を言語化して承継するという事例もみられた。そのため、ここでは技能を、「人に内在する、暗黙知を基礎とする能力」とした。
- (注2) 「退職予定者がいない」と回答した企業は、集計対象外とした。
- (注3) 1947年から1949年に生まれたいわゆる団塊世代が、2007年 以降に一斉に60歳の定年退職を迎えるという「2007年 問題」について、高木(2011)は、ほとんど深刻なかたちと なっては現れなかったと指摘する。辞められては困る人 材については、雇用延長などの制度があろうとなかろうと、 非公式なかたちも含め、これまでにも組織にとどめさせて きたとしている。

<参考文献>

経済産業省・厚生労働省・文部科学省編(2019)『2019年版ものづ くり白書』経済産業調査会

高木朋代(2011)「2007年問題」独立行政法人労働政策研究·研修機構『日本労働研究雑誌』No.609、pp.38-41



秋葉原育ちのクリエイター応援団長



きだ かずなり

1990年福岡県生まれ。筑波大学卒業後、大手IT企業に入社。エンジニアとしてシステム開発や新規事業の企画に携わり、いくつものサービスを立ち上げる。2016年に独立し、2017年に外神田商事㈱を設立する。

〈企業概要〉

- ▶ 創 業 2016年
- ▶ 資本金 100万円
- ▶ 従業者数 1人
- ▶ 事業内容 クリエイター支援サービスの 運営
- ▶ 所在地 東京都千代田区神田練塀町3 富士ソフト秋葉原ビル12F
- ▶ 電話番号 03 (4405)4079
- ► URL https://www.sotokanda.co.jp

外神田商事㈱ 代表取締役 喜田 一成

外神田商事(株)。社名だけみると歴史ある企業を想像してしまうかもしれないが、同社は秋葉原を拠点にクリエイター支援事業を展開する 2016 年生まれのベンチャー企業である。

政府の推進するクールジャパン戦略によりサブカルチャーは一層勢いを増している。同社は創業以来、サブカルチャーの担い手であるクリエイターを支援するサービスを打ち出し、注目を浴びている。一体どのような支援なのだろうか。登録者数 75 万人のサービスをたった一人で運営しているという、喜田一成さんに話を伺った。

クリエイターファーストの サービス

一クリエイターを支援するサービスを展開しているそうですね。

当社はアニメや漫画といったサブカルチャーのクリエイターに向けて、 販路開拓支援や税務支援を行っています。メインターゲットは、趣味でイラストや漫画を制作している同人作家と呼ばれるクリエイターです。

ご存じのとおり、日本のアニメや 漫画はクールジャパンの一翼を担い、 日本を代表する産業に成長していま す。それに並行する形で、出版社や 商業流通を通さず、クリエイター自 身が自費で作品を印刷、発表する同人誌と呼ばれる作品の流通も増加しており、現在の市場規模は900億円ともいわれています。

当社のサービスで最も広く認知されているのが、ネット上でクリエイターにイラストや音声データを彼らのファンが有料でリクエストできる「 \hat{S} keb」というサービスです。具体的な流れをご説明しましょう。

まず、Skebではクリエイターのページに目安となる料金と締め切りが表示されています。ファンはそれを確認した後、欲しいイラストや音声の内容をリクエストページに入力し、料金の決済を行います。届いたリク

エストのうち、クリエイターが好みのものだけを承認し、制作を開始します。最初のリクエスト以外の、ファンとクリエイター間の打ち合わせや見積もりなどが禁止されているのも特徴です。基本的にイラストは一発描きとなります。また、原則として、そのイラストは個人鑑賞以外の用途で使用することができません。

2020年9月現在の登録者数は75万人を超えており、月に1.5万件のリクエストが送信され、月間取引金額は1億4,000万円ほどになります。平均単価は約1万1,000円です。クリエイターがイラストを納品すると、直ちに売り上げが銀行口座に入金される即金性の高さも、クリエイターから好評です。

――個人観賞のためにイラストをリクエストするというのは一般的なのですか。

海外では個人間でイラストを有償で描いてもらう「コミッション」という文化が盛んです。日本でも、同人誌即売会においてファンが持参したスケッチブックに、来場してくれたお礼としてクリエイターが無償でイラストを描く「スケブ」という文化はあります。しかし、個人間の有償取引は普及していません。やり方がよく分からない、よく知らない人との取引はこわい、といったことが

理由かもしれません。

Skebは取引のルールや支払い方 法が明確に定められており、面識が なくても簡単にリクエストすること ができます。クリエイター側も、印 税収入や同人誌の売り上げ以外の収 入源を確保できます。今まで接点がな かった人に販路を広げられるメリッ トもあります。Skebには約100言 語に対応した翻訳機能があり、決 済も Skeb 上で完結するため、取引の 2割は海外のファンとなっています。 そして、何より好評なのが、クリエイ ターファーストのルールによって、 創作に集中したいクリエイターがコ ミュニケーションに時間を奪われな いという点です。

どのようなルールですか。

例えば、リクエスト本文は短文しか入力できず、細かい説明はできませんし、打ち合わせや質問、見積もりもできません。条件が悪ければクリエイターは拒否できますし、ファンが納品後に修正を要求することも一切禁止です。

この背景には、クリエイターの立 場を改善したいという思いがありま す。個人間でイラストの売買を行う 場合、詳細な打ち合わせをしてもイ メージに合わないと、何度もやり直 しを指示され、完成まで入金がない ばかりか、最悪の場合、キャンセル



Skeb のリクエスト受信画面

されるトラブルが多発することも考えられます。契約をしっかりと結べばこうした問題に対処できますが、大半が兼業など個人で活動しているクリエイターです。精緻な契約は交わせません。結果としてクリエイターが折れるケースが多くなるのです。

――創作に専念できる魅力的なサービスというわけですね。

当社では、11社の税理士法人と提携し、税務申告に不慣れなクリエイターのために「ドージン・ドット・タックス」という税務代行サービスも提供しています。市場の拡大に伴って、創作活動によって収入を得るクリエイターが増えました。申告が必要になっても、初めてなので方法がわからない、兼業のため書類の整理等の時間がとれないというクリエイターは大勢います。

ドージン・ドット・タックスは、 毎月、領収書や請求書をまとめて専 用の封筒に入れて送るだけで、月締 めの集計や申告書類を作成してくれ ます。担当する税理士は20歳代、30歳代に限定しており、ネットやサブカルチャー、創作業界にも精通しています。利用料は、収入額に応じて、月額1万円から5万円の定額制となっています。現在550人を超えるクリエイターがドージン・ドット・タックスを利用しています。

理想をかなえる創業

――業界事情に通じているからこそ の事業展開ですね。創業までの経緯 を教えてください。

わたし自身、高校生の頃からイラストレーターのためのコミュニティーを運営するなど、業界に魅了されています。学生時代には自主制作のゲームを公開してクリエイターとしても活動していました。大学を卒業した後は、この業界を牽引する大手IT企業にエンジニアとして入社し、3Dモデルの投稿サービスを立ち上げました。その実績を評価され、会社が進める新事業の立ち上げを任されていました。

当時、仕事をしていくなかで業界の急成長を実感する一方、環太平洋パートナーシップ協定(TPP)の交渉において著作権の問題がクローズアップされていました。著作権法の非親告罪化に伴い、原作のファンが描いたファンアートを含む二次創作物

も違法と判断されるかもしれないという懸念が業界に生まれました。結果的にその懸念は杞憂に終わりましたが、当時は市場の将来を不安に思っていました。

そこで、原作者の許諾を得て、二次創作物を包括的に許諾する社団法人の設立を、当時の勤務先で進めました。しかし、この企画は実現には至りませんでした。サブカルチャー業界の市場が拡大しているとはいっても、大企業からすれば小さな市場です。進出するメリットが少ないと判断されたのでしょう。勤務者としての限界を思い知らされました。

――アイデアを具現化するための創業だったのですね。

幸い、自主制作のゲームや3Dモデル投稿サービスの開発経験に加え、 勤務先で新事業立ち上げのノウハウ を得ることができました。

2016年に勤務先を退職後、新事業 を業務委託の形で任せてくれる企業 に企画をプレゼンし、挑戦の機会を 得ました。他社の資金を活用して、 自分のアイデアを実現させようと考 えたのです。しかし結局、市場がそ れほど大きくないという理由から、 事業化できませんでした。

一方、退職と同じ時期に同年代で ある20歳代の税理士と出会いまし た。クリエイター支援のアイデアを 話すなか、税務申告などで困っている若手クリエイターも多いと盛り上がり、ドージン・ドット・タックスを立ち上げることになりました。わずか1カ月の準備期間でサービスを始めましたが、その後、利用者は順調に増えました。クリエイターに特化した税務代行サービスは珍しく、メディアで紹介されたことが大きかったです。

そして、2018年に Skeb の立ち上 げに取りかかります。およそ3カ月 で開発を完了し、2018年11月に公 開しました。

——集客はうまくいきましたか。

Skebは口コミだけで利用者が集まっており、今まで広告宣伝費は1円も使ったことがありません。サービス公開時も、クリエイターファーストの趣旨に賛同したクリエイターたちが広めてくれて、2日間で1万人を超える利用者登録がありました。

わたしも、サービスの趣旨が理解されるようにツイッターで積極的に発信しています。例えば、「価格検索ができないのは使いづらい」という声に対して「低価格なクリエイターが有利になることによって価格競争に陥る状況を防いでいる」と返したり、「手数料が高いのでは」という質問に当社の決算書を公開して説明したり、といった具合です。手間はか



かりますが、運営者の顔がみえるため、サービスへの信頼感が徐々に増 しているように思います。

仲間とともに成長

リリース以降もサービスを改修しているそうですね。改善点はどのようにして見つけるのですか。

一つは、サービスの利用者から寄せられるツイートです。最近追加したイラスト以外に音声の制作をリクエストできる機能は、CGのキャラクターの動きに声を重ねた動画をつくる Vtuber にもリクエストしたいという要望に応えたものです。

また、リクエスト金額の相場がわからないという意見を受け、クリエイターが自分あての最低リクエスト金額を設定できるように機能を追加しました。

もう一つは、わたし自身の気づきです。わたしもSkebを利用してイラストを購入しており、リクエストランキングで上位に位置するヘビーユーザーです。

当初は140文字以内に限定していたリクエスト文も、長文のほうがクリエイターとファン双方にとって良いケースがあると気づきました。そこで、140文字から1万文字までの間でクリエイターが設定できるように仕様を変更しました。

――「二次創作公認プログラム」というサービスを始めたと聞きました。 内容を教えてください。

原作者の公認を受けた二次創作物 について、売り上げの一部を原作者 に還元するものです。

二次創作ガイドラインを公表する 出版社などのコンテンツホルダーは いますが、現在も二次創作がすべて の著作物で認められているわけでは ありません。著作権侵害をおそれて 業界全体が委縮しないように二次創 作の環境を整備したいと以前から考 えていたことを形にしました。

Skeb公開から1年後、複数の原作者に仕組みを説明して実現しました。商業誌に作品を掲載している原作者のなかにも、同人誌出身もしくはそのファンの方が多く、二次創作物に理解がある方が意外といます。現在120タイトルが参加しています。



喜田さんの自宅に飾られているイラスト

――喜田さんの理想が具現化しつつ ありますね。

先日、あるクリエイターの方から「Skebで上京資金を集められた」と感謝の言葉をいただきました。また、新型コロナウイルスの感染拡大によってほぼすべての同人誌即売会が中止となり、収入の減ったクリエイターがSkebを利用し始めるケースが増えました。当社のサービスが支えになっていることを強く感じており、これからもクリエイターとともに歩む企業でいたいと思っています。

聞き手から

取材当日、在宅勤務をしているという喜田さんの自宅を訪問したところ、少女が 笑う姿を描いた大きな絵がリビングに飾られていた。Skebでリクエストしたお気 に入りの一枚だそうだ。

Skebの利用登録者は、立ち上げ当初から現在まで順調に増加し、75万人を突破した。これだけ多くの支持を得るサービスを喜田さんがたった一人で生み出せたのは、前職で培ったエンジニアのスキルと新事業立ち上げの経験に加えて、クリエイターの創作活動を心から応援するファンとしての視点を持ち合わせていたからだろう。Skebのシステム開発も、サービス開始を想像すると楽しくて仕方がなかったという。この熱量こそが事業拡大の原動力であることは間違いない。 (長沼 大海)

データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~

第65回

小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により 依然として厳しい状況にある

~ 全国中小企業動向調査・小企業編(2020年7-9月期実績、10-12月期見通し)結果 ~

当研究所が2020年9月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果をみると、2020年7-9月期の小企業の業況判断 DI は前期から上昇した。ただし、水準はリーマン・ショック後の2009年1-3月期並みと低く、来期(10-12月期)は低下する見通しとなっている。小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により依然として厳しい状況にある。

業況判断DIは下げ止まるも低水準

当研究所では、小規模事業者の経営状況を把握するために、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・小企業編」 (以下、本調査)を実施している。従業者数原則20人 未満の小企業1万社を対象に、業況や売り上げ、採算 などについて、今期の実績および来期の見通しを尋ね ている。

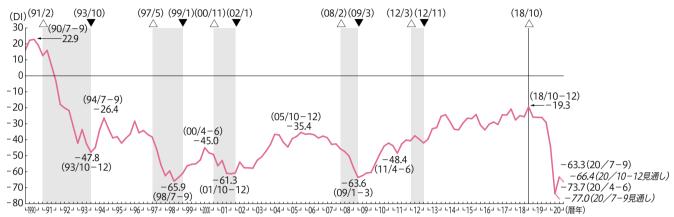
本調査の主要な指標である業況判断DI(業況が「良い」企業割合-「悪い」企業割合)は、2018年10-12月期(-19.3)をピークに低下傾向が続いていた(図-1)。前回(2020年4-6月期)調査では、実績は-73.7と1987年の調査開始以来最低を記録し、2020年7-9月期はさらに低下するという悲観的な見通しが立てられていた。今回(2020年7-9月期)調査では、実績が見通しどおり低下し、調査開始以来最低を更新するかが注目点であった。

ふたを開けてみると、今期(2020年7-9月期)実績は前期から10.4ポイント上昇し、-63.3となった。DIの上昇は7期ぶりのことである。ただし、水準はリーマン・ショック後のボトム(2009年1-3月期の-63.6)並みにとどまっている。小企業の景況は、依然として厳しい状況にある。

小企業の景況を大きく下押ししているのは、新型コロナウイルス感染症である。関連する主な出来事を振り返ると、感染者の急増が懸念された4月に緊急事態宣言が発せられ、都道府県境をまたいだ移動の自粛や店舗の休業が要請された。宣言は5月下旬に全国で解除されたものの、それ以降も外出を自粛する動きは続いた。その結果、消費が冷え込み、前期の小企業の景況は急速に悪化した。

その後、新型コロナウイルス感染症の影響は徐々に緩和していった。感染しやすい環境が明らかになり、防止 策を講じたうえでの営業が可能になったからだ。加えて、





資料: 日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」(以下同じ)

(注) 1 業況判断 DI は、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値(表も同じ)。

2 -----は実績、-----は見通し。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。ただし、直近の谷は設定されていないため、2018年10月以降にシャドーはかけていない。

自粛ムードが和らいで街に人出が戻り、消費が持ち直した。一人10万円の特別定額給付金や、7月にスタートした「Go To トラベル」事業といった政府の消費刺激策もこうした動きを後押しした。経済活動に対する制約が小さくなるなかで需要が喚起されたことにより、今期のDIが上昇したと考えられる。

しかしながら、小企業の経営者は、このまま業況が回復していくかについて懐疑的な見方をしているようだ。 来期(2020年10-12月期)の業況判断DIは-66.4と、 再び低下する見通しである。冬に感染が再び拡大するのではないかという懸念があるほか、例年ほど年末商戦や 忘年会の需要が期待できないという見方から、先行きの 不安は払拭されていない。

どの業種も予断を許さない状況にある

今期の業況判断 DI を業種別にみると、情報通信業を除くすべての業種で前期から上昇した(表)。なかでも上昇幅が大きいのは、サービス業(前期比16.1ポイント上

表 業種別業況判断 DIの推移

	2019年		2020年			
	7 – 9	10 – 12	1 – 3	4 – 6	7 – 9	(見通し) 10 - 12
全業種計	- 26.0	- 29.2	- 44.4	- 73.7	- 63.3	- 66.4
製造業	- 37.2	- 33.9	- 46.0	- 73.9	- 73.3	- 75.0
金属・機械	- 31.3	- 33.8	- 37.4	- 70.3	- 69.6	- 75.2
その他製造	- 41.1	- 34.0	- 51.8	- 76.2	- 75.7	- 74.8
卸売業	- 18.8	- 29.9	- 47.5	- 66.6	- 65.1	- 67.8
繊・衣・食	- 22.2	- 36.3	- 53.5	- 66.6	- 66.6	- 68.8
機械・建材	- 15.0	- 23.6	- 40.6	- 66.5	- 63.4	- 66.8
小売業	- 37.0	- 41.3	- 54.0	- 73.3	- 61.0	- 67.5
耐久消費財	- 11.4	- 41.1	- 46.3	- 73.0	- 39.9	- 60.4
非耐久消費財	- 42.1	- 41.3	- 55.5	- 73.3	- 65.1	- 68.9
飲食店・宿泊業	- 23.0	- 36.8	- 58.5	- 93.2	- 78.9	- 84.2
サービス業	- 28.1	- 30.0	- 42.6	- 79.2	- 63.1	- 63.6
事業所向け	- 12.9	- 14.1	- 23.9	- 59.6	- 47.9	- 51.8
個人向け	- 32.6	- 35.2	- 48.8	- 85.6	- 68.0	- 67.5
情報通信業	2.9	- 19.5	- 9.3	- 53.4	- 58.6	- 52.5
建設業	- 2.4	3.2	- 8.6	- 46.6	- 32.9	- 36.3
運輸業	- 14.9	- 1.5	- 55.6	- 77.6	- 71.6	- 62.2
道路貨物	- 10.3	1.2	- 40.6	- 67.6	- 62.7	- 50.0
道路旅客	- 23.0	- 5.6	- 80.7	- 93.7	- 86.7	- 83.3

(注) 網掛けは、前期から低下した値。

昇)、飲食店・宿泊業(同14.3ポイント上昇)、小売業(同12.3ポイント上昇)といった消費関連業種である。

サービス業は、事業所向けと個人向けの両方で上昇した。特に後者の上昇幅が大きい。理容業や美容業、個人教授所などでは、自粛ムードの緩和に加えて、各事業者が消毒や換気の徹底などの感染防止策を講じた効果もあって顧客が戻ったという声が聞かれた。

飲食店・宿泊業は、休業要請の解除がプラスとなった。調査対象先の飲食店のなかには、テイクアウトメニューの開発により新規顧客の獲得に成功したところもある。とはいえ、DIの水準は前期に続きすべての業種のなかで最も低い。より細かい業種に分けてみると、酒場等は2期連続で-90を下回っている。感染の再拡大を受けて、8月に東京や大阪などで酒類を提供する飲食店に営業時間の短縮が要請されたのが痛手となった。飲食店のなかには、ソーシャルディスタンスを確保するために席数を減らして営業している企業が少なくない。こうした事情を踏まえると、コロナ禍より前の売上水準を回復するまでには時間がかかりそうだ。来期見通しも全業種で最も低い水準にある。

小売業のDIが持ち直した要因は二つある。一つは巣ごもり消費である。自粛ムードが緩和したとはいえ、自宅で料理や娯楽を楽しむ人は依然として多い。その結果、食料品や書籍、家電の売り上げが堅調に推移している。もう一つの要因は、特別定額給付金である。家具や家電、宝飾品といった高額品の消費が促され、耐久消費財小売業のDIは大きく上昇した。ただし、給付金の効果は一時的であるため、来期も良くなる可能性は低いだろう。実際、耐久消費財小売業の来期見通しは、今期から20ポイント以上低下している。

このほか、感染防止のために休止していた工事が再開 した建設業でも、DIの上昇幅は13.7ポイントと大きかっ た。他方、製造業や卸売業におけるDIの上昇幅はわ ずかである。これまで積みあがった在庫を調整するため に生産や出荷が抑えられた影響で、消費関連業種の業況 の改善が波及しなかった。

総じてみれば、前期の水準が著しく低かった消費関連業種を中心に最悪期を脱したものの、どの業種のDIもコロナ前の2019年10-12月期の水準には遠く及んでおらず、厳しい状況が続いている。来期見通しは多くの業種で低下しており、小企業の景況は、引き続き予断を許さない状況にある。

コロナ禍の克服は長期戦に

今回調査では、新型コロナウイルス感染症による売り 上げへの影響と回復見通しについても尋ねている。これ らの結果を詳しくみていこう。

まず、足元の影響をみる。新型コロナウイルス感染症により売り上げへの影響があったかを尋ねたところ、増加した企業は5.8%、とくに影響がなかった企業は9.5%で、残りの84.7%は減少したと回答した(図-2)。大半の企業が売り上げの減少に見舞われており、このところの業況悪化の主因が新型コロナウイルス感染症にあることを裏付ける結果になった。

ただし、業種や規模などによって、影響の度合いには 濃淡がある。減少企業割合を業種別にみると、飲食店・ 宿泊業で93.0%と最も高く、以下、運輸業(87.9%)、製 造業(87.0%)、サービス業(85.6%)、卸売業(84.4%)、 小売業(83.7%)、情報通信業(78.6%)、建設業(71.4%) の順に並ぶ。休業要請や外出自粛、消費の減少による影響が強く出た業種ほど減少企業割合が高い。

従業者規模別にみると、売り上げが減少した企業の割合は「 $1 \sim 4$ 人」で86.6%、「 $5 \sim 9$ 人」で82.3%、「10人以上」で80.3%となっており、規模が小さいほど影響が深刻になっている。

図-2 新型コロナウイルス感染症の売り上げへの影響 (全体および従業者規模別)



(注) 1 従業者数について回答がないサンプルが存在するため、全体のサンプル サイズと従業者規模別のサンプルサイズの合計は一致しない(図−3も同じ)。 2 四捨五入の関係で、合計が100にならない場合がある(図−3も同じ)。

次に、今後の回復見通しに関するデータをみてみよう。新型コロナウイルス感染症の影響で売り上げが減少した企業に対して、感染拡大前の売上水準に回復するまでにどれくらいの時間がかかりそうかを尋ねたところ、すでに回復している企業(3.9%)や半年以内と考える企業(6.5%)はわずかにとどまる一方、半年超かかると考える企業(58.3%)が過半数を占めた(図-3)。残る3割強の企業は、「回復することはない」あるいは「わからない」と回答しており、先行きの不透明感の強さがうかがえる。

従業者規模別にみると、「 $1 \sim 4$ 人」の企業で、特に不透明感が強い。「回復することはない」と回答した企業割合は4.9%と、「 $5 \sim 9$ 人」の3.5%、「10人以上」の3.8%よりも高くなっている。また、「わからない」と回答した企業割合は29.3%で、こちらも「 $5 \sim 9$ 人」の22.1%、「10人以上」の19.6%と比べて高い。体力が乏しい小さな企業ほど感染拡大による影響が深刻で、先行きの見通しも厳しいことが示唆される。

図-3 感染拡大前の売上水準に回復するまでにかかる時間 (全体および従業者規模別)



(注) 新型コロナウイルス感染症の影響で売り上げが減少したと回答した 企業に、感染拡大前の水準まで回復するのにどれくらいの時間がかかり そうかを尋ねたもの。

多くの小企業にとって、コロナ禍の克服は長期戦になりそうだ。事態が収束する見通しは立っておらず、感染拡大以前の状態にすぐに戻るとは考えづらい。こうした状況では、「ウィズコロナ」の時代に対応した収益確保の方法を考えていく必要があるだろう。

調査先の自由記述をみると、ある懐石料理店では新型 コロナウイルス感染症を機に持ち帰り弁当の販売を始め、 店内飲食よりも多くの売り上げを確保しているという。 ほかにも、オンライン販売に力を入れる小売店や、アク リルパネル等の感染防止用品を新たに生産し既存製品の 受注減少を補う製造業者といった例がある。

環境が急速に変わるなか、新たな事業の開拓や、商品、 販売方法の見直しに経営資源を振り向け、変化に適応す ることが求められている。

(星田 佳祐)

調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。 https://www.jfc.go.jp/n/findings/gri.html



中小企業が支えるものづくりの自動化



自動化に対する需要の高まりとその背景

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

今日の生産現場では、AI、IoT、ビッグデータへの対応と並び、自動化が注目されている。 従来は多くの人手に頼っていた搬送、部材供給、組み立て、検査など多様な工程を少ない人数でこなせれば、日本のものづくりは、人手不足を乗り越えるだけでなく、欧米やアジアの国々に負けない競争力を獲得できる可能性もある。そうした生産現場の自動化を支えるのは、自動機を供給する生産用機械器具メーカーであり、ものづくりの現場の声に応えて活躍の場を広げている。

第2回では、そうした自動化を求める動きと、その背景についてみてみよう。

広範囲にわたる自動化の対象

生産現場で自動化の対象となる作業は、搬送、位置決め、部材供給、組み立て、塗布、接着、締結、工具交換、排出、整列、検査、回収など多岐にわたる。こうした自動化のための設備を自動機という。使用される分野も用途もさまざまで、金属加工のための生産ラインもあれば、樹脂や繊維を扱う機械もある。自動機という用語は、経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり自書』をはじめ、広く用いられているものの、産業分類上、自動機製造業というカテゴリーはない。生産用機械器具の細分類のそれぞれに、多様な用途の自動機が内包されて

おり、残念ながら独立してデータを得ることはできない のである。

多くの種類がある自動機のなかで、最もイメージしやすいのは、産業用ロボット(以下、ロボットという)だろう。汎用自動機と呼ばれるロボットは、単体で使用されるよりも、自動化された生産ラインの内部に組み込まれて使用されることが多いが、このロボット製造業のデータなら、国や業界団体の統計で把握することができる。自動機の一例として、ロボット製造業の出荷額の動きをみてみよう。

文部科学省『昭和61年版科学技術白書』は、「工場に おける自動化(FA化)の進展」と題して、1950年代 の製鉄の連続式圧延設備から、1980年代のFA(Factory

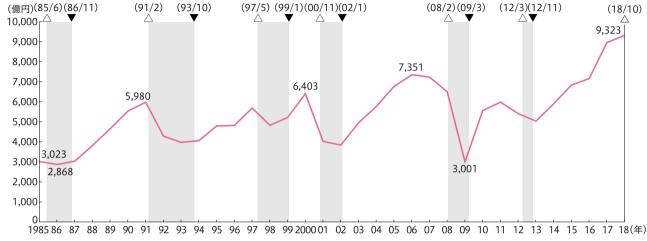


図-1 産業用ロボットの出荷額の推移

資料:一般社団法人ロボット工業会「マニピュレータ、ロボット統計推移表」 (注) △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

Automation)に至るまで、自動化の歩みについて記述している。自動化の歴史は長いが、自動機の一種であるロボットに対する需要は、中長期的にどのように変化してきたのだろうか。

一般社団法人日本ロボット工業会が、任意団体の産業 用ロボット懇談会として創設されたのが1971年、産業 用ロボットのトップメーカーであるファナック(構)が、富 士通ファナック(株)として設立されたのが1972年である。 それから十数年後の1985年時点で、ロボットの出荷額 はすでに3,023億円になっていた(図-1)。

その後、ロボットの出荷額は2000年のITバブルの崩壊や2008年のリーマン・ショックなど、不況期に落ち込むものの、その都度回復してきた。特に2013年からの景気拡張期には、急速な増加をみせ、2018年には9,323億円と過去最大の出荷額となり、総じて右肩あがりの傾向がみられる。ロボットは自動機の一部にすぎないが、ロボットの出荷額が過去最高にまで伸びた背景には、自動機への需要が増大していることがあると考えられる。それはなぜだろうか。

構造的な人手不足に対する取り組み

製造業を巡る経営課題のうち、近年、特に重要なのが 人手不足への対応だ。生産年齢人口の減少で今後も人手 不足が続くと予想されるなか、製造業の経営者は、どの ような取り組みを行おうとしているのだろうか。

経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『2018年版ものづくり白書』で、人材確保対策として製造業の経営者が最も重視している今後の取り組みをみると、「新卒採用の強化」との回答が22.5%と最多を占める(図-2)。「中途採用の強化」を挙げた企業も8.4%ある。

しかし、簡単に採用ができないからこそ、人手不足に陥っていることを考えれば、より現実的な方法が必要である。そこで、2番目に多い回答をみると、「自動機やロボットの導入による自動化・省人化」(15.6%)が挙げられている。関連して、「IT・IoT・ビッグデータ・AI等の活用などによる生産工程の合理化」(8.2%)も5番目に回答が多い。

図-2 人材確保対策として最も重視している 今後の取り組み(製造業)



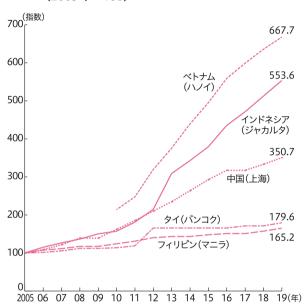
資料:経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『2018年版ものづくり白書』

このように、ロボットを含めて生産ラインの自動化へ の需要が大きくなっている背景には、人手不足に対処し ようとする経営者の姿があるといえる。

海外で高騰する人件費

海外の要因も忘れてはならない。経済成長の著しいアジアの新興諸国において、大きな構造的問題となっているのが、人件費の高騰である。中国の上海をはじめ、日系企業が多く進出しているアジア各国の主要都市について、2005年の水準を100として法定最低賃金の推移をみ

図-3 アジア各都市の法定最低賃金の推移 (2005年=100)



資料: 労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較』 (注) 各都市とも1月1日時点の賃金。フィリピンは、非農業労働者。 ベトナムの2006 ~ 2009年は掲載されていない。

ると、どの都市も上昇していることがわかる(図 – 3)。 特に、ベトナムのハノイが2019年で667.7、インドネシ アのジャカルタが553.6、中国の上海が350.7と、いず れも急激に上昇している。タイとフィリピンは、最低賃 金の伸び率こそ低いが、工場労働者の平均的な賃金はベ トナムより高い。

アジアの新興国の低廉で豊かな労働力に魅力を感じ、2000年前後から、多くの日系企業が生産拠点を設けたが、上述したような労働市場の急激な変化により、十数年で軌道修正を余儀なくされている。

こうした企業の多くは、進出先で生産設備の自動化に よる省力化を進め、人件費の削減に努めている。自動機 によって機械と機械の間をつなぎ、システムとして一体 的に統合して制御する生産ラインを使えば、加工対象物 を移動したり、整理したりする人手が不要になるだけで はなく、オペレーターも少人数ですむ。また、危険な作業や、高速で反復を要する作業などを自動化すれば、人員をより効率的に配置できる。

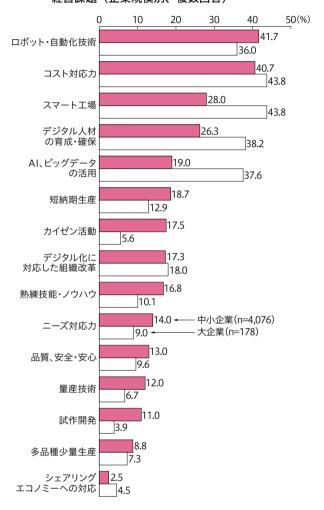
生産現場の強化が最大の目的

しかし、ロボットをはじめ自動機の導入は、人手不足 や人件費高騰への対応のためばかりではない。AI やIoT の技術が進化し、いわゆる第4次産業革命が進む今日、 積極的に生産現場の競争力を強化しようという前向きな 動きもある。

例えば、経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『2019年版ものづくり白書』で、製造業における今後重点的に取り組むべき経営課題をみると、中小企業の回答では、「ロボット・自動化技術」が41.7%で最も多い(図-4)。2番目に多いのは「コスト対応力」(40.7%)、3番目には「スマート工場」(28.0%)、4番目に「デジタル人材の育成・確保」(26.3%)、5番目に「AI、ビッグデータの活用」(19.0%)というように、先端的な生産方法の導入を望む回答が目立っている。なお、大企業では「ロボット・自動化技術」は5番目だが、回答割合は36.0%と高い。大企業でもロボット・自動化技術が経営課題になっていることがうかがえる。

工業製品の性能や精度、安全性に対する顧客の要求がますます強くなっているなか、優良な工業製品を安定した品質で長期間にわたって供給するためのツールとしても、自動化された生産用機械が有用だ。真空、高温、放射線などにより制約された空間で、新たな製品を開発・製造することもできる。それだけではない。働き方改革の流れのなか、長時間勤務、夜間勤務といった現場従業員の負担を軽減する効用にも期待が寄せられている。企業全体の生産効率の向上を通して、エネルギー消費量の削減など環境負荷の軽減にもつながる。さらには、今日

図-4 現在自社の弱みであり、今後重点的に取り組むべき 経営課題(企業規模別、複数回答)



資料: 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『2019年版ものづくり白書』 (注) 中小企業の回答が多い順に示した。

のように、ソーシャルディスタンスが求められるなか、 生産ラインの人員配置に余裕をもたせることもできる。 自動化は、ものづくりの現場の飛躍的な強化をもたらす ものだといえるだろう。

こうした生産現場の強化を図る動きを受けて、より高度な自動機の開発・製造が求められている。次回は、自動機メーカーの実例を紹介しよう。

社史から読み解く経営戦略

≋53ᆴ 三井物産

- 脈々と受け継がれる進取の精神 -



社史研究家 村橋 勝子 (むらはしかつこ)

経済団体連合会(現・(一社)日本経済団体連合会)元・情報メディアグループ長。在職中 に約1万冊の社史現物を観察して斬新な切り口で多面的に実態分析し、『社史の研究』(ダイヤ モンド社、2002年)にまとめる。ほかの著書に『にっぽん企業家烈伝』(2007年)、『カイシャ意 外史:社史が語る仰天創業記』(2008年、ともに日本経済新聞出版社)。一般にはなじみのな かった「社史」という情報領域に潜む尽きせぬ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

世界にはたくさんの専門商社があるが、総合商社は日 本ならではの業態だ。三井物産は開業時から「必要なモノ やコトを必要としている人々に届ける」という使命を果たす ことで、総合商社の存在価値を磨き続けてきた。

商才の育成

明治新政府で大蔵大輔(次官)を務め経済立国を主張 していた井上馨は、法治立国を主張した司法卿の江藤新 平と対立、辞表をたたきつけて下野すると、1874年3月 に「先収会社」を設立した。井上に見込まれて大蔵省造 幣権頭となっていた益田孝も行動を共にし、副社長に就 いた。益田が米の売買で商才を発揮し順調な業績をあげ たが、井上の政界復帰に伴い、先収会社は解散した。し かし、益田の手腕に注目していた三井組の大番頭、三野 村利左衛門が働きかけ、1876年7月、先収会社での事業 を継承して、三井物産会社を設立した。初代の社長には 27歳の益田が就いた。これが三井物産の始まりである。

益田は府立商法講習所(一橋大学の前身)の卒業生を どんどん採用し、洋式簿記や電信略号の暗号帳を導入す るなどして、事務を近代化した。また、政府が集めた内 外の商況や売れ行き見込みなど、物価商況情報を伝達す るため『中外物価新報』(現・日本経済新聞)を社内で創 刊したり、横浜正金銀行が設立されるまでの間、海外荷

為替業務を行ったりした。

益田は社員の養成にも力を入れた。合理的な考え方、 科学的な分析による判断、能率的な業務管理に努めさせ ながら、自由闊達で広い視野をもつ新しい社風をつくっ た。一方、理論倒れやエリート意識を許さず、社員には 第一線の細々とした仕事にも当たらせた。

創業期の企業の成長に関与

第1次世界大戦終結後、日本は大戦景気の反動恐慌に 突入した。不況で業績が停滞すると、同社は海運業に進 出した。わが国では蒸気機関船ばかりだった当時、大型 ディーゼル船の新造を続けて各地に配船を増やし、自社だ けでなく社外、さらに外国間の貨物輸送にまで手を広げ た。1917年に造船部をスタートさせると、1926年にデン マークのバーマイスター社からディーゼルエンジンの製 造販売権を獲得、1929年にはドイツのエルツ博士が発明 したラダー製造販売権も買収した。二つの先駆的な技術 導入が決定打となり、造船部は地位を固めた。また、同 社の船が世界各地に寄港するようになると、外国事情が わかるようになった。これは同社全体に有益であった。

同社は、創業間もない頃から企業の設立や組織づくり を支援した。例えば1882年、紡績業の将来性に着眼して いた同社は、大阪紡績会社のために、英国のプラット社 に当時最新の紡績機械を注文した。さらに1886年には、プラット社と代理店契約を締結して、国内の紡績会社各社にプラット社製の紡績機械を供給した。また、上海支店を拠点に行っていた中国綿に加え、ボンベイ出張所でインド綿の取引を開始、安くて豊富な原料を確保した。さらに、鐘淵紡績、朝日紡績といった関係会社の育成も行った。

豊田佐吉と豊田自動織機への支援は、会社の設立・経営の支援の代表格といえよう。佐吉が発明した動力織機技術の優秀さを認めると、同社は動力織機の一手販売契約を結び、資本金の全額を出資して井桁商会を設立、動力機械の製造販売に当たった。その後も1926年の豊田自動織機製作所(現・豊田自動織機)設立まで、経営・資金の両面で支援を続けた。

100年先の日本経済を見据えて

第2次世界大戦後の1947年7月、連合国軍総司令部 (GHQ) は三井財閥の解体に続いて三井物産にも解散を命令した。社員たちは再興を目指し、数人ずつで零細な商事会社をつくり、旧・三井物産時代に身につけた国際感覚と貿易の専門知識を駆使して仕事に当たった。

元社員たちはこれまで磨いてきた商才を各社で発揮し、 買い集め・売り込み型の国際的な相場商品や鉱物資源の 取り扱いを増やしていった。旧・三井物産の崩壊後に発 足した会社は二百数十社におよんだが、そのなかで解散 と同時に設立された第一物産が中核となって合併吸収を 行い、1959年2月、旧・三井物産にほぼ匹敵する規模と 内容を備えた新・三井物産が発足した。

当時の日本経済は、外では開放経済(貿易・為替の自由化)の始まり、内では高度成長経済の成熟と、重要な転換点にあった。また、メーカーの多くは販売部門や海外スタッフをもっているから商社を必要としないという「商社斜陽論」まで登場した。

三井物産の歩み

1876年 三井物産会社設立
1920年 棉花部を分離し、東洋棉花設立
1926年 東洋レーヨン(株設立
1937年 造船部を分離し、玉造造船所設立
1942年 船舶部を分離し、三井船舶設立
1947年 GHQより解散指令を受ける
1947年 第一物産(株設立
1959年 第一物産(株)設立
1959年 第一物産(株)改
1966年 米国三井物産設立
1988年 欧州三井物産設立
2007年 アジア・大洋州三井物産設立
2016年 創立140周年

資料:筆者作成

これに対し、開放経済は日本経済100年の大計のためという考えがあった三井物産は、①情報機能の拡大、②営業活動の垂直統合、③鋭敏な時代センスと先取り精神による新しいマーケットの開拓、④金融機能の拡充と先行投資という四つの基本戦略の運用で、総合商社の存在価値を高めようと新事業の種をまき、育てていった。鉄鉱石やウラン、液化天然ガス(LNG)など資源の調達や、レジャー産業への参入はその一例である。

1960年代半ばには、船主と造船所との間に立ち、船荷の斡旋や為替リスクの負担、自らの船荷による船荷保証など、総合商社ならではの機能をフル活用して世界の造船・海運業のメッカともいうべき英国向け船舶輸出を開拓した。

2020年10月現在、同社は国内11カ所、海外64カ国に122カ所の事業所を構える。世界を股に人とモノの潜在エネルギーを引き出し、常に新しい一歩を踏み出してきた三井物産の「挑戦と創造」はこれからも続く。

<参照社史>

『三井物産小史』(1951年)

『挑戦と創造:三井物産一○○年のあゆみ』(1976年)

四 経営最前線

お気に入りがすぐに見つかる家具店



(株)家具家

代表取締役社長 山本 嘉徳

《企業概要》

代表者 山本嘉德 創 業 2005年 資本金 1,000万円 従業者数 15人

事業内容 家具の小売、レンタル 所在地 香川県高松市三条町113-1

電話番号 087(899)6771

U R L http://www.kaguya.co.jp

(㈱家具家は、香川県高松市で家具の小売店を営んでいる。豊富にある商品のなかから手軽にお気に入りを見つけ出せる便利さが評判を呼び、県内外から多くの人が訪れる。社長の山本嘉徳さんは、どのようにして人気店をつくったのだろうか。

大型店顔負けのラインアップ

高松市の幹線道路沿いに、週末ともなれば1日に200人以上が訪れる人気店がある。㈱家具家が運営する、「家具屋」だ。店内には日本製のものを中心に、さまざまなメーカーの家具が並んでいる。

店舗面積は、倉庫と足し合わせても1,500平方メートルに満たない。 1万平方メートル以上のショールームを構える同業者もいるから、比較的小規模といえる。それでも、同社が 取り扱う家具はデスクライトのような小さなものからベッドのような大きなものに至るまで、7万点を数える。山本さんによれば、郊外に立地する大型店を超える点数だという。

店内には一部の商品だけを陳列し、 残りはカタログを使って案内する。 注文が入る都度、提携する500社以 上のメーカーから商品を仕入れるよ うにすることで、在庫を極力もたな いまま豊富なラインアップを実現し ている。

かねて起業を志していた山本さんは、大学卒業後、ビジネスのアイデアを探すために新聞社に入った。家具ビジネスに興味をもったのは、広告営業をしていたときのことである。とある家具店を訪れると、店内にはほこりをかぶった在庫がそこかしこにあった。それでも店主は広告を出すという。一見すると経営が苦しそ

うなのに、広告にお金をかけられる のはなぜだろう。疑問に思って調べ ると、家具業界ならではの特徴がわ かった。家具店は大きくて単価が高 い商品を扱うぶん、広い店舗と多額 の初期投資が必要になる。それが参 入障壁になるため、競争が起きにく く、既存企業は利益を確保しやすい のだと気づいた。

初期投資を抑え、限られた面積で大量の商品を扱うビジネスモデルをつくれば、業界に一石を投じることができるのではないか。山本さんは2005年に創業し、メーカーを一社ずつ当たって提携先に加えながら、取り扱う点数を増やしていった。

理想の家具を見つけ出す仕組み

とはいえ、豊富なラインアップだ けではうまくいかない。選択肢の多 さに顧客が混乱してしまい、購入に 踏み切れないこともあるからだ。

この問題を解決する鍵となるのが、プランナー制度である。同社には、すべての商品を把握しているプランナーが5人おり、店頭で家具選びの相談に乗る。予算とインテリアのイメージを伝えると、メーカーの分け隔てなく、希望に沿った家具を厳選して提案してくれる。顧客は分厚いカタログを隅々まで見ることなく、適度な選択肢のなかからお気に入りの一品を選べるというわけだ。

さらに、顧客満足度の高い提案をするための工夫が二つある。一つ目は、大阪府のベンチャー企業と協力して開発した「3Dコーディネートシステム」である。タブレット端末上でコーディネートを試せるシステムで、最初に部屋の広さと間取りを入力し、画面上に部屋を再現する。次に、気になった家具をタップすれば、3Dモデル上で自由に配置できる。サイズは部屋に合っているか、家具同士の相性はどうかといったイメージをつかめるので、顧客は安心して購入を決められる。

もっとも、3Dモデルだけではイメージをつかみきれないと考える顧客もいる。そのようなときには、過去の納入事例のストックが役立つ。これが二つ目の工夫だ。同社では家具を納める際、顧客の同意を得たうえ

で写真を撮っており、その数は7,000件を超える。実物を部屋に置いたときの様子を見せることで、購入後の暮らしをよりイメージしやすくしている。

同社は手厚い接客と二つの工夫により、店頭で実物を確認できないという弱点を補いつつ、顧客が納得して購入を決められる態勢をつくっている。結果的に、顧客は複数の店をはしごすることなく、満足いく買い物をすることができる。

同社のメインの顧客層は、18歳から40歳前後の若い世代だ。進学や就職、結婚といったライフイベントをきっかけに家具が必要になり、せっかくなら一気にそろえたいと考えて来店する顧客も多い。同社のサービスはこうした要望に合致し、人気が広まった。大型店顔負けの点数を用意する網羅性と、少ない負担でお気に入りの家具にたどり着ける利便性の高さ。一見相反する二つの強みを両立させることで、同社は顧客の支持を得たのである。

家具の流通を変える

起業時に思い描いたビジネスモデルを実現した山本さんは、家具のレンタルや買い取り、修理といった新たなサービスも始めている。

なかでも力を入れているのが、レン



店内にはさまざまな家具が並ぶ

タルサービス「Eco Choice」である。4,000点以上の家具から好きなものを選んで月額制でレンタルできる、単身世帯にとってうれしいサービスだ。レンタル期間は自由に設定でき、気に入った家具はそのまま買い取ることもできる。転勤者の多い香川県や一人暮らしの学生が多い京都府など、15都府県で提供している。

「日本の人口が減り単身世帯が増えるなか、今後レンタルの需要はさらに伸びていく」という山本さんの言葉どおり、消費者の姿が変わるなかでも安定的に利益を生み出すサービスである。

それだけでなく、同社が販売した家具を中古で買い取ったり、レンタルしたりすることで、一つの家具を大切に使い続ける循環が生まれている。安価な家具が広まっている昨今では忘れられがちだが、家具の多くは長く使えるように丈夫につくられている。「Eco Choice」によって一つの家具を長く使うライフスタイルがよみがえれば、つくり手にとっても大きなやりがいになる。山本さんは家具の流通を変え、業界に新しい風を吹き込み続けている。

(星田 佳祐)







みんなで応援!読谷村を元気にする



読谷村商工会 経営指導員 大城 朝和

約4万1.000人が暮らしている沖 縄県読谷村は、南北に広がる沖縄本 島の中部に位置する「日本一人口が 多い村|です。沖縄を代表する泡盛 の製造工場や、やちむん(陶器)や まみたんぎんほなまり 読谷山花織といった民芸品の工房 がある、商工業の元気な村です。農 業や漁業も盛んで、サンゴ礁の海、 緑豊かな森林、そこから発する河川 という恵まれた自然を生かした観光 資源も多く、沖縄らしさを感じられ る地域でもあります。

読谷村も新型コロナウイルス感染 症で観光業や宿泊業、飲食業などが 大きな打撃を受け、さまざまな産業 に影響が波及しています。

当商工会は新型コロナウイルス感 染症関連の支援策について、何か会 員事業所を元気にする方法はないか 検討してきました。「事業所を応援し

たい気持ちは地元の方々も同じ。な らば、これまで閑散期の冬に実施し ていたスタンプラリーを今やればよ いのでは | との意見がまとまりまし た。2019年には、約3.000人がスタン プラリーに参加しました。住民の購 買力の向上と、日頃のお客さまへの 謝恩キャンペーンとして地域に定着 してきたところでした。

そこで当商工会は「みんなで応 援!読谷村を元気にする|をキャッ チコピーとして「よみたんまるごと スタンプラリー|を2020年7月から 実施しています。通常、準備に2カ月 かかるところ1カ月程度で開催にこ ぎつけました。

スタンプラリーでは、各事業所が お薦めの一品を紹介し、消費者は購 入することでスタンプを一つもらえ ます。別々の店舗でスタンプを三つ

集めると、豪華賞品が当たる抽選に チャレンジできます。スタンプを集 めれば何回でも参加可能です。賞品 は10万円分の旅行券のほか、ホテル 宿泊券やディナー券、会員事業者の 各店舗で利用できる共通商品券など、 全部で120種類もの賞品を準備して います。

2020年は参加店舗の募集を急い で実施したにもかかわらず、例年を 上回る120以上の店舗が集まりまし た。スタンプラリーを開催したこと で、読谷村には少しずつ活気が戻り つつあるように感じますが、まだま だ厳しい経営環境が続いています。

当商工会としては引き続きスタン プラリーを開催しつつ、役場や観光 協会、諸団体、地元住民と一丸とな り、コロナに負けない地域連携の輪 をつくっていきます。

ドイツ デュッセルドルフの春

住友商事グローバルリサーチ(株)

Profile

住友商事グループのシンクタンク。ビジネスや投資を通じて得た知見や外部情報を組み合わせながら、 新たなビジネス領域や有望な地域などに関する情報の整理・分析やコンサルティング業務などを行っている。



「国民の皆さん。現在、コロナウイルスはわが国の日常生活を著しく変えています。普通であること、普段の暮らし、社会的つながり、これらすべてがこれまでにない試練に直面しています」と語り始めたメルケル首相の2020年3月18日の演説はドイツのコロナ対策にとって大きなターニングポイントになりました。

「この問題が自分の課題であると 心から理解するならば、わたしたち はこの試練を乗り越えられると信じ ています。ただ、状況は深刻です。 東西ドイツ統一以来、いいえ第2次 世界大戦以来、わたしたちが連帯意 識をもって行動することがこれほど 大事になる試練は、わが国にはあり ませんでした」。厳しい内容で が、「寄り添う力」にあふれた穏や かな演説は国民の心に届き、その行 動を変えました。ドイツが、欧州の なかでは被害を最小限に抑えたコロ ナ対策の優等生といわれている理由 の一つがここにあります。

欧州に滞在したことがある人は異 口同音に「欧州の春は素晴らしい」 と言うことでしょう。イースターが



ライン川と青空

明けたときのぱっと明るくなる解放 感。菜の花畑。ライン川と青空。そ して、名物の白アスパラガス。ゆで た白アスパラガスにバターと卵黄を ベースにしたホランデーズソースを かけるのが伝統的な食べ方です。

5月には毎年「日本デー」(ヤーパンターク)が開催されます。デュッセルドルフ周辺は日本人が1万人以上暮らす欧州有数の日本人街です。日本の伝統文化を伝える目的で2002年から始まった「日本デー」には、デュッセルドルフ市の総人口約62万人を上回る数の観光客がライン川沿いに集結します。実はその半分近くが日本のアニメキャラクター

に扮した若者で、奇抜なコスチュームで街を闊歩することでも有名です。残念ながら2020年はコロナの影響で開催が見送られましたが、2021年は白アスパラガスと一緒に楽しみたいものです。

今では、日本とドイツの産業界の結節点として存在するデュッセルドルフですが、第2次世界大戦前は、大半の日本企業が、メルケル首相の出生地である港町ハンブルクに進出していました。2019年、筆者がハンブルクに宿泊したとき、ホテルのフロント担当者が残念そうに言いました。「日本人がなぜデュッセルドルフを選んだのか知っているかい?日本人学校がそこにできたからさ」。その日本人学校も2021年で設立50年を迎えます。デュッセルドルフ日本商工会議所に登録された企業は590社に上ります。

日独両国のコロナ対策が実を結び、デュッセルドルフ直行便が復活した際は、来訪する日本の皆さんを クリスマスマーケット名物のホット ワインでお迎えできることを心待ちにしています。



従業員に寄り添う人事評価がもつ「物語」



神戸大学経済経営研究所 准教授 江夏 幾多郎

Ikutaro Enatsu

1979 年生まれ。一橋大学商学部卒業。同大学にて博士(商学)取得。名古屋大学大学院経済学研究科を経て2019年より現職。専門は人的資源管理論、雇用システム論。主な著書に『人事評価の「曖昧」と「納得」』(NHK 出版、2014年)がある。

ポイント

- ・人事評価には、評価結果の数値だけでなく、 評価の背景、従業員の将来への指針や提案も 含まれる。人事評価は、従業員がこれまでを踏 まえこれからを展望する「物語」といえる。
- ・評価者には、被評価者の目標達成度の測定以 上に、コーチとして従業員の業務遂行や成長 を日常的に支援する役割が求められている。
- ・入念な人事評価は従業員とのつながりを強め、「真摯に向き合ってくれる組織」を渇望 する労働市場の人々にも強い訴求力をもつ。

組織と個人をつなぐメッセージツール

所属組織から提供される人事評価や報酬は、従業員の働く意欲や生きがいなどに直結する。報酬には、給与や昇進機会のように、所属組織から与えられるものもあるが、従業員が自分で見出すものもある。例えば、自らが望む内容の仕事が割り当てられる、相性の良い上司と共に働ける、ワークライフバランスの差配がしやすいなどだ。

組織として特に意図したわけではないことに従業員が 強い満足感を抱くことがある。しかし、組織が意図して与 える報酬と、意図せざる結果として生じる報酬は、元来は 別のものだ。その証拠に、企業としては良かれと思って提 供した報酬が、従業員の不満感や負担感の源になること もある。 従業員にとって組織が与える報酬とは、自分が組織からどうみられており、どのような期待を寄せられているかを知るメッセージツールといえる。たとえ報酬が期待する水準でなかったとしても、従業員の前向きな気持ちを保つことは不可能ではない。具体的には、報酬が決まった背景や今後の対応を人事評価の面談などで丁寧に説明し、従業員の合意が取れた場合である。

組織に所属して働くことで、従業員は有形無形のさまざまな報酬を得る。こうした報酬について、従業員が理解するには、組織による「意味づけ」が必要になる。その手法の最たるものが人事評価であり、人事評価を通じて、従業員は実際に与えられた報酬以外のさまざまな要素からも報酬を見出すことになる。もっというと、人事評価の過程での人々とのかかわり、情報の授受そのものが、従業員にとっての報酬になりうる。

人事評価とは何か

人事評価とは、従業員に対する報酬の配分、昇進機会の 提供、配属などに関する組織側の判断根拠となるもので ある。より良い人事評価を行うために、本節では人事評価 が果たす役割を確認したい。

前述のとおり、従業員が自らに示された報酬の意味を 理解するのに大きな役割を果たすのが人事評価である。 特に評価基準は、企業から従業員への期待、貢献の仕方へ の要望、貢献に対する対価を最も端的に示すものだ。つま り、従業員個人や組織全体の目標やそれを達成するため の手段について共通理解を得るのが目的で、従業員を喜 ばせることは必ずしも重視されない。

評価基準は大きく二つある。一つは、人事考課のように 評価制度にあらかじめ定められ、複数の従業員に一律的 に適用されるものだ。もう一つは、目標管理にもとづく業 績評価のように、従業員一人ひとりの状況に応じて定め られ、場合によっては期中で修正されるものだ。

こうした基準を念頭に、評価者は日々の観察ややりとりを通じて被評価者である従業員の情報を収集する。実際の評価作業では、主にそうして得た情報の解釈をもとに、貢献の大小を数値や評点で示す。そして、評価結果と背景を伝え、従業員の意見を適宜反映させて評価を修正し、従業員の同意を得て終了するのが望ましい。

詳しくは後述するが、当事者が感じる人事評価の難しさは、個人業績の多くが数値化しにくいことに起因する。 多くの日本企業では、職務遂行能力を被評価者である従業員の態度や性格も含めて包括的に定義してきた。特に事務系職種で顕著だが、役割以外の行動や他者の支援などといった「文脈的業績」を考慮に入れると、業績を数値化するのはますます困難になる。

そこで、被評価者である従業員の正しい姿を捉えるために、信頼できる評価尺度の確立が進められてきた。信頼性の基準としては次の三つが考えられる。①安定性(同じ成果や行動を異なる評価者が同等)、②評価者間信頼性(同じ成果や行動を異なる評価者が測定した場合に結果が同等)、③内的一貫性(ある成果や行動をいくつかの項目で測定した場合にその値が同等)である。もっとも、測定論以前に「測れるもの=測るべきもの」ではないことに留意したい。まずは、組織の経営目標に照らし合わせて、測るべきものを絞り込む必要がある。

また、評価対象とそれに即した尺度を定めると同時に、評価の実務にも目を配る必要がある。ハロー効果 (注1)、中心化傾向 (注2)、寛大化傾向 (注3) など、人は評価バイアスをもちがちであり、それを減らす、あるいは評価者自身が自覚できるよう幅広いトレーニングを行うことが大切だ (平野・江夏、2018 など)。また、多段階評価や相対評価により、評価者個人の評価バイアスをならし、人事評価を「擬似的に」客観化することも有効とされている。

ただし、人事評価の実施を通じて従業員の満足感を得

ようとするのは、ほどほどにしておいたほうがよい。そもそも、従業員全員の希望に添えるだけの報酬原資を、組織として用意できないことが多い。また、要求水準の上昇などから、高い報酬への満足感は一時的なものにとどまりがちで、要求に応え続けるのは無理がある。さらに、組織への貢献度が高くない従業員にまで満足してもらう、組織運営上のメリットはそれほどない。

組織全体の運営を考えると、従業員の満足感よりも公正感を追求すべきである。公正感は満足感と比べて報酬水準に左右されにくい。人々が公正な扱いを望む理由としては、①所属集団との一体感を感じられる、②将来の経済的報酬を予期できる、③自尊心が充足される、④「状況は公正であるべきだ」という信念が充足されるといったことが挙げられる(関口・林、2009など)。

人事評価や報酬の公正性は、二つある。第1に、「衡平(公平)」「平等」「必要性」といった種々の分配ルールを組み合わせて、妥当な格差を設ける「結果の公正」である。第2に、前述したような評価上の手続きを整え、評価者と被評価者が双方向のやりとりをきちんとする「過程の公正」である。「過程の公正」では、人事評価情報の過度な秘匿は避けられるべきで、評価者と被評価者の間のそれまでの経緯や、お互いを尊重することも求められる。

人事評価の「難問」

もっとも、公正な人事評価となるよう組織が努力して も、被評価者である従業員の人事評価への評判は芳しく ないことが多い。組織の評価が従業員の自己評価を下回 ることはある程度は仕方ないにせよ、「何を、誰が、どう 評価すべきか」についての見解がなかなか確立されてい ない。評価をする側とされる側、双方にとっての曖昧感が、 人事評価への不満、不信、不安の背景の最たるものである。 特に、評価者にとっての曖昧感は、どれだけ制度設計や評 価者訓練を丹念に行ったとしても、なかなか消えない。こ のことは、事業の現場という「生き物」において、前述したような人事評価上の「模範回答」を実現化することの難しさを物語る。

例えば、従業員が実際に果たしている貢献のすべてを、 人為的に定められた評価項目で完全に捉えることは難しい。だからといって、事前あるいは事後的に評価項目を増やすと、評価者と被評価者の双方にとって膨大な項目を理解する認知的な負荷が大きくなる。逆に、項目数を絞ると、きちんと評価しようとしたときにどうしても総合的な視点からの補正を入れざるをえないが、補正を行う際の「神の目線」は誰ももてない。被評価者に身近な一次評価者は組織の全体という視点には立ちにくく、二次評価者以上はその逆である。そして、組織の力学上、さまざまな評価上の視点が均等に反映されることは難しい。

前述した評価バイアスという考え方は、事象を正確に 捉える唯一の視点があるという想定に立っている。しか し、少なくとも人事評価の実践においてそれを具現化す ることは不可能である。ただし、そもそも公正な評価とは、 正確性を必ずしも前提としないことに注意が必要だ。従 業員が受け取る評価結果には、数字や記号そのものに加 え、そうなった背景や、評価結果を踏まえて従業員自身が 将来どうしていけばよいかという指針や提案も含まれる。 こうした背景や指針、提案は、手元にある情報や評価者自 身の視点、目標などを踏まえて主観的につくられる。従業 員がこれからを展望する手掛かりとなる「物語」というこ ともできよう。

物語としての人事評価は、評価者自身がその内容に納得して説明し、被評価者が説明に真実性を感じてこそ、妥当なものとなる。ここでは、正確な評価という意味での透明性は十分に確保されない。しかし、自分自身のこれまでとこれからの見通しが良くなり、かつ前向きな気持ちになれるという意味で、従業員にとってその人事評価は透明なものになりうる。



見当外れで明らかに不正確な測定は論外だが、評価結果がどれだけ客観的に正確だとしても従業員に「そのまま」理解されるものではない。評価に対する従業員の理解や解釈を支援する材料を評価者が示すことは、人事管理上合理的である。評価結果を従業員が前向きに受け取れるようにするための物語を評価者がつくることは、難問である。しかし、公正感、あるいはもっと原初的な感覚としての納得感のためには必要なことであるし、解決のための道筋もないわけではない。

物語の共有を通じた、従業員の人事評価への主観的な 透明感への道は、反面教師となる評価者の言動を思い浮 かべることから始まる。具体的には、日頃から部下の成果 や成長に関心がない、または関心を実際の態度や行動に 表せない管理者が、人事評価のときだけもっともらしく、 あるいは、素っ気なくフィードバックするというものだ。 こういう日頃無関心な態度や行動をとる評価者の言動に 対して、被評価者が「あなたに言われても納得できない」 と感じるのは、自然な反応である。

仕事や成長に対する部下の意欲を高めるのは管理者の 重要な役割で、そのために人事評価が資する部分は多い。 もしそれが十分に実行されていないとしたら、①管理者 の人選ミス、②管理者の役割についての定義や共有が不 十分、③管理者が本来の役割を遂行するための経営や人 事による支援不足、といった問題が発生しているかもし れない。経営や人事の支援には、管理者の職務設計のほ か、報酬原資の不足により適切な人事評価が行えない状態 を克服するといったことも含まれる。

このような条件が整ってこそ、管理者は部下である被評価者と業務上のやりとりを十分に行い、人事評価のための情報収集や、日常のフィードバックを含む情報提供が行えるようになる。そして、日々の関係から、より正確な人事評価結果が導き出される。さらには人事評価結果に従業員が前向きな意味をもてるようにするための物語

がつくられ、評価結果や物語を受け取る従業員の唐突感 や意外感が和らぐのである。

■■ 業績管理を通じた物語づくり

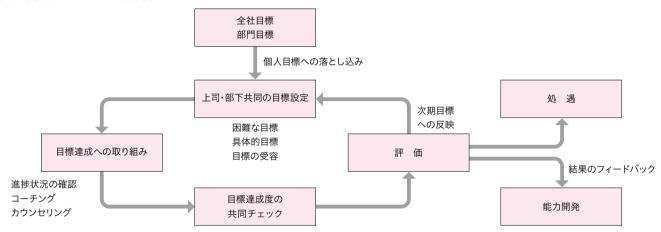
人事評価は、従来は従業員の業績に応じた報酬の適正配分のための手法という捉え方をされてきた。しかし、人事評価を通じた報酬の適正配分がもつ副次的な機能、さらには「正確な人事評価」の根本的な難しさから、業績「管理」の手法と捉える発想が、一部の組織でもたれるようになって久しい。しかし、この考えが広く普及しているかというと必ずしもそうではない。そのため、本節では業績管理としての人事評価が意味するところを確認する。

ここでいう「業績」とは、従業員が所属組織に対して果たす貢献の全体を指し、各組織による定義次第だが、最終的な成果に加え、職務遂行上の意欲、能力、行動も含められる。図にあるように、業績管理としての人事評価は、報酬決定ツールであると同時に、従業員の目標設定、業務遂行支援、能力開発のツールでもある。組織目標と個人目標の「ベクトル合わせ」が行われ、管理者などによる目標達成のための支援や状況に即した目標(評価項目)の修正がなされ、評価結果を踏まえた成長指針や業務目標の設定が行われる。つまり、評価者としての管理者の役割は、従業員の目標達成度や組織への貢献度の測定のみならず、あるいはそれ以上に、コーチとして被評価者の業務遂行や成長を日常的に支援することにある。

ここで重要なのは、組織から従業員、そして、上司から 部下へ一方的な目標提示、日常の管理監督、業績評価が行 われるべきではないということである。自分自身の目標 に対する深い理解や献身的な遂行、職務遂行を通じた業 績や成長の達成には、目標の設定・遂行・達成度評価の各 段階における、従業員自身の主体的関与が必要になる。

管理者には、従業員のこうした内なる力を引き出し、組

図 業績管理としての人事評価



出所:高橋 (2010)

織の見解と従業員の見解をすり合わせるリーダーシップが、組織には、従業員に対する裁量の付与と業績に十分に報いる原資の確保が求められる。従業員が人事評価に納得するには、彼ら自身の参加が重要なことは多くの先行研究で示されてきた。例えば、評価者のバイアスの大小にかかわらず、評価者主催のパフォーマンスに関するミーティングを経験した従業員のほうが、その後のパフォーマンスが向上する傾向にある。

物語を伴う人事評価の事例

このような業績評価のサイクルのなかで、職務遂行や成長に従業員が前向きに取り組む礎となる物語が紡がれ、具体化が試みられる。物語については、すでに「評価結果が導出された背景や、評価結果を踏まえて従業員自身が将来どうしていけばよいかという指針や提案」と定義した。人事評価や報酬決定において、こうした部分に力点を移す近年の試みに、「ノー・レーティング」がある。レーティング(rating)とは、評価結果を評点(数字や記号)で表すことで、ノー・レーティングは、こうした評点によるランクづけをしないことである。

ノー・レーティングの興味深い例がゼネラル・エレクトリック(以下、GEという)である。同社ではもともと、「9ブロック」と呼ばれる人事評価の手法が用いられてきた。9ブロックでは、職務上の業績に加え、「GE Value」(注4)と呼ばれる行動基準の実施度に着目して従業員を五つに類別し、「ベスト」「優秀」「組織の屋台骨」「要改善」「ミスマッチ」といったラベリングを行う。

ノー・レーティングの背景には、デジタル社会を見据えた組織文化の変容のため、従業員に失敗を恐れぬ積極的な挑戦を促すということがあった。失敗の可能性を最小限にしてから顧客に働きかけるのではなく、顧客と対話しながら製品やサービスを磨く「リーン・スタートアップ」を目指すようになったのだ。

こうした従業員の行動を実現するために、管理者は従業員と日々接点をもち、即時性の高いフィードバックを行うことが求められるようになった。そこでは、従業員の特性や動機づけの源泉を理解し、彼らの力や意欲を引き出す方法を工夫することが、何よりも重視されている。

管理者にとって、従業員の意欲や業績を向上させるための関与は、人事評価上の有用な情報源となる。こうした



情報は往々にして定性的なものだが、一般的な事例においては、従業員間比較のために「S、A、B、…」「120点」といった形で定量化され、評価者同士での合議の材料となる。しかし、GEの新たな人事評価では、定性的な情報は定性的な情報のまま、つまり生々しさを残したまま合議の材料となり、最終的な報酬へと変換される。

一見すると主観的なやりとりの妥当性を保証するものとして、少なくとも次の二つがあると考えられる。一つは、被評価者である従業員と日頃から密接なかかわりをもつ管理者が人事評価の責任を負っていることである。もう一つは、評価者同士のやりとりが、「GE Value」の後に定められた五つの「GE Beliefs」(注5)という従業員の行動規範に立脚していることである。

管理者との日頃の接点から、従業員は、管理者がどのような評価を下すのかだけでなく、自分の業績向上にどのように貢献してくれたのかに着目し、評価の妥当性を見定めるようになる。そして、ある時点での業績や評価の高低について他人との比較ではなく、過去の自分自身の業績や能力からの変化に関心が集中するようになる。管理者から日々フィードバックを受け取ることで、従業員は、自らの業績や能力を向上させるための道筋、すなわち物語を、組織の行動規範とひもづいた形で想起するようになるのである。

社外からも一目置かれるために

人事評価は、二つの「かんじょう」によって成立している。第1に、従業員の貢献を正しく測定しようとする「勘定」だ。そして第2に、評価結果をもとに紡がれる、従業員のこれまでとこれからをつなぐ物語が触発する、評価者(管理者)と被評価者(従業員)の「感情」である。物語としての人事評価が触発する「感情」は、互いに影響し合う、評価者から被評価者に対する「これをしてほしい」

「こうなってほしい」という思いと、被評価者自身の「これをしたい」「こうなりたい」という思いである。

多くの読者にとって、本稿で述べたことは、たかが人事評価に対する過度な期待と映るかもしれない。しかし、近年の先進的な組織の多くは、従業員を成熟した個人、つまり「企業による投資に応えてくれる存在」とみなし、投資を惜しまない傾向にある。世界的にみても、日本企業の人材育成投資は劣後しつつある。組織が従業員を信じ、自己開示してこそ、同じことを従業員がしてくれるという「ピグマリオン効果」に思いをはせてもよいのかもしれない。

また、これまで以上に組織が従業員に対する期待を明確に示し、機会提供と共に厳正な人事評価を行うことで、組織の性格が従業員に伝わりやすくなる。こうすることで組織から離れる従業員も出てくるだろうが、その代わりに、従来よりも強いつながりを形成する従業員も出てくるだろう。すでに関係をもっている従業員のみならず、「自分に真摯に向き合ってくれる組織」を渇望する人々からなる労働市場にも、強く訴求するのである。

- (注1) ハロー効果とは、評価をする際に、被評価者がもつ目立つ特 徴に引きずられて、そのほかの要素に関しても同じように 評価してしまうこと。
- (注2) 中心化傾向とは、評価結果が中央に集まりやすくなる傾向 のこと。例えば、 $1\sim5$ の5段階で評価すると、3に評価が 集まりやすくなる。
- (注3) 寛大化傾向とは、実際よりも評価が甘くなり高い評価に偏りがちになること。
- (注4)「GE Value」は、①外部志向、②明確でわかりやすい思考、 ③想像力と勇気、④包容力、⑤専門性の五つ。
- (注5)「GE Beliefs」は、①お客様に選ばれる存在であり続ける、 ②より早く、だからシンプルに、③試すことで学び勝利に つなげる、④信頼してまかせ、互いに高め合う、⑤どんな 環境でも、価値にこだわるの五つ。

<参考文献

- 関口倫紀・林洋一郎(2009)「組織的公正研究の発展とフェア・マネジメント」経営行動科学学会『経営行動科学』第22巻1号、pp.1-12
- 高橋潔(2010)『人事評価の総合科学―努力と能力と行動の評価―』 白桃書房
- 平野光俊・江夏幾多郎(2018)『人事管理―人と企業,ともに活きるために―』有斐閣



毎年、多くの企業が誕生するが、 そのほとんどは時間が経っても小さい規模にとどまる。 しかし一部には、短期間で急成長を遂げる企業もある。 そうした企業の開業からの歴史をたどる。

技術力の蓄積が成長の原動力



〈企業概要〉

ホープインターナショナルワークス(株) 代表取締役 CEO 髙村 三礼

創 業 2010年

従業者数 87人(役員・正社員42人、パート・アルバイト45人) 事業内容 洋服卸売業、洋服の仕立て直し店(4カ所)、カフェ(3カ所) 所 在 地 大阪府大阪市西区北堀江1-19-8 四ツ橋 KM ビル3F

年 商 29億7,000万円

アパレル製品の企画営業からスタートしたホープインターナショナルワークス(株)は、技術力の蓄積によって業界で確固とした地位を築いた。さらには、その技術力を生かして、洋服の大胆なリフォームという新しい市場を開拓している。年商50億円という大きな目標を掲げる髙村三礼社長の、人材育成や設備投資を含めた長期的な経営戦略が、その成長を支えている。

成長の軌跡

2010年6月 同社設立(大阪市西区)

2013年7月 東京支店を開設(東京都中央区)

2016年6月 Salon du reDESIGN Closet.net 大阪堀江店を開店(大阪市西区)

2018年6月 Salon du reDESIGN Closet.net そごう千葉店を開店(千葉市中央区)

Salon du reDESIGN Closet.net 西武池袋店を開店(東京都豊島区)

2019年7月 Salon du reDESIGN Closet.net 原宿店を開店(東京都渋谷区)

」) 企画営業力を生かして独立

仕立て直しも行うアパレル卸

2010年に事業をスタートしたホープインターナショナルワークス(株)は、大阪市の中心部、西区北堀江に本社を構えるアパレル企業だ。製品サンプルが並ぶ本社オフィスの中央には、一段高くしたランウェイが設けられ、ファッションショーのように製品のプレゼンテーションを行うことができる。隣接する工房はガラス張りで、スタッフが洋服のデザインや縫製をしている姿が見える。

同社の事業は二つある。一つは、 国内の大手百貨店やアパレル店から 洋服の注文を受け、生産を中国や東 南アジアなど海外の工場に発注する ビジネスだ。製品の企画やデザインま でできるところに、大きな特徴があ る。取引先には大手セレクトショップ や大手百貨店、大手商社が数多く名 を連ね、年間70万着前後の洋服を中 国、ベトナム、タイ、カンボジアな どで生産している。

もう一つは、2016年に始めた洋服の仕立て直しだ。古いデザインの洋服の大胆リフォームを行う「次世代のお直しサービス」というコンセプトで市場を開拓している。1号店のSalon du reDESIGN Closet.net 大阪堀江店は、本社から南に徒歩5分

の西区南堀江にある。大阪の中心商 店街である心斎橋筋商店街に近い、 アパレル店や家具店が立ち並ぶ地域 で、人通りも多い。工房はガラス張 りで、通りから作業の様子を眺める ことができる。併設されているカフェ で仕上がりを待つことも可能だ。

発注元と工場のギャップを埋める

社長の髙村さんは、神奈川県の大学を卒業後、1999年に老舗の繊維商社に入った。大阪には、入社後まもなく転勤でやってきたが、勤め先は2003年に民事再生となった。髙村さんは事業を引き継いだ新会社に移って大阪に残り、経験を積んだ。もともとファッションに興味があったことから、デザインのためにCADを勉強し、縫製技術も積極的に学んだ。最終的には、企画営業チームを率いる立場になった。

アパレルブランドの生産では、発注元が洋服のデザインを重視するあまり、製造に非常に手間のかかる仕様を提示するケースが多いという。ファッションに造詣が深く、顧客からの難しい要望にも応えられる人が、発注元と工場の情報ギャップを埋めることが重要だ。ただ、勤務先では、そうした社員が顧客対応に専念できないこともあった。自分のような企画営業に強い人たちが、その仕事に集中すれば、従来は受注できなかっ



Salon du reDESIGN Closet.net 大阪堀江店

た案件を取り扱えるようになるのではないか。そう考えた髙村さんは、 創業を決意する。話を聞いた後輩2人がついてくることになった。1人は 中国語に堪能な営業担当者、もう1人 は経理と事務の経験者だった。

勤務先からは、企画営業代行として仕事を引き継いだ。専門性の高い営業部隊に任せることで、勤務先も業務効率化になるため、独立の話は円満に進んだ。取引先にとっても、製品に関する知識が豊富な髙村さんがそのまま窓口になるということで、引き継ぎはスムーズに行われた。

新市場を求めて多角化

業界で独自の地位を固める

創業後しばらくは、元勤務先からの仕事が中心だったが、高村さんの企画力の高さが注目され、徐々に新しい顧客との取引が始まった。工場の技術力を踏まえつつ、発注元にサンプルを提示しながら、仕様の検討を繰り返し、製品の企画を次々に練



巨大編み機(ホールガーメント)

り上げていった。試作の結果、例えばダウンジャケットから羽毛がはみ出すといった問題があれば、原因を 突き止めたうえで加工方法の代替案 を提案した。あらゆる光沢加工を試して顧客が希望する色合いを出した こともあった。こうした積み重ねによって、難易度の高い案件も獲得できるようになり、受注はさらに増えた。発注先となる海外の工場も、新しく開拓していった。

創業から3年ほど過ぎたころ、同社は、顧客のオーダーを受けて海外の工場に直接発注する卸売業の形態に、ビジネスモデルを変化させた。創業メンバーには貿易実務の経験者や語学に堪能な人もいたので、海外とのやりとりに問題はなかった。元勤務先とは、創業時に引き継いだ取引はそれまで同様に営業代行するということで話をつけた。

直接工場に発注することで、顧客 と工場を、より効率的に調整するこ とが可能になった。原材料と製品の 在庫負担が発生し、運転資金が必要 になったが、事業実績が上がってき ていたため金融機関から無事に融資 を受けることができた。

効率的な企画立案のための設備投資も進めた。ジーンズ専用のもの、ニット生地など伸縮性のある生地に対応したもの、ポケット口など縫い目がほどけやすい箇所の補強用など、約10種類のミシンを用意した。CADで作成したデータをもとに短時間で洋服をつくり上げるホールガーメントと呼ばれる巨大編み機も導入した。これらの設備により、試作品の製作や工場で発生したトラブルなどに対して迅速に対応することが可能となったのだ。

リフォーム需要を探り当てる

事業は軌道に乗っていたものの、 競争も激しいため、髙村さんは関連 分野で成長が見込まれるビジネスを 模索していた。自社ブランドを立ち 上げブランドショップをオープンす るという方向性も考えられたが、そ れをすれば既存の顧客のライバルと なるため、選択肢にはしなかった。

アパレル関連のデータを収集しているうちに、髙村さんが気づいたのは、一度買ったものの、流行が過ぎたために着なくなった洋服を、しまったままにしている人が相当数いることだった。それらの服を再利用する市場を生み出せば、大きなビジネス

になることが期待できる。近年では、 オンラインショップを利用した服の 売買が活発になった。それに伴い、 購入後に洋服を自分に合わせて仕立 て直す人も増えているようだ。

高村さんによれば、洋服の仕立て 直し店は多いものの、既存店舗では 直せる程度が限られるという。例え ば、大幅に袖を詰めたり、裾を上げ たりすると、全体のバランスが悪く なることがある。補正するには洋服 をいったん分解し、新たに型紙を起 こして裁断したうえで再縫製するの がベストだが、それができる仕立て 直し店はほとんど見当たらなかった。

同社は、試作品の製作や修正のノウハウをもっている。それを仕立て直しに応用すれば、洋服の大胆リフォームというサービスの提供が可能になる。そう考えた髙村さんは、洋服のお直し専門店を2016年6月にオープンした。1号店の評判は上々だった。サイズを合わせるだけではなく、生地は良いもののデザインが古い洋服を最新の流行を取り入れた服にリデザインしたり、傷んでしまったお気に入りの洋服をもう一着つくったりといった、従来の店ではできなかったサービスを提供したことが、口コミで広がっていった。

新事業は業界でも評判になり、大 手百貨店から首都圏に進出しない かとの誘いを受けた。それに応えて



2018年6月にはJR千葉駅前とJR池 袋駅前の百貨店内に、2019年7月 には東京都渋谷区の原宿通りに、相 次いで新店舗を開いた。いずれもガ ラス張りにし、千葉店と原宿店には 1号店と同様、カフェを併設した。業 績は好調で、現在注文が殺到してい るそうだ。



長期的な視点で 事業を進める

事業拡大を見据えた人材育成

高村さんは、開業時に、10年後には年商50億円を達成するという目標を掲げた。そこから逆算して、設備投資や事業展開について長期的な計画を作成した。その後も、進捗状況や市場の動向を踏まえて、毎年修正を加えてきたという。

人材の確保と育成も、計画的に行ってきた。将来の成長を目指し、開業1年後から大学生や専門学校生の新卒採用を始めた。ホームページに採用案内を掲載し、小さな会社なので入社後すぐに洋服のデザインや企画に携わることができるとアピールした。多数の応募者があったが、一人ひとり髙村さんが面接し、適性を見極めて採用していった。

縫製に関する知識や技術を備えた 人材や、デザイン力に優れた人材を 育成する体制も整えた。2015年に本 社内にソーイングラボを設立したの は、サンプル作成や工場への技術指導をより効率的に行うためだけではなく、社員の技術力や企画力の向上をサポートする機能も期待したものだ。責任者は、取引のあった中国の工場を10年以上経営していた経験をもつ人で、工程管理の専門家であると同時に、デザインや縫製の高い技術をもっている。事情があって帰国すると聞き、ラボの所長としてスカウトしたのだ。

首都圏に3店舗出店する際には、 仕立て直しのデザインを来店客と話 をしながら決めていくことができる スタッフや、縫製作業を行うスタッ フを大幅に増やす必要がでてきた。 1号店は比較的小規模で、専属の従 業員1人と本社からの応援で運営し ていたが、首都圏の3店舗は規模が 大きく、それぞれ20人程度のスタッ フが必要となったのである。そのた め、2018年には10人、2019年には 15人の正社員を新卒採用した。若く 経験の少ない社員が増えたものの、 首都圏の店舗には本社から経験豊富 な社員を店長として送り込むととも に、ラボの所長が各店舗を回って縫 製を直接指導することで、少しずつ 戦力化が進んでいる。

次のステップを目指す設備投資

同社は、企画営業代行からスター トし、ビジネスの形態を変化させな



Salon du reDESIGN Closet.net 西武池袋店

がら成長を遂げた。髙村さんと後輩の3人で始めた会社は、役員・正社員42人を含む従業者数87人の企業に成長している。

首都圏に出した仕立て直し店の評判が良いことから、百貨店からの新たな出店依頼も出てきている。ただ、受注増によって、仕上がりまでやや時間がかかるようになってきた。そこで、各店舗の縫製能力を補うとともに、小ロット生産に素早く対応することができる工房を、本社近くに新設する計画を立てた。技術力向上のための社員研修施設としての活用も考えている。

2020年、新型コロナウイルス感染症の拡大により店舗の営業を一時自粛したものの、再開後、業績は順調に回復してきている。目標とした年商50億円の達成を目指して、髙村さんの挑戦は続く。

(山崎 敦史)

本稿は、日本政策金融公庫総合研究所編『急成長のメカニズム ―新規開業企業に学ぶ―』同友館(2019年7月)に掲載した事例を、再取材のうえ加筆修正したものである。

☑暦のしきたりと

12月の祭り 第30回 安全を願う美保神社の神事

12月の代表的な祭りといえば、島 根県松江市の美保関に鎮座する古 社、美保神社の諸手船神事でしょ う。美保関は民謡の「関の五本松」 でも知られるように、北前船など日 本海航路の貴重な港でした。

美保神社の祭神は事代主神と三穂 津姫神という古くから海の守護神 で、航海安全や豊漁祈願の霊験あら たかな神さまとして知られていま す。どのような海難であっても救っ てもらえるという波剪御幣は、漁業 関係者や海運関係者の間であつい信 仰を集めています。

美保神社で最も重要な祭礼は、4月 の青柴垣神事と12月の諸手船神事で す。この祭礼で注目されるのは、宮 司や禰宜をはじめとする神社の専門 の神職の人たちだけでなく、地元の 美保関の住民によってつくられてい る宮座という組織が全面的に協力し 参加している点です。神社と宮座と が見事な協力関係のもとで、古式の 祭りを長く支えているのです。

毎年4月の青柴垣神事の後、御神籤 によって選ばれた一の頭家と二の頭 家の二人は、翌年の青柴垣神事に向 けて、精進潔斎の生活に入ります。

1955年 (昭和30年) 代までは365日毎 朝、海岸で潮をかき、美保神社へと 日参したといいます。

頭家に選ばれるのは比較的若い男 性ですが、その妻が小忌人、女児が **供人と呼ばれる神聖な役を担いま** す。祭りの当日には、断食した頭家 と小忌人と供人が大棚と呼ばれる祭 **壇の前に瞑想した状態で座り続けま** す。やがて神聖な精神状態になる と、美保関湾の宮灘に浮かぶ2艘の御 船に乗り、そのなかで秘密の荘厳な 神事を始めます。船が湾内を少し進ん でから帰ってくると、頭家と小忌 人と供人は神懸かりの意識朦朧の状 態となって下船し、導かれて美保神 社へと向かいます。この頭家を務め た人物が宮座の主要な構成員になる のです。

12月の諸手船神事では、4月の御神 籤で客人頭と呼ばれる役に選ばれた 人物が中心となって奉仕します。客 人頭も1年間は精進潔斎の生活をして 美保神社への日参や月3回の六社巡り の参拝を続けます。客人頭より上位 で、宮座の構成員の最高位は頭人と 呼ばれますが、その頭人が客人頭を 導きながら諸手船神事は進んでいき

ます。樅の大木を刳りぬいた諸手船 と呼ばれる2艘の船がそろって湾内を 航行し、向こうの山の中腹にある客 人社と呼ばれる小さな神社に向けて 海上から遥拝します。その後、社前 の岸に向かって競争し、着岸に際し ては数度にわたって船漕ぎの競争を 繰り返し、水夫たちは激しく水を掛 け合います。

春の神事も冬の神事も、古代出雲 の国譲り神話にちなむ神事と言い伝 えられています。いずれも奥深い日 本の神祭りを伝えている魅力的な祭 りであることに違いありません。漁 業や海運だけではなく、陸運や空輸 の関係者もぜひ、美保神社を参拝 し、波剪御幣を受けてみてはどうで しょうか。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

1948年広島 県生まれ。社会 博士。国立歴 中民俗博物館



総合研究大学院大学名誉教授、 學文学部客員教授。NHK「チコちゃんに たい授業」などのテレビ番組に出演。著 書に『和のしきたり 日本の暦と年中行 事』(日本文芸社、2007年)などがある。

山浦 晴男 [著]

発想の整理学

―AIに負けない思考法―

筑摩書房 定価(本体820円+税)







AIやロボットに象徴される情報 技術の進展は暮らしを豊かにすると 期待される一方で、わたしたちの働 き方を大きく変えようとしている。 本書は、これからの時代に求められ る仕事の進め方を検討したものだ。

シンクタンクの代表を務める著者 は長年にわたって、優れたアイデア や発想を生み出し周囲と共有する方 法について研究してきた。そして、 企業の組織改革や、住民を交えた地 域活性化の現場に携わるなかで実践 し、成果をあげてきた。

近い将来、著者は新しいアイデア や発想を生かす「知恵を働かせる仕 事」がより重要になると説く。知識 を頼りに処理する「さばく仕事」は 情報技術が担うようになるからだ。

新しいアイデアや発想はどうすれ ば生み出せるのか。著者は4コマ漫 画を意識した思考を勧める。4コマ 漫画は「問題・疑問→それに対する 知識や情報→気づき・解釈」という 流れをたどる。これこそが、発想の 原点なのだという。しかも、わたし たちはこの流れを自然と理解してい るから、他者に共感してもらいやす いと指摘する。

文字ばかりでなく、絵を活用して いる点も4コマ漫画を推す理由であ る。絵や写真には情報が詰まってお り、現状の把握だけでなく、アイデ アを膨らませ具体化していくときも 役立つからである。

著者が地域活性化に携わった町で は、住民たちがテーマを決めて各地 の写真を撮り、模造紙に貼ってグルー ピングしながら意見交換を行った。 回を重ねるうちに参加者の間に連帯 感が生まれ、町づくりの方向性につ いての合意は自然に形成されていっ た。単なる話し合いにとどまらず、 目で見える写真も手掛かりに議論し たからこそ、住民たちは町の目指す 姿を共有できたわけだ。

4コマ漫画を意識した思考や、絵 や写真も活用した発想法は、知恵を 働かせる仕事を進めていくうえで、 実践しやすい取り組みといえる。さ らに「みんなでアイデアを大きくし ていこう | という連帯感が醸成でき れば、職場の活力につながる。

変化が絶えない現代社会において、 わたしたちの仕事は今までの知識や ノウハウだけでは対応できなくなり つつある。社内の士気をどう高め、 従業員一人ひとりのパフォーマンス をいかに引き出していくか。今こそ、 経営者が率先して知恵を働かせると きであろう。本書はアイデアや発想 を生み、従業員と共に育んでいくた めのヒントを与えてくれる一冊にな るのではないだろうか。

(近藤 かおり)

中小企業経営者のための よっと気になるキーワード

D₂C

小規模メーカーを中心にD2Cが注目されています。 「ダイレクト・ツー・コンシューマー」の略で、他社を 介さずに自社のウェブサイトで消費者に直接商品を販売 するビジネスモデルです。似た用語に「BtoB | や「BtoC | がありますが、これらが「誰と誰の取引か」を表すのに 対し、D2Cは「どのように」という手段を示しており、 「ダイレクト(直接的)」である点を強調します。

D2Cのポイントは、テクノロジーを活用して顧客と親 密な関係を構築することにあります。メールで丁寧なア フターフォローをしたり、蓄積した顧客データをもとに、 ニーズに合った製品の情報を提供したりすることが大切 です。一度商品を売ったら終わりではなく、消費者と長 期的な関係を築くわけです。

そのためには、待ちの姿勢ではなく自社のブランド価 値を消費者に訴えて、ファンになってもらう取り組みが 欠かせません。ある日用品雑貨メーカーは、自社の製品 をいたる所に置いた住まいに暮らす家族の姿をドラマ仕 立てにして、自社サイトで紹介しています。消費者の共 感を誘い、根強いファンの獲得に成功しました。

ファンになってくれた顧客は力強い味方です。顧客目 線で自社のブランド価値を発信してくれれば宣伝効果が 期待できます。また、来店時の接客やメール、SNSなど D2Cの理想型

・直接販売で関係づくり ファンになってもらう取り組み

企 業

顧 客

・ブランド価値の発信 ・新商品のアイデアや要望

で新商品のアイデアや要望など顧客の声を拾えれば、次 の開発戦略が練りやすくなります。D2Cで獲得した顧客 はパートナーになりうるのです。

コロナ禍でより鮮明になってきたように、消費者行動 には変化が起きています。小規模メーカーに限らず、テ クノロジーを活用しながら顧客と親密な関係を構築しよ うとするD2Cの考え方は、小企業にとってこれからの経 営を考えるヒントになるかもしれません。

* 一部、 佐々木康裕著『D2C「世界観」と「テクノロジー」で勝つブラン ド戦略』(ニューズピックス、2020年)をもとに記述しています。



集後記

わたしが当公庫の新入職員だったときの話です。融資業 務を学び始めたわたしは、中小企業のどこをみて融資の判 断をしているかを先輩に聞きました。先輩の答えは、「社長 の人柄を知り、工場や社員の様子をみればわかる。決算書 はその結果でしかない」というものでした。多くの企業を訪 問し、自分なりの物差しを獲得していく。まさに、経験と 勘の世界といえるでしょう。もう15年以上も前の話です。

今回、研究リポートでご紹介した企業は、自社の技能を 見える化して、若手に承継しています。技能を標準化し、 伝えやすくする。誰もができるようにする。取材で訪れた ときには、生産現場で若手がベテランと一緒になって生き 生きと働いている姿が印象的でした。 (松井)

調查月報 1月号予告

最新 日本公庫総研 研究リポート

中小企業で徐々に活用が進むクラウドソーシング ―「クラウドソーシングの利用に関する調査」から 総合研究所 特任研究員 竹内 英二

新連載 ESG を知る 一持続可能な企業経営一

環境経営の進展 第1回

東海大学人間環境学科大学院人間環境学研究科 教授 勝田 悟

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所 印刷・製本 アインズ(株)

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。

★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は (株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第二グループ) 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4 電話 03(3270)1691

日本政策金融公庫 国民生活事業の創業者向け



メールマガジン

第4水曜E

応援マガシ

セミナー情報

全国各地で開催している

創業者向けのセミナー

情報をご案内します。

専門家による コラム連載

創業企業がすぐにでも 取り組めるテーマを選定。 各分野の専門家がわかりやすく 解説します。

先人に学ぶ 起業家レポート 創業企業の経営事例を

ご紹介します。 先輩経営者の 「成功のポイント」とは?? 起業

日本公庫 起業家メルマガ ┃検。索



創業をお考えの方、創業後間もない方に役立つ経営情報

Ш

https://www.jfc.go.jp/n/service/mail_kokumin.html

「0」から始まるご相談 事業資金相談ダイヤル $_{\text{行 こうよ!}}$ 愛付時間 平日 $9:00\sim19:00$ 創業ホットライン 0120-154-505 ※自動応答で「0」を選択してください。 (個民生活事実) ※電話番号のお掛け間違いにご注意ください。

事業資金相談ダイヤル

