

地域雇用に貢献する 中小企業の経営と人材育成

職業能力開発総合大学校准教授 谷口雄治

地域雇用に貢献する 中小企業の経営と人材育成

職業能力開発総合大学校准教授 谷 口 雄 治

⊗全国社会保険労務士会連合会
社会保険労務士総合研究機構

地域雇用に貢献する中小企業の経営と人材育成

職業能力開発総合大学校 准教授 谷 口 雄 治
岩手県立産業技術短期大学校 専攻科長 本 間 義 章
宮城県産業人材対策課 主任主査 高 橋 保 幸
山形県立米沢女子短期大学 准教授 松 下 幸 生

[まえがき]

本調査研究は、平成22年の秋に開始した。その前年の春に訪ねた、人材育成に非常に熱心であるとの評判の岩手県宮古市に所在する中小製造企業が本研究に取り組む動機となった。300人弱の従業員を抱えるその企業の経営者は、人材育成活動の意義を自身の企業よりもむしろ地域の方に置いていた。それは、経営の目的が地域の雇用のためという考え方に根ざすものであった。こうした理念をもつ中小企業経営者に、地方に所在する中小企業経営者の一つの典型モデルを見出した気がした。そこで、東北地方を対象に経営が順調であるとともに「人材育成」や「雇用貢献」の面で評判の高い中小製造業を訪ね、それらの経営理念や労務管理や事業形態等の特徴およびこれら要件の相互関係を明らかにすることを本調査研究の課題とした。

東北地方の中小企業に対する調査研究であるために、研究員は上記のとおり、主任研究員を除き東北各県に在住する研究者で構成した。調査のスタートを切って間もなく、東北地方を一変させるあの東日本大震災が起こった。事実、第2回目の調査のアポイントメントは、まさに3月11日の直後の日程で岩手県北上地域の企業2社を対象として設定していた。研究メンバーのうち2名が最も甚大な被害のあった岩手県と宮城県の県職員であるため、災害対応が一段落するまで調査を約半年間中断することにもなった。

訪問により聞き取り調査を行った10社のうち3社が岩手・宮城県沿岸地域に所在し、3社ともその関係者の中には住宅ばかりか命をなくした人もおられる。石巻市に所在する企業の調査では、天井近くまで津波の水に浸かったという事務所で話をお伺いした。そうした事情を抱えながらも調査にご協力いただいた企業の関係各位、また震災の直接被害がなくとも多忙のなかご協力いただいた各社関係各位に厚く感謝申しあげる。

執筆担当者

氏名	所属	執筆担当
主任研究員 谷口 雄治	職業能力開発総合大学校准教授	第Ⅰ部第1章 第Ⅱ部第4章
研究員 本間 義章	岩手県立産業技術短期大学校 専攻科長	第Ⅱ部第3章
研究員 高橋 保幸	宮城県産業人材対策課 主任主査（研究期間当時）	第Ⅱ部第2章
研究員 松下 幸生	山形県立米沢女子短期大学准教授	第Ⅰ部第2章 第Ⅱ部第1章

— 目 次 —

まえがき	3
第Ⅰ部 総論	6
第1章 調査研究の概要	6
第2章 文明型産業における人材育成	14
第Ⅱ部 企業事例	20
第1章 山形県の企業事例	21
第1節 株式会社ウエノ	21
第2節 株式会社コヤマ	24
第2章 宮城県の企業事例	30
第1節 引地精工株式会社	30
第2節 明治合成株式会社	33
第3節 株式会社宮富士工業	36
第3章 岩手県の企業事例	39
第1節 株式会社及精鑄造所	39
第2節 株式会社千田精密工業	41
第3節 株式会社エフビー	44
第4章 秋田県の企業事例	49
第1節 大館桂工業株式会社	49
第2節 株式会社カミテ	53

第 I 部 総 論

第 1 章 調査研究の概要

1. 本調査研究の目的と課題

本調査研究は、中小製造業における従業者雇用の安定すなわち経営の安定と経営基盤としての人材を育成する仕組みについて検討し、平沼高の提唱する「経営労務監査」の枠組み¹を構成する「人材育成監査」のための項目・指標等を析出することを目的とする。

中小企業と一括りにするが、業種や地域性などの諸要素によって個々の企業が直面する課題は様々に異なる。中小製造業では、老若問わず就業先として敬遠される傾向があり、「就職氷河期」といわれる就職困難期であっても人材確保の問題を常態的に抱えてきた企業が多い。まして近年の少子化傾向にあっては、中小製造業は人材面で二重苦に喘いでいると言わざるを得ない。とくに地方では、大都市圏のような豊富な（あるいは流動的な）労働力に期待することもできない。また、一般に中小企業では、人材確保の困難とともに、人材の育成のための仕組みが十分に整備されていない場合が多い。最近の中小企業に対する調査結果²でも、経営基盤の強化に向けて注力する分野として、「営業力・販売力の強化」に次いで二番目に「人材の確保・育成」を回答する企業が多い。しかしながら、長期にわたる経済低迷にもかかわらず地方の中小製造業の中には、人材が企業競争力の源泉となって高い業績を上げ、好業績の結果地域の雇用に貢献し、地域における信頼を背景に人材供給面で支えられるといった好循環がみられる企業もある。このような中小製造業は、地方の中小企業にとって望ましいモデルの一つであろう。そこで、本調査研究では、このような地域雇用と企業競争力の好循環がみられる企業事例を通して人材育成の要件について検討を行った。

2. 調査研究の方法

上記の調査研究の目的・課題のために、企業事例に対して聞き取り調査を行うこととした。ただし、聞き取り調査は調査数に限界・制約があるため、また焦点が拡散しないために、企業事例の選定は広範な地方からではなくある程度地域的共通性のある範囲に絞り、地域的共通性の中での企業間の比較検討を行うこととした。

そこで、本調査研究では、調査対象地域を東北地方に定め、本社もしくは事業拠点を東北地方に置く中小製造業から企業事例を 1 県あたり 2 社乃至 3 社選定した。企業の選定は、東北各県ごとに上記の好循環がみられる企業情報によった。宮城県、岩手県、山形県については、調査研究担当メンバーがそれぞれの県の在住者であり、なおかつ地元企業の事業活動情報に詳しいことから、メンバーが選定した。秋田県については、調査研究担当メンバーに在住者がいないため、地域企業従業者の教育訓練（Off-JT）を担っている秋田職業能力開発短大の事業内教育援助担当者に推薦いただいた。

聞き取り調査の実施時期は、2010年12月から2012年12月までの 2 年間である。聞き取り情報の共有化と多面的な検討のために、聞き取り調査は各事例ともできる限り担当メンバー 4 名全員が参加して行うことを原則とした。

1 平沼高「経営労務監査論の理論的枠組み」（『経営論集』第57巻第 4 号、2010年 3 月）を参照

2 中小企業庁委託「技能・技術承継に関するアンケート調査」（2011年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株）

3. 調査企業の属性の概要

調査対象企業の属性に関する概要は、表1のとおりである。対象企業10社の所在地は、山形県（2社）、宮城県（3社）、岩手県（3社）、秋田県（2社）の4県にほぼ均等に分散している。各企業の従業者数は、最少の17名から最多の280名まで幅があるが、100名前後の規模に集中している。創業約100年という老舗の1社を除き、多くが1970年代後半から1980年代の創業であり、その多くが創業者が代表者として現役であるかもしくは経営に参画している。

表1 調査対象企業の属性の概要

企業名	所在地	従業者数	設立	資本金	事業内容
(株)ウエノ	山形県 鶴岡市	72名＋ 非20名	1982年	4億1,270万円	ノイズフィルターコイル、チョークコイル、フェライトコア、電源回路用部品、SMD部品
(株)コヤマ	山形県 村山市	170名＋ 非30名	1976年	1,000万円	コンピュータ用コネクターケーブル加工組立、工業用粘着テープスリット加工、医療用具加工組立
引地精工(株)	宮城県 仙台市	73名	1979年	3,000万円	産業用省力化機械・治具等の設計・製作
明治合成(株)	宮城県 大崎市	124名	1968年	2,000万円	精密プラスチック部品の金型設計製作と成形加工、塗装・印刷・レーザー加工組立
(株)宮富士工業	宮城県 石巻市	17名	1981年	1,500万円	プラント関係設備の製作・据付
(株)及精铸造所	岩手県 奥州市	48名	1916年	3,000万円	鋳鉄鑄物の製造および販売、機械加工仕上げ
(株)千田精密工業	岩手県 奥州市	約100名 ※グループ 全体	1979年	8,000万円	半導体及び液晶関連装置用部品加工、自動車関連の試作品等
(株)エフビー	岩手県 下閉伊郡	280名	1975年	5,000万円	金型設計、金型製作、射出成形、プレス、組立て
大館桂工業(株)	秋田県 大館市	95名	1958年	6,000万円	電気通信、消防施設、水道施設等の各種工事、設計・施工・設備保守
(株)カミテ	秋田県 鹿角郡	32名	1988年	6,000万円	プレス金型製作、精密プレス加工、各種表面処理

4. 調査企業の人材育成等の概要

各調査対象企業の人材の採用および育成に関する概要は、以下のとおりである。

【(株)ウエノ】

最近2～3年間で20～30名を採用（うち新卒10名）。労働集約型事業を認識し、外注先にこだわらず最適地生産を実施（調達先を中国、北朝鮮、国内刑務所）。低コストを徹底的に追及し競争力を得る（高品質より低コスト）。下請けからメーカーへの移行を模索していた時期に、従業者が経営基盤の変化について来られず苦勞をした。メーカーになり、経営活動をするための課題を真剣に検討し、克服するうえで必要な人材育成を目指す。リーマン・ショック後は、雇用を減らすどころか、むしろ増員した。

高コストゆえに相見積もりの最初の段階ではじかれる傾向は、アジア地域における部品メーカーのQCDの向上にともない、日本における生き残りの余地を狭めている。(株)ウエノが1984年前後に「価格が安ければ検査装置を使わなくてもよい」との判断を受けて商談を獲得し、独立系部品メーカーとして歩みだしたことは、とりわけ、コモディティーに位置づけられる領域において、近年のアジア見本市等

で繰り広げられている逆の光景（アジア見本市等で、他国の部品メーカーが日本に立地している部品メーカーよりも優位に商談を進める光景）ともいえよう。その意味で、(株)ウエノのケースは日本の製造業の目指す一つの方向性であり、相対的に部品メーカーの優位性の低下している日本において、注目されるべき一事例と考える。

【(株)コヤマ】

業績と査定表による賃金体系をとっている（リーマン・ショックを契機に成果を評価軸とした）。2年前に「求める社員像」をテーマとする週1回労使による話し合いを設け、3か月かけて5つの目標項目（①素直、②礼儀、③行動力、④責任感、⑤向上心）を抽出し、これを社訓及び評価基準にした。社外／社内のOff-JTを積極的に行っている。社内Off-JTではビジネス英会話は特徴的である（TOEICスコア800点超の社員も）。製造ラインの社員は複数職務を担当できるよう計画的に育成する。計画的な育成と配置のために「スキル管理表」を作成している。資格取得を推奨（資格手当）。社内検定制度がある（検定種目は、ハンダ、検査、圧着、レーザー加工）。技能検定やTOEIC等の検定費用は会社が負担している。約20年前からQCC活動に取り組んでいる。自社の“TFK活動”（Thinking Future Koyama）に17～18年前から取り組み、入社1～2年目の社員対象としたオリジナルの改善活動（CMG活動）もある。リーマン・ショック後の受注のない時期は、雇用調整助成金により雇用を維持し、研修に取り組んだ。

上記の賃金体系に移行する際の取り組みによって、従業者自らの意思で展望できる仕掛けを構築したといえる。その背景には、①労使と労務の信頼関係の再構築に腰を据えて取り組んだこと、②組織の展望に大部分の従業者がコミットできたこと、③組織の展望に（概ね）一致しているキャリア形成を自発的に描ける余地を作ったことが挙げられる。従業者は、自らの労働を通じたキャリア形成を組織の成長と関わりのあるかたちで描くことを通じて職業を全うすることに対する希望と誇りを抱ける。多大なコストを投入して人材育成をし続けている組織にとって厄介なことだが、（賃金面で大企業に勝る金額を提示困難にせよ）従業者の幸せと生きがいを増進できる待遇や労働環境（または、その地域における転職候補先企業よりも比較優位な待遇や労働環境）を提示することで、組織に対する従業者のロイヤリティを高めることが可能と考えられる事例である。

【引地精工(株)】

社員は正規雇用が主であり、派遣社員は使用しない。給与は、年功序列制をとらず職能等級制（約10年前に導入）。面談を年2回行い等級の見直しを行う。人材育成は主にOJTで行う（若手社員とベテランとの組み合わせを配慮）。設計部門の配属は、大卒、高卒にかかわらず1年間の現場経験後に。CADオペレーションなどの研修は、ディーラーの研修に派遣して行う。入社3年から5年で関係する企業等に派遣して技術を学ばせる。いかにモラルの向上を図っていくかが人材育成の基本と考えている。

派遣や臨時職員の多い中、正社員で固めているところが同社の強みであろう。これと相まって、県内企業は自動車部品に尻込みをする傾向の中で「どうすればできるようになるか」の積極的な姿勢が見てとれる。トヨタ自動車東北の近隣に工場を新設し、供給体制を確立するなどその方針決定の速さなども、その一つの表れであろう。

一方、人材育成ではベテランの社員によるマンツーマンでの技術継承を図るなど、技術を大切に丁寧な指導をうかがい取ることができた。

同社の人材育成のキーワードを挙げるとすれば「正規雇用」、「攻めの姿勢」、「ベテランを活用した

OJT」といえる。

【明治合成㈱】

雇用の基本は正社員のみである。新卒採用を基本としている（毎年2～3名程度の採用）。賃金は、基本給（年功）＋職能給＋業績給。採用者全員、まずは成形部門に1年程度配属する（この方式は2～3年前に導入）。成形部門後の配属先は、成形部門、金型部門、生産技術部門（メンテを含む）、検査部門に分かれる。新人のための教育担当者を決めている（3～4年前から）。バブル以降は教育投資をかなり縮小した。スキルマップをつくって教育訓練に取り組んでいる。3年前から「目標管理シート」を導入した。

正社員で固め、さらに企業理念の唱和など組織体制の強化をおこなう姿がみえる。国際競争力の強化のための「ジャストインタイム」の導入や、競争力の原点は人材にあると一早く気づき、モチベーションアップに繋がる「個人目標」の設定をおこなうなど、いかにこれから自社を盛り立てていくかに取り組んでいる。

人材育成ではOJTが主流であり、新人には教育担当者を決め、能力開発を図るなど丁寧な指導をうかがい取ることができた。これら「人を部品扱いしない」姿勢が人材の定着の一つに繋がっているといえる。

同社の人材育成のキーワードとして、「正社員」、「目標管理」、「OJT」、「スキルマップ」が挙げられる。

【㈱宮富士工業】

業種がプラント設備施工であるため建設業に近い労務形態をとるが、正社員としての雇用、完全な月給制をとっている。現在の技能系社員は15名（社長が育てた技能者は50人）。技能系社員15名のうち、5名が1級技能士である（2級は取らせない）。「教えること」は「築いた財産を分けること」ととらえている。各種の資格取得を奨励し、溶接のJIS検定は技能系社員全員が保有する。取得した資格に対して資格手当。技能の客観的評価の手段として溶接技術競技会に参加し、平成13年以降県内大会で6回の優勝をしている（県内大会とはいえ、コスト面で優勝は大規模組織でなければ難しい）。同社の場合、大会1か月前から練習に専念する。

自社に留まることなく、若年者から離職者まで、卒業学校や前職に関わることなく人材育成をおこなっている。単なる、地域の一企業ではなく地域をまとめた30年後を考えるなど地域のリーダー的存在であることが見て取れる。組織力の強化というより、社員イコール家族といった考えから正社員制をとっており、それが結果的には強力な組織力へと繋がっていると考えられる。さらに、モチベーションアップに「競技会の参加」や「資格取得」を行い、それらが個人のスキルアップばかりではなく、自社のまい進力に繋がっている。人材育成の手段はOJTであり、先輩社員からの技術の伝承がおこなわれている。同社の人材育成のキーワードとして、「正規雇用」、「資格取得」、「熟練社員によるOJT」、が挙げられる。

【㈱及精鑄造所】

不良率が1パーセントを下回ることは容易なことではないが、それくらいの品質でも納期を絶対守ることで取引先との受注が維持できる（とは言え、残業は一切しない）。取引先のジャストインタイムに貢献することが競争力維持にとって最重要であると捉えている。

従業者はすべて正社員である。業態が少品種大量生産から多品種少ロット生産に変わり、従業者構成は正社員・高度熟練者のみとなっている。キュボラの稼働時間（効率性）を高めるため早番班と遅番班の二部制をとっている。この8年以上も人が辞めていない（定着率がよい）。リーマン・ショック後は、雇用調整助成金制度で雇用を維持。外部研修に出す際には、まずは必ず常務自らが受講して判断する。技能の上に、知恵（科学的根拠等）を付け、考えることができる人材を目標としている。4部門に対して専門職配置をせず、各人が2～3部門の仕事が担当できる多能工を目標として1部門3年程度のローテーションにより長期的な人材育成計画を立てて取り組んでいる。「一人前」に10年くらいかかる。

この業界はカン・コツがものをいう職種であり、熟練は何かトラブルが生じた際こそ発揮されるものだと認識している。東日本大震災の際の対応はベテラン熟練者の力があつたからこそ大事に至らなかった。そうした意味からも各部門でトラブルを経験させることも力を「一人前」になる過程で必要だと考えている。仕事の結果が形としてすぐに現れる（わかりやすい）ので、フィードバックが容易なことがこの業種で人を育てる特長にもなっている。

【株千田精密工業】

ホンダのF1レーシングカーの部品や最近では有機EL製造装置用部品など精密部品の単品・試作品といった一点ものの加工が中心となるため、長期的な人材育成による高度な熟練が求められている。従業員のほとんどが機械加工の高度な熟練技能者であるが、必ずしも工業系学校出身とは限っていない。社長自らが厚労省「卓越技能者」を受け、社員の技能検定を奨励している。ただし、技能検定は仕事を通して得た熟練の結果と位置づけており、あくまでも仕事の延長であるとの考え方で、技能検定は社員自らが勉強して取り組むべきものとして検定受験のための特別な指導などはしていない。社内の技能士（職種：普通旋盤、NC旋盤、フライス盤、NCフライス盤、MC、金型仕上げ加工、機械検査）は、現在、1級13名、2級50名、3級1名である。また、中小企業ながら、技能五輪全国大会にも2003～05年に3年連続で5名出場している。厚生労働省認定高度熟練技能者を機械加工で2名、金型仕上げで1名有している。

創業当初から従業者はすべて正社員である。地元地域住民を優先的に採用している（地域への貢献）。長期雇用・正社員に基づく多品種少ロット生産が特徴である。「企業は個々人の事業主の集合体」（＝“社内独立制”）と考え、独立支援に積極的に取り組んでいる。“社内独立制”による成果主義と技能検定を主軸とする職能等級制の併用による賃金制度である。具体的には従業者自身による自己申告と管理職評価に対して賃金委員会（6名、工場長、部長で構成）が面接を行い、賃金額を決定している。個人・グループ・工場別に目標設定し、毎週の達成率を工場に表示している。リーマン・ショックでは、雇用調整助成金で雇用を維持し、教育訓練の機会も得た。

【株エフビー】

創業期からコネクター製造を主な事業としてコストと精度の厳しい競争の展開の中で製品の複合化・小型化の進展を乗り越え、現在ではモトローラやノキアの携帯電話のコネクターを主力製品としている。この地域でポテンシャルの高い人材を採用したくてもそうした人材は大都市圏に流出して難しい。社長（現、会長）が自ら新規採用者に対する躰や仕事に対する姿勢などの基礎教育に携わり、新規高卒者には小学校の算数からの数学のやり直しまで直接行ってきた。微細な金型製作で要求される技能など高い熟練は、企業の競争力の源泉であり、技能検定費用の企業負担や検定資格取得手当などにより従業者の技能検定取得を奨励している。賃金制度は、年功と成果の複合である。また、自社の枠を越えて地域企

業の人材育成のために「寺子屋」を運営し様々な講師を招聘して研修を行っている。

6年前から毎年、社員を岩手県立産業技術短期大学の応用短期課程（1年制）に派遣している。ラインから完全に外さない限り本腰にはならないだろう、という考え方で派遣している。派遣者のためにアパートを借り上げ、授業料も会社が負担している。派遣の初年度は、ラインから人を抜かれるということで、職場が一番大変だった。派遣者はたいへんなプレッシャーの中、膨大なカリキュラムを短時間でこなすのは大変であるが、達成感も味わってくるようである。派遣者の選定については、現在は派遣候補者を派遣経験のある社員に選ばせている。派遣期間中のテーマ（課題達成型や課題解決型）には、これまでの派遣者も指導に関わっており、一つの考え方の文化ができてきた。帰ってきた社員は、係長として会社を支える力になっている。

【大館桂工業(株)】

雇用は、技術を要するために非正規は採用せず、正規のみである。賃金は評価表に基づき決定する（10年前に年功序列賃金制度を廃止）。基本的な従業者教育の形態は、中堅には事業の報告の明示、先輩から学ぶ仕組みである。その際の先輩と後輩の組み合わせは慎重に検討する。育成期間は、責任の発生する仕事に就かせ、仕事に責任を持たせる。国家資格の取得を奨励し、試験前の就業終了時間に便宜を図っている。資格手当制度がある。

「バブル」崩壊以降の景気低迷とくに公共事業の縮小を背景として、2000年代に行った組織改革（リストラクチャリング）の過程で行った社員満足度調査は、同社の経営における価値観の表れといえよう。また、全員がPCを所有することは、事業部制によって陥っていた部門間の情報の「風通し」の悪さを改善する直接的効果を見ることができるといえる。しかしながら、社員一人ひとりが机とPCを所有することは、一人ひとりが大きく変わる当事者であることを実感する「変革」の具現化という意味・効果もあったと考えられる。

さらに、PCと社内LANによる「事業終了報告書」のメール配信は、通常の終了報告事項に加えた教育効果をねらった項目の追加により情報交換の改善という効果ばかりか、二重の教育訓練上の効果をもたらしている。第一は、担当を終了した仕事に関する学習・発達の自己点検である。これは、終わった仕事を通して自分のキャリアにとって何を学ぶことができたのかを確認する教育的な「仕掛け」として意味をもつ。第二は、同僚がまとめた報告書を目にすることによる新たなノウハウの学習機会である。他者の学習成果によって啓発されることもある。このような「事業終了報告書」は、OJTとかOff-JTで整理される教育方法ではなく、人材育成の「仕掛け」として注目されるべきである。

同社の「経営品質プログラム」に沿って次々と繰り出した施策は、底流に従業員への尊重、その上の戦略連動的な人的資源管理としてとらえられる価値ある事例といえる。

【(株)カミテ】

事業所内託児施設を設置運営するなど女性が働きやすい職場環境を形成していることが第一の特長といえる。また、育児休業制度、介護休業制度、育児・介護短時間勤務制度、配偶者特別有給休暇、看護休暇制度といった育児・介護支援のための手厚い制度を設けている。このような休暇制度を利用しやすい体制を整えるために多能工化を進めた。このため、多能工化は、従業員から好意的に受け止められている。賃金は、年功序列と評価制により決定している。かつては中途採用が多かったが、近年では新卒者中心となっている。一時期、海外移転の話もあったが、同社は人材を大切にするために留まることを選択した。教育訓練は、社外訓練及び社内訓練による。社内訓練はISOのマニュアルを参考に独自に作

成したものである。教育訓練に関する翌年度の目標は、年度末に決定している。人材育成の基本施策は、従業員の多能工化を図ることである。

主婦のパート労働を主とした部品組立業というありがちな業態ではなく、高い女性比率にもかかわらず正規・長期雇用を基本とした計画的な教育訓練を行っていた。海外企業との競合に晒される厳しい経営環境にあって同社が存立していること自体が、従業員集団の精鋭化を物語っている。確かに教育訓練に熱心との評判は間違いないが、話をうかがううちに教育訓練は本質ではなく従業員が充実した生活を維持するための付随的なことであろうと理解した。女性従業員の割合が約5割を占めており、沿革をみて直感できるように、女性の働きやすい職場環境を整備することが同社の大きな経営課題であったと考えられる。計画的な教育訓練、職場ローテーションによる多能工化は、そうした課題解決の方法として位置づけられる。「社員と会社の双方の発展、幸福を追求し、明るく楽しい職場づくりを目指す」という経営理念は、まさに「ワーク・ライフ・バランス」の実践と捉えることができる。託児所の運営が象徴するように、従業員の家族の生活を含めた社会保障的な役割を十分に果たしている。

同社の事例における人的資源管理は、「管理」というよりも経営者と従業員との双方の発展と幸福を追求している姿勢が企業文化として存在しているように感じられた。育児・介護と仕事の両立という不安に晒されずに、自らの生業として生活を安心して営める地方企業のあるべき一形態といえるだろう。

5. 人材育成等にかかる共通性の検討

調査企業の生産形態および川喜多喬 [2008] が挙げる中小製造業の典型的特徴³によって各調査対象企業を特徴付けると、表2のとおりとなろう。同表のとおり、「多品種・少量生産」の形態をとる企業が多数を占める。このため、高度熟練技能集約（いずれの企業も高度熟練技能は欠かせない要素になっているが、表では敢えて差を付けた）で特徴付けられる企業が必然的に多くなる。また、各社とも部品製造が主要な事業であるために「優良企業主力下請」という特徴も共通である場合が多い。「コストや納期の努力は当然」といわれる中小製造業にあって、表中に「短納期敏速対応」「価格破壊者型」を記した企業は、とくに強く特徴付けられるケースである。

表2 調査対象企業の特徴

企業	生産形態	個性／特徴
(株)ウエノ	少品種・大量生産	「ニッチ市場占有」「短納期敏速対応」「海外工場積極展開」「価格破壊者型」
(株)コヤマ	少品種・大量生産＋ 多品種・中少量生産	「優良企業主力下請」 「海外向機械・部品供給」
引地精工(株)	多品種・少量生産	「高度熟練技能集約」「商品企画特化」
明治合成(株)	少品種・大量生産	「優良企業主力下請」「短納期敏速対応」
(株)宮富士工業	多品種・少量生産	「高度熟練技能集約」
(株)及精鑄造所	多品種・少量生産	「高度熟練技能集約」
(株)千田精密工業	多品種・少量生産	「高度熟練技能集約」「外注先企業群育成」
(株)エフビー	多品種・大量生産	「海外向機械・部品供給」「国際規格品生産」 「優良企業主力下請」「近隣企業集積活用」
大館桂工業(株)	多品種・少量生産	「優良企業主力下請」「ニッチ市場占有」「高度熟練技能集約」
(株)カミテ	多品種・少量生産	「近隣企業集積活用」「高度熟練技能集約」

3 川喜多喬 [2008], p.33

○雇用方針と人材育成／教育訓練

調査企業のすべてが正規労働者・長期雇用を雇用形態の基本としている。また、大多数（2社を除く）が非正規では雇用していない（しない）。つまり、長期雇用・正規労働者を前提とした教育訓練を行っている。このため、たとえば、従業員17名の㈱宮富士工業のように小規模ながらも教育訓練体系を整備している。

○経営環境と人材育成投資行動

前述のとおり調査企業のすべてがその従業員雇用の基本を正規労働者・長期雇用としているが、必ずしも常に安定的な雇用を維持してきたとは言えず、“バブル”後あるいは“リーマン・ショック”後の不況期に人員整理を経験している企業も多い。また、“リーマン・ショック”後の減産期にほとんどの企業が雇用調整助成金を使用し、いずれの企業も教育訓練にしっかり取り組む良い機会ととらえ、実際に熱心に教育訓練に取り組んだという前向きな姿勢であったことが聞き取り調査から得た印象である。

○経営者（とくに創業者）の個性と人材育成方針

創業者が代表もしくは経営参画の現役である場合、創業者の信条・信念とリーダーシップが人材育成方針に強く影響するケースが多い。調査企業の事例では、㈱ウエノ、引地精工㈱、㈱宮富士工業、㈱千田精密工業、㈱エフビーがこのケースに該当するといえる。創業者の個性（人柄）による円満な労使関係によって、従業員の協力の下に人材育成方針が形成されているケース（㈱コヤマ、㈱カミテ）も、ある意味典型事例と考えられる。

ほとんどの企業が技能検定を奨励しているが、とくに創業者が元々熟練技能者でありその熟練技能を主要な経営資源として設立した企業すなわち引地精工㈱、㈱宮富士工業、㈱千田精密工業、㈱及精製造所では、いずれも高度熟練技能こそ企業の生命線と位置づけ高度熟練技能を焦点とした教育訓練に熱心に取り組み、受験料負担や技能資格手当支給などの動機付けにより1級技能士までの技能検定を奨励している。

○経営理念と人材育成

各企業の経営理念は表3のとおりである。経営理念のなかに人材育成に関する考え方がみられる事例は、㈱ウエノ、㈱コヤマ、引地精工㈱、㈱宮富士工業、㈱千田精密工業、大館桂工業㈱、㈱カミテであろう。これらは、経営と人材育成とが表裏一体の関係として理解できる。

なお、「地域」あるいは「郷土」といった言葉が入っている事例（明治合成㈱、㈱千田精密工業、㈱エフビー、㈱カミテ）が多いことも共通的な特徴の一つとしてあげることができる。地方の中小企業の経営が如何に地域社会を意識したものであるかが理解できる。

○地域労働市場と採用及び人材育成

上記の経営理念でも表現されている地域社会への貢献の主要な一つは地域雇用面での貢献であろう。企業経営の最大の目的が地域の雇用のためであるとする㈱エフビー、地元地域からしか雇用しないとすする㈱千田精密工業、海外に進出できる機会もあったが海外進出はしないと決めている引地精工㈱や㈱カミテは、その最たる企業である。また、技術・技能系社員としての新卒者採用の場合、指定校制のように地元の特定の工業高校、職業訓練機関と密な関係を結び双方の信頼関係で採用している企業も多くみられる。

表3 経営理念

企業	経営理念
(株)ウエノ	求めよ！さらば与えられん
(株)コヤマ	<ul style="list-style-type: none"> ・経営と技術の絶えざる革新を進め、企業の永続と繁栄をはかる ・創意工夫の思考・精神を持ち、勤勉を旨とする ・従業員の生活向上と、働きがいのある企業創りを目指す
引地精工(株)	最大の資源は人材
明治合成(株)	成形技術と真心でお得意様と郷土の信頼に応える
(株)宮富士工業	溶接一筋
(株)及精鑄造所	——
(株)千田精密工業	<ul style="list-style-type: none"> ・確かなもの作りで、お客様に信頼される企業 ・豊かな発想が活かされる、明るい職場づくり ・自然環境を守り、地域社会に貢献する企業
(株)エフビー	株主、お客様、地域、社員に感謝・還元
大館桂工業(株)	「昨日までとは違う私」への挑戦 <ul style="list-style-type: none"> ・社員もパートナーも「楽しく・生き生き」と ・お客様の「ニーズと変化」を敏感に捉える ・他社にはない「頭・腕・技」をもつ ・世間様にも「信頼と満足」を提供する
(株)カミテ	<ul style="list-style-type: none"> ・少数精鋭主義により、お客様の成長発展に貢献することを第一とする ・社員と会社の双方の発展、幸福を追求し、明るく楽しい職場づくりを目指す ・堅実と誠意を持って、地域社会の発展のために貢献する事を心がける

第2章 文明型産業における人材育成

本項目の目的は、吉田敬一 [2003] の「2つの産業部門における対極的な経営類型のイメージ」を踏まえ、近似する類型に調査企業10社を当てはめ、それらの人材育成の特徴を考察することである。

「2つの産業部門における対極的な経営類型のイメージ」とは、文明型産業・文化型産業と本質的機能追求型経営・価格破壊志向型経営をマトリクスにした概念である（表4参照）。「文明型産業」とは人間の手足や五感の機能拡大による生活の利便性・快適性の向上に資する財・サービスであり、その発展は科学技術の成果の全面的活用起因する産業であり、豊かな社会の必要条件と位置づけている⁴。他方で、「文化型産業」とは人間の生命・生活の維持に必要な財・サービスの提供に関わる産業であり、その代表は衣食住関連業種である。これらの生活必需品はそれぞれの民族や地域の歴史性、気象条件や資源特性などの自然環境に強く規定される形で、地域生活文化を体現する産業であり豊かな社会の十分条件と位置づけている⁵。「本質的機能追求型経営」とは、競争力強化の源泉を財・サービスの本質的な機能の充実・高度化を基礎にして、感性的・芸術的な付加価値のレベルアップを競争力の源泉とする非価格競争力を重視し、個性的で創造力・想像力のある人材と技能・熟練を大切にしている⁶。他方で、「価格破壊志向型経営」とは、競争力強化の源泉を海外生産に軸足を置いた形での価格競争力に過度に傾斜している⁷。「価格破壊志向型経営」における雇用の性質は、単純労働・不規則就業・不安定雇用の比重の増大と規定されている。これに補足を試みると、個性的で創造力・想像力を求められ、技能・熟

4 吉田敬一 [2003], p.24.に基づき引用している。

5 吉田敬一 [2003], p.24.に基づき引用している。

6 吉田敬一 [2003], p.25.に基づき引用している。

7 吉田敬一 [2003], p.25.に基づき引用している。

練を大切にしている領域の減少に伴って、コスト相応の人材を調達できるならば、地域にこだわる必要は薄いと表現できよう。

以上、4つの概念は全ての企業に二者択一的に位置づけられるものではないが、本項目では調査企業10社をこのイメージに当てはめることをつうじて、限定的だが、人材育成の方向性についての説明を試みる。なお、最初に断わっておくが、「2つの産業部門における対極的な経営類型のイメージ」は、最終製品を対象にイメージ付けられており、部品を対象にしているものではない。更に、吉田敬一 [2003] における主張の一端は、価格破壊志向型企業に位置する最終製品を製造している大企業の市場原理主義経営を批判している点にある。それゆえに、調査企業をイメージに当てはめる際、とりわけ価格破壊志向型企業に当てはめる際には十分に留意しなければならない。なぜならば、大部分の部品供給企業は、主体的に4つのいずれを志向するか選べない（変更できない）ためである。

表4 2つの産業部門における対極的な経営類型のイメージ

		文化型産業	文明型産業
本質的機能追求型経営	製品イメージ	使い継ぎ型の本格木造住宅	使い続けたくなるオメガの腕時計
	企業立地戦略	多様な規模・類型の企業の集積メリット活用による地域密着	
	経営原理	質産質販・使い尽くし型の適正価格販売 固有技術の活用によるネットワーク志向	
	労働・生産原理	専門性・個性・オリジナリティの重視	
	技術革新の原理	プロダクト・イノベーション志向	
	雇用の性質	多様な年代・条件の人々への仕事の提供可能性	
	社会的影響	リサイクル型経営による持続可能な経済（地域特性・人間尊重の社会） 個性的な定住基本のコミュニティの形成（記憶を重ねる街づくり）	
	国際化の原理	個性尊重の平等・互惠型の国際化 ローカル・ルール尊重型のグローバリゼーション（グローカリズム）	
価格破壊志向型経営	製品イメージ	シックハウス型の合成建材住宅	使い捨て型の電池式腕時計
	企業立地戦略	コストダウン追求による渡り鳥型立地	
	経営原理	量産量販・早期買換え型の低価格販売 規模拡大によるスケールメリットの追求	
	労働・生産原理	規格化・標準化・マニュアル化・自動化	
	技術革新の原理	プロセス・イノベーション志向	
	雇用の性質	単純労働・不規則就業・不安定雇用の比重の増大	
	社会的影響	資源浪費・環境破壊による地域の空洞化（地域と人間の消耗品化社会） 画一化された止まり木型の無機質的地域社会（記憶を消し去る街づくり）	
	国際化の原理	格差構造の拡大再生産型のグローバリゼーション 市場原理最優先のグローバル（アメリカン）・スタンダード化	

（出所）吉田敬一 [2003], p.25. より引用

したがって、調査企業10社を4つの概念に当てはめる際には2つの判断をするべきである。第1の判断として、最終製品を製造していない企業については、部品の最終製品との関わりを踏まえて位置づけるものとする。理由は、最終製品を製造している企業が4つのいずれかを能動的に選択できるものの、部品供給企業は能動的に選択（変更）できないためである。第2の判断として、価格破壊志向型経営に該当する部品供給企業に対しては、社会や地域に果たそうとしている（または、体現している）対応をつうじて、志向している経営方針を図るものとする。理由は、元請企業から求められている役割を果た

す過程で、部品供給企業がいかなる対応を能動的に選択しているかをみるためである。具体的には、価格破壊志向型経営を更に2つ、①価格破壊型経営（労働力の異常な引き下げ（労働力価値の破壊）や組織の成長に欠かせないソフトの投資に回せない（中小企業の付加価値破壊）ほど搾取されている経営）と、②価値節約型経営（生産性向上や原価低減を生産、流通過程で追求したり、ソフトに対する投資も確保する経営）とに分類する⁸。

それでは、調査企業の位置づけをするが、まずは、前述した「価格破壊型経営」、「価値節約型経営」の考慮をせずに、「2つの産業部門における対極的な経営タイプのイメージ」にある4つの概念に当てはめていく。調査企業10社は、ケース6を除いて文明型産業に位置づけられる（表5参照⁹）。文明型産業に位置づけられている企業をみると、量産品は価格破壊志向型経営に、開発・試作や設計は価格破壊志向型経営や本質的機能追求型経営に位置づけられ、前者のウェイトの大きい状態にある。開発・試作や設計は、大きく2種類に大別できる。1種類目は、元請企業から付与された設計図のとおりで作成するものであり、価格破壊志向型経営に位置づけられる。2種類目は、元請企業に対して提案をする、または、元請企業の大枠としての仕様イメージの範囲で設計や試作をして承認を得るものであり、本質的機能追求型経営や価格破壊志向型経営に近似している。調査企業の一例として、株式会社ウエノのチョークコイルの製品開発、株式会社エフビーの微細加工を担う生産設備の開発等が該当している。これらの企業では、経営資源を担当部署に蓄積しており、必要に応じて転用できない箇所に「専門性・個別性・オリジナリティ」を付与して生産されている（プロダクト・イノベーションも追求している）。それゆえに、この役割を担う特定の部署、または、特定の部署のなかでも組織の期待に応えられる人材は、文明型産業・本質的機能追求型経営に位置づけられるといえよう。ただし、プロダクト・イノベーションを果たしたのちに、概ね量産品に落とし込む工程へと移行するので、経営原理の主体は本質的機能追求型ではなく価格破壊志向型となる。続いて、「価格破壊志向型経営」に暫定的に位置つけた企業が、「価格破壊型経営」と「価値節約型経営」のいずれに分類されるのかを考察する。結論を先に述べると、調査企業10社のうち該当している企業7社は、全て「価値節約型経営」に位置づけられる。その根拠は、後述する人材育成についての考察にあるとおり¹⁰、組織と地域と人材の成長に資する投資を体現しているためである。なお、この投資を確保することは容易に実現できるものではなく、企業の経営環境や企業文化に応じて試行錯誤の結果定着したものである。したがって、「価値節約型経営」において、優れた事例を単に導入しても実効性は伴わないだろう。その意味で、本プロジェクト調査研究における人材育成の示唆している有用性の一つは、「人材育成」のありかたを検討する際に、業務、人件費、法令との関わり、及び、企業の歴史（果たしてきた役割）と経営者の志向している組織を踏まえることを示唆している点にある。

一方で、文化型産業・文明型産業に位置づけられるケース6の株式会社及精鑄造所では、鑄鉄を使った製品製造と販売をしており本質的機能追求型経営（一部、価値節約型経営）を志向している。元々は元請企業から部品を受注していたが、受注の低迷によって製品製造・販売に転換をしている。ケース6の販売している製品群をみると、世代を超えて「住」で使い続けたくなる製品、ファッション感覚で買い換えたい製品、現代文化との調和するエクステリア製品と幅広く志向していることがわかる。

8 「価格破壊型経営」、「価値節約型経営」は、吉田敬一氏の助言に基づき使用しており、筆者の新規の造語ではない。ただし、この用語にかかる責任は松下に帰するものとする。

9 ケース5とケース9は、分類困難なために言及しない点に留意されたい。

10 II部における、それぞれの調査企業についての記述を参考にされたい。

表5 調査企業の位置づけ

企 業	主要事業／主要製品	位置づけ
(株)ウエノ	製造業（部品製造、販売）	文明型産業／価値節約型経営 量産品（ウエイト大） 文明型産業／本質的機能追求型経営 開発・試作（ウエイト小）
	チョークコイル、フェライトコア 電源回路用部品、SMD部品	
(株)コヤマ	製造業（加工組立）	文明型産業／価値節約型経営
	コネクタ組立、コネクタ成形 ケーブル加工組立、工業用粘着テープスリット 加工、医療用具加工	
引地精工(株)	製造業（製品製造、部品加工、部品組立）	文明型産業／価値節約型経営 量産品、設計（ウエイト大） 文明型産業／本質的機能追求型経営 設計（ウエイト小）
	産業用省力化機械、治具等の設計、製作	
明治合成(株)	製造業（部品加工）	文明型産業／価値節約型経営 量産品
	精密プラスチック成型	
(株)宮富士工業	製造業（溶接）	文明型産業／本質的機能追求型経営 文化型産業／本質的機能追求型経営
	各種プラント配管工事、各種据付工事	
(株)及精铸造所	製造業（鋳鉄鋳物（最終製品）の製造、販売、 機械加工仕上）	文化型産業／本質的機能追求型経営 文化型産業／価格破壊志向型経営 文明型産業／本質的機能追求型経営 （文明型産業／価値節約型経営から移行）
	車止め・ロードステップ、ドアストッパー・傘 立て、ポスト等	
(株)千田精密工業	製造業（部品加工）	文明型産業／価値節約型経営 量産品、試作品（ウエイト大） 文明型産業／本質的機能追求型経営 試作品（ウエイト小）
	半導体及び液晶関連装置用部品加工、自動車関 連の試作品、FNSでの真空部品加工等	
(株)エフビー	製造業（部品製造、部品加工、部品組立）	文明型産業／価値節約型経営 量産品、設計（ウエイト大） 文明型産業／本質的機能追求型経営 設計（ウエイト小）
	金型設計・製作、プラスチック射出成型、プレ ス	
大館桂工業(株)	建設業	分類困難
	各種工事、設計・施工・設備保守	
(株)カミテ	製造業（部品製造、部品加工、表面処理）	文明型産業／価値節約型経営 量産品、試作品（ウエイト大） 文明型産業／本質的機能追求型経営 試作品（ウエイト小）
	プレス金型製作、精密プレス加工、各種表面処 理、（含 試作品製造）	

以上のことから、1つの組織に「文明型産業／価値節約型経営」と「文明型産業／本質的機能追求型経営」の混在している事例の存在していることがわかる。これらの点を踏まえて人材育成について考察を加える。人材育成については、営業職を設けている企業を除いて、総じてOJTと職能資格制度を基盤にしている。Off-JTについては企業ごとに異なっているが、組織と従業員双方の成長を期待できるかたちを講じている点で共通している。したがって、いずれの類型に位置している企業であっても、顕著な差異は生じていないといえる。この理由の一端は、一定規模の従業員を擁する組織を立ち上げた時期に構築した制度設計を基盤にしていることに求められよう¹¹。それゆえに、組織に大きく寄与できる

11 この記述は、創業から現在に至る経緯を聞き取った内容を踏まえて記している。

「専門性・個別性・オリジナリティ」をもたらした従業者に対して成果を還元できる余地は、限定的なものとなっている。なお、これらの能力を有している、または、有していそうな従業者を選考の段階で絞り込むことは困難である。例えば、組織が組織の求めるCADの設計能力を有している人材を欲しても、CAD利用技術者の資格を持っているからといって満たされるわけではない。採用時に実技試験を課すこともあるが、採用後にミスマッチの生じることも少なからず存在している。それゆえに、組織に「専門性・個別性・オリジナリティ」をもたらせる従業者は、企業にとっての財産となる。しかしながら、そこまで育成した従業者が他の組織に引き抜かれることも少なからず存在している。調査をつうじて確認できた事例として、ケース5の株式会社宮富士工業、ケース8の株式会社エフビーが挙げられ、また、別件のプロジェクト調査研究では宮城県のR社が挙げられる。この点に関して、R社の経営者は要望として、育成後に引き抜かれた人材に対して「マイナスの手当」を講じてもらえるとありがたいと述べている。個人レベルでの業績評価や投資に対する成果を定量的に図れなければ「マイナスの手当」を制度化困難と思われるが、他社に引き抜かれにくくするため、または、本質的機能追求型経営に主軸を置く際には講ずるべき課題といえる。

なお、本調査に限ると営業職については、大企業の中途退職者を調達する事例が見受けられた。例えば、ケース1の株式会社ウエノが該当しており、とりわけ不況期の地域雇用の受け皿としての役割を果たしている。

最後に、「2つの産業部門における対極的な経営類型のイメージ」の概念に基づき人材育成の特徴をまとめると、調査企業の多くは「文明型／価値節約型経営」に重きをおいたかたちで、OJT、Off-JT、職能資格制度を運用しており、組織、従業者の成長、地域に対しての貢献を果たしている。また、調査企業の多くは、Off-JT、福利厚生、及び、ポジティブな成果を挙げた人材を広報で周知することを通じて、正社員全般のロイヤリティを高めようとしていた点に特徴を有している。他方で、課題として、組織に貢献できる「専門性・個別性・オリジナリティ」を有した人材に対して、組織に対するロイヤリティを高める仕掛けをいかに構築するかが挙げられる。この課題に対する取り組み例として、ケース5の株式会社宮富士工業、ケース7の千田精密工業が挙げられよう。ケース5では会計士から給与の高さを指摘される待遇と相当な経費を投入して人材育成をしており、ケース7では採用当初から自立・独立の意識をもたせて、挑戦するためのチャンスを大いに与える姿勢で臨んでいる。2社に共通している特徴は、対象者に自らの生きる道と技能をつかみとるための機会を意識的に与えていることである。ただし、誤解のないように述べておくと、この方針を「価格破壊志向型経営」に位置する従業者に対して、安直に適用してはならない。ケース5とケース7の対象者は熟練している技能者であり、これ以外の者に安易に適用することは搾取になり兼ねないためである。その意味において、1つの組織で混在している「価格破壊志向型経営」と「本質的機能追求型経営」との分水嶺の扱いを如何に扱うかは社会保険労務士の果たすべき重要な役割といえよう。

参考文献

- 平沼高 [2010], 「経営労務監査論の理論的枠組み」, 明治大学経営学研究所編, 『経営論集』, 57巻4号, pp.69-97., 明治大学経営学研究所.
- 川喜多喬 [2010], 『中小製造業の経営行動と人的資源—事業展開を支える優れた人材群像』, 同友館.
- 吉田敬一 [2003], 「経済構造転換と地域経済振興」, 『大原社会問題研究所雑誌』, No.540, pp.14-27.
- 労務理論学会編 [2011], 『経営労務事典』, 晃洋書房.

第Ⅱ部 企業事例

第1章 山形県の企業事例

第1節 株式会社ウエノ

第2節 株式会社コヤマ

第2章 宮城県の企業事例

第1節 引地精工株式会社

第2節 明治合成株式会社

第3節 株式会社宮富士工業

第3章 岩手県の企業事例

第1節 株式会社及精鑄造所

第2節 株式会社千田精密工業

第3節 株式会社エフビー

第4章 秋田県の企業事例

第1節 大館桂工業株式会社

第2節 株式会社カミテ

第1章 山形県の企業事例

第1節 株式会社ウエノ

調査日：2012年3月12日

面談者：代表取締役社長 上野 隆一 氏

訪問調査者：谷口 雄治、松下 幸生

1. 企業概要

所在地：山形県鶴岡市三和字堰中100

設立：1982年

資本金：4億1,270万円

事業内容：製品製造。チョークコイル、フェライトコア、電源回路用部品、SMD部品。

従業者数：正規労働者数…72名（海外約10名を含む）

非正規労働者数…約20名

経営理念：求めよ！さらば与えられん。

（「実績が自信を生む」、「目標、志を持ちなさい」、「リスクを取る」、「リスクを背負うと工夫する」との思いが込められている）

2. 事業内容の補足説明

株式会社ウエノ（以下、U社）は独立系部品メーカーであり、電源に使用されるトロイダルコイルにおいて国内の生産数日本一の企業である。国内メーカー各社、及び、海外現地法人と取引をしているが、国内市場の停滞にともない海外における部品の製造と販売のウェイトが高い状態にある。工場は国内4拠点、海外2拠点を擁しており、営業所は国内1拠点、海外1拠点を擁している。国内事業所は製造拠点としての役割に加えて、全体のコントロール拠点としての役割も果たしている。

コイル関連部品という労働集約的と位置づけられる部品製造を担っているゆえに、新製法開発、低コストを徹底的に追求して持続的成長を続けている。なお、低コストの程度は、海外部品メーカーと競合できる水準である。

3. 人材育成の方針

U社は17年間をかけて二次下請企業だった時期、一次下請企業だった時期を経て、独立系部品メーカーに移行している。この移行にともなって組織も人材育成の方針も変化をしている。現在の職種は生産管理、営業、品質管理、設計監理、生産機器開発、事務と幅広い。それゆえに、共通点に絞って述べることにする。

U社は、近年、「機を見るに敏」を実践できる人材育成をめざしている。研修等は実施していないが、真剣に怒ることを通じて人材育成をしている。「真剣に怒ること」とは、事業主の使命を果たしたうえで、経営理念に記載している主旨から外れた行動や結果を取った従業者に対して反省を促すことである。代表取締役社長の述べている「事業主の使命」とは、社会を潤すための新製品と将来のビジョンをもち、新製品開発の環境を整え（主に資金調達をして）、製品化（具現化）できそうなイメージ考えて技術者に託し、様々な行動に理由を求めること（リスクを背負って工夫すること）と位置づけている。また、

近年、広くみられる原価低減のみを通じた利益の創造は、長期的に事業の停滞を招くと考えている。それゆえに、この状況に陥らないように何をなすべきかを常に考えている。なお、以前は、労使、労労の信頼関係を醸成したり、組織に対するロイヤリティを高める目的で宴席を設ける、慰安旅行に行っていたが不人気になり取りやめた。取りやめた理由は、若い従業員を中心に慰安旅行を望まない声の大きくなったため、及び、個々に飲みに行くなどをつうじて上記の目的に資するとみなしたためである。その後、従業員の仕事に対する意識を高めるなどの目的で、毎朝の朝礼で3～5分間、経営者が話すことに取り組んだが、家内からのクレームで中止にした。中止にした理由は、始業時間前に実施することに対して従業員に不評であるとの家内の代弁をつうじて、上記の目的に資しないと判断したためである。こうした試行錯誤を経て、近年の状態に落ち着いている。

採用に関しては、独立系部品メーカーとしての課題を真剣に検討し、克服するうえで必要な人材を採用している。特に平成不況期、リーマン・ショック後はメーカーを退職した人材の中途採用、新規学卒者の採用をしており、最近2～3年間では正社員数がほぼ倍に増加している。積極採用に至る背景として、海外や国内工場における製造品の品質、納期安定を目的とした調整、原材料調達強化という「課題を克服するうえで必要な人材」を確保する必要に迫られたこと、及び、不況期に良質な人材を調達しやすいことが挙げられる。

最後に、二次下請、一次下請、独立系部品メーカーに移行する過程で生じた変化について経営展開の視点から述べる。二次下請だった時期は、需要旺盛だったこともあり部品加工の過程で技術を蓄積できた。ただし、この時期はビジョンを描いておらず内職に近い状態だった。それゆえに、人材、育成という概念は殆どなかった。有限会社を設立して一次下請に移行した時期は、経営基盤の変化に伴い人材、育成を模索し始めるが、従業員の意識を変化させることに苦勞をしている。二次下請、一次下請だった時期ともに支給材、かつ、労働集約的な工程だったために、組織構造の変化しない状態で規模を拡大して操業を続けなくてはならず（需要の激増に対応しなければならず）、経営者と従業員の意識の変化する速度が大きく乖離したものと見えよう。また、一次下請だった時期の末期、同業他社は海外移転や廃業をしていた。U社も元請企業から取引停止を通告されることになるが、その数年前から生き残りのために、徹底した低コストを通じた製品差別化を模索し始める。新製法の確立を始めとした原価低減、及び、過去の実績が部品メーカーへの移行というかたちで結実した。移行直後は、部署も課もなかったが、上記の不況期の採用後に課の創設に至っている。

4. 特記事項

U社は海外部品メーカーと競合できるTQC（Total Quality Control）と営業力を有している事業所であり、なかでも、国内工場と海外工場の役割分担をしつつ、営業力とコスト対応力を高め続けている部品メーカーという点に特徴がある。本プロジェクトのなかでは特殊な事例だが、U社は組織や経営者に対するロイヤリティを高められる従業員で組織のオペレーションをまわし続けており、その過程で人材育成を図ろうとしている。端的に記すと、U社はモノづくりの環境を事業主が整え、モノづくりと受注の獲得を従業員が果たすという明快な役割分担をしている。そして、その過程で生じた限られた（時間を含めた）経営資源のなかでヒトづくりをしている¹²。この状態は、体系的な人材育成制度の構築よりも、優先順位の高い課題を抱えている可能性を指摘できる。例えば、U社の抱えている納期対応という課題が該当する。こうした課題は、同業他社と比較して相対的に成長をしている組織にとって、体系

12 「ヒトづくり」という言葉は、平沼高 [2010], pp.79-81.を意識して記している。

的な人材育成の構築よりも優先順位の高い課題と捉えられる傾向にある。

本プロジェクトの趣旨を踏まえると、優先順位の高い課題、及び、経営者の望ましい組織構造を踏まえて、更なる組織の成長や組織を支える人材育成の仕掛けづくりを提案することが求められるであろう。

5. その他

U社は部品メーカーであり、低コストの追求に経営資源を集中して差別化を図り続けている。代表取締役社長が経営方針を考え抜き、「機を見るに敏」を実行するとともに、経営上の武勇伝を有している。典型的なオーナー企業だが、行動に移るまでに課題や方向性を常に考え抜いているとの印象を受けた。

労働集約的なコイル関連部品を製造している特性上、U社は日本にこだわらず、且つ、外注先にもこだわらずに最適地生産を選択し続けてきた。プロモーション活動、製品開発や資金調達にも余念がなく、その実績は企業沿革や数々の賞を獲得してきたことから理解できる。U社は単価の安い労働集約的な主力製品を製造しているために、組織でカスタマイズした生産設備の導入、海外拠点の設置、メーカーの購買しやすい環境の構築などをつうじて生き残りを図っている。要求水準を求められている範囲で満たしながら低コストを実現する姿勢は、「モノづくりの国、日本」にとって、目指すべき一つの方向性だろう。U社の代表取締役社長の述べていたことだが、高品質、短納期だとしても、高コストは相見積もりの最初の段階ではじかれる。高コストゆえに相見積もりの最初の段階ではじかれる傾向は、アジア地域における部品メーカーのQCDの向上にともない、日本における生き残りの余地を狭めている。確かに、高品質の追求や素材関連の強みは優位性を得られるが、大部分の中小企業にとって、海外企業から受注を獲得できる比率は低いであろう。大部分の中小企業にとっては、利益を安定的に享受できるほどのシェアを獲得しているわけではなく、それを追求することも容易ならざることである。インフラや政治的要因、地勢的要因を除けば、需要地を意識した最適地生産の潮流は大部分の領域で必然といえよう。奇しくも、U社が1984年前後に「価格が安ければ検査装置を使わなくてもよい」との判断を受けて商談を獲得し、独立系部品メーカーとして歩みだしたことは、とりわけ、コモディティーに位置づけられる領域において、近年のアジア見本市等で繰り広げられている逆の光景（アジア見本市等で、他国の部品メーカーが日本に立地している部品メーカーよりも優位に商談を進める光景）ともいえよう。その意味で、U社のケースは日本の製造業の目指す一つの方向性であり、相対的に部品メーカーの優位性の低下している日本において、注目されるべき一事例と考える。

近年、元請企業から海外進出を「要請」される傾向は薄れ、進出に際して、（既に進出している日系企業を含めた）現地企業との競争を勝ち抜いて自ら受注を獲得する姿勢が求められる傾向にある。U社は独立系部品メーカーに移行してから5年後に、海外における活動を実施し始めたが、リスクを取って成長を追求する姿勢を選択するうえで、経営者の強い統率力は不可欠だったであろう。結果として、成功を納めて更なる成長を志向しているが、成長の過程で生じる諸問題に対処を重ねている段階とも推測できる。いずれの段階かは不明だが、人材育成を含めた組織の制度設計を再構築する時期（組織固めをする時期）がくるものと考えている。その際には、信頼できる人材（定量的、定性的な情報に基づき判断材料を提示できる役割を担える人材、各部門において経営者よりも秀でた人材、部門間の調整を担える人材）を核として労使、労資で信頼関係を構築する仕掛けづくりを必要に応じて実施するものと推測できる。換言するならば、強い統率力と能力を備えている経営者が何らかの理由で経営に携われない時期の生じた際に、組織を運用できるだけの社員間の信頼関係や制度設計が準備されているかがU社の中長期目標になると推測できる。

以上のことから、U社のケースは、本プロジェクトにおいて注目している企業というよりも、組織の

持続的成長のなかで人材育成を図ろうとしている企業と位置づけられる。したがって、独立系部品メーカーであり、営業部門と開発・設計部門も擁している（または、経営展開を検討している）中小製造業にとっては、参考になる事例といえよう。

第2節 株式会社コヤマ

調査日：2012年3月13日

面談者：代表取締役 小山喜代司 氏
 総務部主任 佐藤 幸子 氏

訪問調査者：谷口 雄治、松下 幸生

1. 企業概要

所在地：山形県村山市大字大久保甲1260

設立：1976年

資本金：1,000万円

事業内容：コネクター組立、コネクター成形、ケーブル加工組立。

工業用粘着テープスリット加工

医療用具加工組立

従業者数：正規労働者数…約170名

非正規労働者数…約30名

経営理念：・経営と技術の絶えざる革新を進め、企業の永続と繁栄をはかる。

・創意工夫の思考・精神を持ち、勤勉を旨とする。

・従業員の生活向上と、働きがいのある企業創りを目指す。

社訓：素直。礼儀。行動力（10箇条）。責任感。向上心。

上記5点には、それぞれ2～3行の説明が付け加えられている。2009年5月までの社訓は、「勤勉を旨とする」だった。なお、代表取締役の座右の銘は「努力は必ず報われる」であり、好きな言葉は「正義」である。

賃金体系：業績ベースと査定表を組み合わせて構築している。従来の賃金体系では、多能工を評価軸にしていた。しかし、リーマン・ショックを契機に、評価軸を公平¹³（成果）に移行している。

2. 事業内容の補足説明

株式会社コヤマ（以下、K社）は部品メーカーであり、コネクターやケーブル、及び、医療用具の加工組立等を担っている企業である。工場は本社と元請企業の構内にある。取引先は元請企業グループ（複数社）のみだが、特定の業種に偏っているわけではない。なお、業務提携や資本提携は結んでおらず、部品メーカー同士の激しい競争に晒されている。それゆえに、元請企業グループとの取引を維持、獲得するために、クリーンルームを新設するなどの投資を積極的に推し進めている。元請企業グループからみたK社の下請企業としての位置は、世界的にみてもトップクラスである。ただし、元請企業グループのみにしか運用できない専用資産設備を保有していない点には留意したい。

13 「公平」についての具体的な説明は「3. 人材育成の方針」における「賃金体系」の段落を参照。

3. 人材育成の方針

K社は創業をした1976年から1990年まで下請企業として複数企業と取引をしていたが、最終的にK社から複数企業との取引を解消するかたちで、特定の元請企業グループとの取引比率を100%に引き上げた。1990年から2012年にかけては、元請企業グループの取引関係を維持、拡大しており、工場の増築を複数回重ねている。

K社は、リーマン・ショックに伴う受注の激減を契機に、社訓、賃金体系を変更している。人材育成については、リーマン・ショック以前と変わっておらず、OJT、Off-JTを社内資格、公的な資格や将来的に必要なと思われる講座等のかたちで実施している。なお、K社の認定している資格だが、原則的に役員以上の者（または、提案者）が最初に取得をしており、資格に対する理解と公平性の醸成に寄与している。

社内のOff-JTでは、K社の指定している公的な資格、各種の技能検定（機械保全技能士、有機溶剤作業主任者、プレス機械作業主任者、乾燥設備作業主任者、自主保全士、QC検定）、ISO内部監査員、市内在住の米国人講師によるビジネス英会話講習（出前講座）等を通じたTOEICを実施している。なお、講習費用、受験費用はK社の負担である。とりわけ、ISO内部監査員については元請企業グループも驚くほどの人数（20名）を擁しており、TOEICに関しては将来的に必要なかも知れない段階にも関わらず（将来的な経営展開上、必要になる可能性をもっているために）対象としている。社外のOff-JTでは、管理者養成学校（私企業が実施している研修合宿）、雇用能力開発機構主催の研修、山形県産業技術振興機構主催の研修への参加を、K社の負担で実施している。

OJTでは、作業時間を通じて、社内検定（ハンダ、検査、圧着、レーザー加工、テープに関する検査の独自の認定試験）のためのスキル向上に取り組む、及び、品質管理や改善活動に関わる8つの取り組み（聞き取り調査時点）を検討し、その集約を実施している。後者（8つの取り組み）に関しては、部門レベルで実施をしている。ひとつの部門は係長1名、主任1名、製品リーダー2～7名、必要に応じた複数名の社員から構成されているが、経営環境や受注動向に応じて再構成される流動的な構造である（聞き取り調査時点では4つの部門に分かれていた）。流動的で少人数からなる部門という構造にしている理由は、受注に波があるためである。説明を加えると、元請企業グループから獲得する受注に際して必要な能力は、1週間で現場に出られるものから、1年間要するもの（国家資格等）まで幅広い。また、受注している仕事は、今日に至るまで全て支給材である。したがって、多様な仕事に対応できることが社員に求められているために、管理職相当の責任を担える多数の人材育成を強く志向している。なお、従業員の平均年齢は30歳代である。

上記のとおりOJT、Off-JTに力を入れているK社だが、育児休暇を取得しやすい仕組みづくりにも取り組んでおり、近年、県や国から表彰される実績を有している。聞き取り調査時点では7名が育児休暇を取得中だった。育児・介護休業法を遵守しているが、それに留まらずに、正規労働者の精神的な支援にも踏み込んでいる点に特徴がある。主な取り組みとしては、作業内容の変更による母体保護、代替要員の確保、産休中に月1回子どもを連れて会社を訪問して不安を軽減する、社内報に社員の子どもの掲載するといった産休中の従業員とのコミュニケーションの維持、職場復帰直前講習の実施、小学校就学前まで育児短時間勤務を選択が可能、子どもの看護休暇制度、社内報の配布、社内や親睦会の会費を月1回、総務部窓口を支払いに来ることを挙げられる。一般的に、育休の取得から復職後にかけて陥りやすいことは、男女雇用機会均等法や育児・介護休業法における強行規定や努力義務規定に反することに加えて、復職時の心理的な不安、恒常的な育児による肉体的、精神的疲労に対する理解を得にくいことに対する不安、狭い地域ほど羽を伸ばしにくい閉塞感、男女の役割を既定される傾向にある実態の存

在¹⁴、幼稚園や学校の手続きを含めた行事によって慢性的な疲労を蓄積し易いことである。

上記の解消をK社は目指し続けており、県や国から表彰されるに至っているが、成立している要因は「公平」と「お互いさま」というK社の文化に集約できる。「公平」については賃金体系において後述するとして、ここでは「お互いさま」について述べる。「お互いさま」とは、上述した状況を互いに支え合って対処することである。厳密には、単身者や子どもを扶養していない家庭も存在しているゆえに、「公平」という点で齟齬が生じ得よう。しかし、創業当初は近隣住民や農家からパートを募ったり、3世代同居の一般的なこの地域において終日拘束することの困難だったこと、及び、受注変動の大きく、且つ、支給材を組立てているK社にとって、「お互いさま」の精神は経営者、従業員に当たり前のこととして受け入れられてきたという背景がある。端的に述べるならば、K社における「お互いさま」とは、法制度の変化に伴って形成されたのではなく、業務に穴を空け易いが組織に貢献できる人材を取り込まざるを得ない環境のなかから構築されてきた組織文化といえよう。

賃金体系は、オイルショック、円高、バブル崩壊から平成不況に至るまでは、「多能工」を評価軸にしていた。しかし、リーマン・ショック、タイの洪水に伴う受注の大幅な悪化にともない、「公平」を評価軸に移行した。K社の位置づける「公平」とは、①数字で表せる査定表、②K社の業績表、そして、③K社の文化から構成されている。

最初に、①数字で表せる査定表とは、「社訓」と「スキル管理票」に基づき構成されている表である。「社訓」とは「1. 企業概要」において記したK社の求めている社員像のことであり、正規労働者全員で話し合いを重ねて作成をしている¹⁵。したがって、固い内容ではなく、こんな社員と働きたいとの思いを単語にしている。そして、組織の求める行動や判断を体現しているかが（プラス方式の）数値で査定される。「スキル管理票」とは「技術・技能の習熟度合いの評価」、及び、「工程管理の評価」から構成されている。「技術・技能の習熟度合いの評価」は、OJT、Off-JTにおいて列挙した資格等によって累積される資格給である。資格の程度によって、1つあたり1,000円、2,000円、3,000円が累積加算されていく。「工程管理の評価」は、部門判断で実施している査定評価であり、QC、TFK¹⁶、CMG¹⁷を基軸に構築されている査定表である。試行錯誤を繰り返している最中だが、TFKはトップダウンの改善活動であり、CMGは現場で改善手法を学んだり、教えながら更なる改善活動を目指すものである。

次に、②K社の業績表とは、新入社員を含む労働者全員に対して日常的に公開されている情報であり、受注単価、受注量、月売上高、年間売上高等を含んでいる。業績表は賃金と連動したかたちになっており、リーマン・ショック後に導入された。

最後に、③K社の文化とは、育児休暇の取得や受注の変動等に応じて、空いた穴を皆でフォローすることである。また、職場復帰後の労働者に対するフォローも含まれており、無災害記録を18年間に渡り更新中であり、安全衛生に係る優良事業場として県から表彰されたり、社内でワーク・ライフ・ balan

14 総務省 [2012], p.5.によると、共働き世帯では、男性の2次活動9時間9分（仕事等8時間30分、家事関連39分）に対して、女性の2次活動9時間27分（仕事等4時間34分、家事関連4時間53分）となっている。なお、「2次活動」とは「仕事、家事など社会生活を営む上で義務的な性格の強い活動」（総務省 [2012], p.1.）と位置づけられている。男女ともに非正規労働者も含まれているために、一概にいえないが、女性に対する家事や育児の負担が大きい傾向を以って、「男女の役割が規定される傾向にある」との表現をしている。

15 2009年に「求める社員像」をテーマとして週1回の話し合いを実施して、3ヶ月かけて5つの目標項目を作成した。折角の機会なので、この成果を社訓にしたという経緯がある。

16 K社独自の造語であり、17～18年前に構築した。

17 K社独自の造語であり、2003年に構築し、必要に応じて見直しを重ねている。

スを支援する委員会、セクシャルハラスメント対策委員会を設置している。これらが実効性を伴うかたちになっている背景として、「K社の文化とは何か」という問いに対する回答¹⁸から垣間見ることができる。

以上の3点がK社の位置づける「公平」であり、賃金体系の基盤である。上述した賃金体系を端的に述べるならば、賃金も含めて、労使や労労の信頼関係の構築¹⁹、及び、労働者の成長と組織の発展を相関させていこうとの意思が「数字で表せる査定表」になっているといえよう。

4. 特記事項

K社は特定の元請企業のグループ企業のみから受注を獲得している企業であり、激しい競争を繰り広げている加工組立型産業に位置づけられる下請企業である。元請企業のグループ企業とは資本関係を築いておらず、特定専用資産設備や設備貸与を受けてもいない。しかしながら、世界に存在している部品メーカーと比較しても上位に位置している点に特徴がある。このポジションを維持、獲得するために、改善活動、提案活動、及び、設備投資を含めた多くの取り組みを自主的にしている。ただし、①受注量が元請企業の生産量と連動している、②支給材であり、1個あたりの利益率が低い、③元請企業から獲得する仕事に応じて多様に対応できることが求められるという特徴も有している。①に関しては、原価低減や新製法の模索、生産ラインの見直し、または、部品メーカーへの転換という大きな変化を求められるために対処困難なことだが、②③に関してはK社で主体的に取り組める余地を有している。②では元請企業から承認を得られるかによって困難さの程度は変化するが、独自に材料や部材調達に取り組む余地を有しており、③では上述した取り組みを通じて多様な仕事に対応できる体制を模索できる。

賃金体系を職能給のみを軸とした形態から職能給と業績給とを組み合わせる形態に移行したり、リーマン・ショック後に1名の解雇者も出さなかったものの、雇用調整助成金制度を活用できなかったら解雇者を出さざるを得なかった可能性の高かったことは、一般的に、既存の賃金体系を維持できる展望を抱けなかったためといえよう。厳しい経営環境に陥ると、原価の更なる低減の模索や総人件費の低減を選択せざるを得ないと捉えることが往々にしてある。しかしながら、代表取締役はこの点に対して、「受注の激減したときこそ、じっくりと、社内で話し合える機会」と述べている。このことは、本質的な意味でのリストラクチャリングに取り組み、従業員と経営者の折り合える着地点を真剣に模索したことを意味している。このことを実現できた要因は、開かれた情報に基づいて意見を出し合える環境を整え、従業員の不安、負担、不公平感の軽減を目指す経営者の言動に対する多数の信頼を得られ、そのうえで、組織に対する貢献、成長、挑戦を志向する姿勢を従業員に求めたためといえよう。特に留意したい点は、「公平」と「お互いさま」を不可分と捉えている点である。「公平」、「お互いさま」、「支え合う」という言葉は心地よい響きだが、その本質的な意図を歪めて解釈するフリーライダーの出る余地が生じる。また、「公平」という言葉自体も捉え方次第で多様な解釈をできるゆえに、組織のバランスを

18 「K社の文化とは何か」という問いに対して、代表取締役は「勤勉を旨とする」、「法律を守ろう」と回答し、勤続23年の総務部主任は「お互いさま」と回答している。なお、代表取締役の最終目標は「社員の幸せと生きがい」の確立と回答している。

19 代表取締役は温和であり、役職に関わらず話を聞き、対応も柔和だが、自らの信念に強いこだわりを持っているとの印象を受けた。特に驚いたことは、従業員を約200名擁しているにも関わらず、敷地内の移動時に代表取締役に挨拶をする従業員の目が穏やかなことだった（学内で挨拶をする学生に近い目である）。人材育成をテーマに本プロジェクトに取り組んでいる都合上、バイアスが掛かってしまっていると捉えて頂きたいが、本プロジェクトを除く聞き取り調査時においても、遭遇しなかった事象ゆえに付記しておく。

最小限の歪みに留めて成長させることは容易ならざることである。この課題に対して、K社は、経営者や上位の管理職の行動規範、監督体制、及び、表面的ではない風通しのよい企業文化の形成を通じて全労働者と企業の成長を目指せるかたちを模索し続けている。加えて、こうあるべきとの行動規範のみを一方向的に提示するのではなく、産休を取得して職場復帰をした女性社員の意見を含めた従業員の意見を尊重したり、これならばロイヤリティを高められるとの意見を声に出せる環境を整えたり、筋として通っていれば取り入れようと努力している点に特徴がある。その一端として、職業人生を全うできる可能性を高めるキャリア形成の展望を、従業員自らの意思で展望できる仕掛けを構築していることが挙げられる。

以上のことを端的に述べるならば、K社は賃金体系に業績給を取り込む際に、「公平」を数値化して評価基準にすると同時に、従業員のキャリア形成上の選択肢を増やしているといえる。

5. その他

K社は部品メーカーであり、元請企業グループからみて世界的にみてもトップクラスの部品メーカーである。そして、「3. 人材育成の方針」、「4. 特記事項」において述べたとおり、労務管理に真摯に取り組んでいる姿勢が表れている。ただし、本プロジェクトの趣旨を踏まえると記しておくべきことがある。それは、K社の取り組みを幅広く模倣可能か否かである。K社の事例から読み取れる要素として、①支給材の加工組立をする部品メーカーであるために、CADプログラムなどの開発・設計を除く生産工程従事者に偏っている人材構成となっている、②資金的余裕は十分ではないが、受注の拡大に繋がられる投資を、最終的に経営者の判断で実施している、③元請企業グループの期待している多様な仕事に対応できる仕組みを構築している、④部門の流動性の高さゆえに、複数の技術や技能を保有している管理職相当の人材が揃っている。また、従業員の平均年齢の若さゆえに、キャリア形成をある程度弾力的に変更できる、⑤経営者や女性の管理者の行動規範等が明確である。例えば、不公平感を極小化する一環として情報を可能な限り可視化し、評価における裁量の余地を少なくすることを目指し続けている、⑥経営者が責任と権限を職位に応じて与えており、労働をつうじた企業と人材の成長を真摯に追及している、⑦地域に密着している傾向の強い当該地域の女性の労働者を人材育成することが（K社の創業後の経緯上も）不可欠だったこと、⑧社訓や賃金体系の再検討は、元請企業グループからの仕事量が激減しており有効な手立てを選択できない時期（まとまった時間を充てられる時期）に取り組んでおり、賃金体系や組織の存続を現状のままだと維持困難と広く認知されているタイミングに実施している点が挙げられる。

裏を返して記すならば、K社の取り組みを模倣するうえで導入に支障のでそうな要素として、①開発・試作工程への進出をつうじて自社製品の製造に展開をしている（または、営業部門を含めて対立し易い部門が存在している）組織構造になっている、②受注の拡大に繋がられる投資を経営者が絞り込めない、または、経営者の抱く組織の展望が従業員に伝わっていない状態に陥っており、従業員が組織の展望を描けない状況にある、③経営戦略上新たに求められる技術・技能の修得の容易ならざることにある管理者や作業員が存在している（組織の成長と従業員の望むキャリア形成の乖離が大きい）、④組織の成長に寄与できそうな中途採用者を一定期間ごとに調達可能な状態である、⑤何らかの要因で経営者の行動規範が揺らぐ、または、組織の求めている方向に従業員がコミットしていない、⑥従業員が自身の成長（内部や外部の労働市場でも通用できそうなキャリア形成）を展望できない状態にある、⑦新卒採用に際して、期待できそうな人材を選別できる状態が続いている、⑧経営展開や事業規模が一定以上の速度で拡大しており、体系的な人材育成の構築を模索できる状態にない、または、当座の仕事に対処するこ

とで精いっぱいであり、その過程で従業者の成長を促している状態にあるといった点が挙げられる。

本報告書における他の事例でも確認できることだが、県や国から人材活用を評価されている企業は、そうありたいとの想いのみで多様な取り組みをして評価を受けたというよりも、人材育成を含めた経営上の課題を抱えており、組織の特徴にあわせて適切なタイミングで対処した結果として評価を受けている。したがって、組織における課題の所在、(時間を含む)投入可能な経営資源の程度、及び、経営者と上位に位置している管理者の行動規範と従業者との関係性を理解することが極めて重要であろう。

最後に、「多能工」を軸とした賃金体系から「公平」を軸とした賃金体系に移行する際のK社の取り組みにおいて、追記したいことがある。それは、ヒトは希望と誇りを抱け、且つ、選択できる環境において、健全なキャリア形成を自発的に描けるのではないかという示唆である。前述したとおり、K社は従業者自らの意思で展望できる仕掛けを構築していると記したが、受注の激減した時期、従業者は賃金をはじめとした待遇とK社の将来に不安を抱いたと考えられる。結果として、前述した取り組みを経て現状に落ち着いているが、その背景として、①労使と労労の信頼関係の再構築に腰を据えて取り組んだこと、②組織の展望に大部分の従業者がコミットできたこと、③組織の展望に(概ね)一致しているキャリア形成を自発的に描ける余地を作ったことが挙げられる。①②については前述したとおりだが、③については、労働を通じて希望を抱け、選択できるとの特徴を有しているのではないだろうか。従業者は、自らの労働を通じたキャリア形成を組織の成長と関わりのあるかたちで描くことを通じて職業を全うすることに対する希望と誇りを抱ける。また、従業者は、自らの成長に対する評価(賃金をはじめとした待遇や労働環境)次第で、キャリアに応じた転職を探索、選択可能となる。多大なコストを投入して人材育成をし続けている組織にとって厄介なことだが、(賃金面で大企業に勝る金額を提示困難にせよ)従業者の幸せと生きがいを増進できる待遇や労働環境(または、その地域における転職候補先企業よりも比較優位な待遇や労働環境)を提示することで、組織に対する従業者のロイヤリティを高めることが可能ではないだろうか。

参考文献

総務省 [2012], 「平成23年社会生活基本調査 生活時間に関する結果 要約」(<http://www.stat.go.jp/data/shakai/2011/pdf/houdou2.pdf>).

平沼高 [2010], 「経営労務監査論の理論的枠組み」, 明治大学経営学研究所編, 『経営論集』, 57巻4号, pp.69-97., 明治大学経営学研究所.

第2章 宮城県の企業事例

第1節 引地精工株式会社

調査日：2010年12月22日 14時40分から約3時間

面談者：代表取締役社長 引地 政明氏（創業者）

訪問調査者：谷口 雄治、高橋 保幸、本間 義章、松下 幸生

1. 企業概要

所在地

本社：宮城県岩沼市吹上2丁目8-28

2001年7月稼働 生産設備技術開発

大和事業所：宮城県黒川郡大和町吉岡東2丁目2-16

設立：1979年5月

資本金：3,000万円

事業内容：産業用省力化機械・治具等の設計、製作。

（機械設計・制御設計・機械加工・組立調整）自社設計90パーセント越

従業員数：73名（男63名、女10名）

経営理念：『最大の資源は人材』

賃金体系：職能要件がある能力給制。

沿革

1979年5月 当時社長が居住していた岩沼市寺島宇川向45-29にて、プレス二次加工を主とした個人会社として創業。

1982年4月 法人会社化。業務内容を省力化機械の生産及び治具加工に変更

1989年3月 現在の第一事業所に工場を移転

2001年7月 現在の第二事業所に工場を増設。第一事業所を機械加工部とし、機械設計部、制御部、組立調整を部第二事業所に移設

2002年11月 ISO9001を認証取得

2004年3月 ISO14001を認証取得

2005年7月 資本金を30,000,000円に増資。

2006年8月 第二事業所第二工場（B棟）増築。

2012年10月 第一事業者を第二事業所に統合し効率化を図る。

2. 事業内容の補足説明

現社長、引地政明氏は、起業前は東北リコー株式会社、子会社の迫リコー株式会社（宮城県登米市迫町）の分室に勤務。当時迫リコーはプレス等工作機械による精密機械の部品加工を行い、リコーのマイティーチャー等の組立を行っていた。迫リコーでは経理一筋で、技術には必ずしも精通していたわけではなかった。

しかし、組み立ての仕事をする中で自動化の必要性を感じるが、会社ではそれを必要とされなかった事もあり、'79年に独立を考える事となる。

当初はリコーからプレス加工の仕事を受注していたが、仕事量が少ない事からアルプス電気株式会社

の仕事を受注する事になる。

その後、'82年から現在の業務内容の自動機的设计製造を手がけるようになり、取引は拡大していく。特に取引相手を限定せず多くの業界に自社製品を納める事としている。このように、多くの業種と取引する事が、多様な技術を知る事に繋がり、現在の技術力の礎となっている。

3. 企業の特徴

意図して会社の規模を拡大したというより、様々な仕事を受注するうちに「仕事一杯一杯になって」その都度機械を新たに導入していった。資金的には産業振興機構などを利用している。会社の適正規模を100人程度と考えており、その規模に達するまで今後多少の拡大を考えている。

社員は正規雇用が主であり、派遣社員は使っていない。社員全体の4割が大学卒業者となっている。今年の採用は7人で、その内大卒が2人、高卒3人、高等技術専門校卒2人となっている。

社員は青森県、秋田県、長野県など色々な地域から入社している。

○今後の事業の方向性について

トヨタとの関係については、平成8年に宮城県に進出を図って以降、ずっと接触を持っており、既にトヨタ関連の中小企業も多数見学している。(トヨタ本体の完成車ラインを見ても実際の参考にならないため。)

多くの県内企業が、求められるハードルの高さに尻込みをしているようであるが、社長個人としては「できません」ではなく、「どうやればできるようになるでしょうか?」というスタンスで相手に食い付いていくべきだと考えている。

○自社製品について

製品は主に省力化に関するものであるが、人員の削減に関わるものの開発というよりは、生産時の安全化に目的を置き、製品開発に取り組んでいる。商談は、「〇〇を〇〇時間で作れるようなものが欲しい。」から注文が始まっていく。

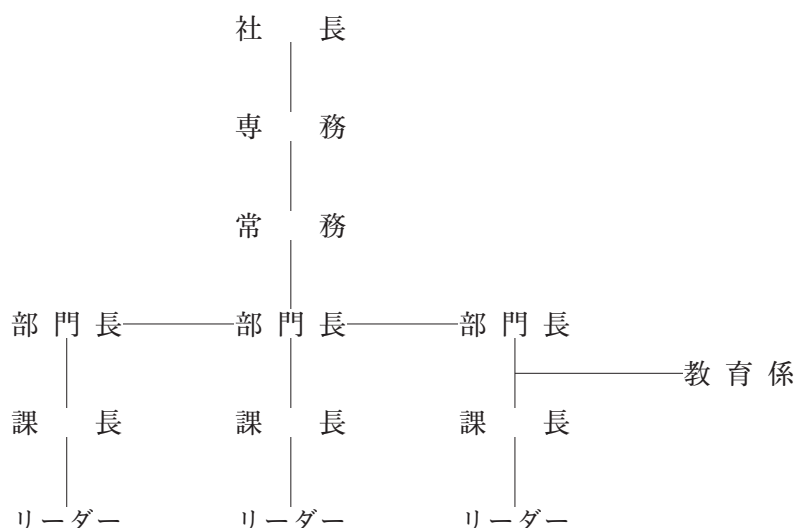
○受注方法

新たな仕事を取るに当たっては、他社のように営業マンを送り込んで仕事を受注するという事はしない。技術者全員が営業マンと考え、特に営業部は設けず、他社の社員と技術者の「雑談」の中から相手が困っている事を聞き出し、それを新たな仕事に結びつけている。従って「商談」というより「雑談」を重視している。(社長によれば、1時間の商談のうち55分は雑談。)

関西からの仕事が7割程度であるが、現在はいろいろなところから噂を聞きつけ、関東からの顧客が多くなってきた。その意味では、仙台駅からは遠いものの、仙台空港に近い岩沼に立地している事は非常に好都合である。

仕様から引渡しまでは長くて半年程度。3千万程度の仕事であれば3ヶ月程度となる。プロジェクト毎にリーダーを決めて、引き渡しまで一貫して作業を行う。

○組織体制



部門ミーティングを月1回程度、管理職会議は週に1回1時間程度行っている。

○給与について

年功序列制はとっていない。職能要件がある能力給制。10年ほど前に外部の人間を入れて職能要件のランクを作り上げた。面談を年2回行い、ランクの見直しを行っている。

4. 人材育成の方針

OJTが主であり、年齢の高い方を若年社員の人材育成に活用している。60歳定年になっているが、再雇用として70歳まで働いてもらっている。設計・組立て・加工といったセクションで、人材の育成に回ってもらっている。設計に関しては1年間現場を経験してから配属している。大卒、高卒共に同じである。教育は入社後、3年くらいマンツーマンに近い指導を行っている。育成のカリキュラムは、自社作成。

職種によっては、入社3年から5年で、関係する企業等に派遣して技術を学ばせている者もいる。CADなどの研修は、ディーラーの研修に派遣している。

いかにモラルの向上を図っていくかが人材育成の基本と考えている。

○新卒に要求するもの

図面が読める事。計測ができる事。(学校に要望している。)

一般常識(挨拶・謙虚)、問題解決力(人間関係・仕事)、チャレンジ精神。

採用のポイントは「ものづくり」が好きな事、応募前に会社を見学してもらっている。

*現在の社員定着率は70%程度であり、良い方であると思っている。

5. 考察

派遣や臨時職員の多い中、正社員で固めているところに企業の強みを感じた。これと相まって、県内企業は自動車部品に尻込みをする傾向の中で「どうすればできるようになるか」の積極的な姿勢が見てとれる。トヨタ自動車東北の近隣に工場を新設し、供給体制を確立するなどその方針決定の速さなども、これの一つの表れであろう。

一方、人材育成ではベテランの社員によるマンツーマンでの技術継承を図るなど、技術を大切にした

丁寧な指導をうかがい取ることができた。

同社の人材育成のキーワードを挙げるとすれば「正規雇用」、「攻めの姿勢」、「ベテランを活用したOJT」といえる。

第2節 明治合成株式会社

調査日：平成24年2月27日(月)午前9時45分から2時間程度

面談者：代表取締役 片瀬 弥生 氏

訪問調査者：谷口 雄治、高橋 保幸、本間 義章、松下 幸生

1. 企業概要

所在地：宮城県大崎市古川桜ノ目新高谷地140-5

設立：1968年8月

資本金：2,000万円

事業内容：精密プラスチック部品の金型設計製作と成形加工及び塗装・印刷・レーザー加工・組立

従業者数：従業員124名（男性82女性42）（本社・工場のみ）

起業理念：『成形技術と真心でお得意様と郷土の信頼に応える』

経営方針：積極行動で、最速スピード・最良品質を提供する企業となる

賃金体系：年功序列の年齢給の部分、職能給の部分、勤続給の部分で三本柱

沿革

1968年8月 古川市（現・大崎市古川）西館で事業スタート

1969年3月 社名を明治合成株式会社とする代表取締役 片瀬秀一就任

1972年2月 古川市大崎（現・大崎市古川）にインサート成形専用工場を増設

1972年11月 古川市（現・大崎市古川）稲葉に本社屋及び古川工場を新築

1978年4月 稲葉工場に金型製作部門を設置

1978年10月 稲葉工場に成形工場増設

1978年11月 創業10周年記念式典

1979年8月 大崎工場新築落成

1983年4月 稲葉工場に成形工場増設

1984年10月 自社製品「海洋ワンタッチジョイント」開発

1985年3月 古川市（現・大崎市古川）桜ノ目に本社工場を、新築移転稲葉工場を増設、大崎工場を集約

1988年1月 業務改善プロジェクトチーム結成

1992年11月 古川市（現・大崎市古川）桜ノ目の本社工場を増設し全工場を集約、合理体制を強化

1995年10月 片瀬浩 代表取締役就任

1998年4月 自社開発製品「トレーマン」発売開始

1999年9月 物流倉庫を増設し、物流体制を整える

1999年10月 工場を増設し、成形品の塗装・印刷・レーザー加工・組立を開始

2002年12月 ISO9001-2000年版取得

2004年3月 ISO14001-1996年版取得

2006年1月 片瀬 弥生 代表取締役就任

2006年3月 ISO14001－2004年版取得

2. 事業内容の補足説明

プラスチック形成が主な事業だが、金型も手がける。顧客の製品図面を基に金型の設計から制作・試作までを社内で行い、そのまま量産化まで一連の作業として請け負う。自動車部品が8割を占め、常時40社程度と取引があり、低コスト・短納期が強みであるが、中国などアジア諸外国の低価格と対抗するため、より難しい加工に挑戦している。レーザー加工など新製法や新商品開発にも積極的に取り組んでいる。

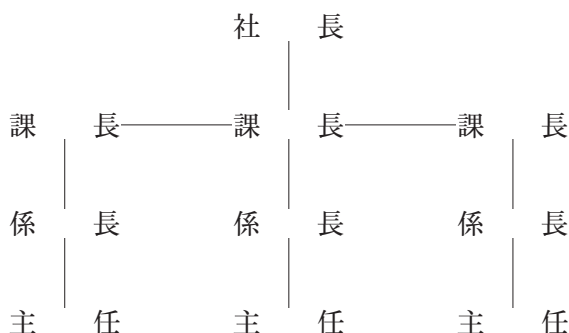
3. 企業の特徴

臨機応変に他部署間で人の貸し借りをしている。頼める部分の一般的にシェアできるものは皆で取り組む。玄関先に大きく掲げられた経営理念に意気込みが感じられる。「理念がはっきりしていれば、纏まりやすい。何のために仕事をするかと言えば家庭のため。でもそれだけではない。自分の成長の為、地域の成長の為とあるべき。」との考えの基、毎日社員が経営理念を唱和している。

○生産体制

トヨタ生産方式「ジャストインタイム」導入により、納期に対する仕事のやり方が大きく変わってきた。現在は、国際競争が一層厳しくなっており、中国や台湾では24時間体制で金型設計がおこなわれる中、昼間だけの当社の金型設計体制では、納期が苦しくなっている。

○組織体制



主任、係長の配置は課の規模や内容にもより変わっている。

従業員数が105名。一番多い時で25年前が250名で、バブル前、15年前に150人程度になり、新たに塗装印刷組み立て部門を作り、一度160人くらいになった。そこから仕事が減り、6年くらい前に130人に。リーマンの時に退職者を募り25名を減。そこから増減を繰り返して、この1年間で105名。震災以降は、新卒者2名採用で退職者なし。基本的に正社員採用になっているが、現在は個人の都合によるパート1名、関連会社からの派遣2名がいる。

○給与について

年功序列の年齢給の部分、職能給の部分、勤続給の部分の三本柱。あまり年齢給は大差無い、年齢差で最高1500円。1年1500円ずつ若手は上がっていくが、一定の年齢になると500円と昇給値が変わる。職能給は後半に上がっていく。勤続給は年500円という形。年功序列というと、勤続給と年齢給だが、

だいぶ低くなっている。

職能給は、等級のようになっていて、能力ごとのランクになっている。今年は頑張っていなかったから、来年期待する為に少し押さえておく等、その時の社員の姿勢や生活の状況によっても決まってくる。課長が査定会議をおこない、ある程度個別に決めて行く。全体で平均化できるようにしている。

4. 人材育成の方針

新卒を正社員に採用して長期に働いてもらい、きちんと習熟させていく。この3年ほど人材育成のシステム構築を謀っており、教育担当者を決めて、新卒採用者には教育担当者を一名つけている。業務内容を明確にしてスキルマップを作り、それに合わせてOJTを実施している。

教わるだけでは成長しない、教えることでの指導者側の成長も促す。新卒採用者はまず整形工場に入れ、製品管理・ロット管理など基本的な事、金型そのものである成形の段取りや金型のメンテナンスを覚えさせた上で、職場適性を見る。「人を物扱いしない」その考えが人材育成にも活かされている。

バブル以降は主にOJTによる人材育成になっている。Off-JTも用意はしているが、社員は消極的である。

○目標管理

毎月、従業員に個人目標を掲げさせ、モチベーションの維持と自己管理をさせている。数値的目標を設定させるなど、具体的な目標設定により各個人に各部署の業績計画・改善目標や重点実勢計画を意識させることを誘導している。

また、現場の上司と社長が、この目標に目を通し、評価を与えることで従業員とのコミュニケーションに一役買っている。

従業員のうち、女性が4割を占めるが結婚や出産での離職がない。もちろん法的な制度整備も責任を果たしているが、男性社員も、離職が多いとされる新卒1～2年目の者からも、離職者はほぼ出ない。給与面で大企業に及ばないながらも、人をモノ扱いしない、人を部品扱いしない中小企業の良さがあるのではないかと、社長は判断している。

「個人目標」「スキルマップ」「人事効果」を上手くリンクさせることが今後の課題。結局は競争の源泉は、人材しかないとの信念になり人材育成面での改革に取り組みつつある。

5. 考察

正社員で固め、さらに企業理念の唱和など組織体制の強化をおこなう姿がみえる。国際競争力の強化のための「ジャストインタイム」の導入や、競争力の原点は人材にあると一早く気づき、モチベーションアップに繋がる「個人目標」の設定をおこなうなど、いかにこれから自社を盛り立てていくかに取り組んでいる。

人材育成ではOJTが主流であり、新人には教育担当者を決め、能力開発を図るなど丁寧な指導をうかがい取ることができた。これら「人を部品扱いしない」姿勢が人材の定着の一つに繋がっているといえる。

同社の人材育成のキーワードとして、「正社員」、「目標管理」、「OJT」、「スキルマップ」が挙げられる。

第3節 株式会社宮富士工業

調査日：平成24年2月27日(月)午後2時から2時間程度

面談者：代表取締役社長 後藤 春雄 氏

訪問調査者：谷口 雄治、高橋 保幸、本間 義章、松下 幸生

1. 企業概要

所在地：宮城県石巻市門脇字三軒屋1-2

設立：1980年9月

資本金：1,500万円

事業内容：原子力関係機器製作据付工事、各種タンク製作据付工事、各種コンベア製作据付工事、ダクト製作据付工事、水門、ゲート据付工事、一般産業機械製作据付工事、水処理設備配管工事、ゴミ焼却場配管工事、ミールプラント配管工事、製紙工場配管工事

従業者数：従業員17名（本社・工場のみ）

経営理念：『溶接一筋』

賃金体系：月給。資格手当、能力手当あり

沿革

1980年9月 山西造船鉄工所(株)の協力会社を目的に宮富士工業として発足

1985年8月 石巻市門脇字三ツ股21番地の18に移転

1989年4月 社名を有限会社宮富士工業と改め、資本金500万円による組織とする

1990年1月 石巻市門脇字三軒屋1番地の2に工場新築

1997年10月 社名を株式会社宮富士工業と改め、資本金1,000万円に増資、本社を石巻市門脇字三軒屋1番地の2に移転
(2007年9月より住居表示変更に伴い現住所)

2006年3月 資本金を1,500万円に増資

2. 事業内容の補足説明

TIG溶接（Tungsten Inert Gas：タンゲステン・不活性ガス溶接の意である。電極にタンゲステン棒を用い、シールドガスに不活性ガス（アルゴンが多い）を用いておこなう溶接）が多く、アルミ、ステンレス、チタンなど溶接のオールラウンドプレイヤー。

原子力発電所関連の業務受注も多く、技術力の高さが評価されていることがわかる。設計・製造・据え付けと管工事に留まらない建設的な業務内容もこなし、タンクの設置などは配管設備まで一式を取り扱う。造船所の下請け業務でスタートしたというノウハウが現在の配管業に繋がっている。震災後の現在は、橋脚にコンクリートを打ち込んでの現場溶接など、耐震補強のため橋梁のゼネコンなどからの仕事も多い。

3. 企業の特徴

東日本大震災による社の被災後、国の補助事業にも積極的に取り組み、造船業・配管工・機械加工など、15社によるサプライチェーンのグループによる補助金申請が認められ交付を受けるなど、地域企業の中でもリーダーシップを発揮している。このグループは、業務上の連携のみに留まらず、グループ内

での健康診断事業をおこなうなど、福利厚生面でも連携を図っている。

また、人の貸し借りなどもおこなっており、労働力を流動的に確保できる仕組みづくりにしている。今後は機械など備品設備・施設の共有できるシステム作りも考案中とのこと。

溶接工・機械加工・大工・とび・船大工・電気工など多様な職人の揃う石巻を「溶接の町」にと、足下に迫った国際競争を視野に入れて協業組合立ち上げを目標に持ち、30年後を見据えての事業展開とネットワーク作りなど地域貢献に取り組んでいる。そして、その取り組みは、そのまま被災地の復興へと繋がっている。

○人員体制

現在の従業員は17人だが、これまでの30年間では最大30名になり、震災前は13人くらいであった。社員は正社員であり、試用期間なし・即採用の体制を貫いている。

先ごろ、東日本大震災で被災し、経営していた「店舗」が流されたあんこ職人を雇った。新聞に掲載された宮富士工業の記事をみて、自分でも育ててもらえるのではないかと応募があり、現在は職場内で教育中である。

○給与について

給与は月給制で、資格手当、能力手当がある。会計士からは給料が高いのでは、と言われている。

4. 人材育成の方針

平成3年から率先して社員を溶接競技大会に参加させ、平成13年の初優勝から入賞者は延べ37人。普段の仕事の中での切磋琢磨と遊び心がスキルアップに繋がっている。学歴を資格で補えるよう1級技能士取得を目標とさせる。中小企業では他社からの引き抜きのリスクが常にあるが、社員は家族と考え社員の資格取得にも熱を入れている。

育成方法は全くのOJTの手法であり、先輩に付いて学んでいく方法をとっている。競技大会参加者は、大会が近づくと、概ね1日2～3時間。全国大会出場が決まれば約1ヶ月前から仕事は休ませて練習させる体制をとっている。体調管理やモチベーションは各個人に任せるが、練習で遅くなったときは残業代も出すなど、経費をかけておこなっている。

技術の未熟なところがあれば他社であっても教えに行くなど、人材育成については自社に留まらない取り組みをしている。

また、県内高校生を対象とした、高校生溶接競技大会開催に向けて陣頭指揮をとり、多くの企業の支援を得て、平成25年に第2回目の開催を成功させるなど、若年者のものづくりに対する意識付けにも貢献している。

後藤社長は、高等技術専門学校や、東北少年院の溶接科でも子どもたちの指導にあたっている。特に東北少年院における指導では、「2～3回の実習では溶接をマスターさせるのは難しい。したがって、彼らには真剣に教える姿勢を見せている。その中から「生きる道」をみつけて欲しい。」と、限られた条件の中でも臨機応変で真摯に人材育成に取り組んでいる。

「教えるは憶えるのは道半ばなり」が社長の座右の銘。会社の規模を超えて企業責任を果たし、地元の公共職業訓練や人材育成に大きく貢献している。

5. 考察

自社に留まることなく、若年者から離職者まで、卒業学校や前職に関わることなく人材育成をおこなっている。単なる、地域の一企業ではなく地域をまとめた30年後を考えるなど地域のリーダー的存在であることが見て取れる。

組織力の強化というより、社員イコール家族といった考えから正社員制をとっており、それが結果的には強力な組織力へと繋がっていると考える。

さらに、モチベーションアップに「競技会の参加」や「資格取得」を行い。それらが個人のスキルアップばかりではなく、自社のまい進力に繋がっている。

人材育成の手段はOJTであり、先輩社員からの技術の伝承がおこなわれている。

同社の人材育成のキーワードは「正規雇用」、「資格取得」、「熟練社員によるOJT」、が挙げられる。

第3章 岩手県の企業事例

第1節 株式会社及精鑄造所

調査日：2011年12月12日

面談者：常務取締役 及川 敬一 氏

訪問調査者：谷口 雄治、高橋 保幸、本間 義章、松下 幸生

1. 企業概要

所在地：岩手県奥州市水沢区羽田町明正147

設立：大正5年4月1日

資本金：3,000万円

事業内容：銑鉄鑄物の製造及び販売、機械加工仕上げ、自動車エンジン部品等の産業製品が主力、左記に付帯する一切の事業

従業者数：45名（内女性8名）すべて正社員

一般事業主行動計画：

- (1) 計画期間 平成22年8月1日～平成24年7月31日までの2年間
- (2) 内容 計画期間内に育児休業の取得率を次の水準以上にする。
女性社員の取得率を80%以上にする
- (3) 対策 平成22年8月～育児休業制度や運用について社内報、説明会の実施などによる社員への育児休業制度の周知徹底。

2. 聞き取りの概要

株式会社及精鑄造所ではNCドラム型旋盤（LB-15 大隈）などの大型機械を備え、高い技術を駆使して、自動車部品、農業機械の部品、工業用部品等を生産している。また伝統の技を駆使して、エクステリア、そして鍋、フライパン等の生活用品も多く製作している。特に最近では新しいライフスタイルに対応すべく、オリジナルの製品にも力を入れている。

従業員は全て正社員であり、製造部門の人員構成は20代から50代まで各世代10名程度と60代が6名ほどである。製造部門は4部門（溶融、造型、仕上げ兼出荷、工芸品）から成り、各部門とも10名程度で構成されている。工場長の下部門ごとに課長（職長）と係長を配置し、各部門とも二部制の勤務体制を敷いている。課長と係長はそれぞれひと班に付いている。二部制を取っているのは、キュポラの1日の稼働時間（効率性）を高めるためである。キュポラに火入れして溶解可能状態になるまでに時間を要し、溶解作業が終わりキュポラを手入れ可能な状態に冷却するまで時間を要する。二部制にしない場合の溶融の稼働時間は1日5時間程度であるが、二部制の場合約7時間程度になる。早番班と遅番班が重複する時間は午後1～3時の2時間である。

かつて、松下電器産業の下請けとしてガスレンジの五徳、バーナー部品の製造で少品種大量生産をしていた頃は、女性従業員（パートを含む）の構成比率も高く最大で140名規模であった。その後、業態を少品種大量生産から多品種少ロット生産に変えたため、従業員の構成も正社員・高度熟練者のみとなった。やがて松下電器からの取引の打ち切りがあり、この経験から取引先を分散させる経営転換を図り、現在では1社から2割を超える受注をしない方針をとっている。

社員は長期勤続者ばかりで構成されている。この8年以上も人が辞めていない（定着率がよい）ので、しばらく採用がなかったが、先般久しぶりに新人を採用した。基本的には「3K」職場で敬遠される傾向があるが、最近の雇用事情から、募集をかけると応募者が結構ある。

リーマン・ショック後は受注が減り、雇用調整助成金で従業員全員の雇用を維持した。受注が回復するまで2年かかった。

納期を守るといっても残業はしないでやっている。

3. 人材育成の方針

社員を外部の研修に出すときは、まずは必ず常務の及川敬一氏自らが受講して、その善し悪しを判断することになっている。外部研修の派遣は全員ではなく、キーマンのみである。外部研修先は岩手大学開講のセミナーなどである。技能をもっている上に、知恵（科学的根拠等）を付け、考えることができる人材を目標にしている。

また、社員個々人が考えるようになってもらうよう仕向けている。リーマン・ショックで受注が減り、暇があったことを活かして考えることを徹底した。

毎週金曜日の朝の15分の会合を大切にしている。療養後仕事に復帰以降続けている。毎回、2～3の事柄のみ簡潔に伝えることを徹底している。

職長には、伸ばしたい部分を課題として与えている。一般の従業員にはQCをわかりやすく根付かせる研修は成果があった。

仕事の性質上、共同作業が基本であるため、時間を守るなどの仕事の態度が重要だと考えており、4部門はそれぞれの専門職配置とせず、1部門3年程度で部門をローテーションさせて、各人が2～3部門の仕事が担当できるようにするという長期的な人材育成計画を立てて取り組んでいる。2～3部門の仕事ができるようになって「一人前」と考えるがそのためには10年くらいかかると思われる。同様に機械設備のトラブルが予知できるようになるのも10年くらいかかると考えている。

この業界はカン、コツがものをいう職種であり、熟練は何かトラブルが生じた際こそ発揮されるものだと認識している。東日本大震災の際の対応はベテラン熟練者の力があってからこそ大事に至らなかった。

そうした意味からも各部門でトラブルを経験させることも力を「一人前」になる過程で必要だと考えている。仕事の結果が形としてすぐに現れる（わかりやすい）ので、フィードバックが容易なことがこの業種で人を育てる特長にもなっている。

4. 特記事項

少品種大量生産の失敗の経験から「少ないものしかやらない」ことを徹底。ロット数1個のものもある。

常務取締役の及川敬一氏（38歳）は、社長（父、敬氏）に代わって経営を取り仕切っているが、同社ではまだ9年目。大学（文系）を卒業後、別会社に勤めていたが、同社を継ぐために戻った。後継者として「余裕なく力が入りすぎていた」（敬一氏）ために3年目に両腕を骨折するという大怪我をした。完治までに2年かかったが、療養を利用して岩手大学大学院（鑄造専攻）に入り、鑄造を理論から勉強した。

療養と大学院によって、「りきみが取れ」（敬一氏）て、社員との関係がいつそう良くなった。金曜朝15分の会合の成果が、「ようやく最近になって手応えを感じる」（敬一氏）という。

不良率が1パーセントを下回ることは容易なことではない。それくらいの品質（そこそこ）でも、納期を絶対守ることで取引先との受注が維持できる。取引先のジャストインタイムに貢献することが国際競争力を維持することでもある。

5. その他

水沢羽田町の鋳物における歴史は大変古く、南部鉄器のふるさとでもある。

今からおよそ900年前（平安後期）にさかのぼる。藤原清衡が豊田館（奥州市江刺区）に、近江の国（現在の滋賀県）より鋳物師（いもじ）²⁰を招き、鍋や釜を鋳造させたのが始まりとされている。その後、平泉全盛時代には、中尊寺の梵鐘、備品等を鋳造し、平泉文化創造の一翼を担った。

水沢地区にて、鋳物業が発展、継承されてきた理由に、地域的背景がある。砂鉄、良質な川砂、木炭、薪等が豊富に得られた。そしてそれぞれの時代の支配者が手厚く保護してきた。それにより熟練工が養成され、高い技術が伝承された。

南部鉄器は、江戸初期において、水沢・羽田町に定着する。伊達藩の保護を受け、日常品から、武具、砲筒、仏具と多岐にわたった。その後、明治、大正、昭和と盛衰の大きなうねりを受け、特に昭和になると軽いアルミの登場があり、大きな打撃となった。そして、戦争。大洪水、大火。しかし水沢羽田町の職人の方々は、たくましく立ち向かい、常に再起を図ってきた。

南部鉄器の製造においては、先進の技術が導入され、鋳造法の改良が進んだ。そして新しいデザインへの挑戦をして、インテリア性の高い製品、芸術の高い作品が多く生まれるようになった。現在、海外では、国内を凌ぐ評価を得ている。また建築、造形美術等、幅広い分野の製品が製作されている。

第2節 株式会社千田精密工業

調査日：2011年12月12日

面談者：代表取締役 千田 伏二夫 氏

訪問調査者：谷口 雄治、高橋 保幸、本間 義章、松下 幸生

1. 企業概要

所在地：岩手県奥州市前沢区五合田19-1 本杉工業団地内

設立：1979年5月1日

資本金：8,000万円

事業内容：半導体製造装置部品、液晶製造装置部品、自動車関連部品の加工・製造

従業員数：正規労働者数…34名

企業理念：(1) 確かなもの作りで、お客様に信頼される企業

(2) 豊かな発想が活かされる、明るい職場づくり

(3) 自然環境を守り、地域社会に貢献する企業

経営方針：「人」「技術」「管理」すべてに対し抜本的に発想を変える「自己改革」に挑戦しよう

その他：本社の他に県内に2工場設置

■株式会社千田精密工業 大槌工場

20 鋳物師…鉄、銅の鋳造をする職人

岩手県上閉伊郡大槌町大槌第12地割3-1字内

(1988年創業、従業員50名)

■株式会社千田精密東和（グループ企業）

岩手県花巻市東和町鷹巣堂3区1-2

(2000年設立、資本金1,000万円、従業員14名)

2. 聞き取りの概要

これからの日本には何が残るか、地元企業はそのあたりのところから考えなくてはならない。終身雇用でなくなった現在の長期雇用にそぐわない形態になったのか疑問を感じている。公務員の臨時職員という制度もおかしい。そういった制度が当たり前とする考え方には、労務管理を整えていないのではないかと疑問を感じる。

地域に貢献するという考えから地元地域からのみの採用している。創業当初から従業員はすべて正社員で貫き、一切の非正規は使用してきていない。長期雇用でしかも正社員でなければ多品種少ロット生産はできない。

リーマン・ショックの際は、雇用調整助成金で従業員全員の雇用を維持した。当時は社員の学習の機会ができた。企業の役割は、従業員の幸せな人生・家族を支えることと考えている。本当に働いて、本当に家族を守りたいという人を守らなくてはならない。雇用助成金など雇用を守るようにするのが国の責務であろう。

学生自体も就職では無く、就社になっている。学校も雇用できる人間を作ろう、と言っているのは間違いだと思う。

倫理も持たずに、本来の目的もなく企業が生きることだけを考えているように思われる。自分の会社だけを大きくしようという考え方がおかしい。給料とは誰かのためにサポートして感謝される仕事をした者に払われる代償と考える。

創業当初から企業とは「企業は個々人の事業主が集まった集合体」と考える経営を行っており、独立を奨励し、独立支援に積極的に取り組んでいる。

そこで、「独立」醸成のため、「社内独立制」というかたちで成果主義をとっている。いろいろと課題もたくさんあるが、若い人には可能性もたくさんある。いかにして夢を持たせるかが経営者にとっても大事になってくる。そのために、社員一人ひとりが自分自身の力でモノを作っている「社内独立制」という形をとっている。成果主義を掲げ、バーコードで各個人の1ヶ月間の成果がパソコンで出せるようになっている。それを個人、グループ別、工場別といった形で目標を定め、毎週達成率をチェックしている。達成率が低かった時は、なぜ達成できなかったのかを分析させながら、自分達で次の目標を設定するようにしている。そうすることによって、製品の作業工程表に価格を入れ、自分がいくらの仕事ができるのか、どれだけの責任を持ったことができるのか、数字でしっかり把握ができる。工場にお客様が来た時でも、その目標値と達成値はグラフ表示されている。お客様からは「社長、こんな中身まで見せてもいいのか？」と聞かれるが、逆に社員も自分達の達成値が劣っているのを他人に見られるのは恥ずかしい。自分達の力はこんなものなのか、もっと何とかならないのか、そういう意味が持てるようになる。

課長クラスになると「守り」に入るので、「独立」はよい刺激となる。独立して抜けた後は、後進にとっても成長の機会となる。独立した者はこれまで8名。独立支援の典型は、敷地にプレハブ工場を提供し、機械等を譲り、軌道に乗るまで請負業務を勧めるといったこと、取引銀行の紹介などである。

給与制度については、評価も自分達が行ない自己申告させて、職能等級を基本とし、賃金額の決定は自己申告+管理職評価に対して賃金委員会（6名、工場長、部長で構成）が面接を行い決定している。今年の成果は自分の目標に対してどうだったのか、次年の給料はいくら勝ち取ろうとしているのかを1月にアンケートを取っている。当初は3～4倍もの給料で書いてきた人もいた。逆に謙虚な人もいたが、自分自身の心情が入ると決められないので、賃金委員会が決めたことを最終チェックする形で行なっている。

このようなやり方の中で、自分はこれだけ働けるようになった、独立できるな、と判断できたときに、会社としていつでも支援するし、機械も持って行っていいというのが考え方である。

3. 人材育成の方針

社員一人ひとりが自分たちの力で生計を立てて行くことが重要と考え、教育訓練はそのチャンスを与えている。社員には「利用される（会社に必要とされる）人間になれ」と言っている。そのために勉強は自分でやっていくものだという仕組みを作らなくてはならないと考えている。現に創業した社長自らが厚生労働省の「卓越技能者」表彰を受けており、社員の技能検定を奨励している。技能検定を主軸に職能等級制を採っており、技能検定受検のモチベーションとなっている（職能等級の明示によって自分の目標とする熟練と給与の計画を立てることになる）。あくまでも技能検定は仕事の延長であり、社員自らが勉強しなくてはならないと考えているので、そのため技能検定は仕事を通して得た熟練の結果と位置づけており、検定受験のための特別な指導などはしていない。

採用当初から自立・独立の意識をもたせ、挑戦するためのチャンスを与えている（「社長や会社は自分の夢を実現するために大いに利用するもの」という考え方が根拠となっている）。「社内独立制」により、個人・グループ・工場別に週ごとに自分で目標を設定し、毎週の達成率を工場に表示している。

業務の性質上、ホンダのF1レーシングカーの部品や最近では有機EL製造装置用部品など精密部品の単品・試作品といった一点ものの加工が中心となるため、長期的な人材育成による高度な熟練が求められる。そのため、従業員はほとんどが機械加工の高度な熟練技能者であるが、必ずしも工業系学校出身とは限っていない。社内の技能士（職種：普通旋盤、NC旋盤、フライス盤、NCフライス盤、MC、金型仕上げ加工、機械検査）は、現在、1級13名、2級50名、3級1名である。また、中小企業ながら、技能五輪全国大会にも2003～05年に3年連続で5名出場している。厚生労働省認定高度熟練技能者を機械加工で2名金型仕上げで1名有している。

4. 特記事項

FNS（摩擦攪拌接合）の国際ライセンスを取得し、この分野の特殊な加工を得意分野とする受注も特徴のひとつである。

大阪の中小零細企業による「大阪ケイオス」という共同受注グループは、千田社長が創業当初からもつ考え方（企業組織は個人の事業主が集まった事業体）に通ずる。

千田社長の経歴は、岩手県立水沢訓練校（現、産業技術短期大学校水沢校）機械科を修了し、花巻の新興製作所（当時約2千人規模）に17年間勤め、1979年に独立した起業実践をもつ。千田社長が独立したきっかけは、勤務先の労働組合の執行部を担っていた時期に会社の大合理化と重なるという背景で労組・会社双方に対して関係不具合の事態になり退社を決意することになった。県内他企業に採用される可能性もないとの覚悟で退社したため事業を興すことになった。

第3節 株式会社エフビー

調査日：2012年12月17日

面談者：代表取締役会長 田鎖 巖 氏

訪問調査者：谷口 雄治、高橋 保幸、本間 義章、松下 幸生

1. 企業概要

所在地：岩手県下閉伊郡山田町豊間根 2-31-1

設立：1975年4月

資本金：5,000万円

事業内容：金型設計、金型製作、射出成形、プレス、組立て

従業者数：正規労働者数…約280名

平均年齢33.5歳、(2012年4月2日現在)

経営理念：株主、お客様、地域、社員に感謝・還元

社 是：幸せになろう

2. 聞き取りの概要

地域の特性として、この地域にも優秀な者もいると思うが、外（内陸部や県外）に出てしまう。残ったもので何とかしようとした時に、残ったものがどの程度のレベルかは頭を開けてみなければわからない。これをやらないままいきなり現場に入ると咀嚼できない。新入社員のプライドを傷付けたりするなど、お互いに不幸なことが続いていた。しかし最初から躓いている者はいないだろうと、当然分かっているだろうと思ったが、入社後に小学校の算数のレベルから同じスタートラインに付かせる努力をしている。きっかけを始めにして勉強する者ときっかけを作ってもらっても元のままの自分である者がいるが、しょうがないと思う。社会常識と言われるものが何なのか明確にしないまま、常識がないとかそんなことも知らないのかと思っても、とりあえず教えないとばらけてしまう。社会常識と言ったときに自分が描くイメージと社会が求めているものとに差があると、お互い気まずい思いをすることがあるので、その辺りを分解して教えるようにしている。

日本は賃金が高いので、誰でもできる仕事は賃金が安いところにスライド（シフト）する。この地域でモノづくりで生きるといったときは世界最小のコストを叩き出せるか、他の国で出来ないことをやれるかどちらかである。そういった意味で、きっかけに対してチャレンジをさせる機会として、普段やっていることは練習だと思えと言っている。たとえ商品であっても、百分の一ミリ台の精度の商品であっても、狙いを自分は何処に置くか、千分代の仕事をしろと言っている。千分一ミリ台の意識で仕事をクリアするようになる。それを規格で仕事をしてしまうと規格のセンターではないと言いながら、だいたいその辺だったらいいという曖昧な中にある。それでは駄目で、そういう時こそ練習の機会であり、自分の狙い値を持って進めてそれに対してどうかという反省をする（PDCAを回す）。そういったモノの見方を培うようなことを口を酸っぱくして言っている。

新入社員は掃除をする場所を決めている。きれいにする掃除だが基準が必要である。前日よりもきれいになることとしている。見る範囲が広がらざるを得ない。しかしルーチンの中でやるとやればいいということで、おざなりになってしまう。基準があれば、さらに掃除用具が汚い限りいい掃仕事ができないということに気付いてくる。掃除用具の手入れと掃除用具そのものがどの領域にあるかということ

分かった上で掃除をする。仕事で失敗することでは責めないが、そういったことに対して手を抜き始めると、きつく叱るようにしている。

しかし一方では、世の中の要求に見合っていない限り会社そのものは見向きもされなくなるので世の中の時間軸というか、ターゲットプライスに近づいていなくてはならない。そういう中でしか中小企業は繰り返しの需要が無い。結果的にお客さんに鍛えられていると言える。その時代の現状を打破するためには、その時代を生きる真っさらな感性と創造性を持つ若者が必要である。

客先の要求が結果的にあり、お客様から取捨選択されている。それに応えるメーカーだけが生き残っていくので、それに似合ったものづくりが要求される。それを手掛けられなければ私たちに仕事はないと思う。それに見合った金型の精度を出せない者は去るしかない。これは野球とかサッカーとかのチームと同じ戦力外通告するしかなく、その認識をさせるしかなく、それは悪いことではないと思っている。かといって、それでクビというわけではなく、違う部署でやってもらう。学校であればレベルに達しないから卒業させないということは、どこの学校もやってない。それで最後は企業で長い目で見て育てて下さい、という仕組みに疑問を感じる。当然、その間の費用負担をしなければいけない訳で、どの程度のスパンで見るかというのは大事ではあるが、一度駄目だから駄目というわけにはいかないので企業としても辛いと感じている。

まして社会保険料の負担率とか企業負担が上がっていく現実がある。企業は生き残りのためにスリムにしなくてはならない中でリストラを行なっているので、労働生産性はそのまま、企業の持ち出しをどこまでも責められることにも矛盾を感じている。

本社工場を新築移転した'95年頃から売り上げが伸びている。

理由としては成形加工だけで、コストが厳しくなり、コネクタ完成品として製品を作らなければコストを出せなくなってきた、一貫生産（設計・開発からプレス、成形、打込み）しなくてはならなくなった。プレスの経験は無かったが、無かっただけに解る事がいっぱいあって面白かった。結果として微細な加工は手洗いや衣服から出る繊維くずも悪さするため、立ち振る舞いが良くなった。

自分の給料は自分で稼ぐという考えの下、技能検定は全額会社持ちでやっている。給料制としては成果制がないと若い社員が燃えないが、年功序列は崩してはいけないと思う。

人生設計のなかでやらなくてはならないことを方針管理させたいと考えている。一方では企業は利益を出さなくてはならないが利益配分も考えなくてはならない。売上と利益はすべての社員に見えるようにしている。

振り返ると以前の大きな製品は売上金額も大きかった。ただ材料費のウエイトも高い。マイクロ化すると材料費のウエイトは安い、加工費のウエイトが高い。ただし、1個当たりのコストが低いから数量がないと事業としてはペイしない。加工費のウエイトが高いのはいいことだと思う。見かけの単価ではない。見かけの単価の中の材料費のウエイトがどれくらいか、ということである。世の中では売り上げさえあれば何とかという風潮があるが、加工費のウエイトを上げる努力や道筋を自分でシミュレーションしておかないと、材料（素材）で首を絞められてしまうと感じている。

ものづくり大国、製造業で生きる国と言いながら、小学校から大学までの間に品質管理教育というのがない。大学の統計学も知識としては必要だが、ものの考え方（平均値とばらつき）、お客さんに喜ばれなくては駄目だという考え方はきちりやらないと、例えサービス業であっても製造業であれ、私は大事なものの考え方だと思う。それでもものづくりどうしようかという話しになるが…その辺を企業の中での教育に頼っている。QCとか品質管理とかの書物もあるが、品質管理は異質なものとして考えられている。小学校からそういう教育をすれば、日本のものづくりはもっと変わると思う。

人件費は20パーセント、20パーセントを超えたら製造業はちょっと厳しいと思っている。力仕事では国際競争に勝てないので、知識を知恵に生かす知恵として出す方法とか経験を知識に置き換えるそういうことをやっていかないとならない。先輩たちが残してきた資料や書物がたくさんあるから、それこそが強さではないかと思っている。

3. 人材育成の方針

社員教育は外部講師に依頼している（今年で8年目）。月に2.5日最低として、階層別にやっている（課長、現場スタッフの何年目とかに）。莫大な時間を掛けている。集合教育ではわかった振りで終わるので、一人ひとりに教えている。基本的なことを基本的にやっている。内容は、良いモノの作り方を教えてもらっている。例えば、規則とかルールには敏感だが、それをやらないと法律に触れるものではないが、人間として兼ね備えておかななくてはならないものがある。嘘付かないとか間違ったら謝る、親を大切にする、借りたものは返す、困っている人を助ける。ということは、何となくは知っているが、言葉で伝えられていない。それができて次のステップとなるがそこを蔑にするとうとうおかしなことになる。道徳という立派なものではないが、その辺のところを伝えてあげている。

算数については手を付けるつもりは無かったが、あるとき現場から「 $4 \times 7 = 29$ 」という子がいるんだけどどうしますか？と言われた。しかし、引き算ができない子がいるというのを聞いて、それは駄目だと思った。それを放置すると結局、目安を持てないことになる。デジタルだからインプットを間違っても答えは出てくるが、異常示すものかどうかということに対して目安を持てないということになるからである。

それで何とかかんとかやってきたが、今後はきっかけを活かした者でしかやっていけないでしょう。客先の目がシビアで、いいモノを安く作れば中国だろうとインドネシアだろうと良い訳なもので、時間軸に対してもそうだと思っている。そんなことで自分ができることは、きっかけは作ってあげることだということで、小学校の算数と社会教育という世の中で必要なこと、備えておかななくてはならないことを一通り教えている。

会社の財産は失敗事例である。創業したころは、とんでもない損失も与えたのだが、そのあとから戻ってくる。失敗しても何故そうなったのか、と人を責めるのではなく現実を責めるようにしている。それは事細かに分析して、資料として残していくためである。それが失敗事例であり結果として会社の財産は失敗事例となる。その時に関わった人たちとそのそばにいる人たちが繋がって、何がどうなってこの失敗に至ったかということを考えるようになり、考えられる手立てを実行するようになる。それに対して周りにいる人たちも意見を出す。長い目で見れば、トータルで生産時間は縮まる。失敗した本人は自身で足りない知識と足りない技能があることに気付き、もう一度勉強するか、知識を増やすし、技能を訓練する。全体でうまくいかなかったときは職場単位で議論するようにしている。失敗を隠すとみんな隠れてしまう。失敗は褒めはしないがよくやったという。

どのように分析するかは管理職のレベルに応じて行なっている。納期が短くなりコストも安くなっているのも、そこをクリアしなければ会社の存続に関わる。どこまで分析して自分たちのものにするか、管理職の給料が高い理由はそこにしかないはずだと考える。実務は現場の人間が行い、それを見てどう導くかが管理職の仕事である。管理職を責めないとみんな無責任になる。責めるといってもマイナスの部分で訂正とかの話ではなく、何をどう変えて次に立ち向かうのかというアウトプットの部分だけを引き出すようにしている。

また、新人教育では、なぜ働くのか、仕事って何だ？ということについて教えている。今までの社員

をみて、自分に合わないとかそのようなことはいっぱい聞くし、何より職業選択の自由というのは、「嫌だったら辞めてもいい」と理解している人間もいる。合った仕事はない、自分が合わせるしかない、というようなことを教えてあげないといけないという場面もある。

そのためになぞ解きをしてあげないと話がかみ合わないことがあって、解決したら態度がガラリと変わり、そこから、知らなかっただけであったことを確信した。この地域が抱えている問題はみな同じである。

そこで、自分の会社だけではなく、この地域を何とかしたい、この地域にある企業の若い人たちにこういうことを教える機会を作りましょうと言って始めたのが「寺子屋」²¹であった。これまで18期、500人以上の受講者がいる。セミナーとして行なうと、会社にはレベルが高いが、ある会社には低いとかばらつきが出て、やっていくたびに受講者が減る。「寺子屋」では、一番最低レベルのところだけやっているの、受講者が集まる。会社のニーズはそれぞれなのだから、それぞれの会社でやればいいのだが基礎のところ皆が同じだと思うところは共通の認識として賛同してもらっている。知識は人生を生きるための基礎であり、世の中を生きていくにはその基礎が必要と考えている。「寺子屋」はその原点を知る場として続いている。原点を確認にして、次の自分のステップを考えることが重要で、他の会社で頑張る同級生の姿を見るのも励みになっている。

「寺子屋」のカリキュラムは、ネット犯罪やサラ金の問題は弁護士の先生、サイバー犯罪は警察の方に来ていただいて現実や対処法など教えてもらったり、保健師さんには今の食事が10年後のあなたをつくるということで必要な野菜の量とか教えてもらったりなど、生きるために必要な泥臭い内容になっている。

開催は、一年に1回、10回コース。午後4時から7時まで。会社の持ち出しと本人負担の折半でやっている。受講料の1万円は会社負担としている。最後のレポート集をまとめるがそれが財産になっている。参加企業は宮古・下閉伊コネクター&精密金型企業である。

'95から、一貫生産をするようになり規模拡大に合わせて人材育成が重要となった。人材育成については、ものの考え方だけではないかと思っている。基準から外れたこと、基準がないまま次の作業に入っている。どこが原点なのか、そこからの積み上げが必要であり、つまりは失敗事例から学んだ。

この輪が業界を超えて地域全体で参加してもらえるようになると、地域の活性化すると思っている。

即戦力の定義について、一般的にはオペレータならすぐに装置を動かせる人のことを指すが、田鎖氏の定義によると、誰でもやったことがないことはできないし、間違いもある。そんな状態でも見よう見真似でも付いていく。その失敗を基に、自分の間違いを振り返り、何が足りないか解って、知識不足か技能不足かを分析して、知識なら学びなおし、技能なら訓練し、次にどのようなことをしなくてはならないか解る人が即戦力だと思う。「1から育てる」そういう考え方を身に付いた人が会社を経営することで、結果として短い時間軸で会社を成長させると考える。

6年前から、社員を短大（岩手県立産業技術短期大学校 産業技術専攻科：応用短期課程1年制）に派遣している。派遣者はもの凄いプレッシャーの中、膨大なカリキュラムを短時間でこなすのは大変で

21 2001年11月には、従来の枠や壁を越えた新しい視点で各産業間が連携し、新たな生産物・製品や独自技術の開発に取り組むことを目的に、行政・農・林・水・商・工の各種団体の代表者が発起人となり、岩手県の出先機関である宮古地域振興局が事務局となって、「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク」が設立された。同ネットワークには、工業部会だけではなく、水産部会、林産部会、農産部会の4部会があり、その後、さらに、未利用資源活用研究会や人材育成専門部会を立ち上げた。この「人材育成専門部会」が、後に、田鎖氏を塾長として始めた「寺子屋」となる。

あるが、達成感も味わってくるようだ。社員として、アパートを借り上げて、給料も払って、授業料も会社が払っている。ラインから外さない限り本腰にはならないだろう、ということで派遣している。初年度は、ラインから人を抜かれるということで、一番大変だった。現在は派遣候補者をその派遣経験のある社員に選ばせている。課題達成型や課題解決型のテーマについては、これまでの派遣者も指導に関わっており、一つの考え方の文化ができてきた。帰ってきた社員は、係長として会社を支える力になっている。伸び代がある人というのは、正しい知識を巾広く持ってギブアップしないことだと思っている。

第4章 秋田県の企業事例

第1節 大館桂工業株式会社

調査時：平成23年8月10日 10：00～11：40

面談者：取締役総務部長 岸 芳男氏

訪問調査者：谷口 雄治、高橋 保幸、本間 義章、松下 幸生

1. 企業概要

本社：秋田県大館市御成町3-7-17

設立：1958年

資本金：6,000万円

従業員数：95名

事業内容：建設業（各種工事、設計・施工・設備保守）

本店・支店等：青森営業所 青森市大字石江字渡16-2

鹿角営業所 鹿角市花輪字赤川端14-4

小坂出張所 小坂町小坂字五十刈3-11

北秋田営業所 北秋田市大町2-8

ISO取得状況：＜初回登録＞ 審査登録規格ISO 9001/2000（取得月日：2003年8月19日）

＜現在＞ 審査登録規格ISO 9001/2008（取得月日：2012年8月1日）

経営理念等：

＜基本理念＞ 「昨日までとは違う私」への挑戦

- ・社員もパートナーも「楽しく・生き生き」と
- ・お客様の「ニーズと変化」を敏感に捉える
- ・他社にはない「頭・腕・技」をもつ
- ・世間様にも「信頼と満足」を提供する

＜理想・方針＞ 個別の技術を生かし、地域に必須で、かつ感謝される集団を目指す

（補足：究極的な理想として、管理職にシフトしていくことを通じて、「一人一人が社長代理となる企業」を目指している）

事業内容：

＜建築設備関係施工＞ 土木一式、管工事（給排水・衛生・空調等）、水道工事、下水道工事。供給から排水まですべての分野にたずさわりの、大規模な工事から個別住宅の水回り関係のリフォームまで対応。

＜電設関係等施工＞ 住宅関係電気、施設（ビル等）電気、受変電、照明等の一般電気工事および交通信号機、道路標識、区画線、カーブミラー設置、道路照明等の道路交通関係の工事。

＜鉄道通信設備施工＞ 東北地方全域における鉄道信号・鉄道通信工事（踏切の警報器や遮断機の設置等）

2. 従業員雇用の概要・特徴

社員は、技術を要する職種であるために、非正規労働者ではなく、すべて正規労働者のみである。

95名の従業員の年齢構成は、30歳代が最も多く、40歳後半～50歳代の年齢層が少ない。平均勤続年数は19年である。

採用における人材の方針は、チャレンジ精神のある「成長志向の人」である。従来の採用は、業績に応じて採用人数、採用部門を決めていた。しかし、「バブル」崩壊以降の受注減少とりわけ小泉政権時代以降の公共工事削減による業績低迷期は、採用数ゼロを続けた。そのために、2000年代後半になって従業員の年代別構成がいびつになった。そこで、近年は、次代のスキル形成・継承のために、各業務部門の課長による人材要望情報に基づいて計画的な新卒採用を行っている。長期的視野で考慮してちなみに、2010年度の新卒採用は、地元のポリテクカレッジから3名、高校から1名である。また、中途採用に関しては、近年強化しており、電気通信部門では即戦力となる人材を獲得してきた。

3. 企業の特徴（経営・組織改革について）

80年代に流行の事業部制を導入し、バブル崩壊までは仕事に恵まれていた時期であり、事業部制は有効に機能していた。しかしながら、バブル崩壊以降の仕事（特に、公共工事）の減少に伴い、事業部間の競争がむしろ組織のまとまりのうえで弊害となるようになった。そこで、組織改革、若手・中堅従業員の意識改革が迫られ、2000年代半ばから試行錯誤を続け、その一環として「経営品質プログラム」を策定した。その当初の主目的は、従業員の意識改革をすることであり、特に、各事業部の売上高と利益率向上（原価低減・経費節減）を目指しつつ、事業部間の連携強化を目指すものであった。このプログラムの基盤はISO9001である（2003年にISO9001を取得）。ただし、ISO単体では業務改革に繋がらないので、その仕組みと組織改革との融合というかたちをとった。経営品質プログラムは、社外の第三者を交えた座談会により内容を詰め、自社の目指す将来像を盛り込んでいる。

2006年に従業員満足度を調査した結果、年代別にみると30代がすべての面で満足度の最も低い事態に陥っていることが判明した。経営陣は更なる強い危機感を抱き、①組織の方向性を明確にすること、②全員に机とPCを与えること²²、③社長との面談を適宜実施すること等の対策を講じた。組織・意識改革の過程で、組織の求める方向性にそぐわない従業員、または意識改革を受け入れられなかった従業員は辞職をした。

2008年に上記①の一環として、顧客満足度の向上のために「プラス10%のお節介」という行動指針を設けた。これは、たとえば道路の白線引きでは請け負った区間の前後10%分を余分に引くならば、別の事業者との白線の途切れを無くすことになる。ただし、この行動指針は、単に顧客満足度の向上を目指すばかりでなく、社員としての責任と仕事への誇りを持つことでもある。また、主体的な経費削減の効果もある。圧力や制約を掛けて予算を設けると、予算の上限まで目いっぱい使うことになり、いかに予算を獲得するかが重視される傾向が強まる。加えて、現場の従業員の意向よりも管理職の意向が強く反映されてしまう。しかし、（若干予算オーバーしたとしても）現場の判断で顧客満足に繋がるならば、その案を採用する姿勢を打ち出し評価に反映させることにした。提案者に責任が発生することで、提案者は主体的に工夫するとともに、主体的に仕事に取り組むことになる。その結果、経費節減につながりやすく、顧客満足度を高めることにもなる。更に、現場の従業員は仕事をやらされるのではなく、仕事をした達成感を得られることになる。また、「成長志向の人材」を評価制度に反映させる姿勢を打ち出す（「8. 評価制度」参照）。

22 外の現場での仕事が多いために、机は全員に配備されていなかった。PCに興味のない社員が高齢層を中心に多かった。

2008年9月のいわゆる「リーマンショック」に発する経済危機下にあった2009年年初に社長が「トントンで行こう」の指針を提示した。そうした経済情勢下でなくても公共事業の削減・停滞が続く近年では、売上高の向上や利益追求を強く打ち出し難くなっている。それゆえに、軌道に乗り出した組織固めを優先した。行ったことは、事業部制を撤廃して、旧事業部間の連携強化を図った。具体的には、役割を旧事業部間に割り当て、横断的に仕事の達成を目指すものである。

組織改革の狙いどおり、2010年の社員満足度は、30歳代で最も良くなり、2006年の結果から大きく好転した。ただし、20歳代と50歳代で悪化した。

4. 人材育成・教育訓練

取り組んでいる人材育成・教育訓練活動は次のようにまとめられる。

初任者の育成は、OJTすなわち「先輩から学ぶ」ことを基本としている。このために、どの先輩に就かせるかを慎重に検討する。また、仕事に責任を持たせるために、責任の発生する仕事に就ける。OJTの方法など具体的なことは、とくに明示していない。育成指導の立場にある中堅には事業の方向性を明示している。

研修いわゆるOff-JTは、資格を要する仕事が多いために、資格関係が主となっている。なお、資格試験前には就業終了時間を1～2時間早めて受験準備への配慮をしている。また、資格取得へのインセンティブとして資格手当（たとえば、一級施工管理士取得には20,000円）を設けている。

教育を意識して、新たな「事業終了報告書」の仕組みを設けた。その仕組みとは、通常の報告事項に加えて、苦勞したこと、工夫（改善）したこと、勉強になったことを記載する欄を新設し、提出報告書は全社員へメール配信される（パソコンに苦手な年配社員向けに掲示板への掲示）ことである。こうした報告書の仕組みを設けた理由は、情報を共有すること以外にも、仕事に対する誇りや「気づき」の一助になっている。当初は、社員皆に読まれることに抵抗感があったようだが、皆が興味をもって読むようになり最近では抵抗感もなくなっているという。

5. 評価制度

基本は評価表に基づく評価制度である。かつては年功序列賃金制度を適用していたが、10年前に廃止した。廃止の理由は、バブル期まで有効だった評価制度が破綻したためである。評価制度の沿革は、下表のとおりである。

「バブル」以前	<ul style="list-style-type: none"> ・年功序列賃金制度を基本として評価表を事業部ごとに作成。 ・仕事に恵まれていた時期であり、この仕組みは有効に機能していた。
「バブル」崩壊～ 2000年代半ば	<ul style="list-style-type: none"> ・評価表を事業部ごとに作成。 ・仕事の減少にともない、事業部間の競争が激化する。 ・部門間の支援がなくなる。 ・部門でノウハウを秘匿する傾向が顕著になる。
2000年代半ば以降	<ul style="list-style-type: none"> ・2009年に事業部制を撤廃し、評価制度を統一する。 ・部門間の連携を重視できる体制を構築するために、役割を決めてその責任を役割に応じて（事業部横断型に）負わせる。 ・「成長志向の人材*」を評価する姿勢を鮮明に打ち出す。 ・課長の評価の一助となる仕組みとして、「コミュニケーションカード**」を導入する。

*「成長志向の人材」とは、リーダーの資格（要件）に該当する人材である。ただし、この基準は数字で定められたものではない。あくまで、事業部間の連携をはじめとして、組織全体に寄与する人材との基準として定められている。試行錯誤の過程で生じたネガティブな事例として、課長になった途端

に権限を濫用し、課の停滞する事態が生じた。この事態は一部に限ったことではなかったために、憂慮する事態だった。したがって、「成長志向の人材」とは組織の業績面の成長に寄与する人材ではなく、部門間の連携を重視し、それを通じて組織の成長に寄与する人材である点に注意しなくてはならない。

* *「コミュニケーションカード」とは、評価表の一部であり、課長が行う面談の際に記入する面談記録簿である。この扱いは課長に委ねられており、2010年度は経営陣に集約しないことにした。2011年度は集約する予定である。

6. 考察

結論から言えば、大館桂工業㈱は「服部治・谷内篤（『人的資源管理要論』晃洋書房）の指摘する人間尊重、且つ、戦略連動的な人的資源管理を具現化している企業」（松下）といえよう。

「バブル」崩壊以降の景気低迷とくに公共事業の縮小は、設備工事を中核事業とする同社にとっては二重の厳しい経営環境下において、2000年代に行った組織改革（リストラクチャリング）は必然であったといえよう。ISOの取得にかかる取り組みを組織改革の契機としたことにより、明快な目標は社員全員の意識改革にも奏功したと思われる。

まず、組織の方向性の明示のために、「プラス10%のお節介」という行動指針をあげた。組織のあり方を示す場合、とかく抽象的になりがちであるが、具体的な行動指針による示し方は明快である。しかも行動指針は、通常は「ねばならぬ」式の行動規制や規範になるところを「お節介」という自由裁量となる表現を採っているために、個人は自分の裁量として前向きに取り組むことになる。

次に、改革の過程で行った満足度調査は、「顧客」ではなく、社員の満足度を対象としたものである。社員満足度調査は、同社の経営における価値観の表れといえよう。満足度調査の最初の結果で30歳代が最も低く出たのは、「バブル」後の長期景気低迷により多くの企業が講じた「一時避難」的措置としての定期採用抑制の「ツケ」といえる。つまり、多くの企業で行われた「失われた十年」の新規採用抑制によって20歳代の層が薄くなり30歳代が中堅層であるにもかかわらずいつまでも初任者が担うような仕事までカバーしなければならないハードワークのために不満が鬱積していたということが同社にもあったと想像する。同社の従業員年齢構成の点でも30歳代は中核をなす年齢層でもあり、この年齢層の改善は全体のモラルのうえでも重要な意味があったと考えられる。

全員がPCを所有することは、事業部制によって陥っていた部門間の情報の「風通し」の悪さを改善する直接的効果を見ることができる。しかしながら、社員一人ひとりが机とPCを所有することは、一人ひとりが大きく変わる当事者であることを実感する「変革」の具現化という意味・効果もあったと考えられる。

さらに、PCと社内LANによる「事業終了報告書」のメール配信は、通常の終了報告事項に加えた教育効果をねらった項目の追加により情報交換の改善という効果ばかりか、二重の教育訓練上の効果をもたらしている。第一は、担当を終了した仕事に関する学習・発達の自己点検である。これは、終わった仕事を通して自分のキャリアにとって何をj得ることができたのを確認する教育的な「仕掛け」として意味をもつ。第二は、同僚がまとめた報告書を目にすることによる新たなノウハウの学習機会である。他者の学習成果によって啓発されることもあろう。このような「事業終了報告書」は、OJTとかOff-JTで整理される教育方法ではなく、人材育成の「仕掛け」として注目されるべきである。

以上のとおり、同社の「経営品質プログラム」に沿って次々と繰り出した施策は、底流に従業員への尊重、その上の戦略連動的な人的資源管理としてとらえられる価値ある事例といえる。

第2節 株式会社カミテ

調査日：2011年8月9日 14:00～15:30

面談者：業務課主任 多田悦子氏

業務課主任（兼）Q・E管理責任者 木村 亜由美氏

訪問調査者：谷口 雄治、高橋 保幸、本間 義章、松下 幸生

1. 企業概要

所在地：秋田県鹿角郡小坂町荒谷字三ツ森62-1 0186-29-2611

【本店・支店等】

(株)カミテ板柳工場 青森県北津軽郡板柳町大字横沢字東宮元2-1 0172-72-0097

(株)上手製作所本社 東京都台東区日本堤2-8-1 03-3872-2722

(株)上手製作所草加工場 埼玉県草加市青柳1-4-30 048-931-2135

設立：1988年

資本金：6,000万円

事業内容：プレス金型製作、精密プレス加工、各種表面処理、(含 試作品製造)

従業者数：32名（男性17名 - 平均年齢36.5歳、平均勤続年数12.4年）

（女性15名 - 平均年齢38.2歳、平均勤続年数8.9年）

※全員正規労働者だが、繁忙期に非正規労働者を雇用することがある

※技術課1名、金型課7名、プレス課17名、品質管理課2名、業務課5名

経営理念：・少数精鋭主義により、お客様の成長発展に貢献することを第一とする

・社員と会社の双方の発展、幸福を追求し、明るく楽しい職場づくりを目指す

・堅実と誠意を持って、地域社会の発展のために貢献する事を心がける

賃金体系：職能要件がある能力給制

沿革：1988年 小坂町のソニー(株)、十和田オーディオ(株)の誘致により、秋田県誘致企業として設立。

本社工場完成。金型製造を開始。

1990年 プレス工場を増設。

1993年 オリンパス製医療機器部品の製造を開始。

1994年 キヤノン製プリンター機器部品の製造を開始。

1995年 ソニー(株)PTC、欧州GSM携帯電話部品の製造を開始。

1996年 金型工場新築。ソニー(株)取引先評価にてBランクを取得。

2000年 事業所内託児所（KAMITEチャイルドハウス）を開所。

2001年 「働く女性支援優良企業」受賞。ISO9001、ISO14001同時取得。

ファミリーフレンドリー企業厚生労働大臣努力賞受賞。

2003年 ソニー(株)より「グリーンパートナー」認定。

2005年 キヤノン(株)より「グリーンアクティビティ」認定。

2007年 東北初、次世代育成支援対策推進法に基づく企業として認定。

第1回 ワーク・ライフ・バランス大賞「組織内活動」優秀賞受賞。

2008年 第1回「子どもと家族を応援する日本」内閣総理大臣表彰 受賞。

2. 事業内容の補足説明

主要取引先は金型と部品の2部門に分けると、下記のとおりである。金型よりも部品製造の方が主体事業である。金型製造を手がけたのは、受注機会を高めるため、また金型から部品製造まで一貫して受注することで利益の向上が期待できるためである。なお、十和田オーディオはソニーへ納品する組立企業である。

部品：十和田オーディオ〔鹿角〕(40%)、キャノンプレジジョン〔弘前〕(40%)、オリンパスメディカルシステムズ〔会津〕(20%)

金型：オリンパス(90%)、その他(10%)

3. 経営の特色〈育児・介護支援〉

1990年代後半頃になると、出産・育児にさしかかる年齢の従業員が相対的に多くなった。取引先が拡大し、ISOシリーズの取得を目指すなど事業の拡大を進めていたところ、当時の女性総務課長が2人目の出産を迎えるなどにより、女性従業員の戦力維持が課題となった。そのような折り、21世紀職業財団による託児所設置・運営にかかる助成制度（恒久的制度ではない）を活用して、敷地内に託児所「KAMITEチャイルドハウス」を開設した。託児所は、保育料無料（昼食は持参）、保育時間午前8時～午後7時、保育幼児定員10名、有資格保育士常勤2名・兼任1名で運営している。地域柄、共働きが多いために開所当初は男性従業員の子供を預かる比率が高かった。近隣に託児所を擁している企業・団体はなく、同じ工業団地内の企業からも要望により受け入れている。

託児所運営のほか、以下のような育児・介護支援のための制度を設けている。

【育児休業制度】 休業期間は子の3歳の誕生日の前日まで可能（生後3ヶ月からの託児所利用の例もある）。長期にわたる育児休業の場合、円滑な復帰ができるよう社内報配布や定期的な懇談会などにより休業中の会社情報の更新に努めるとともに復帰直後には講習を実施している。

【介護休業制度】 休業期間は93日、取得回数制限はない。休業中には育児休業制度と同様の情報提供、復帰後に復帰直後講習を実施している。

【育児・介護短時間勤務制度】 取得可能期間や短縮時間についての規定は特になし。数時間の勤務から徐々に延ばして通常の就業時間にするなど、各自の事情にあわせた形で実施している。

【特別有給休暇制度】 「配偶者特別有給休暇」は、配偶者が出産する男性社員に対して、出産時2日の有給休暇のほかに、妊娠中より子1人につき5日の有給休暇制度。「看護休暇制度」は、子どもの検診や予防接種、病気の時に利用でき、子が小学校就学前までは、子1人につき5日、小学校から高校卒業までは、従業員1人につき3日、負傷または疾病にかかった父母及び配偶者の父母の世話をするための休暇として従業員1人につき年2日。いずれも有給で、1時間単位で利用することも可能である。

以上のような休暇制度を利用しやすい体制を整えるために多能工化を進めた。このため、多能工化は、従業員から好意的に受け止められている。なお、退職することで不利益を被ることを懸念するような声は上がらなかったという。

4. 人材育成・教育訓練

正規雇用・長期雇用に基づく人材育成方針により社外および社内の教育訓練を行っている。社内の教育訓練体系（一覧表）は、2001年にISOのマニュアルを参考にして独自に作成したものである。

社内資格を設けているほか、外部資格の取得を奨励しており受験費用等を会社が負担している。毎年

の教育訓練の目標は、前年の年度末に決定する。

多能工を増やすために職場配置を計画的に行っている。高い熟練度が要求される金型課にも女性が配属されていたこともあったが、同部門は繁忙が集中するため女性に負荷をかけないよう現在は女性がいらない。

従来は中途採用が多かったが、近年では新卒採用が多くなっている。2011年度（2011年8月に調査）は、2名（製造部門1名、ISO部門1名）の新卒者を募集しており、やる気、技術・技能を有していると判断すれば採用をしている。なお、新卒者は託児所等の福利厚生の実をあまり意識しないという。

5. 考察

地元の秋田職業能力開発短期大学校（大館市）から教育訓練に熱心な企業であるとの推薦・紹介をいただいて同社を訪ねた。同社の訪問の際は、電話でお教えいただいた山道をたいへん失礼ながら「間違っているのでは？」と半信半疑で辿り着いた。それほどに自然に恵まれた環境の中にISOの品質マネジメントおよび環境マネジメントに取り組み教育訓練にも熱心な企業があることに正直驚かされた。

教育訓練体系（一覧表）を拝見し、主婦のパート労働を主とした部品組立業というありがちな業態ではなく、高い女性比率にもかかわらず正規・長期雇用を基本とした計画的な教育訓練を行っていた。海外企業との競合に晒される厳しい経営環境にあって同社が存立していること自体が、従業員集団の精鋭化を物語っている。確かに教育訓練に熱心との評判は間違いないが、話をうかがううちに教育訓練は本質ではなく従業員が充実した生活を維持するための付随的なことであろうと理解した。女性従業員の割合が約5割を占めており、沿革をみて直感できるように、女性の働きやすい職場環境を整備することが同社の大きな経営課題であったと考えられる。計画的な教育訓練、職場ローテーションによる多能工化は、そうした課題解決の方法として位置づけられる。「社員と会社の双方の発展、幸福を追求し、明るく楽しい職場づくりを目指す」という経営理念は、まさに「ワーク・ライフ・バランス」の実践と捉えることができる。託児所の運営が象徴するように、従業員の家族の生活を含めた社会保障的な役割を十分に果たしている。

同社の事例における人的資源管理は、「管理」というよりも経営者と従業員との双方の発展と幸福を追求している姿勢が企業文化として存在しているように感じられた。育児・介護と仕事の両立という不安に晒されずに、自らの生業として生活を安心して営める地方企業のあるべき一形態といえるだろう。

従業員との厚い信頼関係があるように感じられた同社社長が急な体調不良のために直接お会いして話をうかがうことができなかったことはたいへん残念だが、ご協力に対し謝意を申しあげる。

社労士総研 研究プロジェクト報告書

地域雇用に貢献する中小企業の経営と人材育成

発行年月日 2014年3月1日発行

編集・発行 社会保険労務士総合研究機構

〒103-8346 東京都中央区日本橋本石町3-2-12

社会保険労務士会館

TEL：03-6225-5013 FAX：03-6225-4848