

人づくり・人材開発

～「創業者型人材」輩出の元気企業づくり～

2003年 5 月

社団法人 関西経済同友会

中堅企業委員会

本アピールは、関西経済同友会 中堅企業委員会の「かつてのような右肩上がりの経済ではなく、問題解決の方策・モデルを見出すことが大変難しくなっている日本においては、『創業者型人材』を輩出することが、大変重要である」との強い危機感をもとに作成した。

委員会メンバーの人づくり・人材開発についての「生の声」をヒアリング等を通じて集め、4つのアピールにとりまとめた。

①企業トップと社員は、時代の流れを読むことのできる

「洞察力」・「先見力」を鍛えよ

現場の状態・感覚そして直接話法で得る情報を重視しなければならない。
しっかりと問題意識を持ち時代をとらえようとする努力を常に行わないと生き残っていくことができない。

- ・何よりも「現場感覚」を大事に
- ・新しいことに挑戦しなければならない
- ・顧客が諦めていることに挑戦せよ
- ・真似のできない製品を作れ

②企業生き残りのために、

「『気づく』人材」を育てよ

「気づく」とは、自ら問題に「気づき」、その解決方法にも「気づく」という鋭い感性を備えること。そのためには、創業者と同じ目線で、発想し、考え、判断・行動できるようにならなければならない。

- ・トップ主導型「ボトムアップ経営」ができる企業文化・組織に変えよ
- ・部下そして上司が「気づく」ためのコミュニケーションを
- ・反復・継続による人づくり
- ・受け身になると、教えてもらわないとやれなくなる
- ・「人間力」の育成

③「権限・責任の委譲」により、

社員全員の知恵を引き出せ

トップは、社員全員の知恵を引き出し、社内で共有化する努力をすべきだ。
それが社内の活性化と社員のモチベーション向上につながる。

- ・「プロジェクト方式」による組織活性化を
- ・仕事を任せれば人は育つ、人が育てば会社も育つ
- ・インセンティブそして責任
- ・トップが打ち出す明確なビジョン・生き様を全社で共有せよ
- ・相談・報告の徹底
- ・社員の器・資質
- ・トップ、リーダーの資質

④「時代が変わっても

変えてはいけないこと」を社員に伝えよ

優良企業の経営者は、社員一人一人の主体性も重視するが、同時に、中核となる企業理念等の価値観、経営の基本方針、仕事への思いは堅持する。

- | | |
|------------------|-----------------|
| ・コツコツと積み重ねる | ・堅実に |
| ・「しんどいことを先にする精神」 | ・技術力 |
| ・「仕事に対する思い」 | ・人と人のつながり |
| ・倫理観 | ・仕事を通じた「使命感」の発見 |
| | ・社員と企業の一体感 |

目次

要約

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

アピール1．企業トップと社員は、時代の流れを読むことのできる
「洞察力」・「先見力」を鍛えよ・・・・・・・・・・・・・・ 2

アピール2．企業生き残りのために、『気づく』人材」を育てよ・・・・・・・・ 4

アピール3．「権限・責任の委譲」により、社員全員の知恵を引き出せ・・・ 6

アピール4．「時代が変わっても変えてはいけないこと」を
社員に伝えよ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8

中堅企業委員会アピール「人づくり・人材開発～『創業者型人材』輩出の
元気企業づくり～」作成のためのヒアリングより・・・・・・・・・・・・ 10

平成14年度 中堅企業委員会活動状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 18

平成14年度 中堅企業委員会常任委員会名簿・・・・・・・・・・・・・・・・ 20

はじめに

本アピールは、関西経済同友会 中堅企業委員会の「かつてのような右肩上がりの経済ではなく、問題解決の方策・モデルを見出すことが大変難しくなっている日本においては、『創業者型人材』を輩出することが、大変重要である」との強い危機感をもとに作成した。委員会メンバーの人づくり・人材開発についての「生の声」をヒアリング等を通じて集め、4つのアピールにとりまとめた。

日本経済が長期的に低迷し、グローバルな競争もますます厳しくなっている。いわゆる「組織依存型人間」では、国内外のビジネス競争に勝ち残っていけない。「創業者型人材」の輩出こそが、不況から脱するための一つのカギである。

「創業者型人材」は、知恵を出し汗をかき、新しい事にどんどん挑戦する。「ええカッコ」はしない。答えを自分で見つけだそうとする。「今やらなければいつやる。自分がやらなければ誰がやる」の精神で行動する。失敗もするが、それをバネに大きく飛躍する。

「創業者型経営者」が、その経験・精神を、いかに次世代に伝えていくか。トップ自らが、いかに人づくり・人材開発に取り組むか。社員が燃える場をつくり、社員の気持ちに火を点けるか。権限を委譲し、知恵を出させ、評価するか。「創業者型経営者」の強い思いを表わしたものである。

アピール 1.

企業トップと社員は、時代の流れを読むことのできる 「洞察力」・「先見力」を鍛えよ

情報化の進展に伴い、国境や規制等のボーダーレス化が猛烈な勢いで進んでいる。企業そして社員一人一人は、時代のスピードに取り残されることがないよう、その流れを読む努力を続けることが重要である。「洞察力」・「先見力」を鍛えねばならない。

何よりも、現場の状態・感覚そして直接話法で得る情報を重視しなければならない。しっかりとした問題意識を持ち時代をとらえようとする努力を常に行わないと、生き残っていくことができない。

そして、企業のトップは、社員の「洞察力」・「先見力」を鍛えるためにも、企業の置かれている状況を、全社員に、繰り返し、言い続ける必要がある。

ーヒアリングよりー

○ 何よりも「現場感覚」を大事に

全員が管理者になってしまった。「商人」は、商いの中身そのものがどうあるべきかを問い続ける。だから、「商人」は常に現場に立つ。管理者になると、下からあがってくる数字や報告書だけが一人歩きし、現場の状態・感覚を受けつけなくなる。

「商人勘」を大事にしたい。現場の体験や磨き上げてきたものと、新たに起こってくる問題とを、常にフィードバックする。こういうことを心がける人々が集まる組織を作ると、問題をその場で的確に判断し、対応できる。

「商人」は、感性・感覚・勘を大切にする。しかし、理屈がなければ、勘は生まれない。理にかなったことを考え、それを現場で実践した中から勘が生まれる。

○ 新しいことに挑戦しなければならない

斜陽化している仕事をやっていてもプラスにならない、と認識することが重要である。新しいことに挑戦しなければならない。新しいことに挑戦するには人材が必要。だから人材の育成をやっていかなければいけないのである。

○ 顧客が諦めていることに挑戦せよ

問題・課題とは、顧客が困っていることや諦めていることだ。それに挑戦することが「商人」としての務めであり、こういうことは身近にいくらでもある。

○ 真似のできない製品を作れ

流れ作業的に作れる製品であれば、海外に進出してもいいかもしれない。しかし、特別な技術が伴う製品については問題が多い。その代わり、日本で、中国等がいくらやっても真似のできない製品を作っていかなければならない。

アピール2.

企業生き残りのために、『気づく』人材を育てよ

「気づく」とは、自ら問題に「気づき」、その解決方法にも「気づく」という鋭い感性を備えること。そのためには、創業者と同じ目線で、発想し、考え、判断・行動できるようにならなければならない。

組織に依存するのではなく、主体的に仕事に取り組む。給料のためだけでなく、それを越えた目標に自分で「気づく」ことも求められる。また、ただ一所懸命やるだけでなく、ロスのないようにやらなければ、スピード重視の時代において、タイミングとチャンスを失う。

幅広く色々なことに「気づく」社員を多く抱える組織は、規模の大小や業種に関係なく、強い組織になる。

トップ主導型「ボトムアップ経営」ができる企業文化・組織に変えよ

先ず、トップが基本方針を明確に示す。そして、それに基づいて、下から具体的な企画・立案が行われることによって会社がスピーディーに回っていく。そういう企業文化・組織に改めなければ、これからの時代に勝ち残れない。今こそ、トップが社員を燃やす「ボトムアップ経営」が必要である。

部下そして上司が「気づく」ためのコミュニケーションを

上司が部下にどんどん声をかけていく。そうしながら、部下の仕事ぶりや様子に上司も「気づく」。「なぜそれをやらなければいけないのか」という理由をしっかりと説明する。頭ごなしに怒ったり、手放しで誉めては、部下が「気づく」チャンスの芽を摘んでしまう。

反復・継続による人づくり

人を育てるには時間がかかる。上司がその手間を惜しんでいては、いつまでも「気づく」人材は生まれない。人を育てる方法はいくつかあるが、王道はない。あきらめず、繰り返し、継続して言って聞かせることに尽きる。部下に興味をもち、長所を発見し伸ばすことが大切だ。

○ 受け身になると、教えてもらわないとやれなくなる

意識を変えるには、頭で考えても無理だ。体験させるしかない。訓練士や研修設備等を整え、社員教育にかなり力を入れてきたにもかかわらず、社員に元気が無くなってきた。スマートで物分りのいい社員ばかりで、物事に当たっていかうとする気概がない。それは、教える内容や設備が充実してくると、それだけ受身になってしまうからだ。教えてもらわないとやれなくなってしまう。

挑戦しなければならない立場にすることが社員教育だ。本人が自分の力不足を自覚し、問題・課題を見つけ、それを乗り越えるために何を勉強すればいいか、どのようなことをしなければならないかを自分で探していくシステムにしなければならない。

実践の中で課題をどう捉えていくか。目標を立てていくか。そのことについて、トップや幹部がどこまで社員と対話する時間を持つかが大事だ。目標を達成できなければ降格もありうる課題達成型人材開発が重要である。

○ 「人間力」の育成

「人間力」が大事だ。「人間力」のある人とは、人気のある人である。①クリーン：自分のことを先に考えない ②信頼：信じれても頼れなかったり、信じられないが頼れるのではない ③問題発見力と問題解決力を持つ。

「人間力」育成のためには、①クリーン：2、3年かかる ②信頼：一つ一つの積み重ね。ピンチ、クレーム、トラブルをいかに乗り越えたか。それは、企業がいかに嫌なことをオープンにできるかによる。オープンにすることにより、解決方法が表に出て、皆が学べる ③問題発見力・問題解決力：会議等で全体のレベルを高めていく。レベルの高いものを求めていくシステムを作らないといけない。

アピール3.

「権限・責任の委譲」により、社員全員の知恵を引き出せ

創業者と同じ目線をもつ「気づく」人材を育てるには、組織の小さい方が向いている。大企業に比べ、トップと社員の距離が近いからだ。有望な人材に「気づき」とリーダーシップを学ばせるには、扱いやすいサイズの組織を与えることが重要だ。

トップは、社員全員の知恵を引き出し、社内で共有化する努力をすべきだ。それが社内の活性化と社員のモチベーション向上につながる。

「プロジェクト方式」による組織活性化を

トップが現場の知恵を吸い上げ、社内で共有化していく仕組みや雰囲気を作れば、社員へのインセンティブにもなるし、組織が活性化する。

直接関係のない部署からでも、興味・やる気があれば、誰でもいくつでもプロジェクトに参加できる仕組みの導入。計画をつくり、会社に提案書を出す。場合によっては新事業が生まれる。

仕事を任せれば人は育つ、人が育てば会社も育つ

会社が拡大していく雰囲気を作ること、すなわち社員のやる気を燃やす土壌を作ることが、経営者の仕事。目標を持たせ、その目標を発表させる。自分の言ったことに対する責任がある。やるしかない。目標を持って挑戦するエネルギーはすごい。任せた以上は、口出ししない。それが「人育て」である。

インセンティブそして責任

小企業経営の理想は親族中心が一番である。しかし、従業員が50名、100名になると、いかにトップの分身的業務の遂行ができるかが大事であり、企業が生き残れるかのカギである。

社員の権限内のことは全てその人の責任として直面してもらおう。それを乗り越えた後、的確に評価する。待遇については、年功序列ではなく、実績・会社への貢献度に見合った給料を支払う。若い年代から賃金に差をつける。

研修を、自由・自主的に選ばせる。それによって、頑張る人とそうでない人

が見えてくる。給与についても、主任等一定の職位で年齢・学歴・性別に関係無く同じにする。そこから本当の競争が始まる。

トップが打ち出す明確なビジョン・生き様を全社で共有せよ

トップが率先垂範し、明確なビジョンを打ち出すことが重要である。トップの生き様をできるだけ多くの社員に見せなければいけない。

その上で、役員・部課長は、トップの考えを自分達のものにした上で肉付けをする。それを社員に伝え、全社で共有する。

相談・報告の徹底

相談・報告は徹底させ、権限は委譲するがトップがしっかりカバーできる体制を作る。

ーヒアリングよりー

○ 社員の器・資質

順風の時と大嵐の時では、リーダーになれる器は違う。幹部社員の動きは、順風の時より逆風の時の方がよく見える。オンリーワンより、3人前後の複数の中から、リーダーを選べる組織がいい。20人位いれば、順風の時、小波の時、大嵐の時、それぞれの状況を得意とするリーダーが出てくる。

器以上のものを要求しても、社員は育たない。ミスマッチが無いかを見る必要がある。頑張っているが成果が上がらない者については、部署・上司を変える。それで駄目なら能力が無いということだ。

○ トップ、リーダーの資質

トップに必要なのは、ミッションがはっきりしており、責任の重みを理解していて、社員に尊敬され、かつ社員に持たれ合わないことである。公平・公正であることも資質の一つだ。人間の納得性は、絶対的な満足と相対的な満足。社員はそのあたりをよく見ている。リーダーには、会社の方針を実行する「私の強さ」が必要だ。譲れない線を持ち絶対妥協しない。優柔不断は駄目である。下にも上にも言うことは言う。それが人を引き付けついていく。

アピール4.

「時代が変わっても変えてはいけないこと」を社員に伝えよ

時代の変化に合わせて組織や製品・サービスを変えていくことは必要だ。しかし、「時代が変わっても変えてはいけないこと」があることも真実だ。優良企業の経営者は、社員一人一人の主体性も重視するが、同時に、中核となる企業理念等の価値観、経営の基本方針、仕事への思いについては堅持する。

コツコツと積み重ねる

大きな利益を求めてはならない。小さな利益を追求していくことが、生き残るカギである。

「しんどいことを先にする精神」

人間、どうしても、しんどいことを後回しにしがちであるが、これに慣れてしまうと、難しい問題をすぐに解決できない人間・企業になってしまう。「しんどいことを先にする精神」を植え付けなければならない。

「仕事に対する思い」

「仕事に対する思い」や自覚の強さがリーダーシップになる。リーダーシップをとるべき人は、「仕事に対する思い」や顧客に対する思いがどの社員よりも深い人である。そして、仮に部下が自分の力を超えて大きな結果を生み出したら、それを自分のこと以上に喜べなければいけない。

倫理観

ごまかしや嘘については怒り、悪いことを隠した時は厳罰に処す。それらを事後報告することは許さない。良くないことは全てテーブルに上げる。マイナスの情報が一点に上がってくるような組織にすることが重要だ。

○ 堅実に

常に前進する。後退はしない。ただし無理はしない。他人に迷惑はかけない。無理に大きくすることはない。潰さないことが大事。安定が重要だ。

○ 技術力

技術力があれば怖いものは何もない。ウチの業界は日本でも数百社しかない上、その技術は特殊で面白みがある。

○ 人と人のつながり

真心を込めて仕事をする。人と人のつながり。それは必ず自分に返ってくる。

○ 仕事を通じた「使命感」の発見

人にとって、仕事を通じて「使命感」を発見することは大事だ。今は専門的な能力を求められる時代だが、それにもまして必要なのは「使命感」である。

○ 社員と企業の一体感

「顧客満足度No.1企業」とともに、「従業員満足度No.1企業」を目指す。社員が自分の子供を入れたくなるような企業にする。企業に対する愛着が、外へ発信するパワーになり、「顧客満足度No.1企業」につながる。

中堅企業委員会アピール「人づくり・人材開発～『創業者型人材』輩出の元気企業づくり～」 作成のためのヒアリングより

1. 企業トップと社員は、時代の流れを読むことのできる「洞察力」・「先見力」を鍛えよ

○ 現場感覚、商人勘

- ・ 「企業経営」が言われ過ぎ。全員が管理者になってしまった。商人は、商いの中身そのものがどうあるべきかを問い続ける。だから、商人は常に現場に立つ。「企業管理者」になると、下からあがってくる数字や報告書だけが一人歩きし、状態や現場感覚を受け付けなくなる。
- ・ 我が社では「商人勘」を大事にしたい。現場の体験と、磨き上げてきたもの、新たに起こる問題を、常にフィードバックしていく。こういうことを心にかけている人が集まって組織になると、問題をその場での確に判断して対応できる。
- ・ 商人として、感性・感覚・勘を大切にしたい。理屈がなければ、勘は生まれないと思う。理にかなったことを考え、それを現場で実践した中から、余人では理解できない能力である「勘」が生まれる。勘とは決して、当てずっぽうのことではない。
- ・ 私は自分で色々な物事を見て回るようにしている。2ヶ所の工場も回る。でもそれができるのは社員数200名くらいまで。これ以上になると無理。
- ・ 人材も必要だと思うが、斜陽化している仕事をやってもプラスにならない。新しいことに挑戦しなければならない。新しいことに挑戦するには人材が必要。だから人材の育成はやっていかなければいけない。

○ 顧客第一

- ・ 問題・課題とは、お客様が困っていることや諦めていること。それに挑戦することが商人としての務め。こういうことは身近にいくらでもある。
- ・ 私自身、銀行から入社して、しばらくして跡を継ぐことになった。この業界については古いことはよく知らないのに、供給サイド中心という業界の体質はおかしいと思った。「顧客の満足を満たすために、社員にどのような教育を施し、それがなされていることをどのように確認しているか」というISOは納得がいくし、これこそ教育だと思って取り組んだ。

○ 技術力

- ・ 流れ作業的にできる製品であれば、中国に進出してもいいかもしれないが、我が社のように技術が伴う製品については問題が多いと思っている。その代わり、日本で、中国がいくらやっても真似のできない製品を作っていかなければならない。特別な技術による製品を開発すればこの国でもやっていけるという自信をつけるようにすべき。
- ・ モノづくりでは、「安心感」のある製品を作ることが大事だ。
- ・ 技術力があれば怖いものは何もない。我が社の業界は日本でも数百社しかない上、その技術は特殊で

面白みがある。あとは、人と人のつながり。真心を込めて仕事をする。それは必ず自分に返ってくると言っている。

2. 企業生き残りのために、『気づく』人材を育てよ

○ 主体性

- ・ 意識を変えるには、頭で考えても無理。体験させるしかない。訓練士や研修設備を整え、大阪府の職業訓練認定校の認定をもらう等、社員教育にはかなり力を入れてやってきたにもかかわらず、社員に元気がなくなってきた。スマートで物分りがいい社員ばかりで、物事に当たっていきこうとする気概がない。原因を考えたところ、教える内容や設備が充実してくると、それだけ受身になってしまう。教えてもらわなければできなくなってしまう。決められた枠の中では高い能力を発揮するが、今そのような能力は必要ない。そこで、本人が自分の力不足を自覚して、問題・課題を見つけ、それを乗り越えるために何を勉強すればいいか、どのようなことをしなければならぬかを、自分で探していくシステムに切り替えた。実戦の中で課題をどう捉えていくか。目標を立てていくか。そのことについて、社員と、合宿で話し合う。できなければ、2年目からは降格もありうる課題達成型人材育成、目標管理。
- ・ 「磁力ある目標を設定」することが重要。目標の設定は社員自身に任せる。各部が事業目標を立てる。そのためにPDC。良い習慣づくりが必要。
- ・ 指示・命令系統について、我が社と他業態とは少し違う。事故・トラブルの判断で、連絡を取っていたら遅い。我が社は比較的自己判断で行っており、今までの個々の対処経験がものをいう。我が社はこの部分はスムーズに行えていると思う。しかし、これから過去の経験が役に立たなくなってくる時代の流れになりつつあり、それは今後の課題。
- ・ ビジネスはほとんど若手にやらせており、権限委譲していないのはお金の問題だけ。仕事のほとんどを社員に任せることで、彼ら自身で決めたことは守らせ、考えさせる。
- ・ 「切符を買って劇場に入るのは誰でもできる。いいところで観ようと思ったら、席は自分で探せ」と言っている。
- ・ 挑戦しなければならない立場にすることが社員教育。これに対話やアドバイスをしながら、現場の成長を支えていくことをやっていくことだ。目標が設定されると力を出すものだ。そのためには、トップや幹部がどこまで社員と対話する時間を持つかが大事。
- ・ タレントスペシャリスト（調理の技術、接客の技術 etc）は別のラインで、評価をしている。
- ・ 中堅企業の方が年功序列が生まれやすい。最小限の人員でやっているから、企業規模が大きくなりないう限り、ずっとそのままでいく。従業員の固定化をはかれば、その傾向はさらに強くなる。その中で意識を変えたり、モチベーションを高めることについては、いつも悩んでいる。
- ・ 今夏から、社内の資格等を度外視して社内公募を導入。それに期待しているわけではなく、社内の活

性化の観点から導入した。我が社にも人数は少ないながらも年功序列がある。それを少しでも変革するため。

- ・ 生え抜き社員が多いが、外部の刺激が不可欠であるため、特に幹部クラスには中途入社者が多い。同じ方向に向かせるのは難しいが、新しい発想が出てくる。生え抜きと中途の考え方の組み合わせが大事。

○ 使命感、倫理感、人間力

- ・ 「人間力」が何よりも大事。「人間力」のある人とは、人気のある人。これはポピュリズムとは違う。
①クリーン：自分のことを先に考えない。②信頼：信じれても頼れなかったり、信じられないが頼れるのではない。③問題発見力と問題解決力を持つ。
- ・ 「人間力」育成のために。①クリーン：2、3 年かかる。②信頼：1つ1つの積み重ね。ピンチ、クレーム、トラブルをいかに乗り越えたか。それは、企業がいかに「嫌なこと」をオープンにできるかによる。オープンにする事によって、解決方法が表に出て、みんなが学べる。こういった、「嫌なこと」がケース事例になっていかないといけない。③問題発見力・問題解決力：会議等で全体のレベルを高めていく。レベルの高いものを求めていくシステムを作らないといけない。
- ・ 人にとって、「使命感を発見」することは大事。「使命感」とは自身の内側から出るもの。D.カーネギーは「重要性」（他人から見たもの）も大事と言っている。
- ・ ごまかしや嘘については、非常に怒る。それ以外は、着地点を決めているので、怒っているのではない。
- ・ 「悪いこと」を隠した時は厳罰に処す。事後報告を許さない。良くないことは全てテーブルに上げる。
- ・ 今は、専門的な能力を求められる時代。それにも増して必要なのは使命感。それを実現した時に、皆で一緒に喜び合える関係がなければいけない。これが無いのが、今の日本において一番不幸なこと。これを実現していくことに部下も上司も無い。役割分担をしているだけ。

3. 「権限・責任の委譲」により、社員全員の知恵を引き出せ

○ 社員の資質・器

- ・ 順風の時、大嵐の時では、リーダーになれる器は違う。だから、オンリーワンより、3 人前後の複数の中から、リーダーを選べる組織がいいのでは。20 人位いれば、順風の時、小波の時、大嵐の時、それぞれの状況を得意とするリーダーが出てくる。幹部社員の動きは、順風の時より逆風の時の方がよく見える。
- ・ 器以上のものを要求しても、社員は育たない。部下は上司を選べないのだから責任が重いと思う。ミスマッチが無いかを見る必要がある。
- ・ 頑張っているが成果が上がらない者については、職場や上司を変える。それでだめなら能力がない。ヒューマンスキルが大事。仕事のできる者を執行責任者に置き、最終責任はやはり創業者・社主に置くべき。優秀な社員を社長にしても、最終的には社主がいる会社が多い。

- ・ 部下の育成のための権限委譲は大事。権限を委譲する人をしっかり見極めている。一方、報告・連絡・相談は徹底させ、権限は委譲するが経営者がしっかりカバーできる体制を作っている。
- ・ リーダーシップをとらせるといった人材の育成は、業務の中で行っている。ただ、その前に本人の資質がリーダーシップに向くかどうかを見極めないといけない。

○ 戦略・方向性を社員に分からせる「リーダーシップのとり方」

- ・ 経営者に必要なことは、社員に尊敬され、ミッションがはっきりしていて、責任の重みを理解していて、社員に持たれ合わないこと。これを実践できることこそ、経営者及び後継者を選ぶ上で必要である。
- ・ トップの資質の1つは公平・公正であること。人間の納得性は、絶対的な満足と、次に相対的な満足だ。社員はそのあたりをよく見ていると思う。
- ・ リーダーは、ポリシーのしっかりした人間がいい。使命感、社の方針を実行する「私の強さ」が必要。譲れない線（金額面・安全面）をもって絶対妥協しない。優柔不断はダメ。下請けと全面対等に対応し、下にも上にも言うことは言う。それが人を引き付けついでいく。トップダウンのできる人間でないとダメ。こういう者が上に来ている。一匹狼もいる。
- ・ 社員全員の反対を押し切り、ISO9002 取得を目標に掲げ、その3年後に認証を得た。これによって、社員の意識変革をやってきた。
- ・ 週1回のミーティングで本社や工場の社員全員に、自分の考えを繰り返し話している。
- ・ オーナーが経営権を握っていなければいけないという気持ちは薄い。この地域で必要とされる企業になって経営する能力のある人が経営すればいいと思っている。自分自身はその適性を保てるように努力しなければならないと考える。後継者についても同じ考えだ。
- ・ 私は社長室に入ることはほとんどない。社員の電話でのやり取りを聞いて指示を出したりしている方がいい。工場にも私の席はない。
- ・ リーダーシップをとれる者とは、情熱・熱意があり一所懸命頑張る者。能力が100あっても熱意0ならば、かけても0。能力が50でも熱意が100あれば5000になる。

○ チャンス・インセンティブと責任

- ・ 小企業経営の理想は親族中心が一番。しかし、従業員50名から100名になると、いかにトップの分身的業務の遂行ができていくかが大事であり、企業が生き残れるかの鍵。
- ・ その人の権限内のことは全て自分の責任として直面してもらう。それを乗り越えた後は評価する。それは、インセンティブの問題ではない。お金だけではなく、時には感謝の電話や手紙によることもある。社員の仕事に対する責任感、上司が常に気にかけるべき重要なことだ。
- ・ 社員への待遇については、年功序列や経験ではなく、実績や会社への貢献度に見合った給料を支払っている。当然、若い年代から賃金に差をつけている。また、海外経験を積ませたり、持家制度を作るなどインセンティブを与えるようにしている。
- ・ 研修は、自由かつ自主的に選ばせている。それによって、頑張る人とそうでない人が見えてくる。給与についても、主任になると年齢・学歴・性別に関係無く同じになる。そこから本当の競争がはじま

る。この教育システム及び給与システムは経営者として譲れない部分。

- ・ 全ての人に満遍なくチャンスを与えるのは無理だと思う。5 年位経てば、中核を担う社員は分かってくるので、そういった社員をある程度リスクのある、責任ある立場につけることが大切だと思う。全員は無理なので選別する。やや危険かもしれないが、できれば若いうちに任せてみたいと思う。
- ・ 一所懸命仕事に打ち込む人間を見極め採用するようにしている。やる気のない者には、早々に見切りをつけるように諭している。厳しいようだが、それが現実だ。
- ・ 誰でもかれでも入社させるわけではなく、人との和を大事にしている。だから、一度入ると長い。入社 1 週間、1 ヶ月、3 ヶ月を「お見合い期間」にして、そこで意思確認をしている。無理矢理会社に残ってもらっても互いが不幸になる。

○ トップダウン

- ・ 同じ人間で、同じものを扱って、同じ仕事をしている中で意識を変えるのは難しい。トップが引きずり回さないと簡単に意識は変わらない。今はボトムアップには期待していない。自分の考えを理解できるミドルが育ってはじめて、権限と責任の委譲が生まれる。権限と責任の委譲は、ある程度の組織や人があってできること。大きく変革していかなければならないところについては、そうはいかない。この厳しい状況を切り抜けるには、今こそトップダウン。

4. 「時代が変わっても変えてはいけないこと」を社員に伝えよ

○ 堅実

- ・ 社風は「常に前進」。後退はしない。ただし無理はしない。他人に迷惑はかけない。無理に大きくしたり、上場したりすることはないと思っている。
- ・ 我が社のスケールでは、景気には左右されないと思っていたが、最近の不景気はいくら努力してもモノが売れない。これまでの経済は右肩上がりだったから、一所懸命頑張れば必ず報われた。これからは努力だけではダメ。会社は潰してはいけない。売上に応じた経営をすべき。売上が半分になれば、経費や人を半分にしても潰さないことが大事だ。会社を大きくするより、「安定」が重要だ。
- ・ 我が社は、企業でなく、家業だと思っている。だから上場も考えていない。上場で得られたお金は所詮他人のお金。勝手な意見を言われることもあるし、「自力経営」だ。

○ 運命共同体、一体感

- ・ 「顧客満足度 No1 企業」ということが中心だが、私の本音は「従業員満足度 No1 企業」にしたい。自分の子どもを入れたくなるような会社になりたい。そういった会社に対する愛着が、外へ発信するパワーになり、「顧客満足度 No1 企業」につながる。
- ・ 絶対に社内派閥は作ってはいけない。大きなマイナスにしかない。
- ・ 人間も経営も素直であることが基本。それがなければ会社も伸びない。人生も経営も、面白く楽しくやらなければ損。会社がうまくいくのは、1人で頑張っているからではなく、周囲が頑張ってくれる

から。そのためには人から好かれなければいけない。素直であれば、人から好かれる。

- ・ 会社が得た利益は、みんなの利益。一番先に社員のことを考える。
- ・ 会社は個人のものではない。みんなのもの。皆に相談して決める。一人でもできるのならやればいい。決算、自分の給料などは全てオープン。会社のお金はみんなのお金。自分は運用だけしているつもりだ。
- ・ 中堅企業の強みは、上から下までがシャープに方向転換ができること。

○ 後継者へのメッセージ

- ・ 4つの会社のうち、2つを後継者に譲った。後継者とは親族関係は一切なく、優秀な人材ということで起用した。自己判断で経営をさせ、一切口を出さない。権限委譲だ。時には指示したくなるが、これをやると成長しない。社長の経営に対する重みを肌で感じさせる。社員と経営者のポジション・立場の違いを早く気づかせることが大事。
- ・ 役員は権限を行使することに慣れなければいけない。結論を自分で持たないものについては、私は答えない。決断する苦しさを持たなければいけない。
- ・ 経営の修羅場は、役員が引き受ける。従業員の中で幹部・役員になれそうな者を 20代後半から、本人が気づくような特別な英才教育をしていく。かれらは、仕事に対するマインドと顧客のニーズを誰よりも聞こうとする。またこの仕事が好きでたまらない。そして反骨精神。現在の社長も私に反抗していた。それぐらいの反骨心がないとダメ。そして、中小企業の頭が痛いところとして、銀行との付き合いや資金繰りについて教えていく。

○ 次世代へのメッセージ

- ・ 息子たちには「思うようにやれ」と言っている。当初はいくらかアドバイスしたが、今は一切何も言わない。色々2人で相談しながらやっているようだ。
- ・ 中堅企業では第三者は利害が伴わない。肉親でないとダメ。例えば、一所懸命働く社員を社長にしようとしても、会社の借入金の連帯保証人になってもらわないといけない。ほとんどの人が漸るだろう。
- ・ 息子への企業継承は考えていない。なぜならば、経営にタッチさせていないということもあるが、企業は社員を中心に作り上げたもので社長もそのメンバーの一人にすぎない。だから、もし、息子が我が社の事業に興味を持ったら、平社員から入社させ、ややきつめに見る。それで部長で終わったとしても、それは本人の器だと思う。
- ・ 世襲することを念頭に代表権の委譲を考えている。息子には、将来、社業を担うものとして自覚を促すために、若い頃から欧州や中国に行かせ先進的な技術を学ばせた。家では、幼い頃から競争心を持つことと、親を敬う気持ちの大切さを教えてきた。
- ・ 息子は私と違ってデジタル人間。だから、入社当時から、デジタル人間ばかり集めて新製品を開発する新しい部署を任せた。「自分で会社を創ったつもりでやってみろ」と言っている。普通は跡を継がせるために得意先を一緒に回ったりするのだが、一切していない。私の時代のものは、私の財産。彼には、人脈などの新しい財産を自分で作っていいと言っている。
- ・ 「一社二業」(アナログとデジタル)。私も先代と喧嘩ばかりしていたから、私は息子を別のオフィス

に配属して「任せて任せない」体制にした。すぐ横で仕事をしていると、気になって口を出してしまうから。会社を継がせる際は、親から奪い取るくらいでないと会社を潰してしまうと思う。「奪う」というのは暴力的な意味ではなく、親を越えるという意味。私も先代・父親に対して、自分の意見を通すのに苦労した。そういう体験が大事。

○ 経験の伝達

- ・ 「人がキーファクター」ということを全面に押し出した教育をしていきたい。創業者・先輩（現役、OB）から学んだことの伝達。

○ 信念、仕事に対する思い

- ・ 仕事に対する「思い」や自覚の強さがリーダーシップになる。
- ・ リーダーシップをとるべき人は、お客様に対する思いがどの部下よりも深い人。仮に、部下が自分の力を越えて大きな結果を生み出したら、それを自分のこと以上に喜べなければならない。
- ・ 日本の元気な企業は、ホンダ、サントリー等のオーナー企業だ。それだけ会社のことを思っているから。社長を取り巻く人材を育てることも大事。
- ・ 的確に自分を知ってくれて、的確に評価してもらうことが一番嬉しいのでは。
- ・ 人間の決めたことで変えられないことはない。何でもやってみたらいい。
- ・ 人間はみんな一緒。ただ得手・不得手があるだけ。私は「得手については自慢するな、不得手については人の1.3倍頑張れ」と言っている。必要に迫られれば大抵のことは何でもできるのだから、「人はすごい」。これが原点。だから「人並み」でいい。私自身の実力はたいしたことはない。幹部20名中で15、16番目だと思う。
- ・ 心豊かな人生を送りたいと思っている。会社はそのために自身を高める道場であると思う。働くことで、人を喜ばせ、自身にも付加価値がつく。
- ・ 人間は3年経てば誰でも仕事は出来る。平凡な非凡。平凡を平凡に続けることが非凡。平凡なことができなくて非凡はできない。座標軸がきちっと出来ているか。
- ・ 経営者は利益の追求だけではダメ。文化・思想の追求をしなければいけない。特に、日本人として経営の思想を語ることが大事。

○ 商売のコツ

- ・ 社員を信頼し仕事を任せているが、「信頼はするが肝心な情報は開示しない」という情報コントロールは行っている。企業での機密保持は、経営戦略上重要。
- ・ どんなに顧客から経費が出ないと言われても、商品の品質は落とさない。お金が出ないのなら、どうするか知恵を絞り、必ず答えを出す。
- ・ 創業した時、手形決済は全面的に中止。全て現金商売。これは次世代にも引き継いで欲しい。

※国・地方自治体への要望

- ・ 法人税等の減税をもっと進めて投資を誘発すべき。
- ・ 今や竹中金融大臣は色々と批判を浴びているが、日本経済活性化のため、職務上やらねばならぬ改革で、傍観的な立場で理屈だけで言う国会議員の多いことに憤りを感じる。中堅企業のオーナー社長はもっと切実に日々会社運営に努力している。
- ・ 税制面では、少子化対策及び配偶者特別控除等、毎年のように税制が変更されるが、良い結果を見ないまま変更が繰り返され、企業側はその対応に追われている。酒・タバコ等の増税は妥当と思うが、法人税をもっと減税し、銀行の立て直し、公的資金の供給に力を入れて頂きたい。
- ・ 銀行だけでなく、デフレの影響を受けている企業に、ダイレクトに公的資金を供給する仕組みを考えて欲しい。お金の流れ方を根本的に変えて欲しい。真面目に一所懸命に頑張っているところにお金が回る仕組みを考えて欲しい。
- ・ よく失業者へのセーフティネットの問題として議論される失業者対策―失業者への一時的な生活補填救済があるが、雇用保険支給制度そのものがセーフティネットとしての本来の主旨からは必ずしも適切になっていない現状―職員の意思で進んで職場を離れる若年層または労働インセンティブが欠落している若者等、その主旨に反し大変安易に支給されている現状をもっとよく把握し、本来の目的である勤労意欲のある中高年齢層が止むを得ず企業の人員削減政策により、その職を離れた失業者への生活救済に限定し、もっとその目的に沿った実行をしなければ。ただ安易に支給している現状を是正せねばならない。
- ・ 年金支給は、65歳より支給すべきで60歳支給を廃止すべし。60歳以上の人が年金を受給している場合、その勤労によって得た給与により、年金額が控除されることでは、勤労意欲を著しく減退させていることになる。これでは、高齢者の働く意識を規制することになり、全て年金は65歳以上を対象となし、所得に関係なく支給額を一定に定め、また厚生年金保険料は一定の所得があれば、必ず徴収することを前提とし、60歳年金支給を早期に廃止すべきである。
- ・ 既存の重厚長大産業である我が社はこれからの経営をどうすべきか。事業を行いながら、これからの時代に合うビジネスモデルを構築したり、他社との差別化をしなければならない点が一番厄介だと感じる。新規事業には様々なバックアップがあるが、オールドビジネスで新しいビジネスモデルを構築しようとしても、何の支援もない。特に関西を見ていると、中堅企業の製造業の再編成をしないと活況化しないと思う。
- ・ 金融機関には企業をもう少しキチンと見て頂きたい。今のやり方はややエキセントリック。企業には歴史もある。助ける側の金融機関に見通しが無ければ、助けられる企業も助けられない。
- ・ 明治時代に国家、民族のために命をかけたような大型の政界・財界の方は出ないのか。
- ・ バブルが崩壊して、既に13年も過ぎ、日本のトップは同じようなことを言っているが、何一つとして改善されていない（多少は前進しているが国家、民族のためでない）。特に関西はどうにもならない。自らの力で、自分と企業を守るより道がない。関西は極めて重大な局面を迎えている。

平成14年度 中堅企業委員会 活動状況

(所属・役職等は当時のまま)

平成14年

- 6月14日 正副委員長会議
「本年度委員会活動方針案について」
- 7月 8日 スタッフ会
「本年度の活動について」
- 9月 3日 第1回講演会・常任委員会
「新しい仕組みづくり～銀行の取り組み、企業の取り組み～」
講師 (株)西京銀行 頭 取
山口経済同友会 筆頭代表幹事
大 橋 光 博 氏
- 9月 9日 正副委員長会議
「銀行と中堅企業との関係、日本・世界の経済状況等」
ゲスト (株)大和銀行 副頭取
森 重 鉄 雄 氏
- 9月26日 スタッフ会
「今後の委員会活動について」
- 10月 8日 浅田・寺田両代表幹事と語る会 (於: KKR ホテルオーサカ)
ゲストとテーマ
西日本電信電話 (株) 取締役相談役 浅 田 和 男 氏
「IT リテラシーから IT フルーエンシーの時代へ
～『使える』から『使いこなす』へ～」
アートコーポレーション (株) 社長 寺 田 千代乃 氏
「経営者の役割について」
- 10月～11月 中堅企業委員会副委員長全員 (14名) にヒアリング

- 11月18日 スタッフ会
「ヒアリングの結果およびアピールにつながる材料の抽出について」
- 11月26日 第2回講演会・常任委員会
「人を燃やし、企業を強くする
～組織のフラット化・権限委譲により若手・ベテランともに活性化～」
講 師 川西塗装（株） 代表取締役
 川 西 克 司 氏
- 11月27日 スタッフ会
「ヒアリングの結果およびアピールにつながる材料の抽出について」
- 12月 9日 正副委員長会議
「ヒアリングの結果およびアピールにつながる材料の抽出について」
- 12月17日 スタッフ会
「アピールにつながる材料の抽出について」
- 12月19日 第3回講演会・常任委員会
「多くの『小さな経営者』の育成」
講 師 トヨタ自動車（株） 常務取締役
 松 原 彰 雄 氏

平成15年

- 4月 3日 正副委員長会議
「アピール（案）の検討」
- 4月15日 常任委員会
「アピール（案）の検討」

4月24日	常任幹事会・幹事会にてアピール（案） 「人づくり・人材開発～『創業者型人材』輩出の元気企業づくり～」を報告
-------	--

5月12日	アピール「人づくり・人材開発～『創業者型人材』輩出の元気企業づくり～」 を記者発表
-------	--

平成14年度 中堅企業委員会 常任委員会名簿

(敬称略)

委員長	棕本 彦之	グルメ杵屋	社長
副委員長	中田 幸子	アダマント	社長
	赤松 基次	アカマツフォーシス	社長
	横井 悌一郎	横井林業	社長
	小嶋 淳司	がんこフードサービス	代表取締役
	越野 憲昭	日東印刷	社長
	小八木 規之	近江産業	社長
	速水 宣二	はや	社長
	黒田 善孝	黒田電気	取締役
	原 真一	コーナン建設	社長
	向山 唯己	祐和社	会長
	山岡 俊夫	山岡金属工業	社長
	米倉 永子	GKアソシエイツ	会長
	小桧山 重光	グリーンテック	代表取締役
	熊谷 京子	クマリフト	代表取締役
常任委員	岩佐 清生	新大阪興業ビルサービス	社長
	岩橋 貞雄	八千代電設工業	社長
	上 敏郎	日本電通	社長
	大久保 俊文	コクヨ	取締役
	岡 善信	ファースト	代表取締役
	岡野 晋滋	隆祥産業	社長
	片山 勉	紀伊産業	社長
	亀田 光宏	丸亀商事	社長
	喜多 正則	サンデン	関西支社長
	北山 廣司	日本サイン	代表取締役
	桐山 輝彦	神戸屋	取締役相談役
	隈崎 守臣	コングレ	社長
	小泉 純	小泉産業	社長
	古武 一成	学校法人古武学園	理事長・校長

小西 幸雄	日産建物管理	社長
近藤 貞彦	住江織物	社長
佐々木 宏樹	パトライト	会長
更家 悠介	サラヤ	社長
下里 俊彦	住電商事	社長
鈴木 晃	商工組合中央金庫	理事大阪駐在
高橋 良一	エコートレーディング	会長
橋 弘	銀座屋	代表取締役
辰野 幸正	辰野	副社長
立野 純三	ユニオン	社長
田中 睦	田中電工	会長
田淵 暉久	田淵電機	社長
坪内 能莉子	坪内美容院	代表取締役
永田 昌範	タイシン	会長
南雲 龍夫	サノヤス・ヒシノ明昌	社長
成尾 克彦	きんでん	副社長
西田 隆郎	西田経営会計事務所	税理士
新田 長彦	ニッタ	専務
長谷川 剛	櫻宮化学	社長
林 信幸	コミューチュア	社長
福村 寿佐子	トーヨーポリマー	社長
古里 龍一	フルサト工業	社長
古田 乙彦	フルタ製菓	社長
文箭 安雄	日本ベンチャーキャピタル	会長
松井 治	松井製作所	会長
松村 喜弘	パイン・フォーレスト・こどもの家	社長
松本 孝	三和実業	社長
光山 恵治	汎建築設計事務所	代表者
宮川 恭一	レッキス工業	社長
吉田 修	音羽電機工業	社長
米田 昭寛	キンジョウ	社長

スタッフ	若林 紀男	ファミネット	社長
	山中 真二	グルメ杵屋	財務部課長
	渡邊 建史	アダマント	マネージングディレクター
	近藤 正利	アカマツフォーシス	総務部長
	東 成則	横井林業	社長室室長
	中井 歳壽	がんこフードサービス	常務
	相坂 貴史	日東印刷	総務部
	網干 佳壽郎	近江産業	企画部長
	西濱 英明	はや	常務
	村田 靖典	コーナン建設	常務・経営管理本部長兼総務人事部長
	水上 好一	祐和社	調査担当顧問
	加藤 忠広	山岡金属工業	夢工房スタッフ
	古賀 寛之	クマリフト	課長
代表幹事スタッフ	有村 英樹	西日本電信電話	総務部企画担当課長
	村田 省三	アートコーポレーション	専務
事務局	萩尾 千里	関西経済同友会	常任幹事・事務局長
	梅名 義昭	関西経済同友会	企画調査部部長
	松尾 康弘	関西経済同友会	企画調査部副部長
	宮下 貴広	関西経済同友会	企画調査部
	柳川 菜穂	関西経済同友会	企画調査部

人づくり・人材開発
～「創業者型人材」輩出の元気企業づくり～

2003年5月発行

発行者 社団法人 関西経済同友会
常任幹事 萩 尾 千 里
事務局長
大阪市北区中之島6丁目2番27号
電話 (06) 6441-1031
印刷所 東洋紙業株式会社
大阪市浪速区芦原1-3

インターネット・アドレス <http://kdoyukai.on.arena.ne.jp/>

