Ⅱ部・入賞論文　中堅・中小企業の将来像を考える

Ⅱ部第一席

「優秀な人材を得るための三つのポイント」

確保・定着・育成 全体で考える

木村　圭祐（きむら　けいすけ）さん
（エイチアンドエフ）

日本の中小企業は高い技術力を持っており、日本のものづくりを支えていると言われている。中小企業が激化している企業間の競争で勝ち抜き、これからも日本のものづくりを支えていくためには、高い技術力の保持・発展が必須である。そして技術力を保持・発展するためには、優秀な人材が必要である。よって、中小企業は優秀な人材を得ることに力を入れるべきであると私は考える。優秀な人材を得るためのポイントを、人材の確保・定着・育成の三つに分けて考える。

まずは人材の確保について考える。私が就職活動を行っていた時、合同説明会では名前を耳にしたことのある企業を中心に説明を受けていた。きっかけがなければ、名前の知らない企業に興味を持つことはほとんどなかった。中小企業、特にBtoB企業の多くは学生に名前を知られておらず、知名度が低い企業ほど興味を持つ学生は少ないと思われる。よって、中小企業はまず企業名を多くの学生に知ってもらい、興味を持つきっかけを作るべきである。私は合同説明会が企業名を知ってもらう場として一番有効であると考える。私の会社は私が就職したことをきっかけとして、翌年から私の母校で毎年催される合同説明会に参加している。このようにより多くの合同説明会に参加することで、企業名を知ってもらう機会を増やすことができる。しかし、説明会に参加しても、学生の多くは有名な企業の方に流れてしまい、説明を聞きにくる学生は少ないと予想される。そのため中小企業は呼び込みを行い人を集めたり、クイズ形式でインパクトのある説明を行ったりし、少しでも多くの学生に企業名を覚えてもらう工夫をするとよいだろう。そうすることで興味を持つ学生が増え、人材の確保の成功につながると思う。

次に人材の定着について考える。人材の確保に成功しても、早期離職の多い企業であっては技術力の保持は成し得ないだろう。大企業であれば、高い給料やブランド力が人材を定着させる力となるが、中小企業はそうもいかない。中小企業が早期離職を防ぐために重要なことの一つとして、明るく活気ある職場をつくることが挙げられる。私が大学生の頃アルバイトとして働いていたピザ屋では、あいさつは勿論のこと、その他の「注文入りました」「安全運転で行ってきました」などの掛け声を大きな声で言うように指導を受けていた。店員みんながそれを実践することで、活気があふれ明るい職場が作られていた。その店舗では私を含め、早々と辞める人は少なく、みんな楽しく働くことができていたと思う。掛け声を言うことのない職種でも、あいさつや朝礼のスピーチなどで普段より大きな声を発することにより、活気のある職場を作ることができると私は考える。そして活気ある職場は仕事のしやすい明るい環境を作り出し、人材の定着につながるだろう。

最後に人材の育成について考えを述べる。常に十分な数の人材が確保できていても、優秀な人材が育たなければ技術の発展は難しい。中小企業は人材の育成にも力を入れる必要があると言える。私の会社では入社直後に、工場で製造の現場研修を一ヶ月間行っている。私は研修を始める前、自分が所属することのない部門の仕事を一ヶ月間もかけて見る必要があるのか疑問を抱いていた。しかし、実際に研修を受けている間にその考えは変わっていった。製品が造られていく過程を現場で実際の物を見ながら学べたことは、当社の製品を理解するのに大いに役立った。また、現場でどのような作業を行い製品を造っているかを知ることで、現場との連携の大切さや現場作業への配慮を考えなければ良いものづくりができないことを実感することができた。企業を知るために、現場研修は効率的で有効な手段であり、一ヶ月間という期間は妥当な時間であったのだ。ただし入社直後ということもあり、ほとんど知識がなかったため何から質問すればいいかわからない状態となり、質問があまり出来なかったことが残念だった。ある程度知識をつけてから再度現場研修を行ったら、新人のときとは違う視野で見ることが出来、きっと新たに学べることも沢山あるだろう。さらにその研修を新人と一緒に行えば、先輩社員として振舞うために自分の知識を整理したり、質問に答えるために勉強をすることになると思われる。そうなれば互いにとってよい刺激となり、優秀な人材となる一歩を踏み出せるのではないかと私は考える。

私が本稿で述べた優秀な人材を得るための対策案は、ほんの一例に過ぎない。この様な具体案を企業全体で考え、人材の確保・定着・育成に力を入れることができれば、その企業はこれからの競争で勝ち残っていくことができるだろうと私は考える。

Ⅱ部第二席

「差別化～他社が諦めてしまう事をやる～」

困難に即対応し信頼勝ち取る

佐野　裕康（さの　ひろやす）さん
（千代田三菱電機機器販売）

平成不況と呼ばれる長い不況の中、日本企業の多くは苦しい戦いを強いられている。昨年末からは首相が代わり、アベノミクスと呼ばれる景気刺激策が功を奏してはいる。しかし、まだまだ中小企業にまでその恩恵が届いているとは言い難く、体力的に厳しい中小企業は、その生き残りも激しさを増している。

景気の厳しいこの時代を中小企業が乗り切る為には何が必要か。それは「差別化」だ。近年の過度なデフレによりモノの低価格化は進んでいる。巷には格安のモノが溢れかえり、もはや単に低価格を売りにするだけではお客様からの支持は得られなくなっている。また、この低価格化競争にまともに勝負しているのでは、利益率が下がり、企業同士共倒れしかねない。したがって、体力的に豊かでない中小企業においては、価格面での勝負を行うのでなく、いかに「差別化」を行い、他社との競争を避けるかがカギになると私は考える。競争を避けるというと響きが良くないが、いかに競合の少ない中で商売を行うかは、企業が存続するうえで非常に大切な事である。

広島にシンコーという石油ポンプメーカーがある。高い技術力を背景に、タンカーから石油を汲上げるポンプで世界シェア50％を占めるトップメーカーだ。シンコーがトップシェアを得るに至った背景には高い技術力は勿論、その徹底的な顧客第一主義がある。シンコーのサービスとは何か。それは、お客様にお困りがあれば困難な事でも即対応する事だ。これを語るうえでの逸話がある。ある海運会社のタンカーが航行中、大手メーカー製のポンプが故障した。そのメーカーに1ヶ月での修理を依頼したが、3ヶ月必要だと言われた。途方に暮れた海運会社から依頼を受けたシンコーは直ちに修理要員を派遣し、徹夜もいとわず1週間で修理したのだ。シンコーは徹底的な顧客第一主義という点で「差別化」を図っているが、彼らは中小企業の強みを大いに活かしている。直ちに修理要員派遣の決定を下せる点がまさにそうだ。中小企業では1人の権限が大きく、1人の意思である程度のことは決定し得る。即やってくれといえばやれる土壌があるのだ。この機動力は大手企業ではなかなか真似できない。それと同時に、お客様の要求以上の事を達成した点は更なる「差別化」を生み出した。1日でも早い復旧の為に、修理期間を1週間にまで縮めた点は、お客様からの信頼を更に深めたのだ。

私の入社先でも、他社がしなかった提案をした事で、お客様から信頼を得たのを目にした経験がある。先輩と客先の装置メーカーへ同行した際、先方より「様々なメーカーより、装置に搭載する機器の見積りを取ったがコストに合わなくて困っている」との相談を受けた。そこで先輩は直ちに装置構成の見直しを行い、先方の指定した構成の代替案を提案した。その結果、大幅なコストダウンを果たし、案件の受注に至ったのだ。ここでのポイントは2点ある。1点目は、先輩が先方の製造する装置に精通していた点である。中小企業において担当者は、製品別でなくお客様別に業務を分けられる事が多く、お客様との距離が近い。よってお客様の求めるポイントを見極めやすいのだ。2点目は先輩が幅広い知識を持っていた点にある。先にも述べたとおり、担当者がお客様の窓口となる為、1人で様々な製品の対応を求められる場合が多い。その幅広い製品知識が最善の構成を導いたのである。この案件受注は、まさに中小企業の特色が他社にできない事を可能にし、「差別化」へとつながった結果なのである。

競争を避けるには、他社がやらない事をやる事で「差別化」を図る必要がある。更に言えば、お客様が求める事をやる必要がある。では何をすればいいのか。それは、他社が諦めてしまうような事をやる事だと私は考える。他社が諦める事にこそ、まだお客様の満たされてない要望があるからだ。お客様が本当に求めるのは何か察知し、探求する事で「差別化」は生まれる。他社が諦める事をやるといっても、それを実践する事は困難だ。しかし、先程述べた様に、中小企業が柔軟性を持って対応する事で十分に実践が可能だと分かった。

長期間続くこの不況は、企業にとって大変厳しいものである事には違いない。どの企業も利益に直結しない部分には手を出したくないのが本音だろう。だが、他社が諦める部分にこそ中小企業が他社との違いを生み出し、生き残る道がある。私自身も先輩を見習い、お客様の元へよく足を運ぶ事で、まずはお客様の事業内容をよく理解し、人間関係を構築したいと考えている。なぜなら、お客様の現状をよく把握し要望を汲み取る事で、他社が諦めてしまうような課題にも多面的な視野から提案ができるからだ。その結果、お客様にとって最適な道筋を見つける事ができるのである。そこで可能な限りお客様の要望に応えていく事で、信頼は得られ、「差別化」を生みだす事ができるのではないだろうか。

【参考文献】
・「世界を制した中小企業」
黒崎　誠
講談社・2003年12月20日
P54～59より引用

Ⅱ部第三席

「企業のパフォーマンスを高めるために～調和のもとで発揮される適応力～」

顧客視点に基づいた調和を

三輪　樹生（みわ　みきお）さん
（ヤマハモーターソリューション）

先日、京都の高校生が陸上競技の100m走で日本歴代2位にあたる10秒01というタイムを出して、世間の注目を浴びた。他にも、サッカー日本代表がワールドカップ出場を決定させたり、男子テニス選手が日本人歴代最高のランキング11位になったりと、スポーツにおいて日本人が世界に通用する高いパフォーマンスを発揮している。

一方、日本の企業はどうだろうか。日本企業は技術力が高く、今や世界中に大きな影響を与えている。アスリートにおけるパフォーマンスの指標が速いタイムや高い順位であるように、企業におけるパフォーマンスの指標として利潤が思い浮かぶ。なぜなら、高い利益を残すことは将来的に企業が生き残るための条件だと言えるからである。

それでは、利潤だけを追求していれば企業のパフォーマンスは向上するのだろうか。利潤第一で自社製品やサービスを改善しようとしても社会の中では受け容れられない。真の意味での企業のパフォーマンスとは、利潤を追求することよりも、製品やサービスを購入する顧客を創造し、満足させることである。企業は時代とともに変化する顧客のニーズに対して、「柔軟」かつ「迅速」に適応し、満足させ続けることが求められると私は考える。

その点では、中小企業の方が大企業よりも力を発揮しやすいだろう。なぜなら、企業の規模が小さい分、周囲の様々な変化にも影響されやすいが、その変化を察知して臨機応変にアクションを起こしやすいと考えられるからである。また、取引先として企業を顧客に持つ中小企業やグループ会社は専門性の高い分野に特化していることが多く、その分野に注力できることも強みの一つと言える。当社も、自動二輪車や船外機などを製造するメーカーのシステムを扱うグループ会社である。当社の親会社は「感動創造企業」という企業目的を掲げている。したがって、当社の役割は顧客である親企業の製品が、その先にいる世界中のエンドユーザーの心を掴み続けるために、システム面でサポートすることだと言える。

しかし、サポートするだけという認識では不十分だと私は考える。そこで、当社のように企業を顧客に持つ中小企業・グループ会社の使命について、私の学生時代の経験から考察していこうと思う。

私は学生時代を通してスポーツとの関わりが深かった。大学の所属学部では運動生理学を専攻し、部活動として陸上競技部で長距離走に打ち込んだ。学生時代に学んだ学問的な知識と、実際の運動経験を通して、ヒトがいかにしてスポーツにおけるパフォーマンスを向上させているのかを考え、体感してきた。特に、陸上の長距離走は中学から大学まで10年間続け、その中で多くのことを学んだ。長距離走のパフォーマンスを高める要素として私が最も重要視したことは、走るときにいかにムダを無くして、力を地面に効率良く伝えるか、ということだった。一生懸命腕を振っても、力強く地面を蹴っても、それらのカラダの動きがバラバラでは思うような走りはできず、優れたパフォーマンスを発揮できない。長い距離を走るうえでは、「走る」という全体的な一つの目的に対して、各部位の動きが調和を保っていることが求められる。このことを頭で考え、動きの中で実践することを通して、私は大学において大きく記録を伸ばすことができた。

中小企業・グループ会社とその顧客である企業とを含んだ一つの組織にも同様のことが言えると私は考える。グループ会社を含む中小企業は、組織全体で共有する目的に向かって、各々の専門分野で力を発揮する必要がある。専門性を高めるだけでは組織全体としての大きな目的は達成されないばかりか、そのパフォーマンスを衰退させる恐れさえある。顧客である企業とそれを支える中小企業が一つのカラダとして調和が保たれていることが、組織全体のパフォーマンス向上のために重要となる。中小企業は、この調和を高めるために顧客である企業が何を期待しているか、という「顧客視点」を持つ必要がある。顧客視点を持ったうえで柔軟かつ迅速な適応力が発揮できれば、顧客の期待を超え、その企業の競争力を高めることができる。その結果、エンドユーザーのニーズを満たし、企業のパフォーマンス向上に貢献できると考える。

当社は、「世界トップレベルのチーム力で顧客の期待を超える」ことをビジョンの中で示している。グループ会社にとって、グループ全体を一つのチームとして捉えることは難しいだろう。しかし、顧客視点に基づいた調和を忘れずに、所属する部署やグループといった小さなチームの中で成長することが求められると感じている。この期待に応え、感動創造企業の一員としてグループ全体のパフォーマンス向上に貢献すべく、全力で走り続けていきたい。

Ⅱ部審査委員長

「荒削りでも大胆な提案を」

橋本久義審査委員長

暑い夏が終わる頃、フレッシャーズ産業論文コンクールに応募していただいた作品が大量に送られてきて、私の研究室の机を占領する。それを読み、採点してゆく。

論旨が一貫しているか、論考の方法は適切か、提案の独自性はどうか、文章が読みやすいか、説得力があるか…。どれもこれも力作で採点に困ってしまう。

しかし、コンクールであるから、無理にでも順番をつけなければならない。低い点をつけた作品の作者に対しては、ひそかに申し訳ないという気持ちになる。

毎年繰り返される作業だが、実は楽しく、勉強になる作業だ。

春、新たな職場で社会人としての第一歩を踏み出されたフレッシャー達が企業の将来を思い、フレッシュな目で企業を、社会を観察する。そして見たこと、感じたことを文章にまとめる。私達にとっては、フレッシャーの方々が何に驚くのか、どこに問題を感ずるのかを知るチャンスなのだ。

このフレッシャーズ産業論文コンクールは36年にわたり続いてきたが、その間フレッシャーの作文能力が向上し続け、この数年、文章力のレベルが確実に高くなったなと感じる。しかし、文章力が向上した一方で、自分の経験をベースにした大胆な提案や、とんでもない観察力を、荒削りな文章で表現したような作品が減っているような気がする。

また入社して間もなく論文を完成させなければならないという点でやむを得ない面はあるのだが、自社の職場における実体験をベースに置いた論文が少ないと思う。

また、分野についていうと「製造現場発」という論文が減ってきている気がする。合理化コストダウン運動が進みすぎて、製造現場の若い人達が論文をまとめる余裕が無くなっているのではないかとちょっと心配だ。製造現場が日本から少しずつ減っているのも影響しているのかもしれない。

製造現場で働く人達も、忙しいだろうとは思うが、「現場の素晴らしさ」を文章化して、皆に教えてあげてほしい。

いずれにせよこれまでに受賞した作品はいずれも説得力のある素晴らしい作品であった。来年も再来年も、若者の観察の目がくもらず、文章化する努力が続くことを期待したい。

【Ⅱ部 審査委員】（順不同）

委員長
橋本　久義氏　（政策研究大学院大学名誉教授）

委員
加藤　正敏氏　（日本商工会議所中小企業振興部長）
中村　賢吾氏　（日本中小企業団体連盟専務理事）

Ⅱ部第三席

「社会的つながりの中での中小企業」

お互いの能力を活かし合う

木場　孝輔（こば　こうすけ）さん
（パナソニックSNソフトウェア）

はじめに

グローバル化が進む現在、海外企業の躍進により、日本企業の多くが厳しい状況におかれているという報道をよく耳にする。その原因としては、社会が高度に情報化され、誰でも簡単に情報を得られるようになったことが挙げられる。技術を容易に手に入れることができるようになったため、日本の技術的優位性が薄れたと考えられる。こうした中で、日本企業が窮地を脱し、発展していくには何が必要なのだろうか。私は研修中、企業は公器であると教わった。社会貢献こそが企業の存在理由であり、社会から必要とされる企業は発展できるという考え方である。ビジネスは社会的なつながりの中で行うものであり、周囲との関係がカギとなると感じた。そのことを踏まえて、日本企業にとって何が必要であるかを考えた。その結果、「3つのつながり」が必要であるという結論に至った。

①海外とのつながり

まず私が必要だと考えるものは、「海外とのつながり」である。先日、環太平洋戦略的経済連携協定（TPP）の交渉参加を日本が表明したという報道があった。TPPへの参加の如何にかかわらず、今後経済の自由化が進むであろうことは想像に難くない。そういった状況の中、外国企業との競争を勝ち抜くためには、企業のグローバル化が必要不可欠である。しかしながら、日本企業のグローバル化は、先進国の中でも後れを取っている状況である。その理由として、日本人の閉鎖的な気質と、低い英語力が挙げられる。それらが日本と海外の間に溝を作り、日本企業のグローバル化を阻んでいる。また、中小企業はリソースに制約がある場合が多く、そのことも海外展開を阻む要因となっている。そこで私が提案するのは、留学生などといった外国人の登用である。私は大学時代に数回、海外へ行く機会があった。外国の人々と直に触れ合うことで、外国に対する心理的な壁を崩せたように感じた。会社においても、外国人と共に仕事をすることによって、日本と海外との間の垣根を取り除くことができると考えた。また、社員の語学力の向上や視野の拡大につなげることもできる。さらに、外国人の登用によるグローバル化は比較的低コストで実行できるため、中小企業においても有効な策であるといえる。日本の中小企業は、まずは人材面から会社をグローバル化し、海外とのつながりを徐々に築いていくべきである。

②企業とのつながり

次に私が必要だと考えるものは、「企業同士のつながり」である。日本の中小企業の中には、高い技術を持っている企業も多く存在する。しかし、たとえ高い技術を持っている企業であっても、近年の国際競争の場で苦境に立たされているところも多い。その大きな原因として、中小企業にはリソースの制限があり、効率性の面で海外の大企業に後れを取ってしまうことが挙げられる。そこで重要となるのが、企業同士のつながりである。企業同士が連携しリソースを共有することで、コストを削減することができる。また、お互いのノウハウを組み合わせることで、よりよい商品を提供することができる。企業同士がつながり、お互いの能力を活かし合うことで、国際競争力を高めることができると考える。

③人とのつながり

最後に私が必要だと考えるものは、「人と人とのつながり」である。社会に必要とされてこそ、企業は発展することができるという考え方を、私は研修で学んだ。顧客にとって価値がある仕事を成してこそ、それに見合った対価を得ることができるのである。社員一人一人がお客様とのつながりを意識して、お客様基点で行動していくことが大切である。特に私たち新入社員は、入社間も無いからこそ、お客様に近い価値観を持っている。その価値観を活かし、会社に対してお客様基点で提案していくことが、新入社員に求められることである。また、同じ会社で働く社員同士のつながりも大切にしなければならない。私が入社後業務に携わる中で、仕事は一人ではできないと強く感じた。チームワークを活かしてこそ、高い価値を生み出すことができる。ここで活きてくるのが、中小企業の利点である。それは、中小企業は会社規模が大きくないがゆえに、社内の風通しが良く意識共有が容易であるということである。中小企業の利点を活かして意識共有し、チームワークを発揮することが重要である。お客様や同僚、上司など、周囲の人々とのつながりを大切にすることが、企業の発展に必要不可欠である。

おわりに

日本の中小企業の発展のために必要なこととして、「海外」・「企業」・「人」という、3つのつながりに焦点を当てた。日本の中小企業がグローバル社会で発展していくためには、これら3つのつながりを大切にしなければならないと私は考える。

【参考文献】
・「日本企業は何で食っていくのか」
伊丹敬之　著
日本経済新聞出版社
二〇一三年五月二十四日
・「実践経営哲学」
松下幸之助　著
株式会社PHP研究所
二〇〇一年五月一五日
・「松下幸之助　若き社会人に贈ることば」
PHP総合研究所　編
株式会社PHP研究所
一九九八年三月一六日