Ⅱ部・入賞論文

中堅・中小企業の将来像を考える

「さらなる高みへ導く組織の活性化」

Ⅱ部第一席

田村（たむら）　聡（さとし）さん
（タンケンシールセーコウ）

アベノミクス効果で日本の景気は上昇傾向にあるといわれている。しかし、中堅・中小企業に目を向けると、円安による燃料費、材料費など輸入物資の価格上昇や、消費税増税による価格転嫁の困難など非常に厳しい現実がある。このような厳しい情勢では、知名度が低く、実情が分かりにくい中堅・中小企業には未来はないかのように一般消費者には受け取られがちである。そのイメージを打ち破り、経営安定化を実現する打開策をどこに見出せばよいのか。その答えは大企業では実現できない「中堅・中小企業ならではの組織の活性化」である。それには、知恵と力の結集から生まれる組織的前進が不可欠である。

私は四月から縁あって、株式会社タンケンシールセーコウの一員として、社会人の一歩を踏み出した。当社は、ものづくりの町として知られる大田区に本社を構える二百人規模の中小企業である。炭素研究所として、一九五五年に発足し、カーボン生産工場を持つ唯一のメカニカルシールメーカーとして現在に至っている。

当社を志望した理由としては、大学四年次のインターンシップで「カーボン」に関わったことが大きい。化学を専攻していた私は、関西に拠点を置く、大手カーボン生産工場を研修先として選んだ。毎日、カーボンで手や顔が真っ黒となり、厳しい研修ではあったがその中で「カーボン」という素材の特異性に魅せられ、人類の進歩に無限の可能性が広がるカーボンの楽しさを知ることとなった。しかし大企業の細分化されたシステムの中では全体像が見えてこない事も多々感じられた。

そのカーボンの魅力に引き寄せられて、当社の一員となり四ヶ月が経とうとしている。製造や管理をはじめ、全八部署を経験する独特の新人研修を経て、本配属として本格的に仕事に打ち込んでいる。あらゆる部署を経験した私が最も驚いたこと、それは社長が全部署を毎朝回り「ご苦労様！」と全社員に挨拶をするのである。新入社員にとって、会社のトップとは雲の上の存在であり、会話などすることはできない。就職前はそのように思っていた。事実、私がインターンシップでお世話になった大企業では、社長との面識もなく研修が終わってしまった。しかし、当社長は挨拶だけにとどまらず、慣れない工具を用いて研修する私の姿を見て、「サウスポーはやりにくいだろう？」と声をかけてくれたのである。どこで見せたかも分からないサウスポーという私の個性を知っていたのである。これには喜びと共にやる気も上昇したものだ。驚いたことはその他にもある。毎週月曜日に行われる朝礼、そこでは、社長から今後の方針や、成果を上げた社員への労いの言葉がある。このように当社は、とにかく社長との交流回数が多い。これは大企業では決してマネすることのできない、中小企業ならではの魅力である。社会人となった同窓生の中でも際立った環境にいることを実感している。

一つの目標に向かって、全社員が一丸となり日々職務に励む。豊かな知恵と力が結集し前進する。これこそが「中堅・中小企業ならではの組織の活性化」である。

私はこのような風通しのよい、やりがいのある会社に就職することができたが、はじめからこのような職場を求めて就職活動をしていたのかと問われれば、そうではない。

中堅・中小企業は日本の雇用の七割に及び十二兆円にのぼる社会保険料を負担している。中堅・中小企業が従業員に支払う賃金から発生する所得税は約三兆円。文字通り、日本経済の根幹を支えているのは中堅・中小企業である。その事実を知りながらも、私が就職活動で当初志望したのは大企業である。理由は福利厚生や、生産設備など様々であるが、やはりネームバリューによるところが大きい。事実私の周りでも中堅・中小企業を第一志望としている友人はいなかった。中堅・中小企業の中にも優良企業が数多く存在するにも関わらず、その多くは就活生に知られることもないのが現実である。これは中小企業の充足率（求職者数÷求人数）が、大企業の約二分の一と厳しい採用環境である事実が物語っている。BtoBと呼ばれる多くの製造業は特に知名度の向上が限られており、人材の確保が難しい。だからこそ限られた戦力で戦うために組織の活性化が必要なのである。

世界的評価を受けている、地道で勤勉な日本の製造業。先人たちから受け継がれた伝統を、さらに前進させた組織の活性化こそが、我ら中堅・中小企業が大企業いや、世界と戦うための手段であるのだ。

私は来年一月から長野県上伊那郡辰野町という自然豊かな土地で、一年間カーボン生産工程を学ぶこととなっている。この人材育成に関しても、社長からしっかりと方針を聞くことができた。中堅・中小企業をさらなる高みへ導く組織の活性化。その一員として成長していけるように取り組んでいきたい。

「知恵」と「力」の結集で前進

【参考文献】
・「中小企業を取り巻く現状」
http://www.tokyo-cci.or.jp/survey/training/file/10kajou1.pdf

Ⅱ部・選考短評

【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）

若者の観察の目に期待

橋本審査委員長　毎年秋になると送られてくるドサッと厚い小包は、恒例のフレッシャーズ産業論文コンクールに応募した若者達の論文だ。そして苦しくも楽しい作業がはじまる。

今春に、新たな職場で社会人としての第一歩を踏み出した若者達が、フレッシュな目で観察し、分析し、感じたことをまとめた論文を読まなければならない。真剣に書かれたものだから、真剣に読まなければならない。

もっとも苦しいのは作品に順番をつけなければならないことだ。優秀な作品を選ぶということは、逆にいえば選外作を選び出すということだ。みなそれぞれに優れているのに！　選外になった作品の作者に対しては、申し訳ない気持ちで一杯になる。

この数年の変化といえば、作品の文章が洗練され、勉強の跡が見られるようになってきたことだろう。「いろいろな文献を良く読んで、勉強しているなあ」という気のする「うまい文章、うまい表現」が多くなっている。締め切りの時期から逆算するとやむを得ない面はあるのだが、自社の現場における実体験を基礎に置いたものがもう少し多くてもいいような気がする。

また、「文章はイマイチで荒削りだが、体験をベースにしたフレッシャーズらしい大胆な提案」というようなものがみられなくなってきている。

ある中小企業の社長は、新入社員に数カ月の間日記を書かせ、社長はそれを読んで、返事を書くことを義務にしていると言っておられた。書くことによって問題点が整理され、解決策が出てきやすいということと、数年経って、読み返してみると、新人達の悩みや、何に迷っているのかがわかって、先輩として適切なアドバイスを与えられるようになるので、組織として大変メリットが多いということを言っておられた。

フレッシャーズ産業論文コンクールが、若者達が日常的に論文に取り組むきっかけになり、日本の経営を今一度チェックし、高めるきっかけになってほしいものだと思う。

来年も再来年も、いや永遠に、若者の観察の目と文章化能力に期待したいと思う。

「掃除が人を育てる」

Ⅱ部第二席

内堀（うちぼり）　由紀乃（ゆきの）さん
（千成亭）

もてなしの出発点　好循環呼ぶ

私の仕事は掃除から始まる。私の会社は近江牛の専門店である。入社初日にまず行ったのが掃除だった。従業員自身で掃除をすることに驚きつつ、ここがこれから働く会社なのだと実感が湧いてきたものだった。そして、毎日掃除から始まることがすばらしいと感じた。また、社内で定期的に環境整備点検を行い、整理・整頓を含む掃除が行き届いているかチェックしている。全従業員で掃除を行うため一体感が生まれるようだ。『そうじの神様』と称えられた、ディズニーランドの初代カストーディアル・マネージャーのチャック・ボヤージンが「僕たちの仕事は床を綺麗にするだけじゃない。ゲストに夢を与え、幸せを提供することが仕事なんだ」

「そのためには、第一にそうじが大切なんだよ。そうじは、人を笑顔にする原点だからね。そして何より大事なのは、チームで仕事をすることなんだよ」といっている。私は元々掃除をすることが仕事ではないが、掃除をすることがお客様のためになると考える。

そのためにはまず、正しく掃除することが大切だ。「掃除を大切にする」という時には整理・整頓から始まって、ハタキ、ホウキ、ゾウキンを持って掃除し、美しく清潔を保つ、またこれを習慣化する躾までのすべてが含まれている。これを、整理・整頓・清掃・清潔・躾の頭文字をとって「5S」という。「整理」とはただ位置を動かして、いかにもそろったという状態に整列させることではない。不要なものを取り除き、必要なものだけを残すことである。「整頓」のキーワードは「見つけ、使い、戻す」ことの標準化だ。「誰でも、すぐに」が基本である。「誰でもすぐ見つけられる、誰でもすぐに使える、誰でもすぐに戻せる」これがポイント。また、「三定」という三つの重要なポイントがある。すなわち「定位（位置を定めること）」、「定品（何を置くのか定めること）」、「定量（どれだけ置くのか量を定めること）」である。結局は日頃の心がけ、つまり「躾」に絡んでくる。「清掃」とは掃き清めること、そして点検することである。清掃で大切なのは、作業の中に点検を組み日常的にやることである。業務に組み込んで習慣化し、点検のポイントを清掃に組み込む。チェックリストを持って一つひとつ声を出して確認する。異常があれば、簡単な保全は自分でやる。清掃が点検、さらに保全というレベルにまで高まっていく。「清潔」とは不良や事故を事前に防止することだ。清潔とは、きれいな状態を保つことである。これができるようになると、毎日掃除をしながら、どうすれば汚れないようになるかを考えるようになる。つまり汚れに対処することから、汚さないようにする、つまり「予防掃除」しようということになる。「躾」とは、礼儀作法を教えて身につけさせること。また、その礼儀作法をいう。掃除を習慣化することである。

掃除がお客様のためになる理由はセブンイレブンと丸井の共通点にある。それは、時代の変化とお客さんのニーズをキャッチすることに総力を傾注し、「顧客満足」を最優先にしていることと「掃除」をはじめとする基本を大切にしていることだ。5Sを徹底することによって、店舗および会社のイメージはもちろん、社員の雰囲気が、独りでに会社や本人に漲ってくるからだ。なぜ、両者のトップが、ここまで「掃除」を実践することの大切さを強調するのか。その理由はたぶんこうだ。まず、掃除・整理・整頓が店を清潔で美しいものにしてくれて、お客さんの好感を得ることができるからである。次に、汚いところ、ムダなものはもちろん、店のなにが問題なのかが見えて、改善が行われるからである。そして第三に、店で働くものが朝早くからハタキ、ホウキ、雑巾を持ってきびき び動き回ることによって、心も身体もきりとするからである。山本健治著書『たかが掃除というなかれ』の中で、もてなしの出発点は「美しさ」「清潔さ」「きりとした雰囲気」といっているように、掃除をすることがおもてなしに繋がり、それがお客様のためになっている。

中には、近江牛の専門店で接客・販売をすることが仕事だから、掃除はしたくないと思う人もいるだろう。しかしそれは、なぜ掃除をしなければならないのか、なんのために掃除をするのかを理解していないからだと考える。掃除とは整理・整頓・清掃・清潔・躾の頭文字をとって「5S」という三つの重要なポイントがある。すなわち「定位（位置を定めること）」、「定品（何を置くのか定めること）」、「定量（どれだけ置くのか量を定めること）」である。結局は日頃の心がけ、つまり「躾」に絡んでくる。「清掃」とは掃き清めること、そして点検することである。清掃で大切なのは、作業の中に点検を組み日常的にやることである。業務に組み込んで習慣化し、点検のポイントを清掃に組み込む。チェックリストを持って一つひとつ声を出して確認する。異常があれば、簡単な保全は自分でやる。清掃が点検、さらに保全というレベルにまで高まっていく。「清潔」とは不良や事故を事前に防止することだ。清潔とは、きれいな状態を保つことである。これができるようになると、毎日掃除をしながら、どうすれば汚れないようになる。つまり汚れに対処することから、汚さないようにする、つまり「予防掃除」しようということになる。「躾」とは、礼儀作法を教えて身につけさせること。また、その礼儀作法をいう。掃除を習慣化することである。

掃除がお客様のためになる理由はセブンイレブンと丸井の共通点にある。それは、時代の変化とお客さんのニーズをキャッチすることに総力を傾注し、「顧客満足」を最優先にしていることと「掃除」をはじめとする基本を大切にしていることだ。5Sを徹底することによって、店舗および会社のイメージはもちろん、社員の雰囲気が、独りでに会社や本人に漲ってくるからだ。なぜ、両者のトップが、ここまで「掃除」を実践することの大切さを強調するのか。その理由はたぶんこうだ。まず、掃除・整理・整頓が店を清潔で美しいものにしてくれて、お客さんの好感を得ることができるからである。次に、汚いところ、ムダなものはもちろん、店のなにが問題なのかが見えて、改善が行われるからである。そして第三に、店で働くものが朝早くからハタキ、ホウキ、雑巾を持ってきびき び動き回ることによって、心も身体もきりとするからである。山本健治著書『たかが掃除というなかれ』の中で、もてなしの出発点は「美しさ」「清潔さ」「きりとした雰囲気」といっているように、掃除をすることがおもてなしに繋がり、それがお客様のためになっている。

中には、近江牛の専門店で接客・販売をすることが仕事だから、掃除はしたくないと思う人もいるだろう。しかしそれは、なぜ掃除をしなければならないのか、なんのために掃除をするのかを理解していないからだと考える。掃除とは整理・整頓・清掃・清潔・躾のことであり、思いやりが生まれ、それがおもてなしとなり、人を笑顔にする。人が笑顔になれば感動や喜び、働く誇りになるだろう。

かつて、時代の流れを決めたのは、ヒト・モノ・カネの流れであった。いまはそこに情報が加わった。かつてはモノとカネが主役であった。いまは、ヒトと情報が決定的な役割を果たすようになった。中堅・中小企業にとって、ヒトの価値を高めることが企業の発展の支えとなるはずだ。そのために、従業員全員で掃除をすべきだと考える。

【参考文献】
・「ディズニーそうじの神様が教えてくれたこと」　鎌田洋　ソフトバンククリエイティブ　二〇一一年十月二十八日発行　一四五ページ
・「たかが掃除というなかれ」　山本健治　日本実業出版社　一九九六年九月十五日発行　七七ページ、七九ページ、八八ページ、九〇ページ、九六ページ、一七三ページ

「ものづくり中小企業におけるブランド戦略」

Ⅱ部第三席

浅沼（あさぬま）　武夫（たけお）さん
（尾池工業）

小回りの良さで大手に対抗

私は就職活動を行っている際に、ものづくり中小企業にとっての最大の脅威は何だろうと疑問に思ったことがある。このとき私は二つの答えを考えていた。実際に入社し、新入社員研修を受ける中で、それらの答えは間違いではないことがわかった。それらは「新興国とのコスト競争」と「大企業との競合」である。近年目覚ましい成長を遂げている東南アジアの国々に、コスト競争力だけで勝つのは難しい。また、ニッチな分野でも需要が見込め、利益が出るとわかれば、大企業であっても参入してくるだろう。これらの脅威と対峙することになったとき、中小企業はどのように対応すれば良いのか。いや、それらが脅威とならないための対策はないのだろうか。

その答えのひとつにブランド戦略があるのではないかと私は考えている。ものづくり中小企業の多くは非上場やBtoBの企業であるため、ブランドについて考える必要はないと思われるかも知れない。また、ブランドという言葉から高級ブランドやファッションブランドを連想されるかも知れないが、ここで述べるブランドはそれらとは異なる。他社と違う何かをどのお客様も普遍的に見出すことができれば、それがすなわちブランドである。

BtoB購買におけるブランドの重要性は過去の調査により明らかにされている。NTTコムの調査では、同じ性能・仕様・金額・取引条件で商品が提供される場合、約七十％の支出決定権限保有者が製品ブランド・企業ブランドのイメージの良い方に取引先を変更するという調査結果が得られている。この七十％を味方につけることができたら如何に心強いか言うまでもない。つまり、製品を買ってもらうためには、業界内における製品や企業のブランド力が必要になる。しかし、中小企業が大企業と競合した場合、ブランド力の小さな中小企業に勝ち目はないだろう。ここではものづくり中小企業が行うべきブランド戦略を三つに分けて例示する。

一つ目の戦略は「広報活動」である。中小企業のブランド戦略は、まず自社について知ってもらうことから始まる。BtoBの場合、不特定多数に宣伝広告を打たずとも、多くの同業者が出展する展示会などへ参加することで、安価かつ効率的に広報活動を行うことができる。展示会に参加することで自社製品についてPRを行うことができ、継続的に参加すれば企業名と製品名を覚えてもらうことができる。競合企業や取引先が海外にある場合には、国際的な展示会への参加が必要となる。ただし、知名度を向上させるだけではブランド戦略としては不十分である。

そこで、二つ目の戦略として「商標登録」を挙げる。これはブランド戦略を行う上で当然のことだと思われるかもしれないが、商標登録を積極的に行っているものづくり中小企業はあまり多くない。特許庁の調査によると、中小企業全体のうち、製造業による特許・意匠の出願は約五十％であるが、その商標出願は約二十％であるとされている。技術やデザインを守るためには特許や意匠の出願が欠かせないが、商標の出願は自社ブランドを維持していくためには必須である。

登録商標を得ることで他社に製品名を真似されずに済むだけでなく、製品の信頼性向上にも寄与するだろう。特徴的な商標を登録することができれば、お客様に強い印象を与えることもできるはずだ。実際の日常生活において、安価な海外の製品より、少し高価で商標登録されている製品を買われた経験をお持ちではないだろうか。このように商標登録はブランド戦略において大きな役割を果たす。しかし、これだけでブランドが確立されるわけではない。その登録商標から連想されるイメージがなくてはならない。

そのため、三つ目の戦略として「中小企業ならではのサービス」を挙げる。大企業に真似できないような、小回りの良さを生かしたサービスもブランドの一つとして考えられる。例えばアフターサービスの良さ、特注品の受注など、細かなニーズや特殊なニーズへの対応が挙げられる。これは長期的な戦略になるが、小さなサービスでも長年積み重ねていくことで、お客様にブランドとして認識してもらうことができるだろう。「納期だけは他社に負けない」をブランドに据えるのであれば、たとえOEMを中心に事業を展開する企業であっても、取引の中に自社ブランドを見出すことができるはずだ。

「中小企業」と「ブランド」―この二つの言葉は一見相反するようにも思える。しかし、ここまで述べてきたように、中小企業だからこそしっかりとしたブランド戦略を立てなければ、他社との激しい競争には勝つことができないだろう。ブランドの構築により「あの製品を買うならこの会社しかない」と思ってもらうことができれば、ものづくり中小企業の未来は切り開かれていくはずだ。

【参考文献】
・「企業を高めるブランド戦略」　田中洋　講談社現代新書・二〇〇二年九月二〇日　一一二、三二～三四、一〇三～一〇五頁
・「BtoB購買に関する意識調査」NTTコム http://research.nttcoms.com/database/data/000038/
・「海外展示会出展のメリットと活用のポイント」　中小企業基盤整備機構 http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/exhibition/076005.html
・「中小企業の知財出願状況」　特許庁 http://www.jpo.go.jp/shiryou/toushin/kenkyukai/pdf/chusho_chizai_shien_haifu01/shiryou04.pdf

「『個の力』『和の力』」

Ⅱ部第三席

太田（おおた）　元（はじめ）さん
（日本液炭）

チームワークは「聞く」こと

第一章　「個の力」

私が就職活動をしていた頃、企業が求める人材としてチームワークや集団で仕事のできる人ということを多くの企業で聞いてきた。面接でもそのことを話す学生が多くいたように思う。確かにチームワークはとても大事なことであるし、仕事とは人と人が関わっていくことだと社会人になった私自身も痛感していることである。しかし、チームワークばかりを重視しすぎると一人の意見にみんなが合わせ過ぎてしまう恐れや、誰かに助けてもらおうという安易な考えが生まれやすくなる心配がでてこないだろうか。中堅企業においては会社における一人のウエイトが大きい分、そういった人が増えることは大きな問題である。

そこで大事になってくるのが「個の力」であると私は考える。商品や製品に対する知識や技術力といったものももちろん「個の力」であるが、私が最も重要だと考えるのは自主性や向上心である。

自主性がある人なら人の意見を鵜呑みにするばかりでなく、自分で調べて意見することができる。向上心がある人なら失敗を犯してもそこから一つでも多くのことを学び、自分の能力を高めることができる。こういった人材を育てることが企業にとって必要なことだと考える。

ではこういった「個の力」をもった人材を育てやすいのはどのような企業だろうか。それは若手のうちから自分の役割をしっかり持たせることのできる企業だと考える。

私は大学の四年生から研究室に属した。配属されてすぐに自分の役割を与えられ、数週間に一度はゼミでの発表があった。そういった場では実験結果に対する自分の意見やそれを踏まえた今後の展望などを求められることが多かった。自分なりの考えを持つには知識が必要であり、自主的に学ぶ必要があることを知った。企業でも同じことが言えるのではないだろうか。中堅企業なら若いうちからどんどん仕事を任せられることも多く、失敗や成功を沢山経験することもできるため、「個の力」をもった人材が育ちやすいと私は考える。

第二章　「和の力」

和を以て貴（尊）しと為すという言葉がある。現在は、事を荒立てずに平和的でいるのが一番という意味で使われることが多い。この言葉は聖徳太子の十七条の憲法の第一条に出てくる言葉である。第一条全体の主旨は、どんな人も協調する気持ちで議論をすれば道理にかなった結果になり、どんなことも成就するだろうといったものである。つまり、言いたいことを我慢するような教えではなく、みんなが意見を出し合い、話し合うことで最終的には良い結果が出せるといった教えではないだろうか。これが私の思う「和の力」である。この時大切なのは一人ひとりが自分の意見を持つことである。そうでなければ長いものに巻かれるだけになってしまうからだ。逆に自分の意見を持つ人が集まり、互いに助言やアイデアを出し合うことができたなら、個人個人で行うよりも高いレベルの仕事ができるのではないだろうか。

つまり私の考える「和の力」とは、「個の力」を持った人同士が話し合い、意見を出し合うことで初めて発揮されるものである。

第三章　チームワークを活かした企業

私が就職活動をしていた頃に、自分の強みとして「チームワーク力があります。」と述べていた人を見たことがある。しかしその方は面接官に具体的に説明するようにと言われると言葉に詰まってしまっていた。私はチームワーク力こそ、「和の力」と「個の力」の掛け合わせではないかと考える。

そのようなチームワークを活かした企業になるために必要なことは「聞く」ことではないだろうか。

自分の意見を曲げないことも重要であるが、人の意見を聞き、しっかりと考えた上で新たな自分の意見を作ることはより重要なことではないだろうか。そのためにも沢山の人の意見を聞ける場が必要不可欠である。先輩の意見も大切だが、私たちのようなフレッシャーズの意見も取り入れていけるような会社になることが重要であると私は考える。そうすることでチームワーク力のある企業になっていけるのではないだろうか。

また、「和の力」は会社内だけでなく会社間でも活かすことができる。グローバル化が進む中で日本の企業が勝ち残っていくためには企業間で手を取り合う必要が出てきている。和の精神を持った日本人なら他の国に比べて利害関係だけでなく、良いものを作ろうという精神で手を取り合っていけるのではないだろうか。それが企業のさらなる飛躍につながると私は考える。