茨城産業人クラブ 経済講演会

良い職場が地域再生の肝

常陽銀行 地域協創部

赤津　一徳氏

を掲げ、考え方の基準を示しています。

野上　社員の育成につなげるには「やりがいと達成感を持てる会社」であることが重要と考えます。社員それぞれが目標を設定し、それを上司も把握した上で、マンツーマンで指導します。そして達成できればしっかり褒め、本人も以前より成長したと実感できるようにしています。また、「社員が会社と仕事に誇りを持ち、社会人としても成長できる会社」であることも大事です。国内のみならず世界のトップメーカーにも頼っていただけているのは、野上技研という会社が評価されているのだということを認識してもらうようにしています。

佐藤　人材育成に関しては、当社がまさに今悩んでいる部分ではあります。たとえば先日、当社はISO規格を取得したのですが、4部門の社員全員に「なぜISOをとる必要があるのか」を浸透させなければなりませんでした。ISOについて理解を示してくれるかどうかは部門によってさまざまでした。どの部門やどの人が優秀かという話ではなく、物事を周知徹底していく上で社員の考え方を成長させるというのは人材育成の大きな部分だと考えます。また、社員はやはり宝ですので、社内行事を社員全員で楽しむなどの活動を大事にしています。

社員との交流

赤津　ありがとうございます。佐藤社長の場合、社員の職種がバラエティに富んでいるので、それぞれの人に適した育成に心を砕いているということでしょう。それでは次に「社員とのコミュニケーション」についてお伺いします。

菱木　社長の思いは情熱を込めれば伝わるというものではありません。押しつけられても良い気分はしない。そこで気づいたのは、なるべく喋らないということです。話し方も、ダラダラ話すのではなく、短く簡潔に。それでは伝わらないという部分も確かにありますから、月1回の研修会を設けています。それまでの1カ月間や今後の展望について、その場だけは一方的に喋ります。ただ喋るだけでは伝わったかどうか分からないので、社員にレポート提出をさせています。

野上　会社の経営理念を、言葉一つ一つの意味合いとともに社内に向けて繰り返し伝えています。当社でも月例朝礼を行い、各部署の責任者が会社の今現在の業績について報告し合い、私はその場でも仕事への心の持ち方や社員を褒めるといった部分に重点を置いて話をしています。それから、一番心掛けている教育として、あいさつだけは徹底させています。社員同士、近隣住民、仕入れ先の方々、来客など誰に対しても気持ちを込めてあいさつができなければ、良い仕事などできるわけがない。当たり前のことを当たり前にできるのが重要です。

佐藤　当社は目的が明確な分、基本的には若い社員とも同調していると思います。ただその中で大事にしているのは、我々の世代の生活環境への認識を押しつけないことです。時代の流れというものを受け止め、たとえば社員が子どもの入学式に行くなどの場合は、素直に受け入れています。それから、毎朝私自ら社員にあいさつをして回り、その場にいなかった社員は私にあいさつに来るといった文化が根付いています。ただ、社長の考え方を押しつけては逃げてしまいますので、決まりを作りつつ、幅を持って関わることが重要です。

黄　当社はそこまで大きくないですが、中国やベトナム、マレーシア、日本など国籍が多い中で、笑顔がある種の共通言語になっています。規模が大きくない分、良いアイデアは採用しやすいですし、目標とビジョンを示せば団結もできていきます。ですが、国籍が違えば、日本のような「仕事第一」などの他に、「家族第一」といった文化もあります。そうした中で目標を共有しながら進めていくのは難しい部分もあり、日々試行錯誤しています。

「人が集まる会社」「人が育つ会社」

赤津　ありがとうございます。それでは最後に、皆様に「人が集まる会社」「人が育つ会社」とはどんな会社かについてお話しいただきます。

黄　「人が集まる会社」は「50年後、100年後を考えられる会社」だと思います。グローバル化が進む中、行く先を示せるかどうかは社員が生きていけるかを考える上で重要です。また、「人が育つ会社」は「失敗できる会社」です。他の国と違い、日本は失敗ができない文化があります。しかし、失敗を恐れれば成長も止まってしまいます。それが許される環境でこそ人は成長できると思います。

佐藤　私が考える「人が集まる会社」は、「目的と目標が明確な会社」です。経営に取り組む中で、大学で勉強し、目標が明確な人は伸びると感じています。企業もそれを打ち出すべきだと思います。「人が育つ会社」は「指示、指摘を明確に送れる上司がいる会社」です。人材育成に関しては、やはり入社後にきちんと指導してやれることが重要です。

野上　私は「人が集まる会社」については、「価値を創造、提供できる会社」だと考えます。人材だけでなく、仕入れ先や顧客、金融機関なども含めて、関わり合いを持ち応援してもらえるような会社は良い会社だと思います。会社は社会に生かされているのだという意識を社員にも持ってもらうようにしています。「人が育つ会社」は、自分の仕事に社会的な意義を見出し、自ら考え行動できる「プロ集団のいる会社」です。

菱木　私が考える「人が集まる会社」は「なぜか不思議な会社」です。私は会社を工夫して外に訴えたい。受け止める側の心を弾ませるものがどこかにあると良いと考えております。また、「人が育つ会社」とは「ひたすら考えさせる会社」だと思います。イノベーションとは昨日を否定することであり、創造的に壊すことです。そのためには絶えず考える必要があります。それの積み重ねが成長につながります。

赤津　ありがとうございます。本日は非常に有意義なお話を聞くことができたかと思います。このように茨城には良い仕事、職場があり、これが地域再生の肝となるでしょう。坂本光司氏の著書によれば、「日本で一番大切にしたい会社」とは「とことん人を幸せにする会社」であり、第一は社員とその家族だそうです。地域で大切にしたい会社を増やしていき、ともに地域を良くしていければと思います。それではパネルディスカッションを終了させていただきます。長い時間ご清聴ありがとうございました。

特別講演

「高収益を実現する体質改善と構造改革」

キヤノン電子株式会社　代表取締役社長　酒巻　久氏

無駄を減らし利益率高めよ

本日はお招きいただきありがとうございます。私は茨城には年2回ほど、日立製作所の多賀工場に来ております。生産性向上の取り組みのお手伝いで伺ったのが最初で、当時は工場の整理整頓や管理の面で不十分な面がありました。そこから日立の社員の方々は早いペースで改善をし、私も勉強になるほど素晴らしい工場となりました。全員が力を合わせれば短時間で変われることを学びました。

管理面で不十分な工場は好ましくないと私が考えている理由は、小さな変化に気づき改善できないのは経営にとって一番の問題であると思うからです。問題が大きくない段階でそれに気づき、対処することがとても重要です。

私が当社の社長になったときにまず言ったのは、「全てのところにゴミを落とすな」ということでした。細部に気を配り、細かいことを通して物事を見ていかないと先が見えないと考えます。

タイミングが重要

私はもともと技術屋で、これまでキヤノンの製品のほぼ全てに関わってきました。中には売れない製品もたくさん作り、特に「商品化するのが早すぎたもの」も多くありました。

今から約30年前に作った「NAVI(ナビ)」というパソコンは、タッチセンサーを搭載した、現在の「iPhone(アイフォーン)」と同機能を持つ製品でした。親交のあったスティーブ・ジョブズ氏にも気に入られましたが、当時は売れませんでした。

ただ、早すぎる製品を作った場合、技術と人材が残ります。それらを良いタイミングで生かせば成功できます。後追いで物事を始めれば、多くの場合失敗に終わり、残るのは借金ぐらいです。かといって何もしなければ会社は潰れるので、できるだけ挑戦はしたほうが良いでしょう。

私は15年前に経営に取りかかるにあたり、知人の紹介でアメリカで学ぶ機会があり、そこで「良い会社」について知りました。良い会社の要素は3つあります。それは無駄が少ないこと、社員が能動的であること、会社の経営方針が明解であることです。

私が就任したとき、当社は赤字状態で利益率1%でした。当時は銀行からの借り入れが約250億円、不良在庫が約100億円分と、普通の会社なら潰れるような状態でした。会社に無駄が約350億円あるという段階から始め、10年間かけて利益率20%の状態にする目標を立て、6年後には利益率が10%を超えました。売り上げはほとんど変わらず、徹底的に無駄を省いただけです。

素早い対応力

昨今の日本は韓国に開発のスピードの面で負けています。たとえば何かを売り込む際のサンプルを作るスピードは、韓国の企業は日本と比べて3倍もの早さで仕上げてきます。

製品の分野では、アナログのものは技術が複雑です。市場の変化が遅いので、アナログの時代には資本力も時間もある大企業が必ず勝ちます。しかしハイブリット(アナログとデジタルの混合)になると、大企業と中小企業の差がなくなってきます。そして完全にデジタル化すると、全ての技術が単純化して、市場の変化も非常に早まります。それに対応できるベンチャー企業が強くなってきます。

自分が今どの市場のどの位置にいるかによって、スピードを変えていかなければいけません。過去に日本の企業が負けたケースを振り返ってみると、多くはそうした変化に対して様子見をしてしまい、素早く対応できずに後れを取ったことが原因です。

次に、高品質企業になるにはどうすべきでしょうか。過去の事例やデータによれば、企業規模に関係なく、高品質の製品は製造コストを最低にしたときに生まれます。何らかの対応を強いられた場合にもゆとりを持つことができるからです。コストを高くして良いものを作れるのは当然で、経営的に見れば、徹底的にコストを抑えてこそ「高品質の製品ができた」と言えるのです。

また、経営者はあえて難しい目標を設定し、この方針を会社に浸透させ、実行させることが大事です。利益率の目標と守るべきルールを明確に示すことが必要です。座学だけで教えるのではなく、ルールを守らないとどうなるかを実際に近い形でシミュレーションし、よく理解させてください。その後は自由にやらせます。

「選択と集中」

そして最後に、「選択と集中」という言葉を改めて考えてほしいと思います。言葉自体は誰もが知っていますが、果たして「選択できる人材」をしっかり育てているでしょうか。物事を見極める訓練を積んでいない人に選択させれば、会社にとって大事なものを捨てかねません。

ではどう育成するか。まずその人材をどの分野の方向に育てるか決め、あとはその分野について徹底的に経験させることです。その際、感性を磨くため、失敗体験よりも成功体験を積ませましょう。集中とは持続性のことです。インクジェットはキヤノンが開発しましたが、完成には30年間かかりました。その分野で徹底的に鍛えられた人間が会社を成功に導くわけです。こうしたことを参考にしてもらえればと思います。ご清聴ありがとうございました。

平成27年度　第52回 茨城産業人クラブ「定時総会・経済講演会」開催のご案内

開催日時　平成27年7月7日(火) 15時45分～　開催会場　水戸京成ホテル(茨城県水戸市三の丸1-4-73　電話:029-226-3111)

総会・経済講演会【式次第】　開会挨拶　茨城産業人クラブ会長　協立製作所社長　高橋　日出男　氏　議案審議　15時45分～16時25分　記念講演　16時30分～17時55分　○演題:「国内電力エネルギーにおける洋上風力発電」－日本発 鹿島港洋上風力発電－　○講師:株式会社ウィンド・パワー・グループ　代表取締役　小松﨑　衞 氏　懇親会　18時00分～19時20分

治工具・省力化機械の設計製作
株式会社 大塚製作所
代表取締役　根岸 貴史
〒311-4164　茨城県水戸市谷津町字細田1-64
TEL.029-251-4567　FAX.029-252-4800
E-mail:takashi@ohthuka.co.jp　http://www.ohthuka.co.jp/
ISO 9001 BUREAU VERITAS Certification

"超平滑面への挑戦"
半導体材料、酸化物単結晶、光学部品材料、金属材料等の超精密研磨加工及び周辺技術
EXCEED 日本エクシード株式会社
〒303-0043　茨城県常総市内守谷町4382-4
TEL 0297-27-1531㈹　FAX 0297-27-1536
http://www.nihon-exceed.co.jp

「電子カルテ」の開発・販売ビジネスを一緒にやって頂ける会社との提携を模索しています。
興味がありましたらご連絡下さい。
株式会社 東日本技術研究所 East Japan Institute of Technology Co.,Ltd.　TEL 0294-52-8888

日立特約店・日立エレベーター特約店
センター電機株式会社
〒310-0005・水戸市水府町1492　☎029(225)3111㈹
営業所　水戸・日立・土浦・筑西・ひたちなか

株式会社 日立ライフ 取締役社長 加子 茂 〒317-0073・日立市幸町1－20－2 ☎0294(25)1269㈹	日立電鉄交通サービス株式会社 取締役社長 土屋 静治 〒317-0073・日立市幸町3－4－6 ☎0294(22)2161㈹	東日本日立物流サービス株式会社 代表取締役 名和 裕 〒317-0077・日立市城南町1－5－1 ☎0294(22)0510	株式会社 日立パワーソリューションズ 取締役社長 浦瀬 賢治 〒317-0073・日立市幸町3－2－2 ☎0294(22)7111㈹	株式会社 日立パワーデバイス 取締役社長 山村 雅宏 〒319-1221・日立市大みか町5－2－2 ☎0294(22)0330㈹
日立埠頭株式会社 取締役社長 岩熊 省三 〒319-1222・日立市久慈町1－3－10 ☎0294(53)4111㈹	株式会社 日立ドキュメントソリューションズ 取締役社長 飯ヶ谷 清明 本社 〒315-0016・江東区東陽6－3－2 イースト21タワー ☎03(3615)9000㈹ 茨城統括事業所 〒316-0023・日立市東大沼町4－1－3 ☎0294(36)3111	日立多賀テクノロジー株式会社 取締役社長 篠永 佳克 〒316-8502・日立市東多賀町1－1－1 ☎0294(36)9600㈹	株式会社 日立産業制御ソリューションズ 取締役社長 髙山 光雄 〒319-1221・日立市大みか町5－1－26 ☎0294(53)6115㈹	日立オートモティブシステムズエンジニアリング株式会社 取締役社長 佐々木 進 〒312-0062・ひたちなか市高場2477 ☎029(276)6950㈹
日立水戸エンジニアリング株式会社 取締役社長 齋藤 国壽 〒312-8506・ひたちなか市市毛1070 ☎029(272)4311㈹	株式会社 日立テクノロジーアンドサービス 代表取締役 高津 恭 〒300-0013・土浦市神立町603 ☎029(831)4158㈹	株式会社 日立ハイテクマニファクチャ&サービス 取締役社長 横林 敏昭 〒312-0033・ひたちなか市市毛1040 ☎029(276)6340㈹	日立国分機器エンジニアリング株式会社 取締役社長 井中 正一 〒316-0035・日立市国分町1－1－1 ☎0294(33)0735㈹	茨城産業人クラブ 会長 高橋 日出男 〒310-0015・水戸市宮町2－3－2　富士ビル8F ☎029(221)6400