

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2017  
No.104

5



## イベント

### 高校生ビジネスプラン・グランプリ

—最終審査会&表彰式—

## 論点多彩

北海道大学大学院経済学研究科 教授 松尾 睦

### 将来の管理職を育てる「仕事の任せ方」

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2017  
No.104



イベント.....4

## 高校生ビジネスプラン・グランプリ

—最終審査会&表彰式—

論点多彩.....38

## 将来の管理職を育てる「仕事の任せ方」

\*北海道大学大学院経済学研究科 教授 松尾 睦



表紙写真：「ダイナミック・ジャパン」  
未明の富士山と中野の棚田  
(山梨県南アルプス市)

巻頭随想.....2

### 成長への鍵 「リスクリング」

\* OECD東京センター 所長 村上 由美子

労働生産性の向上に向けた中小商業・サービス業の取り組み.....16

### 求められる「変革」と「地力の向上」

\*総合研究所 グループリーダー 安池 雅典

新時代の創業.....20

### 経験こそが主力商品

\*愛知県名古屋市 AETアビエーション(株)

中小企業のための知的財産戦略.....24

### 知財金融の重要性

\*弁護士法人内田・鮫島法律事務所 弁護士 鮫島 正洋

データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～.....26

### 3年連続で約半数が給与水準を引き上げ

社史から読み解く経営戦略.....30

### 倉敷紡績

—地元を奮起させた若者たちの情熱—

\*社史研究家 村橋 勝子

見える化で飛躍する中小企業.....32

### オンリーワンの開発型ストローメーカーを目指して

\*岡山県浅口市 シバセ工業(株)

北から南から.....36

### 新幹線開業後の商工会議所の役割

\*函館商工会議所 中小企業相談所長兼新幹線函館開業対策室長  
永澤 大樹

流行りもの考現学.....37

### 50歳代夫婦の新しいトレンド「卒婚」

\*電通総研 研究主幹 斉藤 徹

経営最前線.....44

### 子育てママが輝くエステサロン

\*新潟県長岡市 Chloé Crow

ビジネスに和歌.....46

### 春の挨拶に使える歌

\*福田 智弘

ブックレビュー.....47

### DREAM WORKPLACE

今月の逸品／編集後記.....48

# 成長への鍵 「リスキリング」



■ ■ ■  
OECD東京センター  
所長

## 村上 由美子

むらかみ ゆみこ

1965年生まれ。上智大学外国語学部卒、スタンフォード大学大学院修士課程（MA）修了後、国連に勤務。94年ハーバード大学大学院経営修士課程（MBA）修了。その後、ゴールドマン・サックス証券、クレディ・スイス証券を経て、2013年より現職。経済協力開発機構（OECD）の日本およびアジア地域における活動の管理のほか、OECDの調査や研究の公表、経済政策提言などを行っている。著書に、『武器としての人口減社会—国際比較統計でわかる日本の強さ』（光文社、2016年）がある。



経済や社会システムを根本から変化させる可能性をもつ大きな二つの波が世界中に押し寄せている。一つは、IoT、ロボット、人工知能などの技術を活用したテクノロジー産業革命の波だ。従来、人間が行っていた作業は機械が代替し、ビッグデータなどの活用により圧倒的な効率化を実現する可能性を秘めている。

もう一つは、急激に進む少子高齢化の波である。日本は世界に先がけて、労働力不足や社会保障負担の増大という形で、あおりを受けている。しかし、実は少子高齢化は世界のメガトレンドであり、近い将来、韓国や中国をはじめ多くの国にも、波が押し寄せることが予想されている。

この二つの波を同時に経験している日本は、課題先進国としてグローバルビジネスの世界で優位性を見出すことが可能ではないだろうか。

産業の近代化は、もともと高い失業率に悩まされていた多くの国で、労働者階級の失業問題を深刻化させ、経済格差拡大の原因をつ

くり社会の不安定要因になってしまった。その点、現在の日本の労働市場は事実上の完全雇用状態にあるため、テクノロジー活用による省力化や効率化は、企業の深刻な労働力不足を解決するための朗報になる。

つまり、日本ほどテクノロジー産業革命を促進する強力なインセンティブをもつ国は存在しないのだ。ここで重要なのは、人間がいかにしてテクノロジーとの協働能力を高めていくかという点である。新たなスキルの習得、あるいは再訓練を、OECDでは「リスクリング」と呼んでいる。このリスクリングを多様な分野で実践していくことが求められる。

ここに日本の追い風となりうる要素が存在する。OECDが実施した国際成人力調査によると、日本人は読解力と数的思考力の2分野において、世界でトップの能力を有するという結果が出ているのだ。つまり、日本人は新たなスキルを習得するための基礎学力や能力を十分に備えているといえる。

加えて、人間の能力は加齢に伴

い低下する傾向があるが、日本人は外国人よりも、低下の速度が緩慢だという特徴も観察されている。例えば55歳から65歳の年齢層の日本人の能力は、ほかの年齢層と比較して、2位のフィンランドとの差が大きい。欧米諸国より日本のほうが、中高齢者のリスクリングを実施するための下地を備えていることを意味している。

優位性を見出す可能性を秘めているのは、日本の大企業だけではない。むしろ中小企業のほうが、外部環境の変化に迅速に対応できることも多い。

近い将来世界的なメガトレンドとなる少子高齢化は、過去に存在しなかったさまざまな商品やサービスの需要を多くの国で生み出すことになる。新たな市場のニーズに機敏に反応し、イノベーションを通じて付加価値を創出する企業になるためには、従業員の継続的なリスクリングが必要である。世界トップの能力を誇る日本人を従業員にもつ企業は、自信をもってリスクリングを押し進めていくべきであろう。



## 高校生ビジネスプラン・グランプリ —最終審査会&表彰式—

日本政策金融公庫は、実社会で必要となる「自ら考え、行動する力」を養う起業教育の推進を目的とし、「第4回 創造力、無限大∞高校生ビジネスプラン・グランプリ」を開催した。

応募総数は324校、2,662件。そのうち10件がファイナリストとして、最終審査会に出場した。以下では、グランプリ、準グランプリを受賞した二つのプランを紹介する。併せて、ウォンテッドリー(株)CEO仲暁子氏の特別講演の内容もお伝えする。

(2017年1月8日、東京大学 伊藤国際学術研究センター伊藤謝恩ホールにて)

## ファイナリスト一覧

## グランプリ

大阪府立三国丘高等学校（チーム名：ビビック）

**ビビック** ～安全な蚊除け商品開発ブランド～

## 準グランプリ

静岡県立藤枝北高等学校（チーム名：食品サイエンス部）

**天然糀菌による発酵の町プロジェクト** ～米の花を紡ぐ物語～

## 審査員特別賞（順不同）

四條畷学園高等学校（チーム名：Wonderful World）

**子ども達に愛を・・・☆**

渋谷教育学園渋谷高等学校、Yokohama International School、British School in Tokyo（チーム名：FROGS）

**離島で Volongé** ～Volontaire et Voyage～

早稲田大学高等学院（武田 政和）

**なびにばる**

## 優秀賞（順不同）

北海道大谷室蘭高等学校（チーム名：U-18 おもてなし室蘭）

**旅人と地元民の心をつなぐ「おもてなしサロン」へようこそ**

山口県立柳井商工高等学校（チーム名：しましま班）

**伝統織物柳井縞をつかったソーシャルビジネス** ～伝統品でペットビジネスに参入！～兵庫県立播磨農業高等学校、沖縄県立美来工科高等学校、沖縄県立コザ高等学校、沖縄県立美里高等学校、  
沖縄県立中部農林高等学校（チーム名：播磨コザPJ委員会）**播磨とコザの高校生が“創るマチ” Start up Project!** ～地域の“食”と“農”を未来につなぐ～

京都府立桂高等学校（チーム名：京の伝統野菜を守る研究班）

**乙訓から発信 ボランティア型観光への挑戦** ～京の伝統野菜は外国人観光客が守る～

相生学院高等学校明石校（チーム名：創作絵本ベンチプロジェクト）

**世界ベンチ家族物語** ～今こそ絵本で家族をつなぐ！～

## 最終審査会審査員

審査員長	慶應義塾大学商学部 教授	樋口 美雄氏
	経済産業省新規産業室 新規事業調整官	石井 芳明氏
	トーマツベンチャーサポート(株) 事業統括本部長	斎藤 祐馬氏
	(株)ベアーズ 取締役副社長	高橋 ゆき氏
	Selfwing Vietnam Co.,Ltd CEO	平井 由紀子氏
	NPO法人ETIC. 代表理事	宮城 治男氏
	(株)和える 代表取締役	矢島 里佳氏
	日本政策金融公庫 常務取締役	伊藤 健二

## グランプリ

### 大阪府立三国丘高等学校

チーム名：ビビック

発表者：飯坂 莉名、隅野 果歩、藪 日向

# ビビック

## ～安全な蚊除け商品開発ブランド～

### プレゼンテーション

(飯坂) わたしたちのビジネスプラン名は「ビビック」です。突然ですが、世界で最も人間の命を奪っている生き物は何だと思いませんか。ライオン？ それともサメ？ ——実は、蚊なんです。

(藪) デング熱が流行したというニュースは記憶に新しいですね。デング熱は蚊が媒介するウイルス感染症です。もし重症型のデング熱に感染すると、死亡する可能性もあります。

わたしたちが学校のフィールドワークのために訪れたフィリピンでは、2015年に約20万人がデング熱に感染しています。感染者のうち、38パーセントを5歳から14歳の子どもが占めています。つまり、約8万人もの子どもたちがデング熱に苦しんでいるのです。

(隅野) フィリピンでも蚊除け商品は販売されていますが、スプレーやローションなど直接肌につけるものが一般的で、ディートという化学物質が含まれているため、大量に使用すると発疹などを起こすおそれがあります。

そこで、わたしたちはフィリピンにある天然素材

に着目しました。それがレモングラスとシトロネラです。どちらも柑橘系の香りで蚊を遠ざける効果があります。

(飯坂) これらの植物から抽出されたオイルと、フィリピンで栽培されているマニラ麻を使用してわたしたちが開発した商品が、蚊除けブレスレット「Moskids」です。この商品のポイントは、三つあります。

一つ。アクセサリ感覚で蚊除けができる。Moskidsにはカラフルなマニラ麻とビーズ、さらにロゴが入ったフェルトがついています。

二つ。汗で流れ落ちる心配がない。直接肌につけるスプレーやローションと違って、Moskidsは汗をかいても効果が薄れません。

三つ。オイルのつけ直しで効果が長持ち。日本の蚊除けブレスレットはほとんどが使い捨てですが、Moskidsは定期的にオイルをつけ直すことができ、ごみを増やしません。

実際に蚊除け効果があるかどうか、6人のメンバーで実験を行いました。実験によると、Moskidsを使用せずに15分間で蚊に刺された回数は、一番多い鎌田くんで80回でした。

(隅野) しかし、その鎌田くんがMoskidsを使用すると、刺される回数は27回にまで減少したのです。

ほかのメンバーも刺される回数は減りました。

(飯坂) 実験から、蚊除けに十分効果があることがわかりました。

(隅野) この結果を受け、さらにわたしたちは、より効率的かつ広範囲に蚊除けができる商品をつくれなかと考え、次なる商品の開発を行いました。そして誕生したのが、蚊除け洗濯洗剤「Lemondry」<sup>レモンドリー</sup>です。この商品にも三つのポイントがあります。

一つ。肌に優しい。フィリピンでは洗濯機の普及率が約30パーセントと低く、手洗いが一般的なので、天然素材使用のLemondryが効果を発揮します。

二つ。洗濯するだけで蚊除けができる。Lemondryで洗濯した衣服を着るだけで手軽に蚊から全身を守れます。

三つ。レモンのようなフレッシュな香り。Moskidsと同じく、レモングラスとシトロネラのオイルを利用しています。Lemondryは、この香りで蚊を撃退します。

Lemondryでも、Moskidsを開発したときと同様に、蚊に刺された回数を計測する実験を行いました。すると、Lemondryを使用しない状態で、15分間で95回と最も多く蚊に刺されたのは、やっぱり鎌田くん。(藪) しかし、Lemondryで洗濯したTシャツを鎌田くんが着ることで、31回にまで減少させることができたのです。

(飯坂) よかった。これで鎌田くんも安心ですね。

(隅野) 当然、洗浄力もばっちり。実際に手洗いで汚れを落とす実験をしたところ、十分な洗浄力を確認できました。

(藪) フィリピンの人口の90パーセント以上は、キリスト教徒です。そこで、マニラ市内の教会周辺に構えた屋台でMoskidsを販売し、礼拝に来たついでにオイルをつけ直せるようにします。Lemondryは、主にマニラ市内のスーパーマーケットやショッピングモールで販売したいと考えています。また、売り



当日のプレゼンテーション資料より

上げの一部を使用し、NGOと協力して貧困層の子どもたちにチャリティー事業としてMoskidsを届けようと構想しています。その様子はインターネットで公開します。

(飯坂) わたしたちはMoskidsとLemondryの二つの商品を開発していくなかで、多角的な商品開発に挑戦したいと考えるようになりました。そこで、MoskidsとLemondryを初期商品として、さまざまな蚊除け商品を開発・販売するブランドを立ち上げたいと思います。

(一同) それが、ビビックです。

(藪) ビビックのコンセプトは、かつてない蚊除け商品を開発すること、フィリピンの天然素材を使用すること、現地で製造・販売することの三つです。加えて、商品をつくる工程で、貧困層の人々を雇用し、失業問題の改善も目指します。

収支計画では1年目に約6,300万円の売り上げと1,430万円の利益を見込み、5年後には売り上げ1億円突破を目指します。具体的には、1年目はMoskidsの販売を中心とし、Lemondryは試供品を用意して宣伝を行います。その後、5年目以降は、新たな蚊除け商品の開発・販売を行っていきます。

(飯坂) ビビックは、安心・安全に蚊から子どもたちを――

(一同) 守ります。





## 質疑応答

(審査員：斎藤) 商品はすごく良い香りがして、ブレスレットもつけてみたくなりました。2点質問です。一つは、そもそも日本の高校生がなぜ東南アジアの課題に気づいて、こういった商品を開発しようとしたのか、もう一つは、これだけの商品をどのような体制で作り上げたのか、教えてください。

(飯坂) わたしたちの学校は、国際的に活躍できるグローバル・リーダーの育成を目指すスーパーグローバルハイスクールに指定されており、大学や企業などと連携して課題研究を行っています。発展途上国の現状を視察し、低所得者層を対象とした持続可能なビジネスモデルを提言するという課題研究の一環で、フィリピンにフィールドワークに行きました。そこで、1年間に約20万人がデング熱に感染していることを知り、その原因である蚊を遠ざける商品を開発できないかと考えたのがきっかけです。

(隅野) 製品化については、はじめはMoskidsの開発だけでしたが、もっと効率的に蚊除けができる商品をつくれなかと考え、Lemondryを開発しました。二つの商品の開発に当たっては、製紐会社や製薬

会社、大学教授に協力を仰ぎました。時間がないなかでの開発は大変でしたが、メンバー全員が協力して、企業や専門家に意見を聞きに行ったり、実験を行ったりして、開発を進めました。

(審査員：矢島) わたしも化学物質の蚊除けがあまり好きではなくて、最近はレモンガラス系の蚊除けを使っていたので、すごく良い着眼点だなと思いました。フィリピンの方々だけでなく、国内外問わず、化学物質過敏症の方や子ども向けにも販路を開拓できる可能性がある、すごく良いビジネスだと思いました。そこで質問です。これからほかの商品についても開発していくとのことですが、もし現時点ですでに考えている商品のアイデアや販路があれば、ぜひ教えてください。

(藪) ささまざまな蚊除け商品を考えていますが、一つは蚊除けのベルトを考えています。

(隅野) 彼はこれをずっと訴えています、フィリピンの方はそんなにベルトをしていません。

(審査員：矢島) なるほど。冷静でよいですね。

(隅野) わたしは、子どもたちを蚊から守るという観点で、子どもたちによく使ってもらえるようなぬいぐるみをつくって、楽しんで蚊除けをしてもらえたらいいなと思っています。

(飯坂) わたしは、日本でもレモンガラス系の蚊除けなどを好む方がいらっしゃるの、日本の企業と協力して、国内での販売や、フィリピンの次にデング熱の罹患率が高いマレーシアなどでの販売ができればと考えています。

(審査員：矢島) 直接肌に付けるものではない、周辺の衣類やブレスレットなどにつけるというところがすごく大切な視点だと思いました。ぜひ、その視点を大切にしてこれからもいろんな商品にチャレンジしてみてください。もちろん、子どもだけでなく大人も使えると思うので、皆さんの発想を大切に頑張ってください。

## 準グランプリ

### 静岡県立藤枝北高等学校

チーム名：食品サイエンス部

発表者：提坂 侑奈、山本 雛代、池田 響

# 天然<sup>こうじ</sup>糀菌による発酵の町プロジェクト ～米の花を紡ぐ物語～

## プレゼンテーション

(提坂) わたしたち、静岡県立藤枝北高等学校食品サイエンス部のビジネスプラン名は「天然糀菌による発酵の町プロジェクト」です。

つながることで人は元気になる。わが食品サイエンス部のモットーです。わたしたちは米の花、つまり糀を通じて多くの人を紡ぎ合わせ、元気にしたいと考えています。糀は和食を支える発酵調味料の原料であり、日本の食文化には欠かすことができません。糀菌は国菌に認定されています。糀菌の出す酵素は食べ物を柔らかく、おいしくするだけでなく、健康や美容にも効果があります。

しかし、天然糀菌には発がん性があるカビ毒、アフラトキシンが発生するといわれているため、発酵調味料は、昔から化学的に培養された市販の糀菌を使用して製造されてきました。

わたしたちはその常識を覆し、2014年に水田の稲穂に付く<sup>いなだま</sup>稲霊から安全な天然糀菌の採取に成功しました。稲霊とは天然糀菌などの胞子の塊です。地元の藤枝市、<sup>しだ</sup>志太地域にある水田を探し回り、見つけた稲霊を使って、単離作業と呼ばれる菌の分別作業

を繰り返し行い、糀菌を採取しました。

2016年には空中落下法での糀菌の採取に取り組みました。この方法は、蒸した米を茶畑、竹林などに放置して、空気中に浮遊する糀菌を米に付着させて採取するものです。どちらの方法で採取した糀菌も、検査機関の検査の結果、無毒であることが確認できました。

採取した糀菌の酵素を測定するとさまざまなことがわかりました。まず、稲霊から培養した糀菌の酵素力を調査すると、デンプンを糖に変える酵素であるアミラーゼの<sup>りきか</sup>力価が高く、日本酒づくりに向いていることがわかりました。

さらに、志太地域内の岡部、<sup>はなし</sup>葉梨、瀬戸谷の各地域で採取した糀菌のアミラーゼを測定すると、それぞれ力価の値が異なることがわかりました。つまり、天然糀菌は地域の特徴を表す地域資源だったのです。

さっそく、わたしたちの活動に賛同してくださった地元の酒蔵の協力を得て、天然糀菌を利用した商品の開発に取り組みました。なかでもわたしたちが最も力を入れているのが、志太地域で採れた稲霊の糀菌を使った純米酒「米の花を紡ぐ物語」です。藤枝市を中心に47店舗の小売店で販売しており、今では、年間2,000本以上を売り上げるヒット商品になりました。



商品開発だけでなく、発酵体験教室も行っています。教室では、糀を使ってみそやしょうゆ、甘酒パンなどの発酵食をつくったり、化粧水をつくったりして、糀の魅力を伝えています。こうした取り組みが評価され、化粧品会社と共同で天然糀菌を使った化粧品を開発することにもなりました。すると——

(池田)「君たちの活動に感動した。わが町水窪町でも天然糀菌で日本酒をつくって、町の活性化はできないか」。一連の取り組みを伝え聞いた浜松市天竜区水窪町の観光協会から、天然糀菌による日本酒づくりの依頼が舞い込んできたのです。

(堤坂) 今まで培ってきた知識・技術を地元以外のまちおこしにも広く生かすチャンス到来です。水窪町は山間地で、近年、人口が減少しており、過疎化と高齢化が深刻な町です。さっそく水窪町の天然糀菌を採取し、「清流の酒みさくぼ」を1,000本完成させました。

(池田)「この水窪の酒を、町を出ていった子どもに送って、水窪もわたしも元気だと伝えてやるんです」。購入してくださったおばあさんの言葉です。

(堤坂) 米の花が人を紡いでいたわけですね。地酒のお披露目会で、わたしたちはこう宣言しました。

(一同)「水窪を発酵の町にしよう」

(堤坂) 酒をつくって終わりではありません。その

後の話し合いで、発酵の町プロジェクトの計画を進めていきました。

まず、2回目の仕込みから、天然糀菌だけでなく、仕込みに使う水も水窪町のものを利用することにしました。さらに3回目からは、原料である米まで水窪産にしようと呼びかけの復活が始まっています。

水窪の伝統芸能である西浦田楽は、雑穀の稗ひえを使った稗酒を飲みながら舞を舞っていたそうです。その稗酒も復活させます。また、水窪の特産物である粟、稗、キビなどの雑穀を利用した発酵食を開発します。それを発酵体験教室で広め、観光客を呼び込みます。

2016年11月には第1回目として、水窪の農家民宿を会場に発酵・雑穀体験教室を行いました。今後は、発酵バルを開催したいと考えています。民宿では地酒と雑穀みそやしょうゆ、飲食店ではどぶろくの粟酒など、さまざまなお店で発酵食をつくり、観光客がそれぞれの味を求めて食べ歩き・飲み歩きをするものです。

発酵の町プロジェクトが完成すれば、500万円以上の利益がもたらされる収支計画です。

農家、食品会社とつながり、新しい商品が生まれました。人と発酵がつながり、健康が生まれました。そして、水窪町の皆さんとつながり、発酵の町が生まれようとしています。今後、わたしたちは水窪をモデルケースとして——

(一同) 日本中に発酵の町をつくっていきます。

## 質疑応答

(審査員：伊藤) 天然糀を地域資源と位置づけて、商品を開発し、まちづくりにまでつなげているというのは、非常にすばらしいというほかありません。わたしも糀の商品は大好きで、今日も甘酒を飲んで

きました。美白効果もあると聞いています。皆さんはすでにいろいろな商品やサービスを出していますが、酒に続く、次に売れる商品はこれだというものがあれば、教えてください。

(提坂) 今までつくってきた商品は、日本酒やみそを使った漬物など、大人向けのものが中心でした。そのため、例えばスナック菓子など、子どもも食べやすい親近感のある商品をつくっていったらと思っています。

(審査員：樋口) 地方の創生、町の創生にこういったことを生かしていこうというのは、すばらしい取り組みだと思いました。われわれですと、やはり酒はうまいということが選ぶ理由になるのだと思いますが、高校生がどうして酒に着目したのか教えてくださいいただけますか。

(提坂) わたしたちが住んでいる藤枝市は志太地域に位置していますが、志太地域は昔から酒蔵がたくさんある、酒の町でした。今でも酒蔵が6軒あります。しかし、酒の町だったことや日本酒が有名だったことを知る人は少なくなっています。日本酒を最初の手がかりにしていくことで、地域の皆さんに昔の文化を知っていただくとともに、発酵の取り組みを広めていきたいと考えました。

(審査員：宮城) 町の皆さんも本気になって一緒に進めていることが伝わってきて、とてもすばらしいプレゼンでした。食品サイエンス部は普段どのような活動をしているのですか。それから皆さんがこういうことをやっているときが一番面白い、これを考えたときがすごく楽しかったということがあれば教えてください。

(提坂) 地域活性化を目的とした活動をしています。部員は4人と少数でやっている部で、週6日くらいで活動しています。商品を開発するに当たって、みそなどの発酵食品を自分たちで実際につくってみて、どのつくり方が一番効果的なのかを毎日観察しながら



当日のプレゼンテーション資料より

ら活動しています。

地域のものを使って地域の皆さんに喜んでもらえるようなものをつくりたいということで、今は発酵をテーマに活動しています。発酵で健康になりながら、地域の農家の方や企業の方とつながることにより、商品の売り上げにもつなげていけたらと思っています。

活動していてよかったと思うのは、商品をイベントなどで販売した際に、「これを目当てにやってきたんだ」「前に買ったらすごくおいしかったから、人にあげたい」などと声をかけていただいたときです。また、先ほどのおばあさんのように商品が架け橋になって人をつないでいることを実感することが多いので、やってよかったと感じます。

(山本) わたしは、共同で商品をつくっている企業の方から、「一緒に商品開発を行うことで生産が伸びたよ」という言葉をいただいたときにこの活動をしていて一番うれしかったと感じました。

(池田) わたしは、発酵体験教室で、みそやしょうゆなどができていく過程に興味をもってくれた地域の方に「楽しかったよ」「他の人にも教えてあげたい」などと声をかけていただいたときにやりがいを感じます。

# 0→1 まずやることが大事



ウォンテッドリー(株) CEO

仲 暁子 (なか あきこ)

1984年生まれ。京都大学経済学部卒業後、ゴールドマン・サックス証券を経て、Facebook Japanに初期メンバーとして参画。2010年9月、ウォンテッドリー(株)を設立。企業と個人をビジョンでマッチングするSNS「Wantedly」を開発、2012年2月に公式リリース。このほか、人と人がつながることにより、個人の可能性を最大限広げるサービスづくりに取り組んでいる。

## まずやることが大事→いくぜ、冒険。

こんにちは。ウォンテッドリー(株)の代表を務めています仲と申します。よろしくお願いいたします。

今日は高校生も多いということでタイトルにあるとおり「0→1」(ゼロイチ)、ビジネスをどうつくっていくかということ、わたしの経験を踏まえてお伝えできればと思います。

お話ししようと思っていることは大きく分けて四つあります。まず、わたしが学生時代から起業するまでに何をやっていたか。次に、手がけている事業「Wantedly」について。それから、起業するときの心構えについて。最後に、起業を志す皆さんに向けたメッセージとして、自分なりの美学を磨くことの大切さを伝えたいと思っています。

まずは、わたしの学生時代についてお話しします。自分でイベントを企画したり、自主制作映画をつくったりして中学時代を過ごした後、早く世界に出たいと考えて高校の3年間はニュージーランドに留学しました。いざ行ってみると、思うように英語でコミュニケーションが取れなくて苦労しましたが、とにかく勉強をがんばった高校時代でした。

大学時代はいろいろなことをやりました。京都大学に通っていたのですが、入学当時、学園祭にミス・ミスターコンテストがないと聞いて、化粧品会社などをスポンサーにつけてミスコンを企画しました。いろいろあって開催には至らず落ち込みましたが、ニュース番組で特集されるなど注目され、やりがいがありました。

次に、友人と一緒に京大生向けに『Chot☆Better』というフリーペーパーを作成しました。これはサークルの新歓情報や授業の情報などを掲載するクーポン付きの情報誌です。今でも「チョベタ」の愛称で京大生に親しまれています。

学生ときに一度起業もしています。当時は起業ブームで、ホームページの受託制作などを手がけていましたが、うまく仲間をまとめきれずに最後は空中分解してしまいました。このように学生時代はたくさん挑戦をして失敗もしましたが、この経験があったよかったと今は思います。

卒業後はゴールドマン・サックス証券という米国の投資銀行に就職しました。優秀な人が世界中から集まっていて、学ぶことも多かったです。その後、25歳でFacebook Japanの立ち上げに参加します。インターネットの世界で働こうとはあまり考えていなかったのですが、投資銀行からFacebookに移って、

価値観が変わりました。マーク・ザッカーバーグはわたしと同じ歳なので当時まだ25歳でしたが、創業6、7年で7億人が使うサービスをつくったわけです。勢いのある会社をつくる源泉はエンジニア中心のカルチャーにあると実感して、自分でもそういうサービスやチームをつくりたいと思うようになりました。

### シゴトでココロオドル人をふやす

そうして独学でプログラミングを勉強して、0から立ち上げたのが今の事業です。企業と人をマッチングし、就職や人脈づくりなどを支援するビジネスSNS「Wantedly」を運営しています。

Wantedlyのなかには、多くの機能がありますが、それらは大きく分けて三つの価値をユーザーに提供します。

一つ目は、自分を表現できること、Brandです。例えば、プロフィール機能やブログ機能を使って、Wantedlyに登録している企業や人に向けて自分の情報を発信できます。自分をいかにブランディングし、気になる企業や人とつながりを生んでいくか。Wantedlyはそのための場とツールを提供しています。

二つ目は、それまで知らなかった企業やサービスを発見できること、Discoverです。例えば、Wantedlyのコアを成す機能「Wantedly Visit」です。2012年にリリースしたこのサービスの特徴は、企業と人のカジュアルな出会いを提案している点にあります。ユーザーは先ほどのプロフィール機能やブログ機能を使って自分自身をブランディングした後、気になる企業にエントリーします。招待メールが届いたら、まずは遊びに行くような感覚でオフィスを訪問します。社内の人とわいわい話をしてお互いに気に入ったら、選考プロセスに乗りませんかと企業側から声

がかかる、といった流れです。

三つ目の価値は、出会った人たちとつながれること、Connectです。例えば、「Wantedly Chat」という機能があります。Wantedly上でつながった人と気軽にチャット上で会話できるだけでなく、画像などのデータファイルを共有することもできます。

2016年にリリースした「CASE」と「Wantedly People」という機能についても紹介しておきましょう。CASEは、企業やクリエイターが自分たちのデザインやアプリなどを公開し、一般の人たちに閲覧、評価してもらえるサービスです。作品を起点に出会いを生む点が、多くのデザイナーやエンジニアから支持を得ています。

Wantedly Peopleは、スマートフォンのカメラで撮影した名刺を、最大10枚まで同時にデータとして読み込める名刺管理機能をもったアプリです。読み込んだデータがアプリ内の連絡帳に自動で登録されるだけでなく、Wantedly上のプロフィール情報ともリンクしているため、名刺に載っている以上の詳しい情報を知ることができます。

これらの機能をまとめたものがWantedlyです。まったく新しいコンセプトのサービスでしたが、今では約2万社のクライアントがあり、市役所や病院、iPS細胞研究所のような研究機関、三井住友銀行、電通などの大企業にも利用が広がっています。

「シゴトでココロオドル人をふやす」。これが当社のミッションです。会場の高校生の皆さんは今やっているプロジェクトが面白くてやっていると思いますが、「早く週末にならないかな」「早く定時にならないかな」と思って仕事をしている人が、実はたくさんいます。皆がそう思っていたら、仕事の生産性は低くなってしまいます。一方、仕事が面白ければ、この瞬間が少しでも長く続いてほしい、楽しみで仕方がない、となっていくはずで。そういう人たちを1人でも増やすことにより、最終的には皆が熱意

をもって目の前の仕事にコミットできるようになり、それが積み上がってGDPなどになっていく。そのような世の中を目指して事業を展開しています。

## 理想にとらわれず、まずはやってみる

ここからは起業のイロハについてお話しします。起業は、まっさらな状態から事業を立ち上げるまでの0→1のフェーズと、立ち上げた事業を大きくしていく1→10のフェーズに大別できます。

まず、0→1です。このフェーズで最も大事なのは、理想や理念にとらわれないことです。例えば、理想だけ大きくても、世の中に与えられるインパクトが小さいと意味がありません。プロダクトをつくる時は変に頭でっかちにならずに、半径2メートルくらいの身近な問題を解決することがよいと思います。

もう一つ大事なことは、商品やサービスのリリースだけで終わらないことです。皆さんは今プレゼンテーションをして、コンテストを戦ったわけですが、その後にかに早くプランを改善していけるかが勝負です。リリースしてすぐに当たるサービスは、ほとんどありません。例えば、Facebookは大学の学生名簿のツールをつくろうとしているうちに、世界中の人をつなげるサービスへと発展していきました。Twitterはポッドキャストサービスの会社がたまたまつくっていたサイドプロジェクトをスピンアウトしてできました。最初に思い描いていたものが当たることはほとんどないから、彼らもユーザーに問い、ユーザーがどのように使っているのかをデータで解析して改善したわけです。

当社を設立した当時に話題だった他社のサービスは、現在ほとんど残っていません。なかには複数のコンテストで優勝したものもありました。コンテストに勝つことが大切なのではなく、サービスを世に

出した後にどれだけPDCAのサイクルを回して、サービスを改善していけるかが大事なのです。

次は、1→10のフェーズです。起業した当初の組織は少人数で、熱意は非常に高いはずですが、事業の規模が大きくなってくると人を雇う必要が出てきますが、この段階になると仕事への熱量にばらつきが出てきます。部活やサークルもそうでしょう。人数が増えてくると、熱量の低い人も入ってきて、チームがうまくまとまらなかったことはありませんか。そのときに、ミッションが大事になってきます。自分たちは何のためにやっているのか、どういうカルチャーでやっているのか、ということです。

「こうあるべき」という部分は集団によって変わってきます。国や宗教などの集団を考えるとわかりやすいですが、もっと身近な集団でも同じです。自分の家の常識が友達の家では通じないことがあるように、自社と他社ではやはり異なる土壌があります。それがカルチャーです。カルチャーがしっかり固まっていて、全員でミッションを共有できている集団ほど意思決定プロセスが速くなります。一人ひとりが何のためにやっているのか、何をすべきかを理解し、各人に裁量があり、現場の判断で物事を進めていけるチームとそうでないチームでは、大きな差が生まれてきます。1→10のフェーズでビジネスを成功させるためには、ミッションが非常に大事です。

## 自分なりの美学を磨く

個人のスキルについてもお話しておく、英語とプログラミングが大事だと思っています。広い世界でビジネスを行いたいのであれば、英語を学んでおいて損はないです。プログラミングも同じです。例えば、LINEのようなサービスをつくろうと思ったら昔は初期投資に億円単位の金額がかかりました

が、今ではサーバーの費用は格段に下がり、誰でも簡単にアプリの開発ができるようになりました。つまり、インターネットを活用して多くのユーザーに問えるものを開発しやすくなっているわけです。より大きなビジネスで世の中にインパクトを与えたいと思っている人は、ぜひプログラミングを勉強して、自分たちの事業に取り入れてもらいたいです。

最後に、美学についてお話しします。美学とは端的にいうと、好き嫌いのことです。カルチャーと似ていて、自分にとっての「こうあるべき」が美学だといえます。それは起業のうえでも、チームをまとめるうえでも大切です。さまざまな経験をするには、自分の美学を磨くことにつながります。

さまざまな経験をするとはどういうことかという、時空を広げることではないかとわたしは思っています。例えば、日本しかみていないと、日本がすべてになってしまいます。そこで海外を旅してみます。地球は意外と広くて、いろいろな国があり、それぞれの場所でそれぞれの暮らしをしています。それを肌で感じれば、美学はより磨かれるはずですよ。

過去と未来を経験するには、読書をお勧めします。過去の歴史は、勝者の歴史でもあるため、すべてが正しいとは限りませんが、物事をとらえるうえで一つのベンチマークになります。未来も大事です。20年後、100年後の未来が描けている人と描けていない人では、次の一手が変わってきます。「The future is already here - it's just not evenly distributed」——これは米国の作家の言葉で、未来はここに来ているが、均等には分配されていないという意味です。ここにある未来に気づけるのは、アンテナを張っている人だけだということです。

それから、失敗はすればするほど次の取り組みの成功率が上がります。失うものがない若い時代にわたしのようによく失敗してください。答えがわからないなかでも、おなかの底から湧き出てくるエ



ネルギーで突っ込んでいくような若さは、起業において大事なのではないかと思います。GoogleもFacebookも20歳代の起業家がつくった会社です。

食物連鎖のなかで、もともとライオンなどに食べられていた弱い人間が、進化の途中でなぜ一気に頂点に立ったかという、抽象概念を発明したからです。抽象概念とは、実際にはない物を概念として認識する、あるいは物そのものの意味とは別の概念をもたせることです。例えば、貨幣が貨幣としての意味をもつのは、皆がそれを信じているからです。国境も宗教も同じです。抽象概念を共有することで人は100万人、1,000万人、1億人もの人を動かすことができるようになりました。この抽象概念がすべての組織のコアになるのだとわたしは思っています。

チームの皆をまとめ、動かすための抽象概念は、今日わたしがお話ししたミッション、美学と言い換えることができます。自分にとっての美学がなければ、チームのミッションを見出すこともできませんし、ミッションに共感することもできません。美学は人によってそれぞれです。わたしはフレンチが好き、わたしは中華が好き。そういったものをどれだけ強く磨いていくかということが最終的に大事になります。今日この場に来ている高校生の皆さんも自分なりの美学を若いうちに磨いて、ビジネスを大きくしていただければと思います。



# 労働生産性の向上に向けた 中小商業・サービス業の取り組み

第2回  
(全3回)

## 求められる 「変革」と「地力の向上」

総合研究所 グループリーダー 安池 雅典

第1回では、アンケート結果を踏まえ、中小商業・サービス業が労働生産性の向上を図っていくうえで、人材面はもちろん、新規事業の育成や独自性の発揮、他社との連携、効率化に向けた投資の実施がより重要であることを指摘した。

第2回では、これらを競合他社との差別化を目指すという「変革」、また、品質や価値の高さを追求するために地道な改革を図っていくという「地力の向上」の二つに分け、企業事例を基に、具体的な取り組みをみていこう。

### 攻めの「変革」

#### 新規事業の育成

第1回でみたように、「成長企業」(3期前と比較し、売上げが拡大した企業)では、「非成長企業」(3期前と比較し、売上げが横ばい、または減少した企業)に比べて、新規事業の立ち上げ、育成に取り組んでいる割合が高い。つまり、成長企業は新規事業のように、自社の事業のあり方やビジネスモデルを大胆に変革していくような取り組みに積極的であり、それが成長要因の一つになっていると考えられる。

例えば、介護事業を手がけるA社では、近年、保険適用外の介護関連サービスの拡充に力を入れている。具体的には高齢者向けの配食サービスである。以前から、同社ではオリジナルの高齢者向け配食サービスを運営していたが、2015年からは新たにフランチャイズチェーンと契約をして、品ぞろえなどを強化している。

さらに、この配食サービスのために構築した配送網を活用して、生鮮品や日用品の配達も新たに手がけている。ネットスーパーと契約して、利用者が注文した商品をA社の配送網に乗せて利用者宅まで運ぶというもので、配送スタッフの稼働率向上といった既存事業とのシナジー効果を生み出すことに成功

している。

また、倉庫業を営むB社は2000年代以降、通信販売業者向けの事業を拡大している。きっかけは主力取引先の倒産である。経営危機に直面し、新規顧客の開拓を図ろうとしたが、当時、同業他社は無数にあり、B社が入り込む余地は少なかった。そうしたなか、他社がまだ力を入れていない分野が通信販売業者向けの事業であった。さまざまなメーカーが消費者向けに通信販売での直販に取り組むなか、同社ではそのようなメーカーの商品を保管するだけでなく、梱包や発送業務までを担うようになっていく。消費者向けの発送業務は非常に手間がかかり、多くの倉庫業者が嫌がる仕事である。同社はそのような仕事にビジネスチャンスを見出し、通信販売業者向け事業の育成に力を入れている。

このように事例企業をみると、継続的に成長していくうえで、積極的に新規事業の育成に取り組んでいることがわかる。異分野進出のために高額な設備投資を導入するというよりは、むしろ既存事業の延長線上で、かつ少額投資で新規事業を展開しているケースが多くみられる。

### 独自性の発揮

中小商業・サービス業にかかわらず、成長を果たしていくうえで、常に競合他社との差別化を意識する必要がある。

事例企業をみると、医薬品、診断薬などの開発支援を手がけるC社は、CRO（製薬会社が医薬品開発のために行う治験業務を受託・代行する企業）というニッチな領域でオンリーワンの企業を目指している。同社は画像解析という強みを有していることで、中小企業ながらCROで存在感を発揮している。業界内での知名度は高く、画像を判定基準とする治験があれば、何らかの形で同社に声がかかることが多い。それが機材の提供やコンサルティング的な支援

になることもあれば、モニタリング業務も含めたフルセットでの受注につながるケースも少なくないという。

また、インターネットを通じて、ワイシャツなど衣料品の通信販売事業を手がけるD社は、アパレル工場側に生産を委託するだけでなく、価格決定権ももたせている。同社のワイシャツは1枚1万円程度と高価格帯である。しかし、「5,000円くらいのワイシャツがよく売れるから、その値段に合わせて商品をつくろう」というマーケティング的な発想で商品をつくってしまうと、品質にこだわりきれず、競合企業の商品に埋もれ、結果的に誰にも見向きもされなくなってしまおうという。

そのため、同社では「工場側に120パーセントの全力で商品をつくってもらい、工場側に価格を決めさせて、その2倍を小売価格にする」という方針を採用している。そのうえで、中間流通を排したインターネット直販という形態を組み合わせることで、消費者側にとっては品質の高い製品を割安で購入でき、工場側にとっても適正な利益が得られるという仕組みを築いている。

このように、事例企業では、ニッチな市場で高い存在感を示す、あるいは他社にないビジネスモデルを確立することで自社の事業基盤を強化しているといえる。

## 「変革」とともに不可欠な 「地力の向上」

これまで、新規事業の育成、独自性の発揮といった「変革」を述べてきた。しかし、事例企業をみると、決して目新しいことばかりに取り組んでいるわけではない。むしろ企業経営に必要とされる地道な改善にも余念がなく、商業・サービス業の本分である価値や品質の高さを徹底的に追求することで競争力を身につけている。そして、それらを前述の「変

革」に注ぎ込むことで持続的な成長を実現していると考えられる。

以下では、そうした価値や品質の高さに必要である「地力の向上」に向けた取り組みとして、「人材の確保・育成」「他社との連携」「効率化に向けた投資の実施」をみていこう。

### 人材の確保・育成

商業・サービス業は、製造業と比較して労働集約的な側面が強く、事業を拡大していくためには人材の確保・育成が必要となるケースが多い。しかし、近年では少子高齢化の影響もあり、人材の採用環境が厳しくなっている。こうしたなか、事例企業をみると、人材不足を補う具体的な手立てをもっている企業が少なくない。

人材を採用するための工夫として、工具や産業機械などの卸売業を手がけるE社では、ハローワークと社会科見学の受け入れをはじめとした協力関係を築くことによって、同社が求める人材の獲得に成功している。

また、人材を引き留める工夫として、前述のA社は近年、事業所内保育所を設立している。同社には女性従業員が多いものの、結婚して出産すると離職してしまう従業員が多かった。当時はまだ人手不足は深刻ではなかったものの、将来的に介護分野での人手不足が深刻になるという情報もあったため、離職率の低下と復職率の向上のための取り組みとして設立に至った。実際に保育所を設立した頃から出産する従業員が増え、復職率の向上にもつながっているという。

育成面についてはどうだろうか。製商品やサービスを選択する日本人の基準は世界的にみて最も厳しいといわれており、特に商業・サービス業では、従業員のサービスレベルによって、顧客満足度が大きく異なってくる。まして、採用環境が厳しくなり、

はじめから高いスキルをもった人材を採用することが難しくなっている状況では、採用した人材をいかに育てていくかが今まで以上に重要となる。第1回で紹介したアンケートをみても、今後重点的に取り組みたいこととして、「従業員一人ひとりのサービス提供レベルの向上」「従業員一人ひとりのスキル向上による効率化」の回答割合が高く、人材育成への関心の高さがうかがわれる。

この点について事例企業をみると、葬儀業を営むF社は各事業所に大きな裁量を与えている。例えば、新しい式場を建設する際には、責任者と新規に雇用した人材を複数名配置し、広報や営業も含めて独立採算に近い形で運営させている。裁量が大きいと、現場のスタッフに危機感と責任感が生まれ、「なんとか稼がないといけない」と思うようになり、それが原動力となってスタッフが成長し、新規店舗の運営が軌道に乗っていくという。

また、人事評価に当たっては売り上げの代わりに、いかに将来に種をまいたか、どれだけ将来の収穫のきっかけをつくったかというプロセスを重要視しており、事業所ごとに評価基準を大きく変えている。同社の事業所は立地環境などが大きく異なり、横並びで評価することはできない。そのため、売り上げを立てにくい式場では、どれだけ積極的に広報に取り組んだか、式場のない事業所では、事前相談にどれだけ対応したかといった点を評価するようにしている。

飲食業を手がけるG社では、人手不足が常態化しており、少ない人手でいかに効率よく店舗を運営していくかが課題となっている。そこで、同社は下処理済みの材料を仕入れ、現場での調理を極力抑えているほか、オリジナルのたれを開発し全店舗で使用するなど、調理経験がない、あるいは不器用なスタッフでも安定した味を出せるような仕組みを築いている。

また、同社では、従業員にいかんややる気をもって働いてもらうかが重要と考え、表彰制度を設けており、成績優秀な店舗の店長には特別手当を支給している。表彰は毎月行われており、「坪当たり売上高」や「原価率」など七つの指標を設定している。手当の金額自体はそれほど大きなものではないが、表彰による従業員のモチベーション向上効果は大きいという。

このように事例企業をみると、人手不足のなか、安定したサービスを提供できる仕組みづくりを積極的に行っているほか、売り上げへの貢献だけでなく、多様な指標によって従業員を評価し、育成していることがわかる。

## 他社との連携

企業が長期にわたって成長していくためには、新しい製商品やサービスを生み出していく必要がある。しかし、中小企業はヒト、モノ、カネといった経営資源に限られ、すべてを自前で生み出していくことは容易ではない。そこで他社との連携が選択肢の一つとなる。

例えば、前述のB社によれば、中小・中堅規模の倉庫業者には、それぞれ得意とするエリアや分野があり、すみ分けがなされている。そのため、同業他社であっても、直接的に競合しない企業とは緊密な連携が可能であるという。

そうしたなか、B社は連携先企業と共通の倉庫管理システムの導入を図っている。これにより、自社の顧客企業が担当エリア外で倉庫を探しているという話になれば、連携先企業を紹介することが可能となっている。また、顧客企業から広範囲にわたる業務を請け負ったとしても、エリアや分野に応じて、連携先企業と協力することができる。そうした仕組みづくりによって、顧客企業にとっては、さながら一つの企業に委託しているような効率的な運用が可

能となるほか、大手企業に負けないサービス水準、価格水準の実現に成功している。

このB社の事例のように、他社と良い意味での「持ちつ持たれつ」の関係を構築していくことは、1社単独では難しい商品やサービスの提供につながるといえよう。

## 効率化に向けた投資の実施

採用環境が厳しい状況では、少ない人数で事業を成り立たせる工夫も重要となる。特に企業規模が大きくなるにつれ、人手不足が事業に与える影響は大きい。

事例企業をみると、前述のA社は介護サービスにおいて、ヒト型のロボットを導入し、利用者とのコミュニケーションに活用している。介護サービスの利用者のなかには孤独感を抱える人も多く、介護スタッフが利用者と密にコミュニケーションをとることが満足度の向上につながっている。昨今の人手不足の状況では、余裕をもって利用者とのコミュニケーションをとれるだけの十分な人員が確保できない場合も想定され、その役割を補うために導入したという。

このように、業務効率化に向けた投資によって、これまで人が担っていた役割の一部を機械やソフトウェアが担えるようにすることも重要だろう。

以上、事例企業の具体的な取り組みをみてきた。次回（最終回）は、こうした取り組みを踏まえ、中小商業・サービス業が労働生産性の向上を図っていくためのポイントをみていこう。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2016-2「中小商業・サービス業の現状と課題」（2016年5月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株との共同研究の結果を用いて作成）を基に著述したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

## 経験こそが主力商品



### プロフィール

#### きとう まこと

1954年愛知県生まれ。名古屋工業大学中退後、技術者派遣会社である(株)メイテックに入社。航空機設計会社を経て、2013年にAETアビエーション(株)を設立。AETは、Advanced Engineering Technologyの略。

#### 企業概要

創業 2013年  
資本金 600万円  
従業者数 8人  
事業内容 航空宇宙機器の設計  
所在地 愛知県名古屋市昭和区  
福江2-9-33  
名古屋ビジネスインキュ  
ベータ白金413  
電話番号 052(693)6006  
U R L <http://www.aet-aviation.jp>

### AETアビエーション(株)

代表取締役社長

## 鬼頭 誠

多くの雇用者は、自分の意志とは関係なく、ある日を境に長年携わってきた仕事から切り離されてしまう。定年はもちろんだが、人員整理やポストオフなど55歳以上の中高年層には特に機会が多い。

同じ仕事を続けようとするれば起業が有力な選択肢になるが、中高年による起業は若い世代の起業に比べて業績の良くないケースが多い。59歳で創業したAETアビエーション(株)の鬼頭社長はどうだったろうか。

### 自社で技術を保有

——社名は航空機産業向けの先進技術という意味ですね。

当社では、設計業務を中心に航空機の製造から運用、整備まで幅広い分野で技術やノウハウを提供しています。航空機産業への技術提供というと、自社のエンジニアをメーカーに派遣して行う企業が多いのですが、当社は自社の技術を販売する会社であり、派遣業務は行っていません。

業務内容は大きく三つの分野に分けられます。一つ目は、主翼やコックピット周辺の構造設計、空調システムや燃料システムの取り

つけ、設計などジェット旅客機関連の業務です。

当社が得意とする分野ではあるのですが、日本で独自にジェット旅客機を製造しているのは、三菱重工(株)とその子会社である三菱航空機(株)のみで、機種も完成間近のMRJだけです。残念ながら、それほど多くの仕事があるわけではありません。今後に期待しているところです。

二つ目は、ヘリコプターの運用支援です。具体的には、ヘリコプターを改修する際の設計やそれに伴う国土交通省航空局との技術調整、各種マニュアルの作成で、旅客機に比べると仕事量が多く、安定しています。

ヘリコプターは、遊覧飛行、報道、医療、救助などさまざまな目的で利用されています。ただ、ヘリコプターは、ドクターヘリのように特定の用途に合わせて開発された機種であっても、そのまま使用できるものは少なく、大なり小なり改造が必要になります。

例えば、ドクターヘリは機内に人工呼吸器や除細動器、医薬品などを装備しますが、何を備えるかは運用する病院によって異なりますし、同じ機器でもサイズはいろいろありますから、装備品を収納する設備もヘリコプターごとに設計し、つくらなければなりません。

また、報道や取材に使うヘリコプターであれば機体の内外にカメラを搭載したり、放送用電波の送信装置を搭載したりしますが、これらも新聞社やテレビ局によって異なります。各社が他社よりも優れた映像を配信しようと競っているからですが、その結果、改造に必要な部品も取りつけ方もヘリコプターごとに異なります。

ヘリコプターを改造する場合、その程度にかかわらず、使用者は航空局に申請して国土交通大臣の検査を受け、耐空証明を取得しなければなりません。また、ヘリコプターを含めて、航空機には機種ごとに安全性や環境適合性を満たしていることを国が認める型式証明がありますが、設計を一部変更

する場合にはSTCと呼ばれる追加型式設計の承認も必要です。

小さな部品であっても高空から落下すれば大きな事故につながるおそれがありますから、航空局は改造の計画や過程、改造後の実機のそれぞれについて、強度や構造、性能をあらゆる角度から詳細に検査します。安全性だけではなく、騒音に関する検査もあります。

耐空証明やSTCを取得するには多くの書類を作成しなければなりませんし、航空局からの質問や指摘にも迅速に対応していかなければなりません。

そこで、当社では設計するだけでなく、ヘリコプターの使用者に代わって航空局への申請手続きを行ったり、手続きの相談に応じたりしています。

三つ目は、無人航空機の開発にかかる設計です。具体的には、国立研究開発法人の日本原子力研究開発機構（JAEA）と宇宙航空研究開発機構（JAXA）とが共同で行っている「放射線モニタリング無人機システム」の研究・開発に参加しています。

2011年の東日本大震災で発生した福島第一原子力発電所の事故によって、放射性物質が大規模に拡散しました。除染の効果を確認したり、避難地域の指定を見直したりするには、その分布状況の把握が欠かせません。

米軍用機を使ったモニタリングに始まり、最初は有人のヘリコプターを使ったモニタリングが行われていましたが、広範囲を測定できるとはいえ、飛行のたびに許可を取らなければなりません。飛行高度を下げたり、測定する間隔を短くしたりして、線量をきめ細かく測定することも困難です。

そこで、JAEAは無人ヘリコプターを使ったモニタリングを行うようになりました。無人ですから放射線量が高い場所や山林のような人が立ち入るのが難しい場所でもモニタリングできますし、市街地の上空ではないなど条件を満たせば飛行許可も要りません。GPSを使って飛行しますので、観測位置を正確に把握したり、定点観測したりするのも便利です。

ただ、無人ヘリは、飛行範囲が3~5キロメートル程度と狭いため、広範囲を観測するには何度も飛行を繰り返さなければなりません。そこで、JAEAはJAXAと共同して有人機と無人ヘリの間位置する固定翼タイプの無人航空機を開発することにしました。

当社は、機体の設計から飛行試験まで、製作を除くほぼすべての工程に関わっています。機体は全長2.7メートル、全幅4.2メートルですが、時速約100キロメートルで6時間程度飛行することができます。数十キロメートル程度の範



開発中の無人航空機

圏を1回の飛行でモニタリングできるわけです。当社の航空機関連の技術が最も発揮されている業務といえます。

## 成長産業だが参入は難しい

——航空機産業や無人航空機は、近年、成長分野として注目されています。

そうですね、なかでもジェット旅客機関連の市場が伸びると期待されています。一般財団法人日本航空機開発協会によると、世界におけるジェット機の運行機数は2015年末時点で約2万機ですが、アジアの新興国を中心とした航空旅客需要の伸びに伴い2035年末には1.9倍の約3万8,000機に増加すると予測されています。

2007年には三菱重工業(株)と三菱航空機(株)が、初の国産ジェット旅客機であるMRJの開発に着手したことも、期待の高まりに拍車をかけました。

ただ、中小企業が参入するのは

容易ではありません。その要因は三つ考えられます。

第1に、高度な安全性を実現する技術力が求められることです。航空機は、大きな衝撃を伴う離着陸を繰り返すなど過酷な使用環境に耐える必要があるからです。無人航空機でもホビー用のドローンとはともかく、産業用では高い安全性が求められます。

第2に、競争がグローバルであることです。旅客機産業は中・大型機ではボーイングとエアバス、リージョナル機ではボンバルディアとエンブラエルのそれぞれ2社が頂点に立って国際的な生産体制を築いています。ヘリコプターも欧米の企業による寡占市場です。この市場に加わるには技術力だけではなく、新興国に負けない価格競争力が必要です。

第3に、長期にわたる製品の運用期間です。航空機は20~30年も使用されます。この期間中は部品供給義務があるため、注文がなくても部品メーカーは生産体制を維持しなければなりません、中小企業にとっては大きな負担です。

## 突然の独立

——高い技術力が必要だということですが、どのようにして身に付けられたのですか。

わたしは、大学を中退した後、

(株)メイテックというエンジニア派遣の大手に入社しました。最初の派遣先は三菱重工業(株)の名古屋航空宇宙システム製作所内で、そこで初めて航空機的设计に携わることになりました。

(株)メイテックには16年ほどお世話になりましたが、さまざまな製造業に技術者を派遣しているので、航空機とは関係のない業界に異動になることもあります。

そこで、三菱重工業(株)との取引口座を持つ小さな派遣会社に転職しました。2年目からは代表取締役役に就任し、航空機産業に特化し自社で技術を提供する会社へと変革させました。

ただ、残念ながら株主と意見が合わず、退職することになり、2013年5月に当社を急ぎ設立しました。

——思わぬ独立だったのですね。開業の準備もできなかったのではないですか。

幸いなことに、部下が二人、一緒にやりたいと言ってくれましたので人材は確保できました。設計が主な業務ですから、設備投資はさほど必要ありません。

問題は運転資金の確保です。設計業務は仕事に着手してから代金を回収するまでの期間が長いことが多く、特に航空機の開発は年度末まで入金がありません。困って

いたところ、以前の会社で取引していた銀行やリース会社が私たちの実績を信頼し、融資等に応じていただきました。

さらに、日本政策金融公庫からも融資を受けることができ、一息つくことができました。

名古屋市のインキュベータに入居できたのも助かりました。最初の6カ月は家賃・共益費が無料ですし、創業から5年までは市の家賃補助もあります。

——技術力があるとしても、新設の会社が受注するのは難しいのではないですか。

実をいうと、会社を設立したのは取引先から引き続き仕事をしてほしいと要請があったことも大きな理由です。例えば、ヘリコプターの装備品では「こういう医療機器が収まるようにラックを取りつけてほしい」といったラフな注文をもとに設計を行っていました。長い取引関係のなかでノウハウを蓄積してきた結果です。

——取引先にとって発注先を変えるのはスイッチングコストが高すぎるわけですね。

わたしにとっても経験を生かすことができますし、当社にとっても新規に取引先を開拓するのは難しいですから互いにメリットがあります。

## 次世代に技術を伝えたい

——スタッフも増え、事業は順調のようですね。

売り上げは、2期目が7,800万円、3期目が1億2,000万円と伸びています。

問題は若手の確保・育成です。当社の従業員は創業時のメンバーも後から参加したメンバーも40歳前後の者ばかりです。十分な経験を積んでいて、エンジニアとして一番脂が乗っている時期なのですが、今後5年、10年と事業を続けていくには次世代を担う人材を育てる必要があります。経験がものをいう業界ですから、わたしたちがもっている技術やノウハウを若い世代に伝えていくことは航空機業界にとっても重要なことだと思います。

毎年、大学の先生に紹介をお願いしているのですが、若い人たちにはなかなか関心をもってもらえません。設立から間もない小さな

会社ですから仕方ないとは思いますが、一方で若者には天職を求める気持ちが強すぎるとも思います。気持ちはわかりますが、天職かどうかは働く前からわかるものではありません。

わたしも、最初は航空機にまったく興味がありませんでした。入社当時、派遣先の名古屋航空宇宙システム製作所では、航空自衛隊がアクロバット飛行に使うブルーインパルス2代目の開発が始まっており、わたしはスモークを発生させるシステムの設計に従事していました。

自分が設計に関わった航空機が空を飛び、設計どおりにスモークが空に描かれたとき、わたしはとても感動し、航空機の設計にのめりこむようになりました。振り返ってみると、航空機の設計こそがわたしの天職だったのだといえます。若い方たちには、やる前から決めつけず、いろいろな仕事に関心をもってほしいと思います。

## 聞き手から

シニア世代の開業には、自ら雇用の場を創出したり、シニアならではのサービスを提供したりすることで地域社会の活性化を促すことが期待されている。加えて、そのままでは失われていたかもしれない貴重な経験が、引き続き社会の役に立てられることもシニア起業の重要な役割として挙げられる。同社はその好例といえよう。

(平井 龍大)





# 知財金融の重要性

第11回



弁護士法人内田・鮫島法律事務所

弁護士 鮫島 正洋 (さめじま まさひろ)

東京工業大学金属工学科卒。日本アイ・ピー・エム(株)などを経て、99年弁護士登録し、2004年内田・鮫島法律事務所を設立。弁護士業の傍ら、知財マネジメント、知財政策の立案支援など多方面で活躍し、2012年知財功労賞受賞。池井戸潤の小説『下町ロケット』(小学館、2010年)に登場する「神谷弁護士」のモデル。著書に、『技術法務のススメ』(共著、日本加除出版、2014年)、『知財戦略のススメ』(共著、日経BP社、2016年)など。

## 知財金融と 知財担保融資

近年、「知財金融」という言葉をよく耳にするようになりました。しかし、その内容は正確に理解されているとはいえないようです。今回は、知財金融の概要を確認するとともに、促進に向けた施策と取り組みについてみていきたいと思います。

知財金融とは、事業性評価の判断材料に知財を用いて、企業と金融機関のリレーションを改善するものです。その要諦は、知財を保有していることによって、保有していない場合に比べて、将来的なキャッシュフローが安定、持続することに鑑み、融資等の金融による支援を加速するものであるという点です。

似たような言葉で「知財担保融資」というものがあります。知財

担保融資は、知財を担保資産に見立てて、企業が返済不能に陥ったときの引き当てにするという考え方です。

つまり、知財金融は企業がオンゴーイング、キャッシュフローが生じている健全な状況を前提としているのに対し、知財担保融資は返済不能、キャッシュフローがなくなった状態を想定しているという点で前提がまったく異なります。

長らく、日本の銀行は銀行財務の健全性を確保するために、融資の際に担保を取ることで返済可能性を高める方針を採ってきました。

しかし、近年、担保に必要以上に依存せず、企業の事業内容や成長可能性を適切に評価して、融資判断をすることが重視されるようになっていきます。極端に言えば、足元のキャッシュフローの状況や

担保の有無によらず、将来キャッシュフローが見込めれば融資をするという考え方に変わってきているのです。

## 知財を切り口にした 事業性評価

では、実際の融資判断ではどのように、企業が有する知財から事業性、将来のキャッシュフローを予測するのでしょうか。

これまでの連載で紹介しましたが、ある製品を生産する際に使用せざるをえない(回避不能)特許を必須特許といいます。「必須特許なくして市場参入なし」という知財戦略のセオリーに基づけば、融資先の企業が必須特許を保有しているならば、市場参入が可能であると分析できます。すなわち、キャッシュフローを生む蓋然性がある企業だと評価できるわけです。

さらに、融資先の企業が競合と比べて、多くの必須特許や、将来必須特許になりそうな特許を保有していれば、その企業は業界内でも強い地位を占めるようになると予測できます。他方、必須特許を保有していない場合には、市場参入は困難なので将来にわたってキャッシュフローを生まない蓋然性が高くなります。

また、身の丈に合った規模で既存特許の少ない市場を選択するという、ニッチトップを目指すための条件に則<sup>のつ</sup>って開発投資と特許取得に取り組んでいることがわかれば、ニッチトップとして将来、安定したキャッシュフローを生む企業であると評価できるかもしれません。

このように、正しい考え方、セオリーに則<sup>のつ</sup>って企業が有する知財を分析することによって、一定程度、将来のキャッシュフローを予測することが可能なのです。

### 事業性評価への取り組みと施策

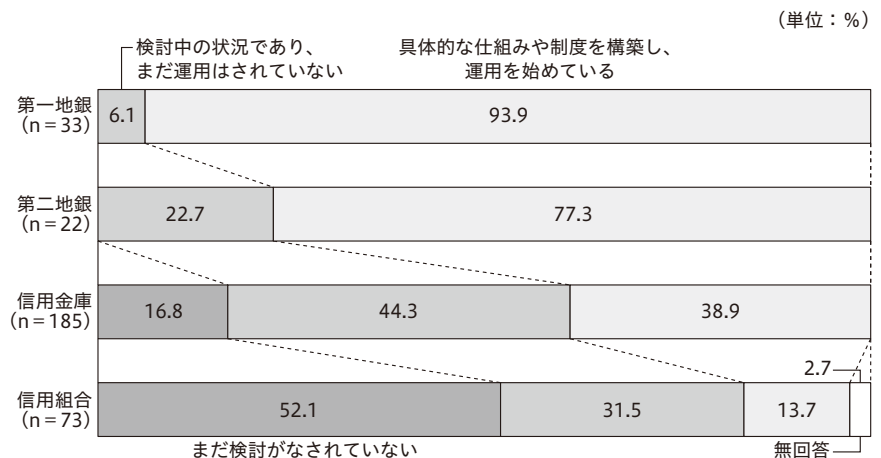
特許庁では、2015年度から知財金融促進事業を行っています。その支援メニューの一つに「知財ビジネス評価書」の作成があります。特許・商標等の知財を用いた中小企業のビジネスについて、調査会社等が評価書を作成し、金融機関に提供するものです。申請

表 知財ビジネス評価書の活用状況

	評価書作成件数 (件)	評価書利用金融機関数 (機関)
2014年度 (試行)	51	22
2015年度	150	63
2016年度	150	107

資料：特許庁「特許庁の知財金融促進事業について」(2017年)

図 地域金融機関の事業性評価への取り組み状況



資料：特許庁「知財金融の実態に関するアンケート調査結果概要」(2016年)

は、融資などを検討している中小企業について、金融機関が行います。

評価書には、特許などがどのように当該企業のビジネスに貢献し、利益を生み出すかが記載されます。試行期間を含めた3年間で、利用実績のある金融機関は、のべ192機関（重複を除くと135機関）に上ります（表）。

一方、図は特許庁が行ったアンケート調査の結果から、地域金融機関の事業性評価への取り組み状況をみたものです。これによると、第一地銀では93.9パーセント、第

二地銀では77.3パーセントがすでに「具体的な仕組みや制度を構築し、運用を始めている」と回答していますが、信用金庫では38.9パーセント、信用組合では13.7パーセントとなっており、ばらつきがみられます。

事業性評価、そしてその切り口の一つとしての知財金融は、実績や担保などの資力に乏しい中小企業にこそ、有用な手段であるといえます。企業と金融機関の双方で知財金融の有用性や活用法への理解が深まり、一層普及することが求められているといえるでしょう。

# データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第22回

## 3年連続で約半数が 給与水準を引き上げ

～「中小企業の雇用・賃金に関する調査」結果～

当研究所が2016年12月に実施した「中小企業の雇用・賃金に関する調査」によると、正社員が「不足」と回答した割合は50.2%となり、前回調査を上回った。また、正社員の給与水準が前年比で「上昇」と回答した割合は49.3%となった。前回調査（2015年12月調査）から割合はやや低下したものの、3年連続で約半数の企業が正社員の給与水準を引き上げている。

### 足元の雇用・賃金環境

足元では、企業の業績改善等を背景に、雇用市場の需給がタイト化している。

厚生労働省「一般職業紹介状況」によれば、2016年の有効求人倍率は1.36倍となり、1991年以来の水準にまで上昇している。

また、企業の業績改善と労働需給のタイト化を背景として、名目賃金の上昇も続いている。厚生労働省「毎月勤労統計」によれば、2016年の名目賃金上昇率は前年比0.5%と、3年連続の上昇となっている。

このように、マクロ経済統計からは、好調な雇用・賃金環境が確認できる。こうした状況は中小企業にどのような影響を与えているだろうか。この点を確認するため、本稿では2016年12月に実施した「中小企業の雇用・賃金に関する調査」を基に、中小企業の雇用・賃金環境の変化についてみていく。

### 中小企業の雇用環境

同調査は、四半期ごとに当研究所が行っている「全国中小企業動向調査・中小企業編」の付帯調査として実施した。調査対象は当公庫中小企業事業取引先のうち原則従業員20人以上の企業1万2,905社、回答数は5,144社、回答率は39.9%となっている。

まずは、中小企業の従業員過不足感について確認しよう。2016年12月における正社員の過不足感をみると、「不足」と回答した割合は50.2%、「適正」は42.5%、「過剰」は7.3%となった（図-1）。「不足」の割合は2015年実績（45.4%）と比べて、4.8ポイント上昇している。中小企業においても、足元の従業員不足感は強まっているようである。

業種別にみると、「建設業」（68.5%）、「情報通信業」（67.7%）、「運送業（除水運）」（66.5%）、「プラスチック製品」（62.6%）、「宿泊・飲食サービス業」

図－1 従業員の過不足感

		(単位：%)		
		不足	適正	過剰
正社員	2015年実績 (n=3,208)	45.4	45.1	9.5
	2016年実績 (n=3,708)	50.2	42.5	7.3
非正社員	2015年実績 (n=2,669)	33.5	60.1	6.4
	2016年実績 (n=2,885)	35.1	59.7	5.2

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の雇用・賃金に関する調査」(以下同じ)

(注) 各年12月における従業員の過不足感を尋ねたもの。

(60.0%)などで「不足」の割合が高くなっている。

同様に、非正社員の過不足感をみると、「不足」と回答した割合は35.1%、「適正」は59.7%、「過剰」は5.2%となっている。「不足」の割合は2015年実績(33.5%)と比べて1.6ポイント上昇しており、雇用形態にかかわらず従業員不足感は強まっているようである。

一方、不足感を緩和するために、必要な従業員を確保することは難しくなっている。2016年12月における正社員の増減をみると、「増加」と回答した割合は28.5%、「変わらない」は51.6%、「減少」は19.9%となっている(図-2)。「増加」の割合は2015年実績(30.9%)と比べて2.4ポイント低下しているほか、前回調査(2015年12月調査)における1年後の見通し(35.1%)と比べても低下している。

また、正社員数の増減実績別に従業員過不足感をみると、「増加」と回答した企業の54.0%、「減少」と回答した企業の64.7%において、従業員が「不足」と回答している。従業員不足感は強まっているものの、必要な従業員を採用できない中小企業の現状がうかがえる。

同様に、非正社員の増減をみると、「増加」と回答した割合は22.5%、「変わらない」は65.5%、「減少」

図－2 従業員数の増減

		(単位：%)		
		増加	変わらない	減少
正社員	2015年実績 (n=5,036)	30.9	51.1	18.0
	2016年実績 (n=5,085)	28.5	51.6	19.9
非正社員	2015年実績 (n=4,202)	20.3	66.8	12.9
	2016年実績 (n=4,416)	22.5	65.5	12.0

(注) 各年12月における従業員数の増減を、前年同月比で尋ねたもの。

は12.0%となっている。「増加」は2015年実績(20.3%)と比べて2.2ポイント上昇するとともに、前回調査の見通し(19.0%)と比べても上昇している。

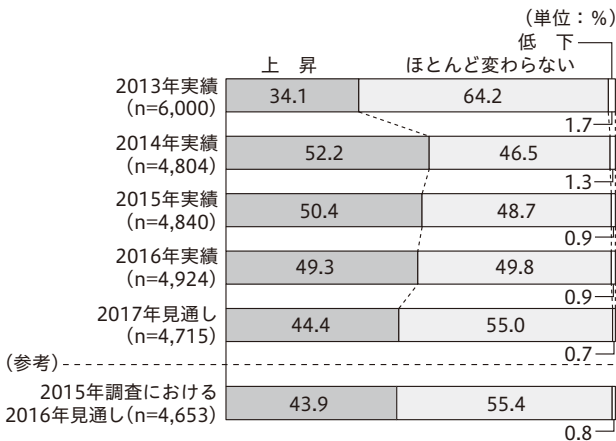
ただし、非正社員数の増減実績別に従業員過不足感をみると、「増加」と回答した企業の46.2%、「減少」と回答した企業の56.2%において、従業員が「不足」と回答している。正社員ほどではないものの、非正社員についても、思ったように必要な従業員を採用できていない様子が見え始める。

こうした人手不足は、企業の業績にも影響を与えている。正社員、非正社員について「不足」と回答した企業に対して、人手不足の影響を択一式で尋ねたところ、「売上機会を逸失」と回答した企業割合が34.1%と最も高く、次いで「残業代、外注費等のコストが増加し、利益が減少」(29.6%)、「納期の長期化、遅延の発生」(13.4%)となった。

業種別にみると、製造業では「残業代、外注費等のコストが増加し、利益が減少」と回答する割合が36.7%と最も高く、非製造業では「売上機会を逸失」と回答する割合が45.7%と最も高くなっている。

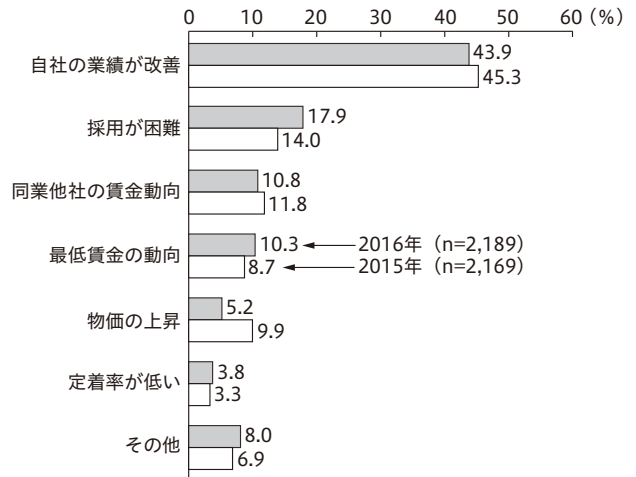
いずれの項目についても、足元の人手不足が売り上げや利益などに直接影響を与えていることを示しており、今後の影響が懸念される。

図-3 正社員の給与水準



(注) 1 実績は当該年12月、見通しは翌年12月における正社員の給与水準を前年同月比で尋ねたもの。  
2 定期昇給や昇格・降格による変動を除いた基本給の水準を尋ねている。

図-4 正社員の給与水準上昇の背景



(注) 正社員の給与水準が「上昇」と回答した企業に対して尋ねたもの。

### 中小企業の賃金環境

次に、中小企業の賃上げ状況についてみていく。2016年12月の正社員の給与水準をみると、前年と比べて「上昇」と回答した割合は49.3%、「ほとんど変わらない」は49.8%、「低下」は0.9%となった(図-3)。時系列でみると、3年連続で約半数の企業が正社員の給与水準を引き上げたと回答している。また、「上昇」の割合は前回調査における見通し(43.9%)も上回っていることから、中小企業においても賃上げがある程度浸透しているといえそうである。

なお、業種別にみると、「生産用機械」(63.5%)、「プラスチック製品」(59.4%)、「非鉄金属」(57.8%)、「金属製品」(57.1%)、「宿泊・飲食サービス業」(56.7%)などで「上昇」と回答した割合が高くなっている。

次に正社員の給与水準上昇の背景についてみると、「自社の業績が改善」と回答した企業割合が43.9%と最も高く、次いで「採用が困難」(17.9%)、「同業他社の賃金動向」(10.8%)となっている(図-4)。

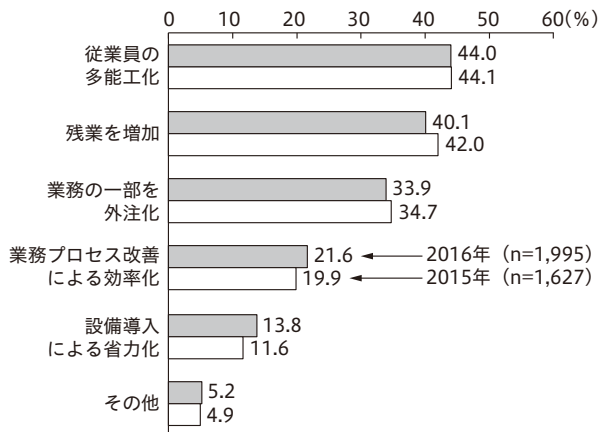
現状においては、これまで増加した利益を従業員へ還元することを目的に、賃金を引き上げる企業が多いようである。

ただし、2015年調査と比較すると、「自社の業績が改善」は1.4ポイント低下する一方、「採用が困難」は3.9ポイント上昇している。足元では、従業員の採用・定着のために賃金を引き上げざるを得ない企業も増加しているようである。

業種別にみると、「自社の業績が改善」と回答した企業割合は「業務用機械」(80.0%)、「情報通信業」(61.3%)、「建設業」(54.2%)などで高くなっている。一方、「採用が困難」とする割合は「宿泊・飲食サービス業」(32.9%)、「倉庫業」(27.3%)、「運送業(除水運)」(26.8%)などで高い。

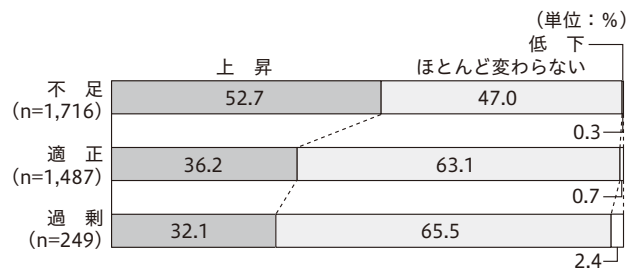
このように、業種によっては「採用が困難」を理由に挙げる企業の割合が3割前後と高くなっている。特に、「宿泊・飲食サービス業」では「採用が困難」を理由に挙げる企業の割合が「自社の業績が改善」を挙げる割合を上回っており、従業員の採用・定着のために賃金を引き上げざるを得ない状況にあることがうかがえる。

図-5 人手不足への対応



(注) 1 図-1で「不足」と回答した企業に尋ねたもの。  
2 複数回答（最大二つまで）のため、合計は100%を超える。

図-6 正社員の過不足感別にみた給与水準の2017年見通し



(注) 正社員の過不足感、給与水準（2017年見通し）ともに回答のあった先について集計したもの。

小企業においても効率化・省力化への取り組みにより人手不足に対応しようとする姿がうかがえる。

賃上げはどうだろうか。2017年の正社員給与水準の見通しをみると、「上昇」とする割合は44.4%となっている（前掲図-3）。2016年実績（49.3%）と比較すると4.9ポイントの低下とはなっているものの、依然としておよそ4割の企業が賃上げを実施する見込みである。

この背景には、ここまで指摘してきた従業員不足感の強まりがある。正社員の過不足感別に2017年の給与水準の見通しをみると、「適正」と回答した企業のうち36.2%、「過剰」と回答した企業のうち32.1%が「上昇」と回答しているのに対し、「不足」と回答した企業では52.7%が「上昇」と回答している（図-6）。足元において不足感の強い企業が、今後の賃上げを見込んでいるといえる。

ただし、人手不足のみを背景とした賃上げに持続性はない。賃上げの原資は企業の収益であり、業績の継続的な改善がなければ、人手不足が続いたとしても、賃上げは続かない。そうした意味では、足元の中小企業の景況感の改善がどこまで続くのかが、今後の賃上げの動きを左右すると考えられる。

（山口 洋平）

## 今後の見通し

以上のとおり、2016年実績をみると、中小企業においても雇用の需給はタイト化しており、賃上げが浸透していることも確認された。今後、こうした雇用・賃金環境はどのように推移するだろうか。

まず、雇用についていえば、今後もタイトな需給が継続し、中小企業にとっては必要な従業員の確保が難しい状況が続くと考えられる。足元では企業の業績改善を背景に、採用意欲が高まる一方、労働人口については長期的に減少している。そのため、企業としては既存の経営資源のなかで、いかに人手不足への対応を行うかが課題となると考えられる。

図-5は人手不足への対応を尋ねたものである。回答としては「従業員の多能工化」が44.0%と最も多く、次いで「残業を増加」（40.1%）となっている。依然として既存の従業員の稼働を高める対策が多く企業のとられているようだ。

ただし、前回調査と比較すると、「業務プロセス改善による効率化」（21.6%）、「設備導入による省力化」（13.8%）といった回答の割合が増加しており、中

調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。  
<https://www.jfc.go.jp/n/findings/gri.html>

# 社史から読み解く経営戦略

## 倉敷紡績

— 地元を奮起させた若者たちの情熱 —

第10話



社史研究家 村橋 勝子 (むらはし かつこ)

経済団体連合会（現・（一社）日本経済団体連合会）元・情報メディアグループ長。在職中に約1万冊の社史現物を観察して斬新な切り口で多面的に実態分析し、『社史の研究』（ダイヤモンド社、2002年）にまとめる。ほかの著書に『につぼん企業家烈伝』（2007年）、『カイシャ意外史：社史が語る仰天創業記』（2008年、ともに日本経済新聞出版社）。一般にはなじみのなかった「社史」という情報領域に潜む尽きせぬ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

新たな事業を興すためには、ヒト・カネ・モノが必要である。もっとも、これら経営資源を集め、有効に活用するためには、周囲を魅了して人を動かす情熱と綿密な計画が欠かせない。

### 🕒 郷土の未来を描いた3人の若者

白壁の町並み、大原美術館や倉敷民芸館などから成る美観地区が有名な岡山県倉敷市。江戸時代は軍需品・食糧などを管理・補給する兵站部を担う幕府の直轄地であった。倉敷川沿いには蔵が建ち並び、海運拠点として栄えたが、明治に入ると、米と綿花栽培のほかに産業もなく不況に苦しんでいた。

その頃、20歳代の青年3人が「知識交換会」と称する勉強会を結成し、郷土の沈滞打破、未来像を模索していた。東京に遊学して各種の経済資料を集めてきた繰綿問屋の大橋沢三郎、雄弁家で土族の小松原慶太郎、商才に長けた醸造業の木村利太郎である。彼らは「村に工業を興すこと」、具体的には「紡績所建設」を掲げ、その実現のためには、村の人々の理解と協力が必須だと考えた。

1886年12月、岡山県窪屋郡倉敷村（現・倉敷市）役場と倉敷警察署の開設祝賀会に、官民の有力者百数十人が集まることになった。青年たちは千載一遇のチャンスと立ち上がり、小松原が飛び入りで演説

した。「産出する綿花は、綿糸にして売るのが村のためになるから、紡績工業を興そう！」。十分な調査と思索に基づいて、郷土の未来を颯爽と説く青年の姿は人々の心を打ち、期待をもって迎えられた。

### 🕒 村を一つにまとめた周到な準備

年が明けると、青年たちは計画策定に奔走した。「資本金10万円、工場設備は紡機5,000<sup>すい</sup>鍾」というプランを千阪高雅岡山県知事に披露すると、知事は「今や他県では1万鍾の紡績が建設されていることを認識して対処するよう」勧告した。そこで「資本金20万円、紡機1万鍾」に上方修正した。

計画実現の第一歩はヒトである。青年たちの熱心な説得の結果、県会議員、大地主、名望家など、地元有力者の多くが事業の発起人に名を連ねてくれた。

次はカネである。当時、上米1石（150キログラム）4円50銭であったから、資本金20万円は4万石（6,000トン）に相当する。資金確保のためには、村内屈指の富豪である大原家の協力が必須であった。

発起人の来訪を受けた大原家の当主・孝四郎は、その構想に理解を示し、出資の意向を表した。同時に「先ズ、他ノ方面ノ出資ヲ集ムベシ、足ラヌダケハ、皆自分デ引キ受ケル」と言った。藩という後ろ盾がなかった天領の地・倉敷で事を興すには、何よ

りも村民の協力が大切だという考えである。

そしてモノ。紡績機械を学ぶために、大橋と小松原が上京した。途中、姫路紡績所、平野紡績、大阪紡績など先発紡績所にも寄った。東京では、岡山県知事の添書をもって、工務局をはじめ関係当局を訪れた。さらに、三井物産初代社長・益田孝や大阪紡績の主要発起人でもあった第一銀行頭取・渋沢栄一にも会った。英国・プラット社の輸入代理店として早くから紡績を研究していた三井物産から、機械導入や技師の紹介等について協力を仰ぐことになった。

有益な知識・資料を携えた“調査団”が帰村すると、会社創設の機運は熟し、資本金の1割強を出資した孝四郎が頭取（社長）に就くことになった。

1888年3月9日、「有限責任倉敷紡績所」（現・倉敷紡績、通称「クラボウ」）が誕生、英国人技師の指導により、翌1889年10月、倉敷本社工場が竣工して操業を開始した。小松原の演説から会社設立まで約1年3カ月、操業開始まで3年足らず。驚くべき速さである。交通、通信、技術のいずれも未発達だった当時、地方の一村で大事業を成し遂げることができたのは、人々の情熱と冷静な行動、企画立案から技術、人事、資金のすべてにわたり、綿密な検討があったからだ。

創立時の株主は、倉敷村および岡山県下の人が98パーセントを占めた。工場建設の際には、村人が人海戦術で、鋤、鍬で赤土の敷地1万6,728平方メートルを整備した。地元がいかにか3青年の理念に共鳴し、大原ら発起人の熱意にほだされたかがわかる。大橋と小松原は取締役役に、木村は商務支配人に就いた（大橋は病魔に倒れ、開業10日後に没した）。

## 🕒 先達の意味を継いだもう一人の若者

1906年9月、孝四郎の三男・大原孫三郎が26歳の若さで第2代社長に就任した。創業から18年が過ぎ

## 倉敷紡績の歩み

1886年	倉敷村の3青年が「知識交換会」結成、同年12月、紡績所設置の必要性を演説
1888年	有限責任倉敷紡績所創立、大原孝四郎が初代頭取に就任
1889年	倉敷本社工場竣工、綿糸の生産を開始
1893年	商法施行により倉敷紡績(株)と改称
1906年	大原孫三郎が第2代社長に就任
1919年	大原社会問題研究所設立
1930年	大原美術館開館
1949年	東証・大証・名証に株式を上場
1988年	創業100周年。「クラボウ」の呼称を採用

資料：筆者作成

て、設立当初の若々しい清新な理念は鮮度を失い、社員は順調な業績のなかに安住していた。その結果、規律や業務処理の乱れが生じていた。これら積年の弊風を一掃すべく、孫三郎は経営刷新に取り組んだ。

孫三郎は福利厚生や企業内教育にも力を入れた。具体的には、76棟の「分散式家族的寄宿舍」（現在の社宅に相当）の建設、「倉紡中央病院」の開院、技能教育を施す「倉紡工手学校」の開校などである。さらに私財を投じて「大原農業研究所」「大原社会問題研究所」（現・法政大学大原社会問題研究所）、「倉敷労働科学研究所」「大原美術館」などを設けた。

現在、クラボウ発祥の地は倉紡記念館、ホテル、レストランなどが並ぶ「倉敷アイビースクエア」として倉敷の観光名所になっている。ギリシャ神殿風の大原美術館は国内第一級の美術館と評され、全国から人々が訪れる。倉紡中央病院は1,166床を有する倉敷中央病院として地域医療に貢献している。

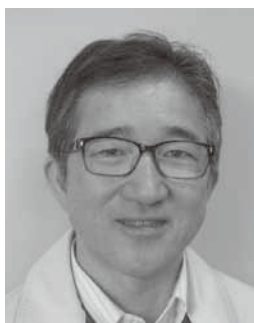
明治の若者たちが築いた物心両面豊かで爽やかな倉敷。彼らの息吹は今も強く感じられる。

〈参照社史〉  
『倉敷紡績百年史』（1988年）



# 見える化で飛躍する中小企業

## オンリーワンの 開発型ストローメーカーを目指して



シバセ工業(株)

代表取締役社長 **磯田 拓也** (いそだ たくや)

### 〈企業概要〉

代表者 磯田 拓也  
創 業 1926年  
資 本 金 1,000万円  
従業者数 35人

事業内容 ストローの製造、モーター検査装置の開発  
所 在 地 岡山県浅口市鴨方町六条院中3037  
電話番号 0865(44)2215  
U R L <http://www.shibase.co.jp>

ストローの起源は古代メソポタミアに遡る。沈殿物や表面に浮く不純物を避けてビールを飲むために葦わしのストローを使ったのだという。

それから数千年、素材を変えながらも、あくまで液体を飲む道具として使われてきたストロー。岡山県浅口市のシバセ工業(株)は、その意外な用途を見出し、新たな市場を切り拓いた。

### 大手との取引が激減

——御社の企業概要を教えてください。

当社は、皆さんご存じのストローを製造しています。

ここ浅口市は日本におけるストロー発祥の地とされています。温暖で雨量の少ない岡山県南西部では、古くから麦が栽培されていました。その麦を使って製麺業が起り、当社のある鴨方町周辺で生

産される麺は備中手延べ麺として知られています。1900年前後には、収穫後の茎を使ってストローや麦わら帽子が生産されるようになりました。その頃、ストローは麦わらからつくられていたのです。プラスチック製になったのは戦後のことです。

1926年創業の当社は、もともと精米やそうめんの加工を手がけていました。69年に2代目がストローの生産を始め、その後、大手飲料メーカーとの取引を得て、現在の

当社の基礎を築きました。80年代から90年代前半にかけては、外食産業の拡大の波にも乗って安定した経営が続いた時期です。

妻が創業家の親戚に当たる縁で、わたしは98年に入社しました。誘いがあったのは、95年に工場長が退職した折のことです。先代に後継ぎがいなかったため、声がかかったものでした。当時わたしはエンジニアとして日本電産(株)に勤めていたので、区切りがつくまで待ってもらい、3年後に入社する

ことを決めたのです。

しかし、当社の業況は3年の間に様変わりしていました。約5億円で安定していた売り上げは、わたしが入社するころには急降下を始めていました。その後も流れは変わらず、結局、2002年には約1億2,000万円にまで落ち込んでしまいました。

### ——不況とはいえ、ずいぶん急激な落ち込みでしたね。

他社が開発した2段式の伸縮ストローが取引先の大手飲料メーカーに採用されたため、取引量が激減したのです。大手との長年の取引関係に甘えて開発や販路開拓を怠っていた当社は、変化に完全に置き去りにされてしまいました。

新たな販路の開拓はなかなか進みませんでした。昭和の喫茶ブームも今は昔。個人経営の喫茶店はめっきり減り、そうした店に店名入りのストローを納めていた同業者も廃業して少なくなっていました。そのうえ外国製品の流入もあって、環境は厳しさを増していました。

好転の糸口がつかめないなかで、わたしは経験を生かしてモーター検査装置の開発を始めました。元の勤務先に納めるものです。ゆくゆくは事業の柱の一つになればと取り組みましたが、すぐに大きな成果が出るわけありません。や

はりストロー事業のてこ入れが急務でした。そうした状況のなか、2005年に社長に就任しました。

## ストローの 新たな価値を創出

### ——ストロー事業を立て直す勝算はあったのですか。

微かながら光明はあると考えていました。あるとき、「こんなものはできないか」と取引のない企業から問い合わせがあったのです。極端に短くカットしたものなど、ストローとしては用をなさないものでした。わたしが目にしたのは、問い合わせの電話を断る従業員の姿でした。そうした特殊な加工をする機械がないために断ったようです。聞けば、以前にも同じようなことがあったのだといいます。

わたしは一筋の光を見た思いでした。ストローは、要はプラスチック製のパイプです。「飲む」以外の用途があっても不思議はないと気づかされたのです。企業の声を吸い上げ、ニーズを掘り起こす。現状を打開するために取り組むべき課題が見えてきました。

まずは、社内全体で二つのことを確認しました。一つは、当社の立ち位置です。企業からの問い合わせを断る従業員の対応を見て、当社の体質はまだ大手1社に依存していた時代のままだと痛感していました。皆、頭では状況を理解

しているはずですが、それでも動けないのは、目指す先が定まっていないからです。先を示し、従業員が自分の立ち位置をつかめるようにするのは、社長であるわたしの役目でした。

ストローの新たな用途開発を押し進め、飲料用ストローに並ぶ経営の柱に育てていく。経営方針発表会を開いて、その方針を打ち出しました。急な坂を下ってきた当社がこれからどんな坂を登っていかなければならないのか、売り上げの実績と見通しのグラフなどから現在の立ち位置と目標を確認し、何をすべきかを共有したのです。この発表会は、全員が参加して毎年開いています。

もう一つは、当社の強みは何かということです。ストローはありふれた製品です。そのストローも、異なる角度から見つめ直してみると、製品や自社のもつ技術の強みが見えてきました。

### ——どんな強みが見つかりましたか。

一つは、製品そのものの強みです。強度は出ないものの、薄く、軽く、安いという特長があり、使い捨てに適します。当社では、口径は1.4~13.2ミリメートル、厚みは0.08~0.7ミリメートル、長さは3メートルまでのストローを製造でき、飲料用だけでもシェイク用



ストロー口径の測定システム

やタピオカジュース用など200種類以上を扱っています。

もう一つは、製造プロセスに関する強みです。ストローの原料は、プラスチックの一種であるポリプロピレンです。大まかにいえば、その樹脂を熱で溶かして筒状に押し出し、水槽の冷却水で固め、適宜の長さにカットするとストローが出来上がります。金型を用いずに成型するため、試作にあまり時間とお金がかからないのです。

こうした製品の特長や製法を、どう社外に伝えるか、営業のかけ方には工夫しました。やみくもに営業に回っても人手と経費がかかりすぎます。そこで、ホームページに「その他のストロー」というカテゴリーを設け、商社や食品工場など各方面に電話をかけました。「とにかく一度ホームページを見てください」。そう伝え、何にストローが役立つのかは各企業に考えてもらう作戦です。効果はあり、ぼつぼつと問い合わせが入るようになりました。

——実際にはどんな用途があったのでしょうか。

例えば、バネの梱包材です。片側を閉じたストローに縦列にバネを収納しておけば互いに絡まず、保管や輸送に適します。軽く、場所も取りません。ほかにも、ネイル筆などの毛先を守るキャップからカテーテルのカバーまで、「包む」という新しい機能に注目したストローの活用は広がっています。

使い捨てが利く点も重宝されています。一例が、アルコール検知器に用いられるマウスピースとしての用途です。血液分析装置の分注機にもストローが使われている例もあります。分析のために採血管から血を取り分ける際、スポイトの役割を果たしているのです。安価で使い捨てができる点が関心をひき、すぐに試作品をつくったところ、受注につながりました。

こうした用途の多くは当社では思いも寄らないものでしたが、一つ一つ企業の声を引き上げ、実績をつくることで、さまざまな場面でのストローの活用を当社から提案できるようになってきています。

### 見えつつある 企業としての成長

——医療の分野でも使われるとなると精度が求められますね。

口径のばらつきを抑える必要がありました。ストロー製造では

そこが難関でした。

熱で溶かした樹脂を固める冷却水の温度は、高速で製造を続けるうちに徐々に上昇していきます。すると、ストローの口径は水温の上昇に合わせて膨らんでいってしまうのです。飲料用に使うのであればコンマ数ミリメートル程度の誤差は支障ありませんが、医療用では命取りになりかねません。

従来は手作業で抜き取り検査を行っていましたが、効率が悪いという不良の発生を完全には防げません。そこでわたしが開発したのが、製造中のストローの口径などをレーザーセンサーで測定するシステムです。品目ごとに定めた許容限界を超えると、製品を自動排出します。口径の変動はグラフにしてモニターに常時映しており、膨らんでくる様子が視覚的にわかるので、不良が出る前に対処できます。

口径の微調整は、主に、筒状に押し出される樹脂の内側に吹き込むエアの圧力を変えることで行います。その加減は職人の経験が頼りでしたが、蓄積した計測データに基づいて管理を行えるようになりました。

——エンジニアとしての経験が生きましたね。

自分の強みである電子関係の技術が思わぬ形でストロー製造に役立ちました。その技術を社内にも

根づかせるべく、後進の育成にも取り組みはじめ、現在は2人の若手技術者が腕を磨いています。

ストローの用途が広がるにつれ、飲み口を閉じたり、ラップ状に広げたりとさまざまな加工を施す必要が出てきています。そのための加工機械、例えば超音波振動による加熱でストローを圧着する装置なども、すべて自社で製作しています。どんなオーダーにも「やってみます」と応えられる体制が整ってきたと実感しています。

営業面では、飲料用以外に用いるストローを「工業用ストロー」と名づけ、展示会にも積極的に出展しています。営業ツールは、何気なくページをめくってもらえるよう、手書きのイラストでストローの意外な用途を解説したパンフレットです。工業用ストローという選択肢をまずは頭の片隅に置いてもらうことを狙って、営業担当が発案したものです。

衛生管理の強化にも取り組んでいます。医療分野向けの取引増加をにらんで2016年にクリーンルームを設けたほか、いわゆる5Sは社内の目だけでは見落としも多いと考え、専門家の指導の下で総チェックを行いました。清掃は毎朝30分、勤務時間中に行っており、工場内に落ちていた髪の毛の数を報告するなど、数値で管理することで高い意識を保っています。

### ——成果はどうか。

売り上げは3億円を超えました。工業用ストローがその2割を占めるまでになっており、今はそれをより大きく育てていく段階です。

飲料用ストローについても市内の同業者を合併し、てこ入れを図りました。販売・在庫管理などのシステムを導入し、午前中の注文は当日出荷するというように、急な注文にも迅速に対応できる体制を整え、取引先の利便性を高めています。

90年代前半の売り上げにはまだ及ばないものの、単価の高い工業用ストローの割合が伸びることで、利幅は徐々に改善してきています。また、片手で数えられるほどだった取引先数は1,000を超えており、



2016年に設けたクリーンルーム

リスク分散の面でも経営の体質は改善しました。何より、工業用ストローを手がけるオンリーワンの企業として、従業員が誇りをもてるようになったことは大きな成果です。

工業用ストローの分野では、日々新規の問い合わせがあり、未知の用途がまだまだ眠っていると感じています。当社は、これからが成長期です。



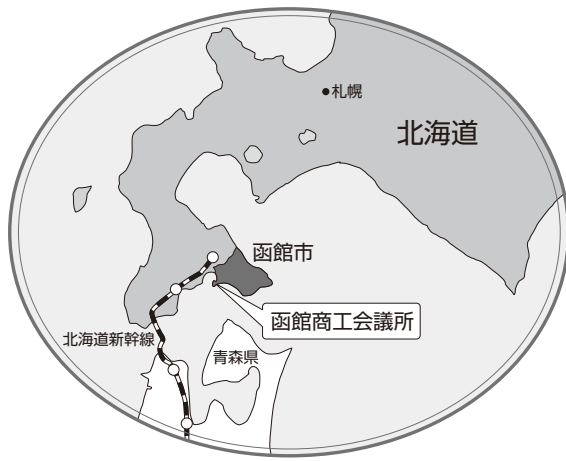
## 取材メモ

自社の経営を見つめ直す際に、忘れてはならないのは、弱みとともに強みにも光を当てることだろう。

大手との取引が揺らいだ当時、同社には営業のノウハウが不足していた。しかし、成熟したストローの市場を開拓できる余地は乏しく、その弱みを補うだけでは経営の立て直しは見込めなかった。磯田拓也社長は、1件の問い合わせにヒントを得て、取り組むべき課題を見出し、自社の強みを見つめ直した。それが「工業用ストロー」というまったく新しい市場を生み出すことにつながったのである。

「いまさら国内で新規参入しようという企業はない点も、ストローの強みでしょうか」と苦笑いする磯田社長。製品の固定観念を打ち破り、他社の気づかない商機を見出したその目には、ストローのもつ大きな可能性が映っている。

(渡辺 網介)



道外からのランナーが4割を占める「函館マラソン」  
(2017年は7月2日に開催)



## 新幹線開業後の商工会議所の役割

函館商工会議所 中小企業相談所長兼新幹線函館開業対策室長  
永澤 大樹 (ながさわ ひろき)

北海道新幹線が2016年3月に開業してから1年が経過し、改めて、当会議所が実践すべきことがみえてきました。観光産業の生産性向上と、経済効果を地元企業へ波及させていくことです。

現在、函館地域は観光が好調です。2016年度上半期(4~9月)の函館市内の観光入り込み客数は前年同期比114%の366万人(うち宿泊客は226万人)と推計されています。当商工会議所青年部の発案により2016年からフルマラソンコースが新設された「函館マラソン」では、道外からのランナーが4割を超えました。予想を上回る観光客の増加に、宿泊施設や飲食店などでは対応が追いつかないこともあったようです。

人口が減るなか、国や地方は交流人口の拡大をうたっています。観光庁は「定住人口1人分の年間

消費額124万円は外国人旅行者10人分、国内宿泊客26人分の消費額で賄える」と試算しています。函館市によると、市内での観光消費額は1人当たり約3万円なので、1人の定住人口は宿泊客41人に相当します。2016年上半期の宿泊客226万人を定住人口に換算すると、およそ5万5,000人に上るといわれます。

もっとも、「交流人口拡大=地元の経済効果拡大」ではありません。観光客数が近年よりも多かった1990年代から、人口や企業の減少に歯止めはかかっていません。地元企業からは、ホテルや観光施設のにぎわいが地域全体に波及していないとの声も聞かれます。

内閣府の「地域経済分析システム」(RESAS)によると、函館市の宿泊業の年間売上高は約110億円、仕入れや販売管理費などを差し引

いた付加価値額は約44億円です。全産業に占める付加価値額割合は1.6%と、全国平均(0.6%)の2倍以上あるものの、道内を見渡すと、登別市(6%)やニセコ町(29%)などには及びません。まずは観光産業の生産性の向上が不可欠です。

今後も域外からの需要が期待できる観光産業を起点に、そこから得られた収益を確実に循環させて、地域全体の付加価値向上や雇用の増加につなげていくことも重要です。具体的には、食材や土産品などの資材調達や工事の発注などを、可能な限り地元の企業同士で賄い合う必要があります。

こうした取り組みの主役となるのは、地元の中小・小規模事業者です。当商工会議所では、会員事業所が抱える小さな経営課題に丁寧に向き合い、解決に役立つ、きめ細かい支援を進めていきます。

# 50歳代夫婦の 新しいトレンド「卒婚」

電通総研 研究主幹  
斉藤 徹 (さいとう とおる)



女性にとって、50歳代は本人や家族にさまざまな変化が訪れる時期です。親の介護や夫の定年退職などもあります。一番大きいのは、子どもから手が離れ、自由になる時間が増えることでしょう。趣味やボランティア活動に時間を費やしたり、友人や娘と旅行や遊びに出かけたりするゆとりが生じます。

欧米諸国では、子どもは就職すれば一人前と見なされ、実家から巣立つのは当たり前。いつまでも親離れしない「パラサイト・シングル」はよしとされません。子どもが巣立った家庭を指して「エンプティ・ネスト（空になった巣）」という言い方をしますが、これは親の虚脱感を表しています。

子育てが終了した夫婦は、かすがいであった子が離れることで離婚するケースも多いと聞きます。一時期「熟年離婚」という言葉がメディアで取り上げられました。2008年から離婚に伴う年金分割が可能となったことで、離婚が大幅に増加するのではないかと話題になったのです。実際はそうでも

なかったのですが、2004年以降、離婚率が全般的に下がる傾向にあるなか、同居20年以上の夫婦の離婚率は横ばいとなっています。子育てを終え、離婚して自立しようとする女性の数は一定数いるようです。

他方、子どもが巣立った後、新たな経験にチャレンジできる機会としてポジティブにとらえる夫婦も増えています。夫婦でクルーズ旅行を楽しむ、キャンピングカーで名所旧跡を巡る、趣味を生かして夫婦で起業するなど、さまざまな楽しみに挑戦しています。

また、今までの夫婦や家庭のあり方をいったんリセットし、生活を見直す「卒婚」というスタイルが注目されています。卒婚の命名者は、『卒婚のススメ』（静山社、2004年）の著者、杉山由美さんです。卒婚の表すところは、自由を認め合って、ゆるやかなパートナー

シップを築いていくという「新しい夫婦のカタチ」。離婚という形をとらないけれども、これまでの生活からは脱却し、夫婦それぞれが新しい形で自由に自分の人生を楽しむ、というものです。

例えば、「定期的に連絡を取りながら別居生活を始める」「妻は都心で生活し、夫は田舎暮らしをする」「妻が世帯主となり、夫は妻を支える」「同居をしても家事は別々に行い、それぞれ自由に過ごす」など、卒婚の形はさまざまです。自分たちに合ったスタイルで、それぞれの夢の実現に向けて活動を始めるのです。

卒婚が注目される背景には、夫婦のパワー・バランスの変化が考えられます。男女雇用機会均等法が施行されてから約30年、時代が変化し、互いに自立した対等な関係でいたいと考える夫婦が増えているのではないのでしょうか。

---

## 電通総研

（株）電通のシンクタンク。生活者意識や消費構造の変化などを調査すると同時に、メディアなどコミュニケーションのあり方を追究している。幅広いネットワークと専門性、クリエイティビティを強みとした研究成果を発信中。

---

# 将来の管理職を育てる 「仕事の任せ方」



北海道大学大学院経済学研究科 教授 **松尾 睦**

まつお まこと

1988年小樽商科大学商学部卒業。2004年ランカスター大学経営大学院博士課程修了(Ph.D)。岡山商科大学、小樽商科大学、神戸大学を経て現職。著書に、『職場が生きる人が育つ「経験学習」入門』(ダイヤモンド社、2011年)、『成長する管理職—優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』(東洋経済新報社、2013年)などがある。

## はじめに

人材が成長するかどうかは仕事経験によって決まるといわれている。特に、20歳代後半から30歳代の中堅社員時代に経験した仕事は、その後に優れた管理職になるかどうかを左右する。このとき、上司が適切な仕事を任せることが欠かせないが、「仕事の任せ方」については研究が進んでおらず、その内容はブラックボックスとなっている。そこで本稿では、管理職および中堅社員を対象とした調査を基に、「中堅社員の成長を促す仕事の任せ方」について検討する。

### 管理職の悩みと本稿の目的

部下に仕事を割り当てることを、ジョブ・アサインメントという。このジョブ・アサインメントが大切であることは多くの人が実感していると思われるが、仕事を与える側の管理職は、次の3点について悩み

をもっているようだ。すなわち、どのような仕事か、人材を成長させるのか、人々を成長させる仕事か、仕事が終わったとしてもそうした仕事を手元にならないう場合が多い、仕事を任せるときにどのように支援したらよいか、わからない、という悩みである。

本稿では、こうした管理職の悩みに答えるために、

- ①どのような業務が中堅社員の成長を促すのか、
  - ②業務をどのように作りだせばよいのか、
  - ③中堅社員の業務遂行をどのように支援すべきか、
- の3点を明らかにしたい。

### 調査の概要

筆者は、(株)マネジメントサービスセンターとダイヤモンド社の協力を得て、仕事の任せ方を探るために三つの調査を実施した。まず、日本企業8社48人の「育て上手と評価を受けている管理職(課長・部長級)」を対象に自由記述調査を行い、ジョブ・アサインメントの事例を分析した(調査①)。次に、日本

表 業務の有効性と与えやすさ

	与えやすい業務	与えにくい業務
有効性が高い	他部門との調整が必要な業務 (※) 他部門を巻き込みながら進める業務 顧客や取引先と打ち合わせ・交渉する業務 (※) 協力企業や取引企業との協働 部門内の戦略・構想を策定する業務 (※) 部門内の業務を改善・変革する業務 高い目標を達成する業務 新しい業務の提案や遂行を伴う業務 新人・経験不足のメンバーの指導 (※) 本人が経験したことがない業務	全社的な変革プロジェクトのメンバーとして活動する業務 (※) 新市場開拓や新事業開発に関する業務 部下より高い職位の者が実施していた役割 (※) トラブルや非常事態への対処 多くの部門・機能を横断的に管理する役割 海外企業や現地拠点との共同プロジェクトやチームの運営 新人、ベテラン、女性などから構成させるチームを率いる業務 多様な職種や雇用形態の社員が働いているチームを率いる業務
有効性が低い	他部門との交流会・勉強会の運営 短納期の業務 前任者が担当していた問題のある業務の引継ぎ 本人の経験が不足している業務	海外の現地拠点の改善や指導に関する業務 海外の現地市場における顧客開拓やマーケティングに関する業務 海外企業や現地拠点との窓口業務 協会や外部団体等外部組織との協働 幅広い業務を管理する役割 多様な顧客を管理する業務 能力・姿勢に問題のあるメンバーの指導 不良、逸脱、遅滞等の問題解決に関する業務 本人が得意な業務

資料：筆者作成（以下同じ）

（注）高業績の中堅社員が経験した割合が高い業務には、※印を付した。

の中堅・大企業33社の管理職394人を対象とした量的な質問紙調査（調査②）、および中堅社員（課長級管理職になる前の20歳代後半から30歳代の社員）700人を対象とした量的な質問紙調査（調査③）をそれぞれ実施した。対象企業の主な業種は、「保険」「電機」「電子部品」「化学」「医薬」「食品製造」「情報処理・ソフトウェア」「金融」「運輸」「教育」「商社・卸」「農林水産」「エネルギー」である。

管理職を対象とした調査では、「どのように仕事をつくり、割り当て、実行支援しているか」について、中堅社員を対象とした調査では、「どのような仕事を経験したか」についてデータを収集した。

### どのような業務を任せるか

管理職を対象とした調査②では、さまざまな業務の「有効性」と「与えやすさ」について回答を求めた。有効性とは、「各業務が中堅社員のマネジメント

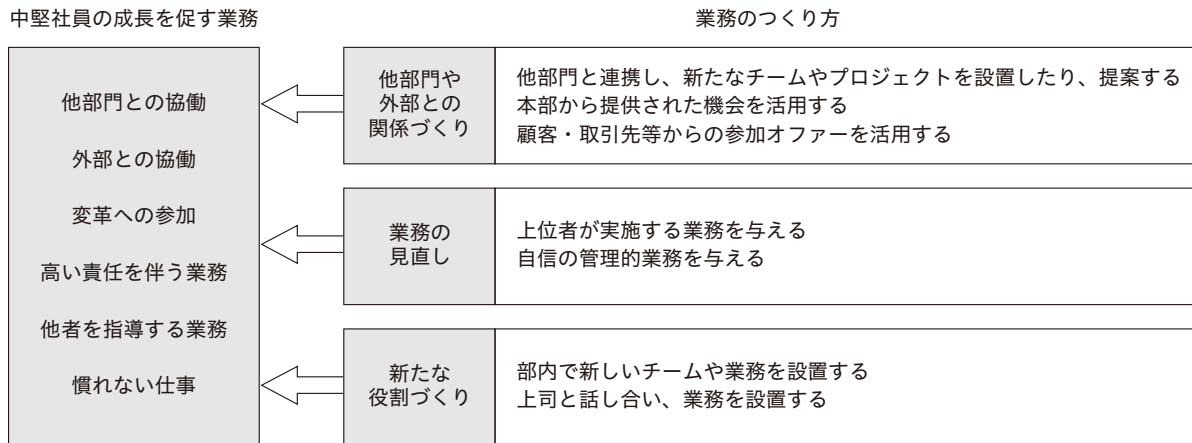
能力を高める上でどの程度有効であるか」、与えやすさとは、「各業務がどの程度与えやすいか」を意味している（それぞれ5段階で測定）。調査データを基に、有効性が高いか低いか、与えやすいか与えにくいかによって業務を分類したものが、表である。

左上のセルは、有効性が高く、かつ与えやすい業務である。業務の内容をみると、「他部門との調整が必要な業務」「顧客や取引先と打ち合わせ・交渉する業務」など他部門・外部との調整や巻き込みが必要な業務、および「部門内の戦略・構想を策定する業務」「部門内の業務を改善・変革する業務」など自部門の戦略策定や変革に関する業務が挙げられている。そのほか、「高い目標を達成する業務」「新しい業務の提案や遂行を伴う業務」「新人・経験不足のメンバーの指導」「本人が経験したことがない業務」が、有効かつ与えやすい業務とみなされていた。

これに対し、右上のセルは、有効性は高いが、与えにくい業務である。同じ変革でも全社的プロジェ



図-1 成長を促す業務のつくり方



クトであったり、他部門との連携であっても部門横断的な管理が求められる業務であったりと、より高いスキルを必要とする業務となっている。そのほか、「新市場開拓や新事業開発に関する業務」「トラブルや非常事態への対処」「多様な職種や雇用形態の社員が働いているチームを率いる業務」が挙げられていた。

なお、前掲表では、高い業績をあげている中堅社員が経験する傾向のある業務に※印をつけているが、左上のセルに集中していることがわかる。つまり、優れた中堅社員には、有効性が高く、かつ与えやすい業務が割り当てられているのである。どのような業務を部下に与えればよいかわからない管理職は、まずこのリストを参考にして、部下にアサインする業務を決めるとよいだろう。

### いかに業務をつくるか

中堅社員の成長を促す業務内容がわかったとしても、当てはまる業務が都合よく部内にあるとは限らない。管理職は、成長を後押しする業務をどのようにつくっているのだろうか。図-1は、高業績の管理職による「業務のつくり方」を示したものである。彼らは次の三つの方法で業務を生み出して

いた。

第1に、他部門や外部組織との連携にかかわる業務について、相手からのオファーを活用するだけでなく、自ら連携を提案していた。

第2に、管理職として自らの業務の一部を部下に渡したり、より上位の担当者が実施していた業務を任せたりしていた。

第3に、自分の裁量で部内に新しいチームや役割を設置したり、上司と相談して新しい業務を設置したりしていた。

以上からわかることは、高い業績をあげている管理職ほど、受け身ではなく、自ら動いて新しい業務をつくっていること、上位者の業務を積極的に下位の担当者に移管していることである。つまり、ジョブ・アサインメントを受動的モードから能動的モードへと切り替えることが、管理職に求められているといえる。

### いかに業務遂行を支援するか

どんなに挑戦的な業務であっても、何の支援もない「丸投げアサインメント」では社員は成長しない。図-2は、育て上手の管理職が実践している業務支

援である。彼らは、まず、業務の目的や意義を明確にすると同時に、当該業務が中堅社員の成長につながることを期待を込めて説明している。そして、フォローや相談に乗ることを確約し、中堅社員に安心感を与え、部内や関連部署に根回しし、協力や支援を依頼している。さらに、業務を適切に遂行するための要所・急所などをあらかじめ指導することも忘れていない。そうした準備を丁寧に行ったうえで業務を任せるわけだが、その際、本人に任せきりにせず、同行、資源の確保、進捗確認とフィードバックなど、必要に応じて側面・後方から支援を行っている。

ここで注目したいことは、業務の実行前の準備に力を入れていることと、直接的な支援をなるべく控えて、側面・後方支援に徹し、本人が主体的に業務を遂行することをサポートしていることだ。要は、「仕事の意味を深く理解させた」うえで、「自分の力でやりきったという実感」を本人にもたせることが大切になるといえる。

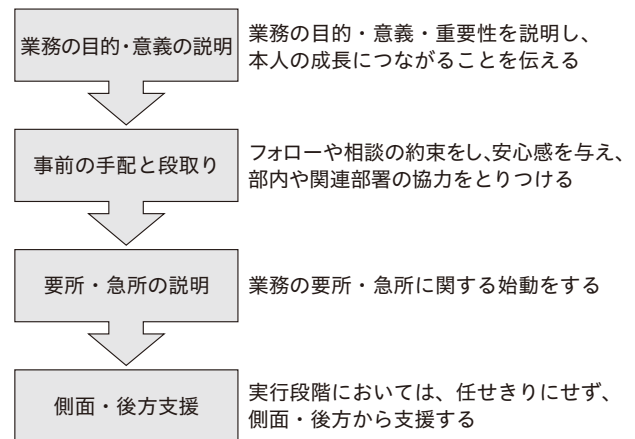
## 「仕事の任せ方」の事例

これまで、仕事の任せ方についての原理・原則を分析してきたが、具体的なイメージをもてない人もいるかもしれない。そこで以下では、調査①から抽出した八つの事例を通して、管理職がどのように仕事を任せているかを検討する。彼らが「どのような仕事を、いかにつくり出し、支援しているか」に着目してもらいたい。

### 事例1 部内の業務効率化（品質保証部門）

2人の中堅社員に、部署内の業務効率化に関する仕事にかかわらせた。Aさんには一部業務の外部委託の交渉を、Bさんには一部業務の省略について取引先との交渉を任せた。まず、新たな視点で、業務

図-2 育て上手の管理職による業務支援



効率化の大まかなアイデアを出し合ったうえで具体策を決定し、主体的に推進させた。相手先との交渉がうまくいくよう、フォローしながら進めた。

### 事例2 部内の業務効率化（営業管理部門）

業務効率化の一環として、セールスツールの業務フローの問題点を洗いだし、あるべき姿を考えさせた。業務分掌を変更した後の業務量の増大について深掘りして調べさせ、課題を抽出させた。また、それに対する解決策を考えさせた。部下にとって新たな業務なので、独りにせず一緒に考えるようにした。

いずれも、部内の業務改善に関する仕事だが、事例1では外部組織との交渉を絡め、事例2では本人にとって不慣れな業務を任せており、挑戦的な仕事内容になっている。また、両事例とも管理職は部下が主体的に仕事を進める態勢をとっていると同時に、必要に応じてフォローしている。

### 事例3 他部門との調整（開発部門）

商品開発、事業企画、製造などほかの多くの機能スタッフとの協力体制が求められる、新しい材料開発に取り組みさせた。本来は部長クラスの業務であっ

たが、すべてのシナリオを描かせ、必要な段取りの準備も任せた。関係部門には管理職が事前に根回しをした。また、上位者との交渉の進め方についての相談に応じ、注意点を教えた。必要に応じて、説明したことを実行して見せた。

他部門との調整が必要な仕事であり、もともとは上位者が行っていた業務を下位者に任せた事例である。高度な業務であるがゆえに、管理者は、関連部署への事前の根回し、業務の要所・急所の説明、自ら手本を見せるなど、丁寧に支援している。

#### 事例4 他部門との連携の提案（生産部門）

工場の生産性改善を進めるために、技術部門の担当者と組んでプロジェクトを推進した。技術部門では「若手を育成したいが教えるマンパワーが足りない」という状況があったので、生産部門から人と支援体制を提供して活動を進めた。納期、効果、コスト面での課題を明確にして目標を立てるところから検討を行い、部下に使命感をもたせた。ただし、負荷が過大にならないように管理職も定期的にワーキングに参加して支え、他部署と協調して進めるように雰囲気づくりを心がけた。

この事例の優れている点は、自部門と他部門のニーズを満たす形で連携を提案していることである。部下に使命感をもたせると同時に、管理職が側面支援し、他部門との連携をサポートしている点も注目すべきであろう。

#### 事例5 新たなチームの設置（営業部門）

競合他社グループから大型の広告契約を獲得するための特殊営業チームをつくり、部下にそのリーダーを任せた。部長である自分自身が具体的に指揮を執って進めるという選択肢もあったが、成長を期待

したい部下に託してみることにした。まずは部下と対話を繰り返すことで、心理的負担を軽減していった。次に、上位レイヤーの役職者たちを集めて後ろ盾になってもらえるよう頼み、いつでも相談できるような環境を整えた。

高い目標を達成するために新たなチームを設置し、部下に任せた事例である。本来は部長級が実施する業務であるがゆえに、事前に対話を繰り返して安心感を与え、上位者に根回しをしてサポート体制を整えている点も参考になる。

#### 事例6 外部組織との連携（技術部門）

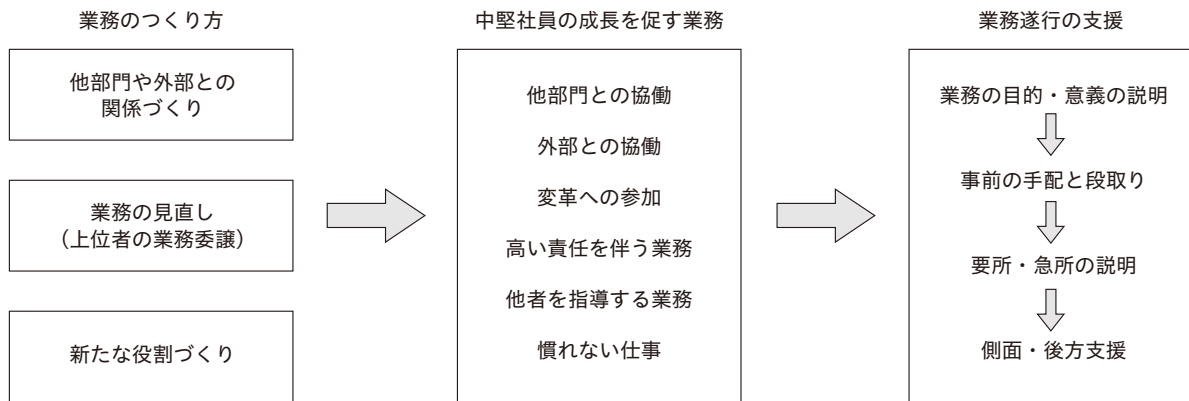
複数の大学が参加する基礎研究のコンソーシアムを3年前に立ち上げて運営してきたが、部下に全権を委譲した。立ち上げ初期から本人を同行させて進め方を例示し、約1年前からコンソーシアムの運営の大部分を任せた。大学関係者との付き合い方をOJTで具体的に見せることを心がけた。運営を任せてからは会議等の事前準備を行わせ、その内容を吟味した。

自らが立ち上げた外部組織との連携業務を、部下に任せた事例である。立ち上げ当初から参加させることで、自らが手本を見せて仕事の進め方を学ばせるだけではなく、業務を任せた後もサポートを行っている点がポイントである。

#### 事例7 業務の変革（事務部門）

十数年間、同じパターンで継続してきた顧客向けニュースレター制作を抜本的に変えることにした。業務を「変革する業務」「改善できる業務」「継続案件」に色分けし、予算が高く、かつ変革が必要な業務を部下に任せることで、モチベーションをアップさせた。

図-3 仕事の任せ方



自部門の裁量の範囲内で実施できる変革業務を部下に任せた事例である。まず、管理職が業務を区分したうえで、部下のモチベーションが上がるような、やりがいのある業務を任せている点に注目したい。

**事例8 能力不足のメンバーの育成（技術部門）**

課内の業務再編を機に、技術面で実務能力に欠ける若手社員を指導する役割を与えた。まず、仕事を任せた部下が、指導対象である若手社員のあるべき姿をはっきりととらえているかを確認した。そのうえで、本人の視点から対象の若手社員を分析してもらうとともに、管理職自身の分析結果を伝え、若手社員が目指すべき像を事前に共有した。

能力に不安のある若手社員の育成を任せた事例である。まず部下に分析させ、管理職の分析とすり合わせることで問題を共有している点が優れている。実施前の準備が大切であることがわかる事例である。

**まとめ**

最後に、これまで述べてきたことをまとめたい。図-3に示すとおり、将来の管理職候補である中堅

社員を育てるためには、①業務のつくり方、②中堅社員の成長を促す業務、③業務遂行の支援を理解しなければならない。

業務をつくり出すためには、積極的に他部門や外部との関係をつくり、自身や上位者が行っている業務のなかで、中堅社員に任せることができるものがないかを精査し、新たな役割やプロジェクトを設置できないかを検討する必要がある。

中堅社員の成長を促す業務としては、他部門や外部との協働、部門内の変革への参加、高い責任を伴う業務、他者を指導する業務、慣れない業務などがある。必ずしも全社的な規模の業務ではなくとも、部門内で工夫することによって用意できる業務があることは調査においても示された。

これらの業務を任せる際には、実施前および実施段階での支援が欠かせない。具体的には、業務の目的・意味を明確に説明したうえで、関連部署や部内において事前の手配と段取りを行い、業務を適切に遂行するための要所・急所について指導する必要がある。そして、業務実施の段階では、直接的なサポートはなるべく避けて、側面・後方から支援することが鍵となる。

以上の知見が、各社における中堅社員育成に役立てば幸いである。

# 子育てママが輝くエステサロン



ク ロ エ ク ロ ウ  
Chloé Crow

代 表

森口 希

もりぐち のぞみ

企  
業  
プ  
ロ  
フ  
ィ  
ー  
ル

- 代表者 森口 希
- 創 業 2011年
- 従業者数 5人
- 事業内容 エステサロン
- 所 在 地 新潟県長岡市日赤町1-8-8
- 電話番号 0258(86)7959
- U R L <https://chloe-crow-niigata.amebaownd.com>

上越新幹線の長岡駅から車で約3分の場所にあるエステサロンChloé Crowのスタッフは、ほとんどが小さい子どものママである。店長で2歳の女の子をもつ森口希さんは、自身やスタッフの出産を機に経営スタイルを見直し、子育てと事業拡大の両立を成し遂げている。

## ママ経営者になる

森口さんがエステサロンを開業したのは2011年、33歳のときである。エステティシャンとして他店で10年間修業を積んだのちに独立した。フェイシャルエステや整体、客の体調に合わせたマンツーマンヨガなど多様なメニューを取りそろえている。なかでも筋肉の代謝を上げるというボディエステは「癖になる痛み」「ダイエットや凝り解消に効果抜群」と評判で、同店には幅広い年齢層の

女性が訪れる。

順調に見える同店だが、これまで2度の転機を迎え、乗り越えてきた。1度目は森口さんの出産である。事業が軌道に乗りつつあった2015年2月のことだ。森口さんは前後4カ月間、店を休むことを決断したが、不安も大きかった。休業中も家賃などの支払いは発生する。客が他店に移ってしまう可能性もある。

幸い、対策を打つ時間はある。森口さんは、経費を切り詰めて手持ちの資金を蓄えた。常連客はだいたい1カ月おきに来店するため、早いうちから店を休むことを丁寧に説明した。仕事の合間には子どもを預ける保育園を探して回るなど、復帰に向けた準備もした。

2015年の年明けから休みに入り、無事に女の子を出産。4カ月のブランクを乗り越え、4月には「ママ経営者」として営業を再開した。

## ママが働きやすい職場に

森口さんが復帰して間もなく、2度目の転機が訪れる。一緒に働いている妹の幸さん<sup>みゆき</sup>ともう1人のスタッフが立て続けに出産することになったのだ。さすがに店をまた閉めるわけにはいかない。2人が休んでいる間は、予約を減らして何とか対応することにした。

このとき森口さんの頭に浮かんだのは、休業時とは別の不安である。スタッフ全員が育児と仕事を両立させようとすれば、これまでと同じ経営スタイルは維持できないのではないかと考えたのだ。

エステティシャンの仕事は、労働集約的な側面が強い。マッサージは力仕事で、施術中は立ち通しのため足腰への負担も大きい。予約を多くこなすために勤務時間は長くなりがちだ。育児と両方で体

力がもたない、時間が制約される  
といった理由から、エステ業界で  
は特に、出産を機に仕事を辞める  
女性が多いという。

従来どおりの経営をしていたら、  
自分もスタッフも体力が続かない  
だろう。しかし、力仕事や長時間  
労働をやめれば売上げが減って  
しまう。ママになったスタッフた  
ちのためにも、森口さんは店の経  
営を見直すことにした。

マッサージには、古く韓国で行  
われていたという、竹筒を取り入  
れた。直径2センチメートルほど  
の竹筒の中央を患部に押し当て  
て、両端を手のひらで押し回す  
というものだ。筋肉の凝りをほぐ  
したり、たるみを補正したりする  
効果が期待できる。今までと変わ  
らない「痛み持ちよさ」を感じて  
もらうこともできた。必要なも  
のは竹筒だけなので、経費の心配  
はいらない。何より、少ない力で  
しっかりともみほぐせる。

マッサージの間には、ハーブの  
蒸気を使ったスパもメニューに  
加えた。サウナのようなもので  
あり力を要しないため、体力の  
消耗を抑えられる。新旧の手法  
を組み合わせることによって、  
客の満足度もスタッフの体力も  
損なわないサービスを提供でき  
るようになった。

店の閉店時間は、保育園に子  
どもを迎えに行けるように、20  
時から18時に早めた。そのほか、

休暇や15時までの時短勤務を取  
れるようにした。

そのうえで、短い営業時間で  
これまでどおりの売上げを維持  
できるように、店の稼働率を上げ  
る工夫をした。多くの店が体験  
エステの値段を下げて新規客を開  
拓するなか、来店回数に応じて  
値引き率を高くしたのだ。

常連客であれば来店サイクルを  
把握でき、スタッフの勤務時間を  
調整しやすい。客1人当たりの  
来店回数が増えれば、待機時間  
を減らすことができる。子どもの  
看病のために予約を別の日や他  
のエステティシャンに変えても  
らう場合も、事情を知っている  
常連客のほう理解を得やすか  
った。客のリピート率は徐々に  
上がり、今や7割が常連である。

森口さんの戦略により、幸さん  
たちも育児と仕事を両立するこ  
とができ、店の経営を維持する  
こともできた。さらに、Chloé  
Crowで働きたいと新たに2人  
のスタッフが加わった。うち1  
人はしばらくして妊娠、産休を  
取ってママになっている。

### ママが通える エステサロンに

客のなかにもママになる女性  
はいる。しかし、小さな子ども  
を連れては通えないため、出  
産を機にエステから足が遠の  
く女性が多



赤ちゃんともヨガ

かった。せっかく常連になった  
客には産後も店に通ってもら  
いたい。

森口さんは、ママならではの  
発想で新しいサービスを始めた。  
「ベビカムマンデー」である。  
毎月1回月曜日の営業を赤  
ちゃん連れの女性に限定して、  
気兼ねなく通えるようにした。  
赤ちゃんと一緒に行うヨガは、  
若いママたちに評判だ。出  
産直前の女性向けにはマタ  
ニティーヨガを行う。

出産して間もないスタッフば  
かりなので、出産や育児の  
苦労話などで会話も弾む。最  
近では、スタッフが相次いで  
妊娠したことを聞いた女性  
が、あやかりたいと訪れるこ  
ともあるそうだ。

ママたちと共に同店は成長し  
ていった。2017年2月には一  
回り大きな店舗に移転した。  
「出産したときは不安で仕方  
なかったけれど、もう1人産  
んでも大丈夫かなと思える  
ようになった」と話す森口  
さん。出産や育児に伴う困  
難を克服して、経営者として  
一層輝きを増している。  
(桑本 香梨)

# ビジネスに

## 和歌

### 春の挨拶に使える歌

#### 第11回

いよいよ本格的な春の訪れです。そこで今回は、得意先などにメールや手紙を送る時、あるいは朝礼やスピーチの際などに使用することで、高い好感度を与えられ、記憶にも残りやすくなる、この季節にぴったりの和歌を紹介していくことにしましょう。

いわばし たるみ  
石走る垂水の上のさわらびの  
も 萌え出づる春になりけるかも

これは天智天皇の皇子・志貴しきのの歌です。大意は「岩に当たってしぶきをあげる滝のほとりで、わらび蕨が芽吹きはじめている。春になったのだなあ」になります。豪快な滝の流れと生の息吹を象徴す

るような蕨の芽。春の躍動感を見事に表現した、『万葉集』を代表する歌とってよいでしょう。

この歌にあるように、春は生命力にあふれ、活動的な季節。これまで以上に新しいことにチャレンジして成長していきたい、成長してほしい、そんな思いを込めてスピーチ等で活用してみてはいかがでしょうか。

見わたせば柳桜をこきまぜて  
都ぞ春の錦なりける

こちらは、『古今和歌集』に掲載されている素性法師そせいほうしの歌です。「見渡してみると、柳と桜が交じり合って、京の都は華麗な織物のように美しい。まさに春本番だ」といった意味になります。

黄や紅に染まる紅葉を「秋の錦」ということを受け、柳と桜が交じり合っている姿を「春の錦」と詠んだところが、この歌の見事な点。絶景が目浮かぶようです。

春には、新入社員の入社や人事異動なども多く、これまでとは違う顔ぶれとなった職場も多いことでしょう。そうでなくても会社には、若い人やベテランなどさまざまな個性が交じり合い、互いに刺激し合うことで良い結果が生まれるもの。柳と桜のような、さまざまな個性が集う職場の良さを再認識しつつ、ともに歩んでいけるこ

とを慶ぶ、といった意味合いで使用してみたい歌です。

花散らす風のやどりは誰か知る  
我おにえをしへよ行きてうらみむ

こちらも『古今和歌集』所収の素性法師の歌で、大意は「桜の花を散らしてしまう風がどこに宿っているのか教えてほしい。私が行って文句をいってやろう」です。

純粋に春が去るのを惜しむ歌としても味わい深いのですが、たとえば、新しいことに挑む若い人のチャレンジ精神、あるいは好調なビジネスなどを花にたとえ、「それを邪魔するものがあるなら、上司あらが（先輩）である私が抗ってみせます。どうぞ今のまま続けてください」といった意味を込めて使用してみてはいかがでしょうか。

#### 〈参考文献〉

伊藤博訳注（2009）『新版万葉集二』角川ソフィア文庫  
高田祐彦訳注（2009）『古今和歌集』角川ソフィア文庫

## 福田 智弘

ふくだ ともひろ



1965年埼玉県生まれ。89年東京都立大学（現・首都大学東京）人文学部卒業。編集・デザインディレクターを経て、現在、国内外の歴史、古典文学関連のコラムを執筆。著書に『ビジネスに使える「文学の言葉」』（ダイヤモンド社、2006年）、「意外な真相？驚きの事実！裏も表もわかる日本史 [江戸時代編]』（実業之日本社、2013年）などがある。

ロブ・ゴフィー、ガレス・ジョーンズ 著  
森 由美子 訳

ドリーム・ワークプレイス  
**DREAM WORKPLACE**  
—だれもが「最高の自分」になれる組織をつくる—

英治出版 定価（本体1,800円+税）



長年積み重ねられてきた風土や文化が、守られるべきものとして組織に存在し、それに適合できる人材を選別し迎え入れる。このように人材を組織に適合させる時代は終焉を迎え、組織が人材に適合すべき時代がやってきていると著者は指摘する。先進国を中心に、さらなる人手不足が懸念されるなか、有能な人材を引きつけるためには組織自らが変わっていく必要があるのだ。

では、組織はどのように変わっていけばよいのだろうか。組織行

動学の専門家である著者は、4年以上にわたって、夢の組織すなわち「最高の自分」になれる組織とはいかなるものかを世界中の人々に問いかけた。その回答から、目指すべき組織の姿を浮き彫りにし、実現に向けて経営者が心がけるべきことを提示している。

著者は、夢の組織をつくるための原則を、六つ挙げている。例えば、ありのままの自分であることができ、他者とは異なる世界観やものの見方を表現できる環境を社員に与えることである。人と人の違いを埋めようとするのではなく、むしろ歓迎することで価値を生む組織を目指す必要がある。

ルールがシンプルであることも、組織には期待されている。ルールをつくることは、手っ取り早い問題解決策に見えるかもしれないが、ともすると、「あまり信頼されていない」という社員心理の下方スパイラルを引き起こす。そうなると、問題はさらに増加し、ルールも雪

だるま式に増えてしまう。

人はルールの存在理由に納得してはじめて積極的に従おうとする。ルールをつくる場合には、何のためにあるのか、従った先に何があるのかを社員にきちんと説明し、信頼関係のある組織を目指すことが必要だと著者は指摘している。ルールの本質的な役割は、社員の行動を制限することではなく、組織の目的を達成するために社員に裁量を与えることなのだ。

本書の内容を「言うは易く行<sup>やす</sup>うは難<sup>かた</sup>し」ととらえることもできるだろう。しかし、著者はそれを十分に認識したうえで、あえて組織に対する人々の想いを代弁している。夢は、みるためではなく、叶えるために存在する。そんな著者のメッセージを感じずにはいられない。本書を手に取り、「DREAM WORKPLACE = 夢の組織」をつくる第一歩を踏み出してみてはいかがだろうか。

（佐々木 真佑）



## 倉敷ガラス



**岡山** 県倉敷市の郊外にひっそりとたたずむガラス工房。気温の下がる夕方、工房には明かりがとまり、吹きガラスづくりが始まります。1,300度に熱したガラスを巻き上げるようにすくい、一気に吹き上げ、形を整えるまでの数分間勝負です。「倉敷ガラス」の2代目、小谷栄次こたにさんは修業時代も含めて30年以上ガラスを吹き続けています。

倉敷ガラスの製法はスタジオグラス製法と呼ばれ、父、眞三さんが独学で試行を重ねて確立し、栄次さんが受け継いだものです。すべての作業を一人で行うため、素早く作

業ができるように工夫して手づくりした道具や窯を使います。それでも、一つ一つに魂を吹き込める製品は1日30個ほどの生産が限界だといいます。

追求しているのは「用の美」。製品の先にある人々の生活を想像してつくるガラス製品は、日常で使いやすいように手に収まりやすい大きさで、程よい厚みがあります。モールと呼ばれる側面の波模様は、涼しげな印象を与えるだけではなく、手になじみやすいという優しさが形になって表れたものです。倉敷ガラスの製品は倉敷市の美観地区にある土産物店などで手に取ることができます。民芸品としても高い評価を受けており、全国各地で個展が開催されています。

近年は、専門学校で講師を務めるなど後進の育成に力を入れています。「さまざまな食卓で使われるものだから、多様な製品やつくり方があってよい。自由な発想の吹きガラスが広まればうれしいですね」と栄次さん。父が初めて倉敷でスタジオグラス工房を始めて50数年、誰かの暮らしを思い、つくられてきた倉敷ガラス。まちの片隅の工房で受け継がれたその思いは、さらに若い世代に伝播し、地域のガラス産業を盛り上げています。

(長沼 大海)

### 編集後記

先日、わが家に待望の第一子が誕生しました。誕生の喜びもつかの間、初めての育児に日々奮闘しています。起業も、わが子を産み育てるようなものかもしれません。練り上げた起業プランを基に企業を立ち上げて終わりではなく、どう育て上げるかが肝心で、楽しいことでもあります。

今月号では第4回高校生ビジネスプラン・グランプリの内容をご紹介します。高校生らしいユニークなアイデアはもちろんですが、実際に商品をつくって販売したり、サービスを試験的に提供したりして、プランをブラッシュアップしているチームが多くみられたのが印象的でした。

2,662件のエントリーのなかから一つでも多くの企業が生まれ、世界へ羽ばたくビジネスに育っていくことを願っています。(長沼)

## 調査月報

## 6月号予告

### 調査レポート

総合研究所 主席研究員 深沼 光  
主任研究員 田原 宏

### 新規開業パネル調査第3コーホートの概要 —2011年開業企業の実態—

### 論点多彩

千歳科学技術大学理工学部 教授 下村 政嗣

### バイオミメティクス

—生物に学ぶものづくりイノベーションの現状と課題—

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所  
印刷・製本 アインズ(株)  
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。  
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

- 掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は  
(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第2グループ)  
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4  
電話 03(3270)1691 FAX 03(3242)5913
- バックナンバーは日本政策金融公庫ホームページに掲載しています。  
URL: [https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa\\_gttupou.html](https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html)