

JMA MANAGEMENT

[JMAマネジメント] Vol.7 No.1 (リニューアル創刊号)

JMA

一般社団法人日本能率協会

2019

4

リニューアル創刊号

[特集]

KAIKA Awards 組織が花開くとき

KAIKA大賞 受賞インタビュー

北野泰男

キュービーネットホールディングス

沢根孝佳

沢根スプリング



TOP INTERVIEW 共創の経営

絶対に妥協できない一線

泉谷直木

アサヒグループホールディングス

新たな時代に、 KAIKA経営を

一般社団法人日本能率協会 会長

中村正己 NAKAMURA, Masami



平

成から新たな時代へ、日本能率協会（JMA）の会員情報誌である『JMAマネジメント』も新たな出発を迎えることとなりました。法人会員、理事、評議員、経営審議員の皆さまをはじめ、産業界の多くの方々のご支援の賜物です。あらためて厚く御礼申し上げます。

創立以来、「能率」をマネジメントの基本として、産業界の経営革新を支援してきました。協会名の由来である「能率」とは、人の能力、設備の性能、材料の機能を活かすこと。なかでもひととき重要なのが「人」であることは言うまでもありません。

さて、JMAでは「KAIKA（カイカ）」を2012年より提唱しています。「KAIKA」もまた、人を起点にした

経営の考え方です。一人ひとりが自分なりの目的・目標を持ち、自律的に成長する（＝個人の成長）と共に、組織内外の連携が深まり、新たなアイデアが生まれていく（＝組織の活性化）、さらに組織や個人が社会とのかかわりを深めていく（＝組織の社会性）、この3つを同時実現することで、新たな社会価値が創出されつづけるのです。

先が読めない時代に、人と組織をどう花開かせるか、いま多くの企業が取り組んでいます。JMAでは、KAIKAの実現をめざした活動を行う企業や団体に「KAIKA Awards」を贈賞し、その具体的取り組みを広くご紹介していきます。

本号では、2018年度のKAIKA

Awards受賞企業に登場いただき、各社の活動の背景となった問題意識、活動のプロセスと、その推進にあたってぶつかった壁、それを打破した瞬間などをストーリーでお伝えします。活動の成果については、何よりもそこで働く人たちの笑顔が物語っています。

KAIKAは特定の手法、ノウハウを指し示すものではないため、事例を踏襲すればよいというものではありません。100社がKAIKAをめざすならば、100のストーリーがあるはずです。ぜひ、皆さまの所属される組織や皆さまご自身の問題と重ねてご覧ください。必ずや新たな気づきがあると確信しています。そして、2019年度、皆さまからの積極的な応募をお待ちしています。



[JMAマネジメント] Vol.7 No.1 (リニューアル創刊号)

0 巻頭言

新たな時代に、KAICA経営を 日本能率協会 会長 中村正己

2 TOP INTERVIEW 共創の経営

絶対に妥協できない一線

アサヒグループホールディングス 代表取締役会長 泉谷直木氏

6 特集

KAICA Awards ～組織が花開くとき～

8 KAICA大賞 受賞インタビュー①

キュービーネットホールディングス 代表取締役 北野泰男氏

業界常識を覆してでも実行した、全社レベルの人間醸造大逆転劇

12 KAICA大賞 受賞インタビュー②

沢根スプリング 代表取締役 沢根孝佳氏

「楽しみ方改革」で幸せな働き方をめざして ～「世界最速工場」をミッションに、心はずむものづくりを～

16 KAICA Awards 受賞企業一覧／総評・講評の要旨

18 [連載] Industry X: 変化の時代 第1回

出会い・つながりで産業を育てる

20 [連載] 革新のマネジメントシステム 第1回

働き方改革、もうひとつの方法

22 [コラム] 一語一知恵 最近、「地球」という言葉を使ったのは、いつですか。／「自己紹介」は誰のため？

23 [Fresh Publications] 新刊のご案内 日本能率協会マネジメントセンター

24 [連載] 人づくり2.0 新時代の人材育成 第1回

部下の悩みの聞き出し方～職場のメンタルヘルス～

26 [連載] ものづくりODYSSEY 各国ものづくり最新事情 第1回

イスラエルに学ぶ

28 [コラム] 仕事と学びを考える 第1回 毎日教育総合研究所 代表取締役社長 澤 圭一郎氏

再考 いまどきの「学び」

30 [JMA会員のひろば]

会津電力 代表取締役社長 佐藤 彌右衛門氏(大和川酒造店 会長9代目当主)

地域に根差した持続的な経営をめざして

広告 表3 株式会社日本能率協会コンサルティング 表4 一般社団法人日本能率協会

本誌に掲載された寄稿やインタビューなどにおける発言は、必ずしも小会の見解を表明しているものではありません。

©一般社団法人 日本能率協会

本誌の無断転載を禁じます。



「モグラ叩きのチャンピオン」
では足りない

企業経営は家と同じで、屋根と柱と、基礎の3つが不可欠です。屋根はビジョン、柱は戦略、基礎は組織力にあたります。これらが三位一体にならなければ、企業も家も長続きしません。

注意が必要なのは、屋根、柱、基礎それぞれに、耐用年数があるということです。時代の変化に合わせてるようにして、ビジョン、戦略、組織にも、メンテナンスが必要です。ただし、危機が起きてか

らメンテナンスにかかるようでは遅い。危機を予想して、先手先手を打っていくのが「攻めの経営」。それは当然、企業の永続的発展にもつながるものです。

そのとき経営者は、どうあるべきか。たとえば話ですが、「モグラ叩きのチャンピオン」では足りません。一般的には、出てきたモグラを早く正確に叩く者が評価されますが、私は高く評価しません。私にとって「できる社員」というのは、背広を着たままモグラ叩きの機械の下に潜り込み、汚れるのもいとわず機械の仕組みを全部調

べあげ、「次はここが出る」と予測できる人間です。

企業も同じです。予測ができるかどうかで、危機対応のスピードがまったく違います。経営者の役割とは、そうやって自ら進んで泥をかぶりながら、組織を引っ張っていくことだと思っています。「あれをしろ、これをしろ」と社員に指示ばかり飛ばすのではなく、自分から動いて、変化を具体的に見せるのです。

たとえば「スーパードライ」。生ビールですから、生鮮野菜と一緒にで新鮮であるものが美味しいわ

けです。かつては、ビールの品質チェックのため20日間も社内に留めていましたが、これでは美味しい生ビールをお客さまにご提供できません。かといって「新鮮なビールが美味しいんだ」と口でいくら説明しても、社員にはその真意が伝わらなかったでしょう。

しかし、検査方法も工場のあり方もすべてを見直した結果、在庫がなくなり、倉庫も半分に減り、そしてお客さまも「美味しい」といつてくださるようになりました。こうした事実を見ることができれば、「新鮮さとはこういうこと

絶対に 妥協できない一線

アサヒグループホールディングス

代表取締役会長

泉谷直木氏

IZUMIYA, Naoki

どうすれば 現場は動いてくれるか

ここでのポイントは「見える化・わかる化・できる化」です。屋根（ビジョン・理念）と柱（戦略）と基礎（組織力）が大切だ、変化が必要だと、経営者が理念を叫ぶばかりでは現場に届きません。むしろ、経営者自身が率先して動き、「見

だ、お客さまのためとはこういうことだ」と、社員にも伝わるのです。

える化・わかる化・できる化」を果たす。すると、社員の受け止め方も変わります。当社は過去にも〇〇計画、〇〇改革と、さまざまに取り組みを行ってきました。それぞれ価値のあるものだとしても、現場の社員からすれば、「またか……」なのです。そう思った瞬間、頭はフリーズし身体も動きません。「またか……」ではなく「あれっ！」という驚きや感動をもたらす仕掛けができて、はじめて現場は動き

出すのです。

ただし、あらゆる予測、あらゆる意思決定においても、「誰のため」という原点を確認する必要があります。それはもちろん、お客さまや社員、サプライヤー、社会環境、株主といったステークホルダーのためにほかありません。いま、コーポレート・ガバナンスの問題が盛んに議論されていますが、その発端は、かつてのエンロン事件しかり、CEOの暴走によ

り株主価値が毀損される事態が頻発したこと。こうした事態を防ぐため、経営者もまた、自身を規律づける必要があるでしょう。私が規律としているのは「気概・信念・矜持」という3つの言葉です。

第一に、お客さまや社員、株主などのステークホルダーに満足していたかく、社会に貢献するという気概。第二に、ビジョンの実現や目標達成にかける信念。第三に、経営者であることへの矜持。加え





ていうなら、この3つの規律をブレずに持ちつづけるには、自分にとっての「譲れない一線」を明確にする必要もあります。当社であれば、製品の品質や安心・安全は、絶対に妥協できない一線。これを脅かす問題に対し毅然とした態度をとることが、経営者にとって最大のリスク管理だと思っています。

「どう売るか」ではなく 「どう買っていたか」

アサヒグループの行動指針は「すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上」というものです。共創とは、多様な立場の人たちと、「対話」するだけに終わらず、一体化し、共に創っていくこと。こうしたエンゲージメントの関係をお客さま、社員、社

会、取引先、株主と結んでいきたいと考えています。スーパードライも、そのようにして生まれたビールでした。ビールの美味しさを判断する基準は、未来永劫同じというものではありません。それは時代と共に変わりゆくもの。世代が変われば食の嗜好も変

わります。たとえば、私の世代の人間は「甘くなければチョコではない」。でも若いお客さまは「甘くないのが美味しい」とおっしゃいます。

われわれがどれだけ自信を持って製品を提供しようと、それがお客さまにとっての価値と一致しなければ評価してもらえず、企業の永続もありえません。逆に、美味しさを判断する基準の変化を掴まえることができれば、お客さまとのエンゲージメントが得られるはずです。

しかし現実には、それが難しい。なぜかという、その時代の強いブランドにどうしても引張られるからです。当時であれば、60%

3つの規律

気概

お客さまや社員、株主などのステークホルダーに満足していただく、社会に貢献するという気概

信念

ビジョンの実現や目標達成にける信念

矜持

経営者であることへの矜持

※加えてこの3つの規律をブレずに持ちつづけるには、自分にとっての「譲れない一線」を明確にすることが必要

の市場シェアを誇っていた「キリンラガー」です。これに勝とうと思っても、キリンラガーと同じ土俵に登っては勝ち目がありません。そこで私たちは、キリンラガーとは異なる土俵をつくらうと考えました。

態を調査するなかで、戦後生まれの団塊世代がビールのコアユーザー層となる変化を捉えていました。こうして、のどごしのよい辛口のスーパードライは若い世代の支持

企業の社会的価値を もたらしめるもの

日本能率協会（JMA）が普及に努めているKAIKA経営もまた、個と組織、社会が相互に影響しあいながら、共に成長していくというものです。「共創」について、考えないわけにはいかないうでしょう。

たしかに企業は、戦後日本の高度成長を引っ張ってきました。しかし一方で、公害など数々の不祥事を起こした反省もあります。本来、企業は社会の公器です。社会に存在させて「もらっている」立場として、いまの時代にあった新しい価値観を持たなければならぬ。私は考えています。

すると必然的に、ビジネスモデルも変わっていきます。メーカーであれば、かつては「売り切り型」。つまり「売った後のことは知らない」というビジネスモデルでした。しかし、企業の社会的価値を考えるならば、廃棄物の削減や再資源

化などを通じて「循環型のビジネスモデル」へと変わる必要があります。

また企業価値とは、財務的価値と社会的価値の総和です。財務的価値はいわずもがな。社会的価値をもたらしものは企業の持続可能性であり、ステークホルダーとの関係づくり、すなわち「共創」の関係づくりです。企業の価値観を変え、ビジネスモデルを循環型へ変え、そしてステークホルダーとの関係づくりを継続する。これこそが企業経営の根幹にあるべきものです。

アサヒグループは10年前からSS経営（ステークホルダーズ・サティスファクション経営）を掲げてきました。社会に存在させていただいている以上、誰に喜んでもらうのか、誰に満足してもらうのかを考えていかなければならない。繰り返しになりますが、それはお客さまであり、社員、取引先、株主、そして社会です。こうしたSS経営の考え方は、KAIKA経営に通じるものでは

ないでしょうか。

「何ができるかわからない」これが共創の面白さ

私は、労組専従だった時代が6年ありますし、広報の仕事にも通

ているより、社外の方と議論するほうが、はるかに学ぶことが多いからです。先ほども申しあげましたが、「またか」より「あれっ！」という驚きのほうが、多いのです。人に会うほどに、自分の知らない

く。これこそが人間の成長だと思います。経営者というポジションにいますから、何でも「良きに計らえ」でもいいのかもしれませんが（笑）。年も重ねてきて、もう無理しなくていいだろうという意見もあるでしょう。でも私は、

いろんな話を聞いて「へえ、そんな見方があるのか！」と感心するのが好きですし、わからないことを調べるだけでも面白いのです。



組織はその長の能力を超えることはありません。共創によって、現状を刷新するようなイノベーションが出てきても、トップがその価値を理解できなくては、実行できないでしょう。そういうときに、「面白い、もっとやれ」といえるかどうか。何が生まれるかわからない怖さもあります。しかし、自分が見通せる範囲にとどまっているうちは、共創だとは思いません。自分が持っている何かと、相手が持っている何かを組みあわせて、「何ができるかわからないけど、やってみよう」。

算で11年間かわりました。オーブンイノベーションやオーブンマインドといった言葉が一般的になる前の時代から、社外の方々と接し、議論するのが好きでした。なぜかという、社内の人間と話し

ことが増えていくので、いまでも毎日、帰宅してからの調べものが欠かせません。調べものがない日は、仕事をしていないような気分になります。

日々、知らないことが増えてい

M

特集

KAIKA Awards

～組織が花開くとき～



社会や経済が成熟化し、価値観が多様化する一方、その営みがグローバルにつながる現代。

企業や組織はいま、社会にとってどのような存在であるのかが問われている。

働く側も、自身の仕事が社会の役に立っているかを重要視するようになっている。

新たな価値を生み出しつづけるには何が必要か。

日本能率協会(JMA)は1つの解として「KAIKA(カイカ)」を打ち出した。

- 組織や個人が社会とのかかわりを深めながら(=組織の社会性)、
 - 一人ひとりが自分なりの目的・目標をもって、自律的に成長し(=個人の成長)、
 - 組織内外の連携が深まり、新たなアイデアが生まれ、未来に向かって挑戦する(=組織の活性化)。
- 三位一体のベストプラクティス「KAIKA Awards」を通し、
これからの経営のあり方を考えていく。



KAIKA Awardsとは

社会価値を生み出す持続的な経営・組織・人づくりを行っている取り組みを称え、紹介するための表彰制度。社会課題の解決につながる、組織としての力強く画期的な取り組みを、表彰を通じて紹介することにより、活力ある経営・組織が増えていくことをめざし、2014年に創設。「KAIKA大賞」「KAIKA賞」「特別賞」のほか、「特選紹介事例」が選出される。



KAIKA 大賞

受賞インタビュー ①

代表取締役 北野泰男 氏 KITANO, Yasuo キュービーネット ホールディングス

STORY

「10分 1,000円カット」※で理美容業界に革命を起こしたQBハウス。しかし、急成長ゆえ現場のマネジメントが追いつかず、職人気質のスタイリストとの意識ギャップも解消しない。顧客満足と低価格を両立させる事業モデルを続けていけるか危機感を抱いた社長は策を練る。「社員の幸せを追求する」新たな企業理念のもと、業界にも例がない独自の社内スクール「ロジスカット」をはじめ、一連の改革を実施。10年間に及ぶ活動で、社員の成長実感は高まり、定着率も業界平均に比べ圧倒的に向上した。

※2019年2月から1,200円に改定

業界常識を覆してでも実行した、 全社レベルの人間醸造大逆転劇

「10分1000円」大ヒット
の影でスタイリストたちの
疲れもピークに

私が当社に入社した当時のQBハウスは、「10分1000円カット」の好評を受け、約240店舗まで拡大していました。しかし本社社員は20人弱。現場のマネジメントに十分な時間をとれず、サービスの質についてお客さまからお叱りを受けることもあり、スタイリストは忙しいうえにカット技術に対する自信や満足を得られず、離職率も業界水準と同様の50%程度でした。

そのとき反省したのは、お客さまを集めることには熱心でも、私たちにとって最も大切な現場のスタイリスト育成に力を注ぐことができていなかった、ということです。サービスの質を左右するのは「人」です。バブル崩壊後に高級店が苦戦するなか、われわれの

ような新しい業態に期待する若いスタイリストが多く集まってくれていました。それなのに、せっかく集まってくれたスタイリストに對するケア、働きやすい環境づくりが足りていなかったのです。私たちの改革はここから始まりました。

実は、海外事業での苦戦も1つのきっかけになりました。原因は、フランチャイズというスタイルからくる歪みです。フランチャイズはスピード感をもって店舗を拡大するには適した手法ですが、どうしても現場の「人」が見えなくなります。海外の店舗ではなおさらです。あるとき、海外で「看板を勝手に取り換えられる」というトラブルが起きました。これでは日本と同様のサービスをお約束できません。こうしたことを契機に、直営店での出店を進めました。また海外では理美容の国家資格がなく、未経験者が見よう見まねで髪

の毛を切っていたのです。そこで10分で髪をカットする技術を基礎の基礎から教えはじめました。

日本でも、経験ある理美容師に10分カットの技術を教えるカリキュラムならば、かなり充実したものがありませんでした。しかし、まったく髪を毛を切ったことのない人たちに教えるというのは、はじめてのこと。それでも、海外で日本のサービスを広めようと思えば、避けては通れませんでした。

「技術は見て盗め」の常識
を覆した社内スクール
「ロジスカット」

こうして、ハサミの持ち方やバリカンの角度、おもてなしとは何かというところから1つひとつ教えはじめたのです。あわせて私たち「10分で髪をカットする」という暗黙知の形式化を進めました。結果、海外のスタイリストはカットの技術を身につけていったので

すが、それだけでは終わらせませんでした。最初は教えられるままに「うんうん」とうなずくだけだった人たちが、次第に向上心を発揮し、「なぜそうするべきなんですか?」と問い返すように。2〜3年もするうちに日本のスタイリストを超えるレベルにまで成長していったのです。そんな彼らは輝いて見えました。

この育成カリキュラムを日本に持ち帰り、社内スクールとして立ち上げたのが「ロジスカット」です。カット未経験者を正社員として受け入れ、無料でゼロから育成。業界では最低2年しかかかるところ、無駄のない育成カリキュラムにより、わずか6カ月でスタイリストとしてデビューさせます。経験も資格もない海外の人たちを育成できたのですから、日本でもできないはずがありません。

ただ、これは業界常識を覆すものでした。理美容業界はもともと「見て盗め」の世界。資格を取得しても、新人のうちはシャンプーが主な仕事になるなど、実技を学ぶ機会が限られており、「免許は持つっていてもカットは未経験」という人も少なくありません。その

ため、キャリアの長いスタイリストからは「ロジスカットは、甘やかし」「技術だけを学んで辞めていくのでは」といった反発もありました。

しかし私たちは、技術を学んで輝きはじめて海外のスタイリストを見ていました。QBハウスがこれから成長、持続していくために「人」にこそ重きを置くという価値観を発信、共有したい。その価値観のもとで成長を実感してもらいたい。そのためのロジスカットでもあったのです。2012年の東京校にはじまり、2020年には6校まで増やす予定です。卒業

生は350人を突破、いまではロジスカットの指導者をめざす社員も現れています。

労働環境の改善はもちろんのこと、あわせて、人事評価制度も見直しました。それまでは店舗があげる数字を重視していましたが、現場の意見を取り入れて、定性・定量の両面から評価する制度にしました。会社が評価したい点ばかりでなく、スタイリストが「評価してもらいたい」点も取り入れた、ということです。

そしてさらに、顧客満足度調査をスタートさせました。たとえば、覆面調査を実施して、お客さまの

声を「見える化」。すると、カットの技術ばかりでなく接客の印象も大切とわかる。お褒めいただいた事例はどんどん公開します。皆褒められるのは嬉しいですから、こうして賞賛する機会をつくるほど、やりがいや成長実感が湧いてくるのです。社内試験を受けて自分の給与を引き上げる「チャレンジ制度」や、勤怠状況と試験によって店長になれる「店長育成制度」も、目標に向かって努力すること

「人を大切にする」 企業理念を時間をかけて 浸透させてきた10年

を賞賛する仕組みとなっています。全社レベルの経営改革を始めて10年が経ちました。私が大事にしているのは、焦らない、時間をかけるということです。たとえば、かつては「技術よりもスピード」という価値観がありました。そこで、「やはり求められるものは技術だ」というメッセージを発するには、慎重にならざるをえません。しかし、カット技術大会を開いて、技術のある人間が賞賛される場所をつくると、ベテランスタイリストの重い腰もあがってきます。

究極的には、誰が社長になってもQBハウスが成長していく仕組みをつくりたい。これは創業者から会社を引き継ぐにあたって、考えたことです。普通、カリスマ性のある創業者が引退した後は、会社が大変に混乱します。しかし、お客さまにとってもスタイリストにとっても安心安全な環境を持続させないといけません。私が社長に就任したときは、企業理念は明文化されていませんでした。「10分1000円カットのQBハウス」という、わかりやすいビジネスモデルが企業理念の代わりを果たしていたからです。でも、それだけでは会社が混乱します。実際、よい店と悪い店のバラつきが生じていました。やはり1つの価値観を文章化する必要がある。そう思

って皆で話し合い、つくりあげたのが現在の企業理念です。この企業理念を繰り返し繰り返し、発信しつづけた10年です。そのかいあって、2015年には、JCSI（日本版顧客満足度指数）の生活関連サービス部門で「顧客満足」「知覚価値」「ロイヤルティ」の3項目が1位を獲得しました。サービスの質向上を評価し



企業理念

「我々は、お客さまに「ありがとう」と言われる
均一で安心感のあるお手軽なサービスを提供し、
世界一多くのお客様から必要とされるヘアカットチェーン店
を目指します。

共に働く仲間とは、時間の価値を高め合う存在です。
お客様、仲間に信頼される、尊敬される人間へと成長し、
最高の笑顔（感謝）で世界を和ますことのできる組織へと
日々進化していきます。

皆で選ぶ、お客様、仲間からより強く選ばれる為に「言葉・
態度・表情・思考」]



社内スクール「ロジスカット」でスタイリストたちは腕を磨く

ていただいたのだと思っています。
人が辞めない、定着する会社にな
りました。離職率は8%にまで改
善し、10年を超える永年勤続表
彰者は550人を超えています。「人
を大切にする」という価値観が共
感、共有されているのがわかりま
す。わが社には定年退職がありま
せん。80歳を超えるスタイリスト
が現役で働いています。新たに仲
間になる社員たちもそんな現場を
見ると、「人を大切にする」とい
う言葉がお題目ではないとわかり、

安心するようです。

人の成長＝企業の成長 企業の永続も そこから生まれる

理美容業界に限らずサービス業
は、それを提供する人の質やモチ
ベーションによって大きく左右さ
れます。サービス業として進化し
ようと思うなら、「人を大切にす
る」経営に進化するべきです。私
たちが仕事をしていて一番モチベ
ーションが上がるのは「できなか

った人ができるようになった」瞬
間です。人が成長すれば、会社も
成長します。そして、人の成長に
本気がかかわることができたら、
そこで働く人たちの良い関係
も、会社の永続性も、担保でき
ると思います。そのために、楽は
できません。現場の人こそ、会社
と経営者を冷静に見ています。お
客さまに選んでいただける会社に
なることも大事ですが、「働く人
たちから選ばれる会社」という
視点を持ち、経営をつづけてい
く必要があります。それができれ
ば、サービス業はまだまだ魅力の
あるものになります。そんな経営
を、「しよせん1000円カット
でしょ？」と軽んじられることも
あるわれわれのような会社が愚直
にやっている。そこに意味がある
と思っています。やれば、できる。
一緒にやりましょう。そう呼びか
けたいですね。

今後のことで私が考えているの
は、現場の人たちの知恵をまとめ
て、それを価値としてお客さまに
届けるという、当たり前のサイク
ルをつくっていくことです。私は
美容師ではありませんが、このビ
ジネスに惚れています。高齢化す

る日本において「髪の毛を切って
リフレッシュする」ということが、
どれだけの人を救っているか。私
の父を看取ったときのことですが、
最期に「散髪したい」といいまし
た。もう体がいうことを聞かなく
なっているけど、気持ちだけでも
若返りたい、明るくなりたい。そ
ういうときに人は髪の毛を切るの
です。私たちの仕事には価値が
ある。それが、社会からの評価や
働く人のやりがいにつながるよう、
力を尽くしていきます。

M

KAICAの眼

独自の社内スクール「ロジス
カット」により、カットや接客の
技術を学習可能、再現可能なも
のとし、昇格や給与と連動させ
ることで健全に切磋琢磨できる
環境ができました。「技術は見
て盗むもの」という業界常識を
覆し、全社レベルの人間教育に
は、社会的意義があります。「人
を大切にする」という世界観は、
いまの時代にフィットしていま
す。個人が成長しながら、80代に
なっても働ける仕組みを提供し
ていることに価値があるのです。

KAIKA 大賞

受賞インタビュー ②

代表取締役

沢根孝佳

氏

SAWANE, Takayoshi

沢根スプリング



STORY

1966年創業のバネ製造会社、沢根スプリング。30年前まで売上は特定顧客に依存し、生産品は量産リピート品が大半を占めた。業績は安定していたものの、効率一辺倒のものづくりには「楽しさ」が欠けていた。現社長は就任後、小ロット・スポット品の割合を増やすことで、考える力を育て、楽しさや自己成長を感じられるものづくりをめざした。それまで「量産リピート品8割：小口スポット品2割」だった売上構成は、現在「量産リピート品4割：小口スポット品6割」と逆転している。

「楽しみ方改革」で 幸せな働き方をめざして 「世界最速工場」をミッションに、心はずむものづくりを

「より早く安く」の
ものづくりは楽しくない

いまから30年前、私が社長に就任するまでは扱う製品の7〜8割が自動車部品で、量産リピート品がほとんどでした。「つくれば売れる」という時代のことですから、業績は安定していました。

しかし、量産品には「より早く安く」つくることが求められます。効率主義です。そのおかげで鍛えられた部分もたくさんあるのですが、正直、効率主義一辺倒では仕事楽しくないんです。

たとえば「より早く安く」を追い求めると、必然的に仕事は分業型になります。1人の職人が担当する作業は、ものづくり全体のごく一部。完成した部品がユーザーにどんなふうに使われるのか、思い描けなくなります。そのうえ

効率主義は仕事を画一的にします。作業標準書に従い、決められた作業を決められた順番で、決められた道具を使ってこなすだけ。これでは楽しくないわけです。

「楽しくつくる」――。その気持ち私が私たちの経営改革の原点です。ものづくりの楽しさ、働くことの意義は、もっと別のところにあるのではないか。ここ静岡県浜松市はホンダ発祥の地です。本田宗一郎さんにいわせれば、たくさん失敗してこそそのものづくりの楽しさ。遠州には「やらまいか（やつてみよう）」という言葉があります。効率主義ばかりでは「やらまいか」の精神が失われてしまう、と。

**小ロット・スポット品を
増やし「世界最速工場」をめざす**

そこで私たちは量産リピート品

の割合を減らし、小ロット・スポット品の割合を増やしはじめました。大量生産品は、作業標準書どおりにつくればよい。しかし、小ロットでバネ1本からつくろうと思つたら、毎日違った図面を眺め、どうつくるか考えることになりました。分業もやめ、1人の職人が全工程にかかわるようになれば、よりの自分の頭を使い、考えながらのものづくりができます。ものづくりの楽しさや自己成長を実感できる機会をつくろうと考えたのです。

幸い、小ロット・スポット品を扱う土台はありました。量産品のカタワラで、近所の工具屋さんから「このバネを直してくれ」と持ち込まれる。すぐに直してお渡しすると喜んでもらえる。日常的によくあることでした。

また当社は1987年、日本初のカタログ販売「ストック

のバネのカタログ販売」をストック

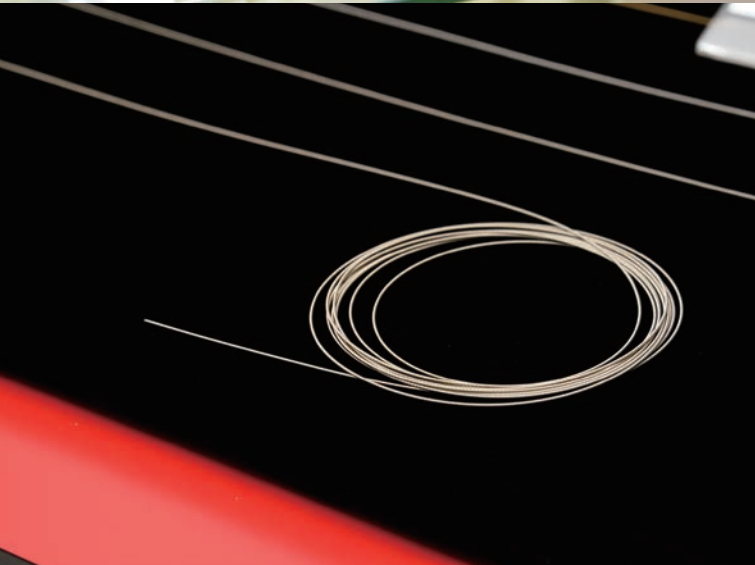
の脱却、また自動車産業からの脱却という意図がありました。

バネ業界にとって自動車産業は大切なお客さまです。でも、自動車がどんどん売れていく時代ではありません。いまはよくてもいつか仕事が終わるかもしれない。そんな気持ちで、小口のマーケット開拓に意識は向かいました。

2011年に「経営ビジョン2020」という中期経営計画を定めると、変革はさらに加速しました。自分たちの強み・弱みは何か、価格以外の部分で差別化するにはどうしたらいいか。整理するうちに出てきたのが「世界最速工場」という目標です。私たちは中小企業ですから、大きなロットを受注するには設備が足りません。しかし、小ロットならどこよりも早くできるようにしよう、と。ストックスプリングは注文を受けた当日には発送。個別加工が必要な品も、最短で翌日には発送します。その



上) 製品のさまざまなばね。営業品目はコイルばね、線ばね、線加工品、うす板ばねなど多岐にわたる
下) 新たに進出した医療分野の製品。写真はトルクチューブの一種。ほかにもバルスオキシメーターのワイヤフレームやブラチナコイル、金メッキされたタングステンコイルなども手がける



ためにIT化も進めて、受注から出荷するまでを管理するシステムを総入れ替えしました。

仕事の進め方も変わりました。異なる図面を見て自分の頭で考え、困ったことがあれば誰かに相談する。人とかかわりを増やすのも、仕事を楽しくするポイントです。モノを相手にするばかりではなく、人間を相手にして仕事をするうちに、笑顔、挨拶、おもてなしの心と、「誰かのために仕事をする」感覚を学ぶことができます。

ほかにも生産ラインのそばには、お客さまの窓口となり、受注や発

送業務を集約して行う人間を置いています。こうして、できるだけ職人を管理せず、現場の判断に任せながら、なおかつ無理を省いていきました。見方を変えれば、とても非効率なことをしているのかもしれませんが。普通なら1週間先の納品でいいところを、「なんとかします」といつてすぐにつくってお渡しするのですから。

でも、ここにはものづくりの楽しさがあります。そしてこれは大企業ではできないこと、中小企業だからできることでもあります。

職人1人で全工程をまかなうに

は、考える力がないといけません。自分で課題を見つけて、自分で解決すること。失敗したらそこから学んでいくこと。それができたら仕事は楽しくなります。

遠回りになってもいい。おもてなしの心でもものづくりをし、お客さまに喜んでもらいたいと思っています。

「一見「非効率」な仕事に人間の幸せがある

もつとも、それまで効率主義のものづくりをしていた人間に、いきなり「1人でやってごらん」といっても容易ではありません。考える力というのは、毎日背伸びをするように仕事をするうちに、結果として力がついてくるもの。「社内インターンシップ」といって、ほかの部署の仕事を学ぶ機会もつくり、多能工化を進めています。

社長に就任してから30年かけて、少しずつ小ロット・スポット品の割合を高めてきました。いま、ようやく、小ロット・スポット品が6割、量産品が4割というところまで。以前なら特定の大手メーカーからの受注に依存していました。が、小ロット・スポット品の受注

が増えたことで、現在の取引社数は450社を超えました。医療用のマイクロコイルなど新規事業領域も育ちつつあります。

とはいえ量産品の割合をゼロにする気持ちは、毛頭ありません。学ぶこともたくさんあるからです。人員整理をすればできますが、やりません。なぜかという、当社は「会社を永續させる」ということを経営理念のトップに掲げている会社だからです。

そのベースには「人生を大切にする」という考えがあります。だから変革もコツコツ、少しずつです。経営理念や、求める人材像、会社が大事にしている価値観などは、毎朝の朝礼で唱和したり、グループでディスカッションしたりして、従業員の共感、腹落ちを促しています。ただ「経営理念を理解する」だけで終わらず、心を動かして、実際に一歩踏み出してほしい。そのきっかけをつくりたい。私はマラソンをするのですが、これは高橋尚子選手がシドニーオリンピックで金メダルを獲得したときの「すごく楽しい42kmでした」という言葉に感動したからです(笑)。人は心が動けば、行動に移

したくなるのだと思います。

従業員の自己成長を促す施策としては、ほかにも「魅力アップシート」があります。これは、チャレンジ力やチームワーク力、考える力など、「こんな人材に育ってほしい」と会社が考えている項目に沿って、従業員自身や上司が評価するものです。また「ストレッチ目標シート」には、業務上の目標だけでなく、「世界一周旅行をする」「みたいな自己啓発目標を書いてもらいます。みんなで背伸びしましょう、成長しましょう」という施策ですね。

それから、従業員が「やりたいこと」を書いた作文をまとめた文集『やらまいか』を毎年発表しています。従業員の誕生日がくると、ケーキを買ってきて、みんなで歌って写真を撮ります。こんなこと、効率主義の立場からするとただの時間の無駄かもしれませんが。作文だって昔はよく「これで給料上がるんですか？」と従業員に文句をいわれたものです。

でも、結局、私がいいたいのは「幸せってなんだろう」ということなんです。人間、オギャアと生まれたからには幸せになりたいと

思っ生きてるわけです。そのためには無駄だと思っても、目標を掲げて、自分の成長や変化を振り返ることができるようにしたほうがいい。人間関係を密にして、会社から大切にされていると実感できたほうがいい。非効率というイメージがあるイメーががありますが、非効率は悪いことばかりじゃない、むしろいいことなんじゃないかと、最近強く思います。

「かわる人すべてに『いい会社』といわれる会社」

改革の成果は、したがって「仕事が好きになった」ということです。仕事で得られる幸せには、2つあると思っています。

1つは、経済的な幸せ。なかなか大企業並みというわけにはいきませんが、それでも給料は伸ばしていきたくと思っています。実際、私が社長になった30年前といまを比べると、製造原価率は5%改善されました。小ロット・スポット品を増やす戦略は、経済的にも成果が表れています。

もう1つの幸せは、仕事そのものから得られる幸せです。達成感や仲間意識、新しいことを学んで

いく楽しさ。もちろん、生活のために働くという側面もあります。しかし、一度しかない人生の大半を会社のなかで過ごすのですから、従業員にとって、その時間が幸せなものであってほしいと思います。以前、地元の有名企業を60歳で定年退職した後に、うちで嘱託社員として働いてくれた方がいました。70歳まで働いて、いよいよ退職するというとき、彼は「この会社について幸せでした」といって



れました。本当にありがたい言葉です。社長冥利につきます。

会社とは、社員やその家族、お客さまや仕入先、銀行や地域住民といった、会社を取り巻くすべての人々たちを幸せにできるものだと思います。これからの目標を掲げるとしたら、利益を上げることよりも、そういう人たちに「いい会社だね」といってもらえるような会社づくり。そこに尽きると思います。

KAICAの眼

事業領域のシフトによって培われた小口スポット品の技術をベースに、医療関係などの新規事業領域にも積極的に進出した同社。小口の受注により「考える」機会を得て、マニュアル的な仕事から脱し、創造性を発揮するようになった社員が成長を実感しています。また小口スポット品の製造では人に相談するケースも増えることから、仲間意識の醸成にもつながっています。他社からの工場見学を積極的に受け入れるなど、業界内外への情報提供にも積極的です。

M



受賞企業一覧

(組織名五十音順)

JMA KAIKA Awards 2018

KAIKA Awards 2018 表彰式の様子(2019/02/20(水) 赤坂インターシティコンファレンスにて)

KAIKA大賞

キュービーネット

ホールディングス株式会社

業界常識を覆してでも実行した、
全社レベルの人間醸造大逆転劇

↓8ページ

沢根スプリング株式会社

「楽しみ方改革」で幸せな働き方をめざして
「世界最速工場」をミッションに心はずむものづくりを
↓12ページ

KAIKA賞

株式会社垣内

創業者のDNAを活かした会社づくり

株式会社global bridge

HOLDINGS

新たな共生社会の実現に向けた世代間交流施設と
その運営を担うために必要となる
高い専門性を持った人財を育成する教育制度

有限会社たこ梅

スタッフさんの内的・外的の両面の成長をサポートし、
組織としても成長する

千葉オイレッシュ株式会社

環境に関わるリサイクルの推進と人を大切にする
会社をめざして

一般社団法人

富士山チャレンジプラットフォーム

富士山登山における事前防災サービス創出プロジェクト

松川電気株式会社

知恩報恩「社員の幸福と地域社会への恩返し」
「松川」家のめざすもの

ONE JAPAN

大企業若手有志50社による実践共同体
「ONE JAPAN」の挑戦

特別賞

※災害復興に関連する優れた活動を行う組織に贈賞

特定非営利活動法人 医療・健康社会研究所

福島県立ふたば未来学園高等学校

特選紹介事例

※テーマの重要性、取り組み方のユニークさなどにおいて
特筆すべき活動を贈賞とは別に選出

株式会社オカムラ

株式会社障がい者つくし更生会

株式会社太陽住建

株式会社竹中工務店 CSR推進部

NPO法人アジア・アーキテクチャ・フレンドシップ

株式会社西尾硝子鏡工業所

日清食品ホールディングス株式会社広報部CSR推進室

富士フィルム株式会社 宣伝部

株式会社ホリバコミュニティ

審査委員長総評要旨

一般社団法人
グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン
代表理事

有馬利男氏

実務家・学識者・コンサルタントからなる審査委員による厳正な審査における視点には、以下の3つがありました。取り組みの継続性・発展性。価値創造のユニークさ・力強さ。最後に、個人の成長、組織の活性化、社会的意義と価値創出に向けた変化です。全体的に、事業に取り組む独自の経営に向けた志を感じることができたと思います。応募件数は毎年増えており、想いがこもった事例に、わくわくしながら意見を交わした審査は、日本の産業と社会に未来を感じるプロセスでもありました。受賞された皆さまに、あらためてお祝い申し上げます。



審査委員講評要旨

アイロボットジャパン合同会社
代表執行役員社長

挽野元氏

事例の質と量が年々上がり、他業界への横展開など力強く社会性を感じられるようになっていきます。今年は特に3つ特徴がありました。1つめは明るく社会問題を解決しようとしていること。2つめは未来を見つめて事業を継続しようとしていること。3つめは、新たなコミュニ



アイロボットジャパン
代表執行役員社長の挽野氏



クlean
チーフCSVオフィサーの水上氏

ティを創造していること。これは震災から年月を経て、復興支援の形が変わってきたことに表れています。いま20代・30代の若手は、複数の企業・団体を見て視野を広げ、複眼かつ非線形でものごとを考えています。未来のために、経営者は若手の成長を真剣に考えなければならな

水上演氏

株式会社クlean チーフCSVオフィサー

新たな発見は毎年ありますが、今年は特に、業界の慣習を変えて社会に価値を生み出す、また人を鼓舞しつつ企業を成長させるという好事例が見られました。加えて、現在は働き方についても再考が促されていますが、働く場所や時間、すなわち「work anywhere」「work anytime」に加えて、「work any age」を実現する事例もありました。定年がない、あるいは一生働ける事例。さらに会社の外でも「any age」で働けるという事例です。守りの経営が多かった平成の終焉を間近に、いま社員をより一層、活

KAICA Awards 2019エントリーを募集しています。

詳細はホームページ <https://kaikaproject.net/awards> をご覧ください。



Industry X: 変化の時代

第1回

出会い・つながりで 産業を育てる

2019年、日本企業が直面する課題は
ますます多様化、複雑化しています。
こうしたなか、約80年にわたり、日本の産業を
振興するためにさまざまな活動を行ってきた
日本能率協会(JMA)は、
今後どのような役割を果たしていくのか、
理事長の吉田正に聞きました。



日本能率協会 理事長
吉田 正
YOSHIDA, Tadashi

自信を持って活かしてほしい 日本産業界の強み

日本の産業界の「いま」を俯瞰すると、これまでの安定的な成長局面から変化がみられます。足元の労働力不足が深刻であることに加え、米中貿易摩擦など世界経済から受ける影響を考慮すれば、けっして油断できる状況にはありません。

このような環境で日本産業界が

競争力を強化していくには、いま一度さまざまな視点から、日本の市場の特徴や産業の強みを再確認することが重要です。

たとえば、インバウンド市場。政府は2020年に訪日外国人旅行者を4000万人にする目標を掲げており有望な分野と目されています。実際、JMAが2月に開催した専門展示会「インバウンドマーケットEXPO」では、日本の魅力を印象づけるのに有効な商



2月19日～22日の4日間、東京ビッグサイト(東京国際展示場)で行われた「インバウンドマーケットEXPO 2019」の様子

品やサービス、ビジネスモデルが数多く紹介されるなど、大変な盛況をみせました。

次に忘れてはならないのが、ものづくりにおける技術力。世界のさまざまな「モノ」に、日本の製品や部品、素材あるいは技術ノウハウが必要不可欠となっているのを見れば、日本のものづくりにおける技術力の高さが世界に誇れるものであることは明らかでしょう。

こうした状況にあって、日本産業界が継続的に発展していくには何が必要なのか。JMAが2018年に実施した経営課題調査によると、企業経営の課題として「人材力の強化」を最重要視していることがわかりました。この課題にいかに対応していくか、これが、これからしばらくの間、JMAの大きな役割であると認識しています。

経営革新のカギを握る 人材の育成

企業の成長は人の成長なくして実現しません。めざすべきは「生産性を高める人」「事業を成長させる人」「新しい価値を創造する人」を育てることです。そのために企業には、一人ひとりの熱意や

才能を引き出し、自律と自立を重んじ、自ら成長することを促すことが求められます。

社員一人ひとりが組織のなかでその能力を存分に発揮し、こうした社員が集まった組織が社会に役立つ「モノ」を提供し、そこで得られた利益が組織のさらなる成長の糧となり、社員一人ひとりも社会にかかわっているという実感が持てる。そのサイクルにより、社員が働くことの喜びを感じると同時に、組織も利益を上げる経営につながっていきます。

これは「価値創造のために、個人の成長と、組織の活性化と、社会との関係を同時に満たしていく」という、日本能率協会が提唱する「KAIIKA」の考え方にも通じます。

経済が右肩上がりで成長していた時代は、社員は経験を重ねることで能力を向上させ、組織も学習を重ねることができました。しかし、バブルの崩壊以降、競争力強化のための社内構造改革やデジタル革命による仕事そのものの変化もあり、企業は働く一人ひとりの存在を見失ってしまったのではないのでしょうか。

企業とは大きな夢や志を、人が集まり力を合わせて実現するところ。いま経営者がやらなければならぬのは、一人ひとりの強さを引き出し、組織のなかで輝いてもらう仕組みや風土をつくることです。そのような人と組織が新たな価値を生み出します。

専門展示会の開催で 出会い、つながる場を提供

出合いやつながりの場として、JMAでは約60年にわたり「専門展示会」を開催しています。日本において商談型専門展示会が認知されるきっかけとなったのは1960年、JMAの主催による「第1回メンテナンス・ショー」でした。以降、技術系の展示会のみならず、「国際ホテル・レストラン・ショー」（1973年）のよう なサービス系の展示会も企画・開催しました。新しい技術や製品、サービスを広く紹介することで、業界全体の底上げと活性化を図ってきたのです。

しかし、いまはモノをつくれれば売れる時代ではなく、それを使う側が厳しく選択、選別する時代になっています。このような時代

にあつては、こういう技術がある、製品がある、ということを一方的に伝えるのではなく、こういう課題があれば一緒に解決しませんか、そのお手伝いができますよ、という伝え方が重要なのです。

JMAが主催する展示会は、それぞれがカバーする専門性を超えた提案や、開発、調達、製造、物流、販売、保守といったサプライチェーンやバリューチェーンを意識した提案が多くあるのが特徴です。たとえば、猛暑対策やドローン活用など、業界を越えた産業界全体の課題解決につながる新たな切り口が、異業種間の連携や新用途開発につながり、イノベーションのきっかけをつくっています。

アジア地域での 専門展示会開催で 新たな価値創造へ

2019年10月には、タイのバンコクで「メンテナンス&レジリエンスアジア」という専門展示会を開催します。この展示会は日本で7月に開催される「メンテナンス・

レジリエンスTOKYO」のアジア版で、生産設備と社会資本のメンテナンスと事前防災・減災対策に主眼をおいた専門展示会です。

経済成長が続くタイでは、現地企業のみならず多くのグローバル企業が生産現場を置いています。そして今後、社会インフラの整備が進むと、次の段階としてメンテナンスの時期が訪れます。メンテナンス技術においては日本企業の優位性が高く、JMAではこの展示会を通じて日本企業の海外進出の支援と共に、タイの産業界の発展にもつなげていきたいと考えています。

メンテナンス・レジリエンス TOKYO 2019

～メンテナンス、生産性向上、
防災・減災、安全・衛生、リサイクル～
会期●2019年7月24日(水)～26日(金)
会場●東京ビッグサイト 西展示棟・南展示棟

Maintenance & Resilience ASIA 2019

会期●2019年10月2日(水)～4日(金)
会場●BITEC(バンコク国際貿易展示場)
主催●一般社団法人日本能率協会、
Exposis Co., Ltd.
共催●タイ工業省、タイ運輸省、タイ工業連盟
協力●タイ投資委員会、チュラロンコン大学工学部

革新の マネジメントシステム

第1回 働き方改革、 もうひとつの方法

働き方改革関連法の施行を機に、
多くの企業で社内制度改革が進められています。
ただ改革に向けた経営者の思いがいかにか切実でも、
必ずしも従業員に届いていないことがあるようです。
従業員に届く改革がしたい、またはすでに着手した
働き方改革に、しっかり実効性を加えたい方に、
ひとつの働き方改革の方法をご提案します。



審査登録センター
審査部 兼 CS・マーケティング部
OHSMS 技術部長
藤原 登紀生
FUJIWARA, Tokio

き方改革」「働く環境の見直し」の意義は、働き手が仕事に対して満足感や充足感を得ることにあると考えます。このとき、経営企画、総務・人事部門や人を管理する部門に必要なスキルが、コンサルティング能力だと考えています。経営者の思いと従業員の認識・満足の間には往々にしてギャップがあります。そのギャップは現場の生の声を聞き出すことで埋めることができるからです。

建設・製造業だけではない 労働安全衛生の必要性

現場サイドの参加が仕組みとして盛り込まれているような、働き方改革の方法があります。ここでそのひとつを紹介したいと思います。従業員が仕事に満足感や充足感を得られる要素には、さまざまなものがあるでしょう。なかでも、非常に基本的かつ重要な要素が、職場の安全や衛生面の充実です。本来なら、自社や取引先の従業員の生命や安全を守るため、真っ先に取り組むべき対象です。製造業や建設業ならいざしらず、うちはサービス業だから関係ない、ともいえません。たとえば、製

現状の企業の制度改革に 従業員は満足していない

人口減少が日本の重要な課題であることはご存じのとおりです。日本の総人口は直近で1億2633万人。労働人口は7529万人で、今後も減り続けると予想されます（※1）。

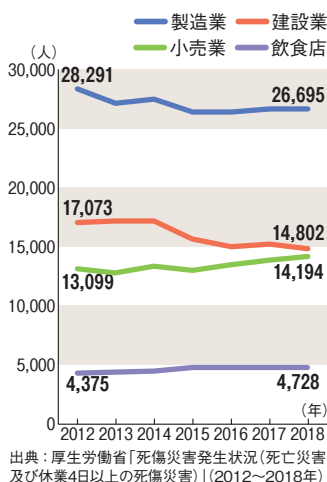
労働人口減少を解消させようとする施策のひとつが、「働き方改革」です。政府は働き方改革の目的

を「働く人びとが事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で『選択』できるようにするため」とし、直接的には個々のワークライフバランスを重視するとしています。しかし、その背景には、働ける人を増やすことで日本の衰退を防ごうという目的があるといえるでしょう。これを受け、企業もさまざまな制度改革を行っています。成功例は主に労働時間管理や人事評価制度、雇用制度の改革などに見られ

ます。たしかに、管理制度の整備はベースとして不可欠です。ところが、日本能率協会の『経営課題調査（2018年）』によると従業員のモチベーションアップや創造性の向上には、思うようにつながっていないようです。せっかく制度を改めたのに、従業員には改革の真意が伝わらず、用意した新制度も活用できていなかったとしたら？ 実際にそのような例はあるのです。私は、「働

（※1）総人口・労働人口とも総務省統計局「人口推計—2019年2月報」より2019年2月1日現在（概算値）、労働人口は15～64歳人口

■小売業、飲食店での事故は増えている(死傷災害件数)



造・建設業で職場の死傷者数は2012年から18年まで減少傾向にあるのに対して、小売業・飲食店での死傷者数は増加傾向にあります。オフィスワークでも、長時間労働によるメンタル不調や自殺が問題となっているのはご存じのとおりです。

といっても、労働安全衛生のために何をしてよいかわからないという場合もあるでしょう。その際に役立つのが、労働安全衛生マネジメントシステムです。その名のとおり、「労働安全」「労働衛生」に関する「管理の仕組み」を会社全体で構築していくツールです。これまでも英国規格BS OHSAS18001として、存在しており、さまざまな企業に活用されてきましたが、これをベースにさらに多くの議論が重ねられ、18年3月に国際標準規格となりました。

した。それが、ISO45001です。

OHSAS18001の骨組みは、「リスクアセスメント」や現場の声を重視する「参加と協議」のプロセスを要求し、PDCAを回しながら、継続的改善を図る、というものでした。ISO45001にも、それは踏襲されています。変わったのは、主に①「リスク及び機会」という概念が加わったこと、②「参加と協議」のプロセスが強化されたこと、③「事業との統合」が求められるようになったことの3点です。これらを日々の事業活動に取り込み、労働安全衛生のパフォーマンス向上を図ります。

18年9月には、日本独自の規格を加えたJISQ45100も発行されました。いまはISO45001が先行していますが、JISQ45100の導入が政府関連調達の入札条件になっていく可能性も考えられるため、建設業界などから注目されています。

時代に合った労働環境整備採用への好影響にも期待

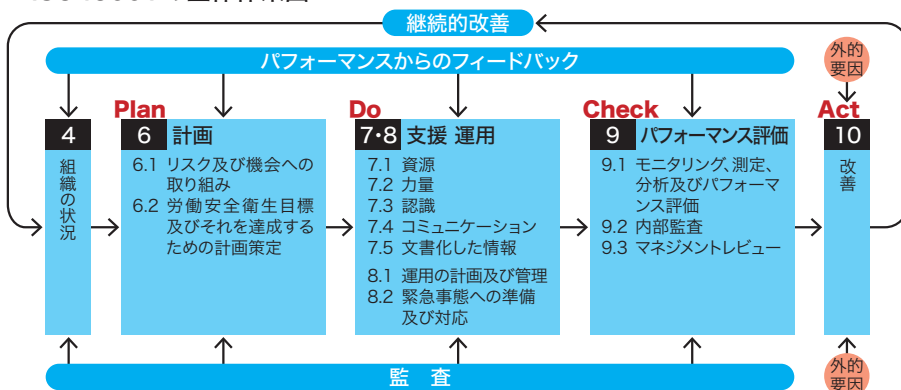
新たにISO45001を導入

する場合は、まず経営者が「やるぞ」という気概を、従業員、取引先、協力会社などの関係者全員に示して、会社全体として強く臨む姿勢が必要です。実務面では担当事務局を置き、現場のリスクに対してどんな管理策をとるかを検討し、改善へつなげていく仕組みをつくりあげていきます。認証取得まで、通常10～14カ月が見込まれます。

すでにISOの品質(9001)、環境(14001)などの認証を取得している企業が導入する場合、MSS共通テキストという標準化された規格構成を採用しているのが、なじみやすいでしょう。すでにOHSAS18001の認証を取得している企業は、21年3月までにISO45001に移行することが求められています。上記3点の差分に注意すれば、移行はそう難しくありません。

ISO45001導入により、重大事故は確実に減らせるでしょう。転倒リスクなどだけでなく、心身の健康問題や女性のための環境整備なども規格とマッチしており、時代の要請にも整合します。第三者認証を得ることで、労

■ISO45001の全体体系図



働安全衛生への取り組みが対外的に認められるというメリットもあります。職場の安全衛生などが公正・客観的に評価されるのですから、既存の従業員だけでなく、未来の従業員にとっても魅力的に映り、人材採用・人材確保の面でも効果を得ることができるでしょう。

一語 一知恵

Column

最近、「地球」という言葉を 使ったのは、いつですか。

「地球の引力&湧き水を使って洗浄する、簡易水洗式トイレです」

これは標高1500mにある国立公園の、ある宿のトイレの貼り紙の一文です。「レトロなトイレでごめんなさい」とはじまるこのメッセージ。「地球の引力」という壮大さに、くすつと笑います。

きれいで不快さもなく、エコに協力して、山の恵みを分けあっている気分になります。

環境教育（ESD）では「多様な主体の連携・協力」を唱えています。環境問題の理解には世代間の差があります。様子を見て、後から悪いと叩くだけでは、昔の公害対策と同じです。いじめ、パワハラ、セクハラ、人権問題……いずれも明るみになってから動いていては、子どもたちには遅く映ります。

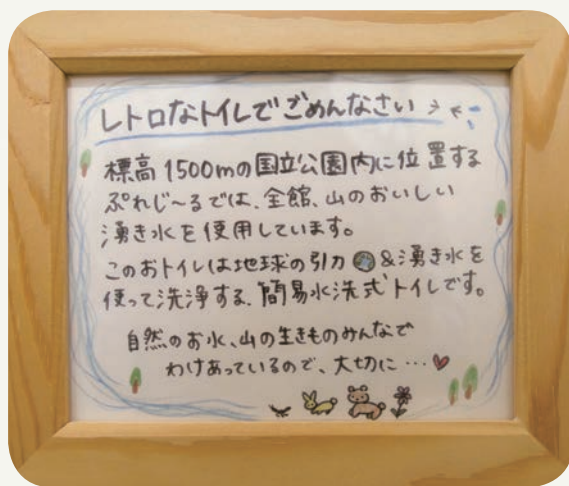
しかし、賢いはずの大人は、良くないことの話し合いが下手で、すぐに対立の議論にしてしまいます。あいまいな主語で話して、後から言い訳する残念な人もいます。

劣化した言い合いは、建設的にならず、本質から離れます。

わかりやすい対立や区分をつくる前に、忘れていた大きな器を再確認し、大事な

命や安全、暮らしを大切に、やり直しをしませんか。大人も子どもも、その間も女性も男性も、その間も……皆、誰もが地球にいる存在です。

3年ぶりに刊行された「こども環境白書」には「こどもも、おとなもつかえる」と大きな文字が入りました。大人にも読んでほしいと考えるのが、自然ですね。（朝倉まつり／コラムニスト）



「自己紹介」は 誰のため？

クリエイターを育てる学校の新入生は世間の想像以上に個性豊かです。

「野球部で140キロ投げっていました」

「大学院で心理学を学んでいました」「OLでした」「店長やってました」10代後半から30歳前後まで同じ教室の1年生。好きなジャンルも人それぞれまさに、ダイバーシティです。

春の定番「自己紹介」では、聞き方に差が現れます。

話がおもしろいとすぐ笑い、興味がないとつまらなそうにする人。話に中身がなくても黙って傾聴する人。どちらも、社会的スキルとしては成長途上です。

互いの長所に気づけたら、成長します。そこで、思索。

心理学や社会学の観点から、自己紹介を「自己のアイデンティティは他者とのかわりで構築される」「コミュニケーションの視点を学ぶ機会としてみました。」「自己紹介」の言葉にとらわれて、自分のことを話せばよいと思ってしまうのか。言葉の向こう側にあるのは、何ですか、誰ですか。こう問いかけました。

自分語りが長いと、圧力自体が不快です。中身がないと、退屈です。そこで、目的を「安心できる場づくり」と明確化。「話し手の話題で、ほかの人どうしが話せるようになれば」と伝えたら、変化がありました。

場に、言葉を置くこと。

言葉は、「こと」「場」なのです。

（石河穂紀／AMG小説・シナリオ学科講師）



日本能率協会マネジメントセンター 新刊のご案内

リーダーシップに 出会う瞬間

成人発達理論による
自己成長のプロセス

「成人発達理論」をもとに、潜在的なリーダーシップを開発するための本。

女性リーダーに抜擢された30歳の女性社員を主人公にしたビジネスストーリー。メンターの先輩女性や思慮深い相談相手の同僚、上司らに支えられながら、自分の信念に立つて自分らしいリーダーシップとは何かに気づき、人間性豊かに成長するプロセスが、誰もがどこかで経験する、共感的なストーリーでわかります。

成長のプロセスは、ハーバード大学教育大学院などで研究が進む「成人発達理論」をベースにしています。

有冬典子 著／加藤洋平 監修・解説
四六判並製／312頁
定価1620円(税込)



jmam 120-3163

エンゲージメント経営

日本を代表する企業の実例に学ぶ、
人と組織の関係性

エンゲージメントとは「自分が所属する組織と、自分の仕事に熱意を持って、自発的に貢献しようとする社員の意欲」。かつて日本で流行した社員満足度という考え方は似て非なるもので、「社員が会社に満足しているか?」という社員から見た一方向的なものでなく、会社と社員の双方向的な関係を問うものといえます。

会社がさまざまな社員の多様な期待に応え、全員を幸せにして熱意を引き出し、優秀な社員を引き留めつづけ、彼らの力を最大限に発揮させることが必要な時代。

「エンゲージメント経営」という切り口から人と組織の関係を見直す1冊です。

柴田彰 著
四六判並製／264頁
定価1836円(税込)



jmam 120-3162

変革のテクノロジー

最新技術の
本質理解と経営戦略

AI、IoT、AR/VRなど、新しいテクノロジー。

こういったワードを日々目にする経営層やマネジメント層から「とにかくテクノロジーXのわが社への導入を検討せよ」といった曖昧な指示が出されるケースが増えています。なぜでしょうか。それは、これらテクノロジーの「表層的な影響」の一面しか捉えておらず、自社経営やビジネスへの「深層的な影響」を理解していないからです。

本書では、未来のテクノロジーが自社事業に競争優位を生み出すか否かの経営判断を下すための視点とその具体的な対応の手順を示します。

株式会社日本総合研究所／
通信メディア・ハイテク戦略クラスター 著
A5判並製／280頁 定価2160円(税込)



jmam 110-2697

人づくり 2.0

新時代の人材育成

第1回

部下の悩みの聞き出し方 （職場のメンタルヘルス）

新たな年度と共に、新しい職場や役割に就いた方も多いでしょう。慣れない環境のなか、心身にストレスを感じている方もいるかもしれません。企業が講じるべき安全配慮には心も含まれることから、いま、多くの職場でメンタルヘルスへの対応が進められています。上手なセルフケアの方法や、部下の悩みの引き出し方を聞きました。

プレイバックシアター研究所
代表取締役所長
(日本能率協会 専任講師)
羽地朝和
HANEJI, Tomokazu



ストレスが限界を超えるとき サインを知って上手にケア

「ストレス」とはもともと、物質工学的な概念です。物体に圧力をかけると歪みが生じる。人間の心と身体も同じで、外部からの刺激で歪みが生じます。これがストレスです。チャレンジしたり、良い仕事をするうえで、ストレスは必ず存在します。むしろ適度なストレスは脳を刺激し、心身を活性化させるために必要ですし、適度なストレスがない毎日はマンネリ化します。精神医学の世界では「ストレスがまったくないと認知症が早く発症する」ともいわれます。しかし、自己回復にも限界があ

ります。メンタルが不調をきたすのは、ストレスが自己回復の限界を超えるとき。セルフケアによって、ストレスをよい塩梅あんばいに保つことが大切です。

どうしたら上手にセルフケアができるのでしょうか。セルフケアは自分のストレスの「サイン」を知ることからはじまります。そのサインは人によって異なるもの。サインは大きく行動面、身体面、メンタル面の3パターンがあります。行動面のストレスサインは、たとえば、お酒が増える、遅刻する、暴言を吐く、ミスや忘れ物が増える、など。身体面のサインは、肩がこる、胃が痛む、疲れがとれない、食欲がない、など。メンタル

面のサインは、寝つけない、憂うつになる、不安になる、無気力になる、などです。

自分の出やすいストレスサインを把握したら、次に、自分のタイプにあった方法でストレスを発散しましょう。

行動面にサインが出やすい人は、やはり行動で発散するとよいでしょう。たとえば、ランニングや旅行など、アクティブに発散する。身体にサインが出やすい人は、マッサージ、ストレッチ、ヨガなど。メンタルにサインが出やすい人は、悩みを人に話してみる、瞑想をする。自然に触れる。このように、自分にあったストレス発散法を知り、生活のなかに取り入れ

ることで、ストレスのセルフマネジメントが可能になります。

部下の「やる気のスイッチ」がどこにあるかを探る

管理職の皆さんにお伝えしたいこと。それは、職場のメンタルヘルスは、日頃から部下とのコミュニケーションを心がけ、部下のストレスのサインを発見できるかどうかにかかっており、部下が抱えている問題を早期に把握することにもつながります。「何かあったら言えよ」というだけでなく、意識的に自分からコミュニケーションをとる機会を設けるべきです。何も大げさに考える必要はありません。週1回10分でもいいので対

■タイプ別セルフケアの方法

	ストレスの「サイン」が出るのが……		
	行動面	身体面	メンタル面
ストレスの「サイン」	●お酒が増える ●遅刻する ●暴言を吐く ●ミスや忘れ物が増えるなど	●肩がこる ●胃が痛む ●疲れがとれない ●食欲がないなど	●寝つけない ●憂うつになる ●不安になる ●無気力になるなど
上手なセルフケア	●ランニング、スポーツ ●アウトドア、旅行など	●マッサージ ●ストレッチ・ヨガなど	●悩みを人に話す、瞑想 ●自然に触れる、きれいな景色を見るなど

話をする。10分というのに意味があります。忙しいマネジャーでも10分なら時間を捻出できる。一方、部下のほうも10分の対話に慣れると、優先順位の高いものから話ができるようになるのです。

対話は業務の話題だけでなく、本人が話しやすいもので構いません。そうすれば、発言内容だけではなく表情や態度、話し方などから、部下の異変をキャッチできるでしょう。むしろそういった異

変のサインをつかむことが目的です。そうして「疲れがたまっているようだけど大丈夫？」「何か困っていることある？」と、気軽に聞ける雰囲気を作ることができれば、理想的です。それが日常的にできるようになれば、部下のほうから相談をもちかけやすくなり、メンタル面だけでなく身体の不調の早期発見・早期治療につながります。部下が相談しやすくなり、本音で話せるようになると、部下は「自分は認められている」と実感し、信頼関係が生まれます。そしてここで大切なのは、部下一人ひとり「やる気のスイッチ」が違うことです。たとえば、「話を聞いてもらえれば満足」という人がいます。一方で、正しい／間違っている、よい／悪いと

いった「評価」を欲しがっている人がいます。あるいは、自由にさせてほしい、賞賛されたい、頼りにされたい、という人もいます。

日ごろのコミュニケーションが大切な理由は、部下の「やる気のスイッチ」を探るためでもあります。よく部下から相談を受けたので、よかれと思い自分の経験からのアドバイスを延々と続ける人がいます。部下のためだと思っただけで、そこで「やる気のスイッチ」を間違えると、部下はかえってストレスをためこんでしまい、逆効果になることもあります。私がコーチングやカウンセリングをするときにも、初対面時は「やる気のスイッチ」を探ることにまず徹することになっています。

部下に合わせた指導が必要 ないがしろにしてしまうと……

部下のモチベーションを上げたり、職場のメンタルヘルスを保つには、部下の特性に応じた「個別指導」がポイントになることがわかります。部下一人ひとり、答えは異なりますし、かわり方も異なります。



ストレスの「サイン」の3パターンを知って未然にメンタル不調を防ぐ
(写真はイメージです)

けっして簡単なことではありませんが、そうした部下の特性に合わせた指導をすることこそ、ダイバーシティを活かして成果を出すマネジメントといえるでしょう。裏を返せば、能力があり個性豊かな部下を潰してしまう上司の姿も見えてきます。

部下一人ひとりの特性をないがしろにし、「自分はこれまでこうしてきた」「ほかの人間はできるのに、なぜお前はできないんだ」「俺のいうとおりにすればいいんだ」といった、自分の価値観を押し付ける上司。それがいわゆる「クラッシャー上司」なのです。



なぜイスラエルなのか 注目されている理由

イスラエルといえば、三大宗教の聖地であることやパレスチナ問題の印象が強いかもしれませんが、しかし、いま日本の産業界が注目しているのは、AI、自動運転、

サイバーセキュリティといった先端テクノロジーにおける「第二のシリコンバレー」としてのイスラエルです。

2019年1月に行った視察団「イスラエル デイスカバリーツアー」では、自動運転向け技術で著名なモービルアイをはじめ、シモ

ン・ペレス前大統領・前首相が設立したペレス平和イノベーションセンター、シモン・ペレス氏の息子ヘミ・ペレス氏が創業メンバのイスラエル最大のベンチャーキャピタルであるピタンゴ、イスラエルのテック分野では70%のシェアを持つ監査法人EY(アーンスト・アンド・ヤング)のイスラエルオフィス、テクニオン(イスラエル工科大学)、ソニーや損保ジャパンなど日系企業のイスラエル拠点などを訪問しました。また、ホンダやNECが参画するアクセラレーションプログラム「DRIVE TLA」やコ・ワーキングスペースなどでは現地スタートアップ企業約10社と面談を行いました。

毎年千社を超えるスタートアップが誕生

なかでも群を抜いているのは、サイバーセキュリティの分野です。

サイバーセキュリティと並んで

ものづくり ODYSSEY

各国ものづくり
最新事情

第1回

イスラエルに学ぶ

日本能率協会(JMA)産業振興センターでは、世界最先端の技術を誇る国・地域や、日本企業にとって優良な進出先候補地などへの視察ツアーを主催しています。

これまでドイツ、アメリカ(シリコン・バレー)、タイなどを訪問。参加者の皆さまに新たな発見を持ち帰っていただきました。

今回の訪問先はイスラエル。最新レポートをお届けします。

産業振興センター
ものづくり革新事業系
小関俊洋
KOSEKI, Toshihiro



印象的だったのは、訪問先で必ず「なぜイスラエルはスタートアップ大国になったのか」について説明があったこと。イスラエルの国土は荒野や砂漠が多く、歴史的

地政学的リスクもあります。自らやらないと生きていけない。そういった危機感が発点なのです。

90年代から、政府による強力なスタートアップ支援が始まり、国をあげて技術立国へと加速していき

オーカムでは、メガネ型デバイスのデモンストレーションも



テクニオン（イスラエル工科大学）でのプレゼン冒頭には「WELCOMES」の文字が

イスラエルが存在感を高めているのが、自動運転などのオートモティブの領域です。今回の訪問先の1つであるモービルアイは、高度な車載カメラなど自動運転に欠かせないテクノロジーを握る企業。

その重要性は、2017年にインテルが153億ドルでモービルアイを買収したことが雄弁に物語っています。また今回訪問したライドシェア『Via』や配車アプリの『Gett』などMassの分野でも、ユニコーン企業が登場しています。もともと、自動運転といえば、アメリカ、ヨーロッパ。中国も、そして日本のメーカーもこぞって進出している分野です。ならば、イスラエルは、そのなかでどういう立ち位置にいるのか。

イスラエルは車そのものをつくっていません。ソフトの部分だけ、ハードを担う企業と組むわけです。小さい国内市場は狙わず、グローバルに打って出るために、どこか他国と一緒にビジネスを展開させています。

イスラエルでは毎年、千社を超えるスタートアップ企業が生まれています。そこには無数のイノベーションの種が眠っています。たとえば、今回訪問したオーカムは、視覚障がい者や読書困難者に向け、文字情報を音声で届けるサービスを展開。カメラがついたメガネ型のデバイスで、カメラに写ってい



EYやViaが入居するオフィスビルがあるテルアビブ中心部

る文章を指差すと読みあげてくれるといった革新的なものです。

イスラエル人の誇り・メンタリティ「バラガン」とは

イスラエルが日本に抱く期待。それは、次々生まれるアイデアを形にしてもらう、量産してもらうパートナー。逆に、日本企業はイスラエルの企業と手を組むことでイノベーションの種を手に入れることでしよう。

うまくパートナーシップを組む

には、事業計画をしっかりとつてから進出するよりは、小さくスタートすることが大切です。POC（実証実験）を繰り返す、リーン・スタートアップがよいと思います。イスラエルでは、「混沌」という意味を指すスラングで「バラガン」という言葉をよく耳にしました。実際、イスラエルは毎年千社を超えるスタートアップが生まれる一方、すべてが存続しているわけではありません。参加者からも、イスラエルのエコシステムの理解、なぜ革新的な技術が次から次へと出てくるのか理解できたという声をいただきました。

これが今回の一番のディスカバリーだったかもしれません。イスラエルではたくさんの方が会社を生まれ、たくさん失敗していく。でも、それでいい。経験を活かして、また始めればいい。それがイスラエルなのです。一方、日本には失敗を嫌がるメンタリティがあるといわれますが、そこを突き抜けるためにも、まずイスラエルの「バラガン」に飛び込んで多様性のうちに身を置いてみるのほうがいいのではないかと感じます。

M

再考いまどきの「学び」

毎日教育総合研究所 代表取締役社長
(前)毎日新聞東京本社 論説委員
澤 圭一郎
SAWA, Keiichiro



日本では、まだまだ「学校」を中心とした学びのスタイルが王道である。勉強イコール学校という図式だ。したがって、高校なり大学なりを卒業すると、学びから遠ざかる人が多数だ。学校時代にいかにか勉強ができなかったか、いかにサボったかを酒場で、半ば自慢する姿も飲み屋の定番。なかには「社会人になって、やっと勉強から解放された」と喜び、安堵する姿も見られる。

仕事をするうえで勉強や学びは誰しもつづくの、だ。これは仕事を進める際の「技術向上」が目的になる場合が多い。簿記だったり検定試験だったり、スキルアップを謳う学びは多い。収入増もついてくるとあれば、無理強いされての資格取得というより、目的がはっきりした勉強ということになる。

つまりこれは、昔の学校での勉強が「強制された受け身の学び」であることを象

徴している。やりたくない教科学習を、定期試験や受験に追われて無理して取り組んでいたということだ。

「勉強」や「学び」という言い回しが、自らを進展させるアクションであるという意味合いで使われていないのだ。

もつといえ「学校時代の勉強は社会に出たら役に立たない」とか「勉強ができて優秀な学校を出たのかもしれないが仕事をさせると役に立たない」などという言い方も、健在である。特に高学歴の若手を擁護する際に使われる。

それはともかく、この「学校の学び」と「仕事の学び」のかい離は、これまで埋めようのないものと認識されてきた。



その状況が最近、少し変わりつつある。

「役立つ学びを学校で」というトレンドだ。もちろん専門学校のように、仕事に直結する学びは昔から存在するが、それを中学や高校、大学でも取り入れていこ

うという流れだ。

主として産業界からの要請が大きい。

「即戦力となる人材を教育界で育成して企業に送ってほしい」という希望だ。以前は企業が新人を内部で教育して社会人として、職業人として育成する仕組みが主流であった。だから「大学までの学校は生徒・学生に『色』をつけずに送り出してもらえばいい。職業人としてのマナーやスキルは企業側で身につけさせる」というすみ分けが成り立っていた。

ところが、企業側に余裕がなくなり、できるだけ手間がかからない人材を送り出してほしい、と要望が変化したのだ。



大学でいえば55年ぶりに「専門職大学」というカテゴリーができて、今春3校が開学する。専門学校の大学への「格上げ」という見方もあるが、これは「仕事に直結する学びを大学でも」という流れから生まれた。初年度は数少ないが

澤 圭一郎(さわ・けいいちろう)

1989年毎日新聞社入社。東京本社社会部で東京都庁、国会、文部科学省などを担当。遊軍記者としてペルー大使公邸人質事件やインド洋大津波などの海外事件、災害、アテネ五輪などスポーツイベントも取材。社会部副部長、横浜支局長を経て2017年から論説委員(教育問題等担当)。同年から東京都私立学校審議会委員。2019年4月より、毎日教育総合研究所 代表取締役社長。



今後、拡大していく様相だ。

一般の中学や普通科高校では、学習指導要領という「勉強の枠組み」が決められているので、さすがに実学に特化することはできないが、職業人が中学や高校で講演や講義をするケースが増えている。あるいはインターンシップとして生徒や学生が企業で研修する。「社会に出ると、あるいは仕事に就くと、このような力が必要になる」「就きたい仕事をめざすにはこんなルートがある」などと、具体的に大人が説明する。

実社会で仕事をしている大人の言葉なので、生徒・学生も納得しやすい。ここ20年ほどで定着してきた学校と社会のつながりだ。

さらに、高校では総合学科というコースもある。自らの関心に見合った科目を多めに勉強できるのが利点だ。

これは高校中退者が激増する背景に「学びのミスマッチがあるため」という原因分析の結果から設けられたコースだ。さらに通信制を利用した「興味特化高校」もできはじめた。カドカワ株式会社が創立したインターネットを通じて学ぶ単位制・通信制高校だ。N高校という生徒は全日制と同じ卒業資格を得るが、必修科目以外に、プログラミング、文芸、ゲーム、アニメ、ファッションなどの課

外授業が希望に合わせて受講できる仕組みだ。

インターネットを利用した学びであれば、大学ではMOOCs（ムークス）。国内外の著名大学の講義を「いつでも、どこでも、誰でも、無料で」受講でき、修了証ももらえる。ネット配信で受験勉強に特化した学びをスマートフォンを使ってできるアプリケーションも一般的になった。EdTech（エドテック）と呼ばれる、教育とデジタル技術を組み合わせた新しい学びの方法だ。

社会人が学校に入り、自らの関心に向けた学びを中心にする。職業に特化した大学ができる。インターネットを利用した「いつでも、どこでも」の学びが広がる。従来の「学校」が、このように多様に変化してきたのが、この30年ほどのトレンドだった。

自ら考え行動できる人材へ

一方で、学校に通学し、普通科の勉強をして、国内の著名大学への進学をめざすという従来型も根強い。日本の学校教育のメインストリームであることに変わりなく、いまでも、このスタイルを信奉する保護者、学校が中心だろう。教育界はともすれば保守的で安全志向が優先する。大きな「外圧」でもない限り、大幅な

見直しは難しい業界だ。

前述した改革や変化も、ある程度の時間をかけて浸透してきた流れがある。

そもそも「役立つことを中心に教えることが正解なのか」という根本的な疑問が教育界には厳然としてある。実学 vs 教養主義とでもいえるようか。リベラルアーツを標榜する大学も多い。これも正しい考え方だ。要はバランスなのだろうが、時代や社会情勢によって、その振れ幅が変化するのが教育の世界ということだ。

いま、学校は「知識詰め込み中心」の教育からは脱却する流れにある。自ら考えて行動できる人材を育成しようと試行錯誤の最中だ。それがうまくいくためには、産業界の理解や支援が欠かせないのはいままでもない。

広がるEdTech（エドテック）。日本でも政府は2020年までにすべての小中高校で1人1台のタブレット環境を整えたいという方針だ





SATO, Yauemon

佐藤 彌右衛門氏

会津電力 代表取締役社長
(大和川酒造店 会長9代目当主)

「講演レポート」

地域に根差した 持続的な経営をめざして

江戸時代中期の1790年(寛政2)に、会津の地で創業した大和川酒造店。9代目彌右衛門(やうえもん)を継いだ佐藤彌右衛門氏は、2011年の東日本大震災と福島第1原子力発電所の事故を機に、地元の人々と共に会津電力を設立。エネルギー革命による地域の自立をめざしている。「本当の『豊かさ』とは何か」「次の世代に何を残していくべきなのか」。彌右衛門氏の問いかけに、私たちはどう答えを出すのか――。

豊かな自然と 『四方四里』の考え

喜多方といえば、蔵が続く町並みとラーメンを思い浮かべる方が多いでしょう。いまでは市街だけで年間100万人以上の観光客が訪れます。歴史を振り返ると、江戸時代には酒造や醸造業、明治以降は養蚕や製糸業などで栄えました。男は3つの蔵を建てて、ようやく一人前の「旦那」と呼ばれる、そんな土地柄です。

そして町の周囲を見渡すと、飯豊山の清冽な伏流水、連なる森林、果物や野菜、米といった豊富な農作物など、本当に自然に恵まれた豊かな土地が広がっています。『四方四里』

という言葉にあるように、四里(約16キロメートル)四方で食料や燃料がまかなえる生活だったのです。

大和川酒造店は喜多方の地で江戸時代中期から酒をつくりつづけています。先代の8代目のときから、卸売り中心だった販売形態から直接消費者に蔵で対面販売する形態へ転換したり、原料となる米を自社田で生産したりといった取り組みを行っていました。

ところが、2011年3月11日を機に、何もかも変わってしまいました。

原発事故で すべてが変わった

あの日、原発事故により放出され

た放射線は、雨と雪のなか北西に流れていきました。福島市、伊達市、浪江町、飯館村といった地域です。会津地方の放射性物質による被害はそれほど大きくはなかったものの、ご縁のあった地域の惨状を目の当たりにし、やるせない気持ちになりました。

原発の事故は人びとの生活はもとより、その地域の歴史までも消してしまうほどだったのです。事故から8年近くになりますが、まだ何も解決していません。国の説明もとうてい納得できるものではなく、激しい怒りを覚えます。

この事故を契機に、あらためて人間の生活の根本的なものについて深く考えられました。日本の人口は減少基調に入り、これまでの一極集中での大量生産、大量消費という社会モデルは、もはや通用しなくなっています。なのに、社会や経済の動向をみると、いまだに近視眼的で、本当に大切なものを見失っていると思えます。

本当に大切な豊かさとは何なのか、私たちが望む国の形はどういうものなのか、次の世代がどう生きていったらよいのかを再考すべきときにあると思うのです。

JMA 会員交流フォーラム

会員企業限定の異業種・異職種交流の場です。市場、業界、業務上の問題・悩みの共有により、参加者ご自身・自部門・自社の振り返りや今後の進むべき方向性を考える機会となります。2019年度は、2019年9月～2020年2月の6カ月間、6回会合を予定。詳細は、会員交流フォーラムホームページ(<https://jma-member.com/forum/>)をご覧ください。



積雪対応の太陽光パネル。雪が滑り落ちやすい構造になっている

そういうことを考えつつも、私自身、この原発事故にどう向き合うかという問題に直面していました。

エネルギー革命による地域の自立に挑む

考えてみれば、福島は戦前から水力発電が行われるほど水資源に恵まれています。しかし、その資源は大手電力会社の寡占のもと、首都圏の電力需要をまかなうために使われてきました。自然の恵みから生まれる価値が長年にわたり奪われていたのではないかと、そう気づいたのです。

福島で生み出される水力発電量は毎時約500万キロワット。これを10円で売るとして、ざっと年間3100億円、小売ベースの20円なら6200億円にもなります。福島県のGDPを換算すると約7900億円ですから、どのくらいの価値があるのか、ひと目でわかるでしょう。

一方、実際自治体の財政は大変厳しいものがあります。たとえば喜多方市では人口約5万人弱、250億円の予算に対し、税収は50億円程度。後は、地方交付税交付金など国からの支援でまかなわれます。これでは地方自治の個性はまったく発揮できません。重要な産業資源である電力



JMA 会員交流フォーラムのワンシーン。彌右衛門氏を囲み話はつきない

を福島の共有の財産として活かせるこそ、本来の自治といえるのではないのでしょうか。

こうした想いのもと、電力事業を通じた地域の自立と、持続可能なエネルギーを次世代に受け継いでいくことを理念として、再生エネルギーによる新たな価値づくりへの挑戦をはじめました。

相互の信頼があつてはじめて「安心」は生まれる

会津電力の設立は2013年。想いを共有する自治体、地元金融機関や企業、個人の方々の出資によって成り立っています。

まずは、会社を軌道に乗せるべく

太陽光発電に専念しました。小規模分散型が特徴で、未利用地を活用できますし、災害時の非常用電源としても利用できます。また、パネルの角度を工夫し、積雪にも対応しています。2018年末で80カ所に設置しています。

さらに、大和川酒造店の農業法人である大和川ファームでは、ソーラーシェアリングを実施しています。水田の上にソーラーを設置するもので、電気をつくりながら水稲栽培が可能で、農家の収入増にもつながる一挙両得の美しい仕組みです。

今後は「太陽光事業」のほか、「水力事業」「風力事業」「森林事業」の展開もめざしています。地元の自治体とも連携しながら、小規模でも再生可能で持続性のあるエネルギーのエコシステムを構築していきます。よく「安全・安心」といいますが、安全は数字で表せる一方、安心は互いの信頼がなければ生まれません。それほど安心というのは貴重なものです。私は次の世代に安心を受け継ぐべく、この地に根を張って精進していきたいと思っています。



(本稿は、2019年1月16日の「会員交流フォーラム」での講演をもとに再構成したものです)



一般社団法人日本能率協会

JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

日本能率協会(JMA)は、1942年創立の「経営革新の推進機関」。産業界のあらゆる経営課題の解決を支援しています。社会や経済環境が大きく変わるいま、人材育成、産業振興(展示会ほか)、審査・検証事業などさまざまな活動を通じ、出会い・つながりの「場」をつくり、皆さまのイノベーション創出に貢献していきます。

KAiKA

JMAでは、「人」「組織」「社会」の相互作用に着目し、価値を生みだしつづける次世代組織づくりによる経営革新「KAiKA」を推進しています。新しい知が花開き、新しい価値を共に生みだす。共に開花・開化していくことをめざし、皆さまの企業の人の成長と組織の活性化、社会化を応援します。

JMA MANAGEMENT

(JMAマネジメント)

2019年4月号(リニューアル創刊号)

発行人 中村正己
発行所 一般社団法人日本能率協会
企画・編集 「JMA マネジメント」編集室
〒105-8522
東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-8620
ホームページ
<https://www.jma.or.jp>
編集・制作 株式会社 アーク・コミュニケーションズ
写真協力 Shutterstock.com
印刷 ビー・エス印刷株式会社

非売品
(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

事業所案内

本部(東京)

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-1601

関西事務所

〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22
ハービスENT オフィスタワー 19階
TEL 06-4797-2050

中部事務所

〒450-0002 名古屋市中村区名駅4-26-25
メイフィス名駅ビル6階
TEL 052-581-3271

●JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会
TEL 03-6865-6081

公益社団法人 日本工業英語協会
TEL 03-3434-2350

公益社団法人 企業情報化協会
TEL 03-3434-6677

株式会社 日本能率協会コンサルティング
TEL 03-4531-4300

株式会社 ジェーエムエーシステムズ
TEL 03-3431-7401

株式会社 日本能率協会総合研究所
TEL 03-3434-6282

株式会社 日本能率協会マネジメントセンター
TEL 03-6362-4800

株式会社 JMAホールディングス
TEL 03-3436-4304

■ 編集室より



KAiKA Awards 2018表彰式の様子

毎年、応募件数が増えつづけている KAIKA アワード。2月20日に行われた表彰式では、今年も心に残る場面がありました。「当たり前を疑い、向き合い、変え、とことんやりぬいた」キュービーネットホールディングス様。「人の成長と企業の成長を結びつけ、制度とITを結びつけた」沢根スプリング様。共通するのは、10年、あるいは30年以上という長きにわたって、ブレずに経営理念を定着させてきたということでしょう。ほかにも、さまざまな企業・団体様が成し遂げた不撓不屈の取り組みについて拝聴すると、日本企業の底力や、働く方たちの思いや姿勢に、背筋を伸ばされる気がします。経営の現場、働く現場で繰り広げられるドラマ——。皆さまがいらっしゃる現場で紡がれる物語についても、ぜひお聞きできたらと思います。

(編集室・斎藤由佳)

■ ホームページ

日本能率協会トップページ

<https://www.jma.or.jp/>



JMA 会員制度

<https://jma-member.com>



JMA 調査レポート

<https://www.jma.or.jp/activity/report.html>



公開セミナー検索

<https://school.jma.or.jp/>



■ お問合せ・ご意見

JMA MANAGEMENT ご意見フォーム

ぜひ、皆さまのご意見・ご感想をお待ちしております。



■ 広告掲載のお申し込み

TEL 03-3434-8620

取締役・経営幹部のための 戦略会計入門

～キャッシュフロー計算書から財務戦略がわかる～

本書の内容

『戦略的な意思決定のために、
財務諸表から経営を“診る”』

取締役・経営幹部の

- ✓ ビジネス・アカウンティング&ファイナンス能力向上
- ✓ コーポレートガバナンス・コードへの対応力強化
- ✓ 中期計画の策定推進による業績責任の完遂

会計・財務が苦手な取締役・経営幹部も含め、業績責任を果たすために必要なビジネス・アカウンティング&ファイナンス能力を体系的かつ極めてわかりやすく解説。コーポレートガバナンス・コードへの対応力を強化する。

また銀行や投資家がどのように会社を評価するのかを知り、彼らのニーズに応えるために、経営者視点から財務諸表を活用し、戦略策定に役立てる方法を、ふんだんな事例や実際の財務諸表を用いて学ぶ。この本を読めば取締役・経営幹部に求められるビジネス・アカウンティング&ファイナンス能力は格段に向上する。

● A5判 232ページ ● 2017年2月 日本能率協会マネジメントセンター発行 ● 定価：本体2,500円＋税 ● ISBN:978-4-8207-5957-7

【著者】 株式会社日本能率協会コンサルティング シニア・コンサルタント

飯田 真悟

公認会計士、経営コンサルタントとして、数多くの企業・団体に指導してきた経験を持つ著者が、身近な事例から実際の経営を“診る”ところまでを具体的に、そして体系立てて伝える。

JMAC「役員研修」ガイド

無料
進呈

詳しくは、右記事務局まで
お問合せください。



【お問合せ】

株式会社日本能率協会コンサルティング「企業内研修」事務局
〒105-0011 東京都港区芝公園3-1-22
日本能率協会ビル7階
TEL:03-4531-4317 FAX:03-4531-4318
E-mail: bi_jmac@jmac.co.jp



新たな時代、 KAIKAしよう。

新たな時代、企業経営には、社員や世の中の幸福も見据えた、広く豊かな視野が求められるようになっていきます。私たち日本能率協会(JMA)は約80年の歴史をもつ「経営革新の推進機関」。時代の要請に応えるべく、JMAでは人・企業・社会の相互作用に着目し、価値を生み出しつづける「次世代組織づくり」を推進しています。社員一人ひとりの能力がより「開花」と同時に、企業が社会に向けて「開化」していく。それによって新しい知や価値が生まれていく。私たちはこの経営思想を

KAIKA

と名付け、JMAの活動の指針に据えています。新たな時代へ向け、JMAと「KAIKA」にご期待ください。

変革を生み出す、出会いをつくる。

JMA
一般社団法人日本能率協会