

パネル・ディスカッション

○フクシマ氏 まず会社の立場から、社長として非常に苦勞をされたお話と、それをどのようにして克服されたかをお伺いします。

○高橋氏 意識改革は、常に進めていかなければいけないと考えています。ただ女性を採用すればいい、我が社で女性が生き生きしているからいい、だけではなくて、いかに業績に結びついているかを考えることができる社員を育て、生産性はどうか、本当にこういうことをやっているのが業績向上につながるのかと考える意識、社風にするのは、ずっとこれからも続くと考えております。

○フクシマ氏 いわゆるバリバリキャリアの方と、そうではなくて、とにかく収入を得る手段として、定時働けばいいという2つのキャリア志向の方がいらっしゃると思いますが、そういう方の場合はどのようにモチベーションづけ、動機づけをされたのでしょうか。

○高橋氏 どちらの方がいてもいいと思います。全員バリバリキャリア系でなくてもいい。ただ、お互い思いやったり、お互いが自分の立場でどれだけ個性を發揮できるかを考えたりすることが大事だと思っています。そのために勉強の機会を設けるようにしています。例えば、朝礼を使って自社の目標設定を確認したり、その目標に対してどれだけ貢献しているかを四半期の面談でフィードバックします。また、異業種から学ぶ勉強会をして、意識を高め、自分の長所に気づいていくことを常に行っています。

○松橋氏 大きな失敗と言うと、男女ということではないのですが、新卒採用で8年前8人採って、3年以内に7人辞められたという苦い経験があり、採用の方法を根本的に変えました。当時は、偏差値、希望職種、大学の知名度、語学能力などが採用基準でしたが、アセスメントというテストをして、会社の価値観に合う人を採用するようにしました。自分の人生の中で、会社をどのくらい重要な位置づけで考えているのか、使命感や価値観を優先するのか。ですから、私は、人材は教育するというより発掘するものだと思っています。その採用方法だと大体70人から100人に1人しか採用できません。そのために、プロジェクトや事業ができないこともあります。それでも我慢して、価値観が合う、もしくは使命感を持った人材を、心理分析官と一緒に採用することにして、ほとんど辞めなくなったということがあります。

それから、管理職は男性が多いのですけれども、女性と男性管理職のギャップを乗り越えるということはありません。

そして、究極の人事はオーダーメイドだと思うんですね。出産といっても、実家で出産する人と、単身で出産する人。介護も、会社を辞めざるを得ないとか、時短にしなければいけないとか。ですから、そうなったとき、その人の家族構成とかバックグラウンドはみんな違うので、出産してもすぐ復帰できる人もいるし、夫が協力して面倒を見てくれる人もいるし、絶対見ないという男性も当然いますから、それによって働く女性の環境が違ってきます。そうになると、ある期間、勤務体系まで全くオーダーメイドにしなければいけない。それには一律ではなく、それぞれの部門の役員3人がケース・バイ・ケースで全部対応しています。全部オーダーメイドで何とかやりくりするのが、会社の役員の務めという状態です。

○フクシマ氏 松橋さんは評価をどのようにされていますか。

○松橋氏　うちの会社は実力主義なので、できる人は、男だろうと女だろうと高齢者だろうと、やれる人がやります。役職はあるのですが、例えば新製品や新卒の説明会などのプロジェクトの場合は、役職に関係なく、1年生とか2年生でもプロジェクトリーダーをやるんですね。そうすると、説明会では、私は彼女の指揮下に入って、講演者として1時間話す。そういうことをやりながら、徐々に管理職としての経験をしています。

○フクシマ氏　今のお話の中で、顔が見えていて、その人のニーズに合った働き方を提供できるというあたり、それがまさに中小企業のよいところではないかと思います。一番の課題は、それをどう評価するかということですね。例えば、自宅で在宅勤務をするなど顔の見えない人たちの評価をどうするのか。年中間近にいる人の評価の方が人情として高くなりがちという話が出ていたものですから、その評価を伺わせていただいたのですが。

○松橋氏　まず、直属の長と、その上の役員。それと、部門が少ないので、横の連携で、どちらかというところ360度評価。最後はやはり役員同士の話し合いで決めます。それとともに、さっき言った家庭環境が違うから、最後は、この人間がこの会社にとってなくてはならない人間だということで、ある意味抜擢し、収入も決めていくしかない。逆に、この人にリーダーは無理だよということも全員がわかっています。

○フクシマ氏　それも中小企業のいいところですね。全員が仕事が見えているので、そのあたりは皆さんの納得性があると。本当に「適所適財」でいらっしゃるのではないかと思います。高橋さんはいかがですか。

○高橋氏　四半期に1回、あとは、少し気になったときに面談を必ずすることにはしています。私は、逆に評価はしたことがないですね。私は常に現場の社員と一緒にいるわけではないので、適切に評価ができないと考えています。なので、直属の上司とその上の上司が評価をする。また、自己評価もあります。私と会長が最後にすることというところと、その一覧表を観て、「なぜ、この人は評価が高いの？」「なぜ、この人は評価が低いの？」「OK」で、終わりです。ただ、一人一人によって事情というものもあるので、個と個がよく話し合っすり合わせをして、目標を設定して進捗を見ていくというのを事細かくしてほしいと思っています。だから、評価ができる、育成できる人材をいかに持てるかというのがポイントだと思っています。

○フクシマ氏　今度は視点を変えて、個人のサイドから見て、お二方が今経営者としてのお立場から、ご自分のキャリアをどう考えていらっしゃるか。

○松橋氏　私は、最初、食品会社に13年勤めました。会社からはそれなりの評価を受けていたのですが、仕事のパターンが一緒でおもしろくなくなったんですね。会社を辞めたいと思っていたら、たまたま縁があつて、つぶれかけた会社の再建をやらないかという話があつて、上場企業からその会社に転職したんですね。本当はそこで骨を埋めるつもりでした。企業は再建したのですが、今度は経営者のコンプライアンスの問題で意見が分かれ、40歳のときにまた辞めることになって、そのときに父に経営者として相談しているうちに、後継者がいなくて困っていると言われて、やったといういきさつがあります。ですから、もともと、経営者志向ではあったのかなと思います。今、私は57歳ですから、私と同期で入社した人は、もうすぐ定年を迎えようとしています。まだ一生懸命会社の仕事をしています。「早く次の仕事をど

うするか考えたほうがいいよ。」と言うんだけど、大企業に勤めていると自分のこととして考えない人が多い。大企業でも、定年でガクッと収入が落ちますから、それなら中小企業でもう一旗、自分たちがやってきたキャリアを武器に働ける。私のところは70歳とか81歳で、死ぬまでに足跡として残るような製品を作りたいと言って頑張ってくれている人がいます。はっきり言ってそういう人たちは出世などとは関係ないんですよ。だから、そういう点でも女性と相性がいいんですね。大企業の場合は、同じような人間をゼネラリストとして競争させるじゃないですか。うちの場合は、スペシャリストとして採ります。オーケストラでは、ピオラをやっている人がフルートをやっている人をねたまないし、むしろ協力して、いい曲を奏でようとしています。僕は、少ないスペシャリストで、それぞれがお互いの武器をすり合わせて、世の中になような製品を作って、チームで達成感を感じられるようにしたい。そうすると誰も病まないんですよ。

○フクシマ氏 まさにそういう第二のキャリアを考えましょうということが、同友会の新しい働き方の提言に入っております。日本の企業の99%は中小企業ですから、大企業から中小企業へ行って、大企業で培った力を使うというのも非常に大事なセカンドキャリアではないかと思えます。では、高橋さん、お願いします。

○高橋氏 実は、大学を卒業するまで、働くことを考えたことがありませんでした。大学を出たら花嫁修業して結婚すればいいという教育を両親から徹底的に受けていました。卒業してから父に「もう時代は変わったんだから働け。」と言われて、縁故採用で教習所業界に入社しました。武蔵境自動車教習所でインストラクターが不足して3代目社長の父が探していて、帰ってきました。私は社長になるつもりは全然なかったのですが、あるときに、衣食住に困らずに生活できたのは、ここの社員のおかげだと気づき、ならば、この会社の後継者になって、みんなに恩返しをしようと思いついたんです。父にはすごく反対されました。明希に社長ができるはずがないとずっと言われたんですね。私の性格は、言われれば言われるほど、できるという確信がわいてきますので、そこで一生懸命勉強しました。たくさん社員の支えがあって、2009年に社長に就任しました。

だから、私は、人生はわからないなと思うんですね。自分が描いたとおりにはないし、自分が描いている以上の未来があると感じています。なので、私は常に興味を持ったことにチャレンジしていくのが一番だと思います。

また、私も子育て中で、今、3歳の息子がいるのですが、産後も忙しくて寝られないじゃないですか。どうせ寝られないなら勉強しようと思って、いろいろな資格を取るために勉強しました。とにかく自分が興味を持ったことにはチャレンジをするのが一番いいと思います。興味があれば、通信大学へ行くのも会社で負担しますし、離職しないで留学できるようなチャンスも用意していますし、育児休暇も産休も、本人がとりたいただけとればいいと考えています。ただ、その中で、将来に向けて少しでも興味があることについて勉強することによって、幾らでも道が開かれる。

○フクシマ氏 育児休暇をとりたいただけとってのもというお話になると、実は、よく中小企業の方がおっしゃる代替要員が不足するのではないかと。日本政策金融公庫の2012年の中小企業

に特化したデータ（※）でも、女性従業員の活躍を妨げる要因として挙がっています。このあたりはどう管理をされていますか。

○高橋氏 私は、この人数だからできないと言う人間は意外と固定観念に縛られていると思うんですね。代替要員がいないと経営的に困ることは、実はないと思っています。だから、少し人が足りないんじゃないか、少し努力をしなければいけないんじゃないかという状態が組織が一番活性するのではないかな。代替要員がないとはあまり考えたことがないですね。

○フクシマ氏 そういうお考えなので、社員の方たちが生き生きとお仕事され、なおかつ、常に自分たちを向上させようとされている。すばらしいロールモデルになっていらっしゃると思います。

それでは、これからさらに御社を成長させるための今後の課題について。

○松橋氏 コストだけの作業では、新興国には勝てないんですよ。ですから、人件費が高い先進国で事業をやるには、製造業において言えば、アイデアとか知恵で勝負するしかないんですね。社員の一人一人の才能やチームワークで勝負するしかない。それを持っている社員であれば、男であれ、女であれ、若い人であれ、高齢であれ、そんなことは全然関係ない。継続的に才能ある人が会社の中で働いてくれるのであれば、産休だろうと何だろうと、好きなだけとっていいよと言わざるを得ない。だから、一人一人とちゃんと向かい合って、顔の見える人事施策をやっていかないと。自立している人は幾らお金を積んでも、合わないと思ったら辞めていきますから。世の中を生き生きとさせるような製品が次々と生み出される環境を経営者としてどう作っていくかというのが、最大の課題かなと思っています。

あと、女性管理職は、日本ではすごくハンディがあると思います。なぜかという、香港もマレーシアも、すごく安くフィリピンの家政婦さんを雇っているんですよ。あと、中国も、親が金を出して家を買って、一緒に子の面倒を見るので、共稼ぎできるんです。そういう環境があるんです。ですから、国の政策もいろいろあるでしょうが、その環境がない日本で、物理的なハンディを抱えながら、女性が家庭もやりながら会社では管理職を目指せというのは、僕は正直言って酷だと思いますね。

○フクシマ氏 大企業では、保育施設などを社内に導入してきています。これは男性が使うケースも増えてきているということなので、最初は男女両方に先ほど申し上げた教育を徹底すること、ともに育てるという責任を持つこと。それから、ナニー（ベビーシッター）を雇うというようなことを会社自体がサポートしていくと、大企業の場合はある程度可能だと思います。

もう一つは、保育園などを、駅前等に民間が整備をすることは次のビジネスとしてよい機会になるかもしれません。車で送迎をしてということもあるかもしれません。

○高橋氏 今後の課題は、自律型人間をどれだけ採用し、育成することができるかということだと思います。あとは、自動車教習所業界というのは、果たして5年後、10年後、このままあるのかなと考えた場合に、ないんですね。私は、この本社をどう再構築するかをこれから学びにアメリカに行きますが、本社ががらりと変わったときも、自律型人間でないと、働く場がなくなってしまうのではないかな。我が社をどう変えていって、また新規事業をいかに起こ

していくかということだと思っています。

また、自律型人間が増えた場合に、課長や部長、子会社の社長になりたいという人がたくさん出てくると思うんですね。自律型人間に席を用意するためにどう新規事業を作っていく、自社を再構築するか。

○フクシマ氏 ここで、中小企業だからこそできるコツを簡単にまとめさせていただきます。

まず、社長の目が届く、社員の顔が見えることは、大変なメリットであって、例えば評価や働き方を一人一人のニーズに合わせて生き生きと働いてもらうという施策が大企業よりずっとやりやすいということ。大企業では、トップが強い意思を持って一生懸命されても、中間層がそれを十分に自分で納得しないと、その下に浸透していかない。それが中小企業の場合には、毎朝行って、おはようと言ったらできるという便利さがあるかと思います。経営者の方々はぜひ、毎日社員と対話していただくといいかなと思いました。

それから、企業理念の徹底を図る。その場合も中小企業ではグローバルに展開されていても、ご自分の企業理念をきちんと共有できる方たちを採用、アセスメントして、多くの中から選ぶということがおできになっているようです。

そして、社長が近くにいるので、早くから大きな責任を持たせて、社長の視点を持つように育成することができる。それゆえに、自分の会社の命運は自分が担っているんだというオーナーシップを持つことが社員にもできる。これも非常なメリットだと思います。

さらに、先ほど、作業を分けていないとおっしゃったのですが、何でも自分ですることによって、個人の能力が向上できるというメリットもあると思います。

唯一気をつけていただきたい点、特に、女性に気をつけていただきたいことがあります。中小企業の場合にありがちなのは、全ての支える作業を女性がやる。つまり、社長秘書から、調達から、全てのことを少しずつお手伝いでやる。そうすると、結局一つのコアになるスキル、つまり、その会社を辞めて外に出たときに、プロとしてどこでも、どんなインフラでも仕事ができるようなスキルがなかなか育たないケースがあります。したがって、できるだけ一つの領域をきちんと深めた上でそういう力をつけるようにしていただきたいと思います。

以上で、私のまとめを終わらせていただきたいと思います。

※ 日本政策金融公庫の2012年の中小企業に特化したデータ

https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1211_04.pdf