

長岡大学地(知)の拠点整備(COC)=長岡地域<創造人材>養成プログラム事業
2014長岡大学地域連携研究センターシンポジウム

企業競争力を支える<創造人材>の育成へ!-創造人材調査をベースに-

長岡大学地域連携研究センター

特集

長岡大学は、昨年(平成25年11月)、本学の「長岡地域<創造人材>養成プログラム」が平成25年度文部科学省「地(知)の拠点(COC)整備事業」に採択され、このCOC事業の一環として、<グローバル競争に勝つ産業競争力形成へ!>のテーマで、地域連携研究センターシンポジウムを開催しました。



今年度(平成26年度)は、引き続きCOC事業として、「企業競争力を支える<創造人材>の育成へ!」をテーマにシンポジウムを開催しました。シンポジウムでは、平成26年8月に実施した「新潟・長岡地域における創造人材に関する基礎調査」の結果を報告し、これをベースに、アンケートにお答えいただいた企業経営者の方々を中心にして、下記の通り、企業競争力を支える<創造人材>の現状と今後の育成方向について、討論しました。アンケートにご回答いただいた皆様にはあらためて感謝いたします。

当日は約100名の皆様にご参加いただき、盛況のうちに終了することができました。感謝申し上げます。
*なお、第1部の基調報告は、本誌19~50頁に掲載しました。

記

- 1 名称 2014長岡大学地域連携研究センターシンポジウム
- 2 テーマ 企業競争力を支える<創造人材>の育成へ!-創造人材調査をベースに-
- 3 時期 平成26年11月21日(金) 14:30~17:00 *14:00~受付開始
- 4 会場 ホテルニューオータニ長岡(桜の間)
- 5 参加費 無料
- 6 次第

ごあいさつ

総合司会:長岡大学教授 村山光博
長岡大学長/地域連携研究センター所長 内藤敏樹

第1部 基調報告 新潟・長岡地域における創造人材の現状と育成の方向

長岡大学副学長/教授 原田誠司

第2部 パネルディスカッション

テーマ:企業競争力を支える<創造人材>の育成へ!

パネリスト

株式会社 パルメソ代表取締役社長	松原 亨 氏
株式会社 山忠代表取締役社長	中村 功一 氏
岩塚製菓株式会社 代表取締役社長	榎 春夫 氏
新潟大学経済学部 准教授	岸 保行 氏
長岡大学教授/経営コンサルタント	小松 俊樹

コーディネーター 原田誠司

7 主催 長岡大学地域連携研究センター

後援 長岡市、長岡商工会議所、財団法人にいがた産業創造機構、NPO法人長岡産業活性化協会NAZE

2014長岡大学地域連携研究センターシンポジウム

主催者の開会ご挨拶

長岡大学長
地域連携研究センター所長

内藤 敏樹



2014長岡大学地域連携研究センターシンポジウムの開会にあたり、一言ご挨拶申し上げます。長岡大学学長、地域連携研究センター所長の内藤でございます。よろしくお願いたします。

お忙しいところお出でいただきまして、ありがとうございます。このシンポジウムは、私どもの長岡短大時代からずっと毎年開催してきているものですが、平成25年度に文部科学省の「地（知）の拠点整備事業」、通称、COC事業と言っていますが、この事業に選定され、その事業の一環として開催しています。昨年に続く、2回目のシンポジウムになります。ちなみに、COCとは、Center of Community=地（知）の拠点=地域の知の拠点の略称です。大学は地域の知の拠点に自ら改革すべし、という事業です。

本日のテーマの＜創造人材＞については、基調報告で細かく説明があると思います。思うに、戦後の世界において、成功者というカテゴリーに入る人があまりいなくなったと言えるのではないかと思います。話の種は無いかと昨日いろいろ見ておりましたら、ずっと昔に読んだ国木田独歩の『非凡なる凡人』という小説のことが出てきました。その『非凡なる凡人』というのは、明治時代にその当時日本で流行していた『西国立志伝』といういろいろな西洋で成功した人の事典というか略歴を書き連ねて、こういうふう努力すればお前も立派になれるぞという本であったようですが、それを読んで、自分もいつかは立派な人間になりたいと思って、勤勉に努力した。その主人公は、基本的には技術者になりたかった。商店の見習いあたりからはじまって、技師学校へ通って技術者になって、自分で会社をつくった。大成功した人間ではなかったようですが、一応、一国一城の主ということである程度知られる人間になったという人をモデルに書いた小説のようなのですが、そういう人間はどうも最近あまりなくなった。

例えば、ITの世界とか、あるいはサービス業の世界では若干お話しをうかがうこともあるのですが、ものづくりの世界ではあまりない。何が原因なのか、西国立志伝が古くなってしまったということなのかどうかは分かりませんが、やはり基本的には、自分のやりたいことをはっきり将来像を見据えて、それに向かって努力するという地道な努力のあり方が戦後教育に欠けていた、とまでは言いませんが、私をはじめとするいわゆる団塊の世代のなかから裸一貫で身を起こしたような人間がほとんどいないというのは同じ年代のものとして非常に寂しいところであるわけです。

まだ遅くないということだろうと思いますので、どういうふうにしたらそういう人間が地域あるいは日本を引っ張っていくことができる世の中になるか。あるいはそういう人材を生み出すにはどうすれば良いかということで今日はパネリストの方々に話を聞きたいと思いますので、よろしくお願いたします。つまらないことを申しました。中身の方をお楽しみいただければと思います。よろしくお願いたします。私からのご挨拶は以上です。

* 訃報 内藤敏樹学長は、平成27年8月4日、心不全で急逝されました。享年70歳でした。長岡大学としては、平成27年10月7日、学生参加のもと、内藤先生とのお別れの会を開催しました。地域連携研究センターの活動においても適切なご指導をいただいております。残念至極であります。内藤先生のご冥福をお祈りします。

長岡大学地域連携研究センター運営委員長 原田 誠司

第2部 パネルディスカッション

2014 長岡大学地域連携研究センターシンポジウム

テーマ：企業競争力を支える<創造人材>の育成へ！
—創造人材調査をベースに—

<パネリスト>



株式会社パルメソ
代表取締役社長

まつばら とうる
松原 亨 氏

1972年長岡工業高等専門学校卒業。1983年有限会社松原技工(現株式会社マコー)設立、代表取締役就任。2005年同社代表取締役会長就任(2007年顧問就任)。同年、NPO法人長岡産業活性化協会会長就任。2009年工学博士(福井大学大学院)。2010年株式会社パルメソ設立、代表取締役就任。



岩塚製菓株式会社
代表取締役社長

まき はるお
榎 春夫 氏

1973年富山大学経済学部卒業。1976年12月岩塚製菓株式会社入社。1983年12月当社取締役営業本部長に就任。以後、専務取締役製造本部長、同管理部長などを各部門の責任者を務め、1998年6月に当社代表取締役社長に就任。2002年から、瀋陽岩旺米粉製造有限公司董事長にも就任、現在に至る。



株式会社山忠
代表取締役社長

なかばやし こういち
中林 功一 氏

1982年3月青山学院大学経営学部卒業。4月株式会社タナベ経営入社。1986年2月同社退職。同年3月株式会社山忠入社。1995年4月常務取締役 昇命、2000年4月専務取締役 昇命、2005年4月代表取締役社長 昇命、現在に至る。2014年4月東京理科大学大学院イノベーション研究科入学、在学中。



新潟大学
経済学部・准教授

きし やすゆき
岸 保行 氏

早稲田大学大学院アジア太平洋研究科博士課程修了。博士(学術)。東京大学大学院経済学研究科ものづくり経営研究センター特任助教(2010年4月~2012年3月)を経て、2012年4月から現職。新潟大学では、主に人的資源管理論、組織行動論、経営学概論の講義を担当。主な研究テーマは、中小企業の人材活用、ものづくりマネジメント、アジア経営文化論など。



長岡大学教授/
経営コンサルタント

こまつ としき
小松 俊樹

消費財メーカーにて営業、商品企画、販売企画、営業管理に従事。平成3(1991)年商品企画、販売促進のコンサルティングを行う有限会社MCAを設立。商工会議所「創業塾」、「経営革新塾」講師、中小企業大学校三条校講師。中小企業診断士。2014年4月長岡大学教授就任、現在に至る。

<コーディネーター>



長岡大学
教授/副学長

はらだ せいじ
原田 誠司

民間シンクタンク(1975~1989年)、長岡短期大学教授(1990~1999年)、那須大学都市経済学部教授(1999~2005年)を経て、平成17(2005)年長岡大学教授に就任、現在に至る。専門は、地域産業政策、イノベーション政策など。

企業競争力を支える〈創造人材〉の育成へ！

— 創造人材調査をベースに —

原田誠司 (長岡大学副教授)

それではこれから、第2部のパネルディスカッションに入りたいと思います。進め方として、最初に自己紹介を簡単にお願いたします。討論としては、3点を中心にお願いたします。

経営戦略・経営課題と人材の位置づけについて、求められる能力や資質と特に育成方策について、新しい事業なり商品開発とそれを推進方策についてです。

第1点は、企業が競争力をつけるのには人材を、仕事ができる人をどうやって育てるか。それは、経営戦略と密接に関連していると思います。経営の戦略と人材の育成をどう考えるか。

第2は、アンケートで出ましたように、成果を上げるためにはどういう能力なり資質が必要か。また、そういう人材をどうやって育成するのか。自治体とか大学が貢献する必要がありますが、あまり大学の存在感は無いのではないかと。

第3は、最も重要だと思うのですが、企業が市場でシェアを拡大して競争力を高めて、売り上げも利益も拡大していくというときに、新しい事業や商品の開発は不可欠ですが、どういう方法で新商品開発を行うか。最近では、オープンイノベーションが言われますが、イノベーションにもいろいろなやり方がある。是非議論いただきたい。その担い手=創造人材、イノベーション人材をどう育成するかが問題になるのではないかと思います。

それでは最初に自己紹介を簡潔にお願いたします。まず、パルメソの松原社長からお願いします。

●加工精度計測のデファクト・スタンダードをめざして — パルメソ・松原社長 —

松原 亨 (株式会社パルメソ代表取締役社長)

こんにちは松原です。お手元のパンフレットの略歴をご覧ください。私は、長岡生まれの長岡育ちで、長岡発ということを目指している松原といいます。長岡高専を卒業しまして、一時出稼ぎに6年間くらい県外の会社で仕事をしましたが、戻って来てから事業をはじめました。株式会社マコーという表面処理機械を製

造る会社をつくりました。一応軌道に乗ったので、マコーをやめて、パルメソという会社を創りました。

技術的には、粒子加工ですので、マコーのときから継続しています。マコーは高精度加工ができる機械装置を創っていますが、パルメソでは、その加工精度の高さを検査する機械装置を創っています。格好良く言えば、長岡発で世界のデファクト・スタンダードをつくらうと思っています。4年間過ぎました。ようやくいま明かりが見えてきたところで、死の谷を越えたかなというのが現状です。

原田先生とは15年来の付き合いで、今日はそういうことも含めて呼ばれたのかなという状況で、分かる限りのことはお話ししたいと思います。よろしくお願いたします。

原田 どうもありがとうございます。それではその次に株式会社山忠の中林社長お願いします。

●ヒット商品「足裏美人」靴下で発展

— 山忠・中林社長 —

中林功一 (株式会社山忠代表取締役社長)

加茂から参りました、株式会社山忠の中林でございます。よろしくお願いたします。

私ども会社は、父ら4人兄弟が昭和33(1958)年に創業して、今年が56年目の企業です。1台の靴下の編み機を購入しまして、自分達でつくったものを直接お客様に手渡しで行商していました。そこから、婦人会などの組織的なところと出会いがありまして、売り上げの拡大が行われました。販売先の様相の変化から低迷の時期もあったのですが、うまくヒット商品「足ら美人」ができて、そこから純然とした個人通販企業になっております。

ちょうど私が入ったときが最も大変な時期で、丸2年間、自分の歯ざりりで毎日目を覚ました時期がありました。いま考えると想像できないのですが、そのときに私をつくって、非常に幸せな時期に入らせていただいたと思っています。

比較的経営が安定して入って来た若手とか中堅どころの従業員は、その危うさを感じていまして、そ

ういうところをうまく指導できたら良いなといったのが今日的な課題だと思っています。お手元の会社案内は、1年半たった若手に今回つくってもらいました。彼は小松先生の講座にも出たのですが、対象顧客にどういう提供価値を与えて、そしてそのお客様の心にどういうつぶやきを起こしたいか、そのつぶやきの集積がブランドだと思います。そういう視点で、何でも良いからつくってみなさいということで、1週間くらいかけてつくりました。あっと驚くとか、ちょっとおもしろい会社だなという気持ちを、ごらんになった方に起こしたいと思って工夫してつくったそうです。

そんな形で、日常的な人づくりを私の場合は心がけてしていきたいと思っています。以上です。

原田 どうもありがとうございました。それでは次に、岩塚製菓の榎社長をお願いします。

●よい原料と加工技術が創業の精神

— 岩塚製菓・榎社長 —

榎 春夫 (岩塚製菓株式会社代表取締役社長)

ご紹介いただきました、岩塚製菓の榎でございます。私が呼ばれたのは、おそらく、小松先生がいらっしゃるからだと思います。当社のお手元のカタログのなかに「味しらべ」という商品がありますが、これは小松先生がかつてつくられた商品でして、当時一緒に机を並べて仕事をした仲です。

私は、当社四代目の社長になります。創業から67年目を迎えておりまして、旧越路町の雪深い中に工場があります。創業の心を大事にしております、初代、二代の創業者2人が、雪深い中から冬の出稼ぎを無くそう、とにかく地元で産業を興すのだという強い思いがありまして、農産加工品ということで、岩塚農産加工所からスタートしました。

米菓づくりは昭和30年代前半なのですが、その頃から営々とせんべい作り一筋ということで歩んでおります。皆様方にご愛顧いただいております、ありがとうございます。

岩塚製菓はいわゆるスーパーマーケットを対象とするブランドでございまして、贈答品では株式会社瑞花、通信販売では株式会社新潟味のれん本舗として業態を変えまして、展開させていただいております。いま関係会社は5社ありますが、総勢約900名のメンバーでやっております。

連結売り上げは、この平成26年3月期で約205億円

です。とにかく、創業者の言葉にありますように、「ものづくり、特に農産加工品は、原料より美味しいものはできない。だから良い原料をつくらなければならない。しかしいくら良い原料を使っても不味いものもできる。だから加工技術をしっかり身につけよう」というのが創業の心でして、それはこれからも大事にしていきたいと思っています。今日はよろしくお願ひします。

原田 どうもありがとうございました。それでは新潟大学の岸先生をお願いします。

●国際化のなかで創造的事業展開ができる人材育成へ

— 新潟大学経済学部・岸准教授 —

岸 保行 (新潟大学経済学部准教授)

新潟大学からまいりました岸と申します。よろしくお願ひいたします。新潟には2年前に来まして、ちょうど3年目を迎えるところです。それ以前にも、長岡、燕三条等の企業を訪問させていただくかたちで、原田先生にはいろいろコーディネートしていただいて、来ています。そのよしみで今回お呼びいただいたという形になるのかもしれませんが、また、長岡市が「ものづくりインストラクター・スクール」を開講しておりますが、そこでも1つ講座でお話をさせていただいております。長岡ではいろいろ縁があって、製造業の方々とお話ししながら、どうしたら国内に残って事業展開できるか考えているところであります。大学では、組織における人材の活用とか、最近では創造人材みたいな話を、学生といろいろディスカッションしたり、企業の方々とディスカッションする形でやっております。

私は、新潟大学経済学部には属していますが、文系ですので、金融系への就職が多い。最近では、国際化ということで多くの留学生を世界中から集めています。留学生が新潟県内の製造業を含めた中堅・中小企業のこれからの国際展開にリンクできる、日本国内の創造人材・創造性にリンクできるような方策を探ってゆきたい。文系学生や留学生が製造業の世界のなかでも活用していただけるようなプラットフォームをつくってゆきたいと思っています。これから企業の方々と色々ご相談させていただきながら、新潟の中小・中堅製造企業の国際競争力、国内での創造的事業展開に少しでも貢献できる形で人材を輩出できればと思っています。よろしくお願ひいたします。

原田 どうもありがとうございました。それでは最後

に本学の教授の小松からお願いします。

●経営コンサルタント－学生相手に四苦八苦－
－長岡大学教授・小松教授－

小松俊樹 (長岡大学教授)

こんにちは、小松でございます。私の出自は、いまほど岩塚製菓の横社長からお話しいただいたところですが、私は40歳に会社を退職いたしました、長岡で事務所を立ちあげました。プランニング会社という言い方ですが、有り体は非常にやぐな会社でございます。企画提案を生業とする会社を立ち上げたのですが、中小企業診断士の資格をとってからは、いわゆる経営コンサルティングの世界に入りました。以来24年間経営コンサルをやってきております。

長岡大学には去年からお世話になっております。それまでは海千山千の社長連中を相手にやってきた人間ですが、今度は20歳前後の子ども達を相手にしていますが、非常に勝手が違いまして四苦八苦ししているというのが現状です。今日は1つよろしく願いいたします。

●第1の論点：経営課題・経営戦略と人材の位置づけ

原田 どうもありがとうございました。それでは、第1のテーマから議論したいと思います。

経営課題・経営戦略と人材の位置づけですが、これについては、要するに企業が戦略を立てていくときに、自分の企業の経営資源をベースにして、どこまでいけるか、どういふ分野で競争力をつけて成長できるかというのを考える、そういういわゆる資源ベースの考え方があります。もうひとつは、ポーターが言っているような、市場の中で一番優位なスタンス、立場をとって、主導権をとって成長発展していくというポジショニングが重要だという考え方があります。

現在は、両方融合して経営戦略を立てることになっています。それでもやはり日本企業は経営資源ベースの戦略の考え方が強く、ポジショニングの考え方は、アメリカ企業の方が強いと一応言われています。

この点については、今日のパネリストの皆さんの企業は、基本的に専門の分野の商品で事業展開をしていますので、多くの事業の柱を持つ大企業とは異なりますので、経営戦略・課題と人材の育成・位置づけは比較的はっきりしているのではないかと推察します。

例えば、アメリカのGEは、エジソンがつくった会

社ですから電機の企業ですが、今は電機の企業ではなくて生き残ってきている。基本的には利益を追求したM&Aで可能にした。M&Aであれば、人が付いてきますから、別に人材育成をやらなくてもいい。しかし、中小企業はそんな簡単にM&Aで変身できない。そういう意味では、中小企業が生き残るためには、戦略の中で人材をどう育成するか、位置づけるかは非常に重要ではないかと思っております。成果を上げるのに必要な人材はどういう人材かということ議論する前にその辺をちょっとお聞きしたい。

それでは、最初に山忠の中林社長からお願いします。中林社長は、東京理科大学大学院のイノベーション研究科の大学院生でもあります。勉強と実際の社長と両方やっております。よろしく申し上げます。

●戦略をどれだけ個人の能力要件の向上に結びつけられるかが一番の課題

－中林社長－

中林 なかなか難題ですね。経営課題はやはり、私どもの現状では中期計画をどう進めていくかというふうに捉えております。その課題は、いままでいろいろな商品をやった。成長の過程で総合通販みたいな形でいろいろな商品があるのですが、それをテーマ型の通販にいかにもっていくか、その方向付けです。具体的には、「潤す市場」「暖める市場」「足からの健康市場」の3つに力を集中することです。例えば、靴下づくりを生かして、健康法としては足を通した健康、体を温めるゾーンや皮膚を潤すゾーンにどのように絞込んで商品開発と販売をつくっていくかということが今日的な課題だと思っております。

では、それをどのように進めるかが一番の問題なのですが、先ほど、このパンフレットをつくったのが1年半の青年だと言いました。彼は3等級の月給で、一番広告をつくる上での構造を把握するという力を彼は求められています。誰を対象にして、どういう価値を提供して、どういう結果を得たいのか。このスキルをどれだけ伸ばせるかが、実は中期計画を進めるというところで具体的に彼が問われているところなのです。課題遂行は、スタッフの戦略遂行能力の向上にかかっています。それに沿った日常業務の流れを創って、日々その力が高まるように導いていく必要があります。「戦略は、現場が動くための流れの設計である」。

こういうことです。ちょっと結びつかないかもしれないのですが、次の求められる資質と育成方法のとこ

ろに書いたのですが、先ほど言った中期計画が、部門方針におちて、この部門はこういうふうにやっていきましょうと。それを元にして、今度は個人目標がつけられる形になっています。彼に関してはいまそれを聞かれている。いま人の力でできる縁という段階で、それを独力でできる状態に早く持って行ってほしい。さらには完成、人に教えられるレベルになろうというところまで、いわゆる方針に照らして、この部署に何が要求され、そして個人に何が要求されるのか。そのときの能力要件は果たしてどこが大事なのだろうか。それに照らして、現状の彼の強みや弱みを踏まえた形で、その能力を達するボトルネックは何なのかというところを部門長がしっかり考えていただいて、それに照らしてこういう課題で働いて遂行していくというところになると思います。

そういう面では、具体的な日常活動に経営課題をどれだけ落とし込めるかが一番ポイントではないかと思っています。どうしても、戦略は商品ポートフォリオとか顧客のポートフォリオとか難しい形になってしまっ、企画的なものが、現実の現場のその日の仕事の流れのなかに落とし込まれないケースがあると思うのです。私もそれが一番悩みのなのですが、それがない限りは戦略、中期計画は遂行しない。それと人材育成は非常に絡んでいるところだと思います。戦略をどれだけ個人の能力要件の向上に結びつけられるように見ていくかが一番の課題かと思っています。

原田 ありがとうございます。すごい議論ができそうなのですが、それをやっている時間がありません。では、横社長お願いします。

● マネジメント力、ブランド力、チャレンジで「人財」育成へ — 横社長 —

横 当社の場合ですと、ちょうど一昨年に、このままでは岩塚製菓は成長しないということで、中期経営計画、岩塚リフォームプランを策定しました。その中でもう一度全部やり直しを図ろう、再生しようということで、1年目がスタートしました。1年目は、企業としてのいわゆる利益体質をきちっとつくろうではないかということでやってまいりまして、ほぼ目標は達成できたと思います。今年が2年目、2期目に入ってきて、課題としては4つあると思います。

1つは、企業である以上、盤石たる利益体質を構築していかないといけない。そのためにはマネジメント力、特に管理職の（役員はもちろんですが）、マネジ

メント力を強化しなければならない。

2つ目は、岩塚ブランドというものをきちんと、いわゆる信頼を確立すること。当社は国産100%でずっとやってきまして、非常に米の価格が高い困難な時期もありましたが、続けてまいりました。そういう中で、他とは違うという、品質面の優先を徹底的に、営業を中心にお客様にご理解いただくということで、その信頼を勝ち取っていかうということを行っています。これは岩塚ブランドのみならず、フルチャネルで活用していかうということです。

3点目は、やはり次の成長戦略を構築しないとけない。それにはやはり新しい層に働きかける、いままで通りやってきたからこれで良いのだということではなく、全く逆のことをやってみるということも大事なことだと思うのです。そういう意味で、新しいことにチャレンジすることに関しては、一切なにも問わない。特に社長があまり余計なことを言わないようにするのも一番良いのではないか。新しいことに挑戦することを、海外事業も台湾企業との連携のなかで中国とも展開しておりますので、それを東南アジアなりアメリカへ広めていきたい。

最後に、「人財」育成ですね。当社はこの字、「材」ではなく「財」を使っているのですが、毎年人財育成だけはどの部門も最重要テーマです。過去20年くらいにわたって言い続けており、今回もきちっとやろうではないかと思統してとりかかっているところです。この人財育成の基本の人事制度は、トータル人事制度ということで、職能、賃金、教育、人事考課などで具体化することですが、これに中身を盛っていくことが経営課題です。

原田 どうもありがとうございます。それでは岸先生、お願いします。

● 横串人材を組織の中でいかに仕組みとしてつくれるかが企業の重要な課題

— 岸准教授 —

岸 私はいろいろな中堅企業さん見させていただいて、いろいろお話を聞かせていただいて、一番最近重要だなと思ったのは、これは古くて新しいと思うのですが、やはり、横串を入れる人材をいかにつくれるかというのが企業サイドでは重要なのではないかと、思います。仕事を見ていくと、どうしても企業はいろいろな職業が繋がっている。となったときに、それぞれが個別的に最適化するのではなくて、そこからいかに横串

を通した形の人材を組織の中でつくりあげられるか。

多分これは、5名とか10名くらいの企業規模であれば、社長さんが全部やれば良いということになる。これがだんだんと100人規模を超えるくらいになると、やはり組織の中に横串を入れられる人材をどれだけ組織が持てるかというのが、実は非常に大きなテーマになってくる。企業とお話ししていても、実は古い課題のように一見思われるのですが、いろいろな企業さんを見て回るとやはりその辺りの育成が難しい。しかもそれを仕組みとして入れ込むということは難しいという話をよく聞きます。

私は実は中国も見ているのですが、昨今の中国の問題も、賃金が高騰していますので、いかにして横串を入れられる人材を育てられるかが製造業の中でも大きな問題になっている。実は国内の中堅中小企業、しかも規模が大きくなりかけているような企業の中では、こういったように全体を見渡せるような人材をいかにつくりあげられるか、しかもそれを仕組みとして入れ込めるか。それが上層部の一定の間人だけではない形で下につくりあげられるかというのが、非常に大きなテーマだし、重要な課題ですね。コテコテの話になるかもしれませんが、実はそこが、組織が活性化する、しかも組織の中が全体に統一的に1つの目標に向かって進んで行くときに、個々の部門・部署がバラバラにならずに一体感をもっていける。こういった横串人材を組織の中でいかに仕組みとしてつくっていけるかが重要な課題ではないかと思っております。

原田 ありがとうございます。発言の順番を間違えてしまいました。申し訳ありません。経営者の方の発言のあとに、岸先生と考えていたのですが…。あらためて、次に、松原社長のご発言いただきます。松原さんは、最近流行りの、複数起業した起業家、シリアル・アントレプレナーです。新潟県では、「初」かもしれません。パルメソだけでなく、マコーも含めて、経営課題・戦略と人材の位置づけをお願いします。

●ベンチャーの浮沈は社長自身にかかる－社長の器以上にはならない－

－松原社長－

松原 岸先生は5人しかいない企業なんていうので、飛ばされたのかと思いました。経営課題は、会社によって違いますね。大きく見ると、自分の経験からいって、創業時みたいな、まさにガンガンに引っ張るようなときの経営課題から、ある程度安定期に入った、ある

いはもっと成長期に入るという時期で違うのではないかと、という実感があります。

最初の、私はベンチャーをやっているのですが、ベンチャーが安定までいくまでのところは、もちろんいろいろな人のネットワークが必要ですが、一番の経営課題は、自分自身なのです。会社は、社長の器以上にはならないのです。悪ければ潰してしまう。カネを集めて、私は技術屋なので、技術をいまの時代についていく。それから販売が下手なので、後ろでどうやってマーケティングをしようか。私のなかのマーケティングという言葉は、売る仕組み作りというところで、いろいろな人がその仕組みに乗ってくれば売れるのではないかと。実はマコーも同じことをやっています、マコーはいま約100人。いまは創業期から、20年近くで、経営の幹部は5、6人育ててやっていますから、社長が遊んでも当然大丈夫な会社になっています。

人を育てるときに、いろいろな経営課題の項目はたくさんあげられるし、人を働かせるという上から目線での経営課題、組織論、さらに社長がいかに儲ける会社をつくるか。人を育てるといっては時間と金の余裕がないものすごく難しいことは、やってきて思うところです。

安定期に入った会社が求めるものと、創業時、新しくリスクを負ってやる時の人材は全く違います。とにかく我慢というか、何を言われても、私はさらに人間教育だと言っているのですが、やはり一度落とし込まれるくらいのことをやって、それでも耐えてくる人間は、マコーの若い連中やいまの経営陣を見ても、すごく強いなと思う。知識があるという以前にまず強くなければならない。知識はそれなりに、先ほどのアンケートでも、教えていただける。一番の経営課題は自分がどれだけ成長できるかということ、いま必死になって技術の勉強をしたり、展示会にもものすごくいっぱい出ているのですよ。もちろん売るためなのですが、市場のニーズをどう捕まえるか。ちょっとおもしろい先端のことをやっているの、先端の人達と何人会えて何人議論できて何が欲しいのか。いまの技術でどこまで足りてどこから足りないのか、足りないところはどうか。ああ金がないからダメだとか、そういうことを整理していくのが私の役目です。

それを4年間もやってきて、やっと死の谷をちょっと越えたかな、でもまだ不安定だよ、ということで、やはり自分自身かな。格好いいかも知れないけれども、やはり自分の器以上には会社はならないというの

は、根本にあります。

100人くらいになると、組織論をつかいはじめて、そのときからやっても良いのですが、その前から育てることが重要です。育つ人間が、先ほどのGEではありませんが、M&Aで買われていくとしても、そこは資本の原理なので、逆に買ってもらっても良いということの良いのではないかと気がしています。余分なことを先にいいましたが。

原田 どうもありがとうございます。それでは小松先生お願いします。

●中小企業は教育分配率を設け、ビジネスマンを勉強させよう!

—小松教授—

小松 経営課題と人材育成ということですが、松原社長さんが言われたように、従業員規模によって課題は全部変わってくると思うのです。人材育成の課題も変わってくる。5、6人とか10人程度、つまりスパン・オブ・コントロールの範囲内であれば、社長がワンマンで全然問題ありませんし、俺の言うことを聞けと走っていただければ良いと思います。ただ問題はそれを過ぎてくると結局50人、100人、1,000人となってきたときに、結局機能分化がはじまってきますから、組織も分化してきます。その後はどうするのかという問題ですね。

これについては次の話に出てくると思っておりましたが、そのまえに、一般的な中小企業の経営課題のなかの人材育成についてお話しします。私がおつきあいさせていただいた範囲の中でいいますと、そもそも経営の中に人材育成をどう位置づけているかについて明文化していない。人材育成のための方針、目標設定、これがない。経営計画のなかにも謳われていない。仮に謳われていたとしても予算措置がされていない。

そういうものを見ていますと、私はいわゆる売上げ総利益に対して何パーセントを人材育成に使うという、労働分配率という言葉がありますが、教育分配率ですね、こういうものを設定して、実際の予算措置をする必要があります。これができないと、社長がいつも頭の中で思っていることはよく分かるけれども何も動いていないという結果に終わるのではないかと私はいつもお話をしております。

もうひとつは、私も新潟県人なので、新潟県人の悪口を言っても許されると思うのですが、一説によりますと、新潟県では書籍業界では実用書が売れない県と言われています。これは10年以上前にあるシンクタン

クに聞いた話です。実用書が売れない県。つまり、サラリーマンが勉強しない県というふうに理解できる言葉として聞いていました。傍証としていくつか調べたのですが、前日、中小企業大学校三条校、大学校は全国で9箇所ありまして、ラッキーなことに新潟県にも1つあるのですが、昨年度に何社受講したかを調べて欲しいということをお願いしまして、返事が返ってまいりました。373社でした、新潟県だけで。長野県も受け入れています、新潟県だけでは373社だけでした。これは延べではありません。

平成24年度の経済センサスでみますと、県内には約12万事業所ありますので、本社の数ばかりではないのですが、参加企業割合を計算すると、1パーセントに満たない。東京に一日日経セミナーなど5万円もする、交通費もかけていってくるという人も多い。中小企業大学校を使わない手は無いと思うのですが。大学校に派遣した受講料について補填するという自治体の補助金制度はたくさんあります。1パーセントの企業は大学校にいつも来る企業なのです。問題なのは、来ていない企業の方ですね。

全国9箇所の大学校でやっているカリキュラムは全部ネットで見られるようになっていきます（内部の人しか見られませんが）。その講師が全部評価されています。受講生が全部評価し、それが全国のデータが出ています。優秀な講師以外は淘汰されて行きます。優秀な講師だけが全国に動いている。私は、あそこのレベルは、非常に高いと思います。大学校を是非使うべきだと言うのですが、教育分配率がほとんどない会社ばかりですから、実態としては、閉古鳥が鳴いてしまう。大学校には怒られますが、受講生集めに苦勞なさいているのは事実です。

また私ども長岡大学はCOC以前から社会人向けの夜間講座＝イノベーション人材養成講座を開講していますが、受講生は少ない。私は商品開発をテーマに開講していますが、何回やっても5人を越えたことはない。まあ、私の能力の無さもあるのですが、そういう実態がございませう。

●Off-JTも重要!

原田 今の小松先生のご発言で、中小企業大学校の活用がすくないのではないかと、との指摘がありましたが、経営者の皆さんに、その点だけお聞きします。

中林 お得な内容だと思います。お値段と価値から言

うと、すごい価値があるお得な研修内容だと思えます。私は、土曜日に理科大に通っています。60名なのですが、やはり大企業の方が本当によく勉強しています。同期の本田技研でモーターを開発している人は、子ども4人いるのですが、毎週金曜日は図書館に寝袋とマットを持って泊まって勉強しています。私は大企業病とかいろいろ聞きますが、そんなことはないなど。やはり大きくなるためには、やはり勉強しているのです。私は、すごく脅威を感じました。

松原 基礎的な勉強をする。まさに先ほどのセミナーにもあった、知識を得る。活用するのはまた別だという意味で、ああいうオフラインで勉強することは本来やらせたいのです。ただ、なかなか余裕がない。新潟県は余裕がないのかなと逆に考えたら、実は社長が偉くてオンザジョブでちゃんと教えられているという考え方もあるかもしれない。まあそれは別としても。

マコーはいま結構外に出すようになりました。だから、それも時間とかお金とかの中でのということが1つあるのではないのでしょうか。いろいろな表現の仕方があるのでこの辺にしておきたいと思いますが、やはり余裕が無いとなかなか難しい。人のこともなかなか見られない。

榎 岩塚製菓としては、結構出している方だと思うのですが、バラバラで行っていますが、勉強にならない勉強はない。何ものでも1つ2つは勉強になる。

●第2の論点：成果をあげる人材育成の方策

原田 それでは第2クールにいきます。アンケートでは、どういう人材が好業績をあげられる、成果をあげるか、また、成果をあげる人材をどう養成するか、を聞いた。そのときに、やはり人が非常に不足しているということがかなり出てきたのですが、この辺についてどんなふうにお考えか、お聞きしたいと思います。これは榎社長から松原さん、中林さんという順番で。さっき私間違えてしまいましたから、それをお願いします。

●若者に、「スピード」に対応できる「連携できる力」を身につけさせる!

—榎社長—

榎 当社は、お菓子の業界、食品の業界に属していますが、昨今の経営環境の変化は非常に大きく、対応が厳しさを増しています。自分を含めて、求められている資質だとか能力を言葉で表現するのは非常に難しい

のですが、先ほど岸先生もちょっと触れられた横串に近いかも知れませんが、キーワードとして、「連携できる力」といいますか、それと「スピード」が非常に重要になっていると思います。

2つの事例をご紹介します。例えば、新商品の開発のケース。従来ですと、まず、新商品開発は新商品開発担当者が思い描いたこと、お客さんから言われたことをアピールしたり試作したりします。試作品をつくって、生産部門に移していく。生産部門で、これは何でつくる必要があるのかという話になってくると、また振り出しに戻ってくる。また、売の方は、できあがってから商品見本として提示されると、こんなものは半年、一年前に終わっているではないかという話になってくるくらい、猛烈にスピードが速い。特にわれわれの業界ですと、コンビニエンスストアの場合は、早いときには1ヶ月くらいで商品の改廃が起こってきます。

そこで、当社は数年前から、従来のやり方ではとてもついていけないので、開発リーダー（役職関係なく若者から全部担当させる）を中心に、アイデアの時点で生産・技術サイドが同時並行で入って一緒に商品を作っていくというやり方に変えたのです。考える方とつくる方が別々にやっていたのでは追いつかない。専門語でいうとコンカレント・エンジニアリングですね。少しでも開発リードタイムを縮める。そのためには、いろいろな部署の連携（調整能力。プレゼンテーションする能力…）といろいろな意見をまとめる力（リーダーシップ）が非常に大事なのではないかと考えています。

もうひとつは、実際の販売の仕方の変化への対応です。スーパーマーケットに提案する場合には、一番大事なのは、今こういう商品ができましたからお願いしますといっても、なかなか置いてもらえない。この売場、米菓の売場全体をどうするかという、カテゴリの中の全体提案をやらないと、本当の意味での取り組みするレベルの相手先になってもらえない。われわれも一生懸命そういうふうに行っているのですが、やはり、お客さんとの連携する能力、バイヤーさんなど専門部署と連携する力、お菓子だけではなくて広い肉だとかの売場もまとめ上げていくような力、そういった力が要求されます。そういう「連携する力」、先ほど岸先生がおっしゃった横串ができる力と、スピードがキーワードになりますね。そういう力が育成できるように、できるだけ若い人達にチャンスを与えて。いま本当に若い人達、22～3歳くらい

の年代にもどんどんやらせることではないかと思えます。上が余計なことを言うと全部つぶれてしまいますから、余計なことを言わないというのが最たるものではないかと思えます。

原田 どうもありがとうございます。それでは松原さん、お願いします。

◎右腕・左腕(専門家)とリーダーの育成が企業成長には不可欠!

—松原社長—

松原 先ほど、自分(社長)が一番問題だと言ったのですが、次は、二番目は社員のことを言いましょうか。昔から兵法では、1人では5人くらいしか見られない、多くて7人だ、と言われます。例えば、それが組織論のはじまりで、だから5人以上の組織になると、リーダーが必要になってくると私は思っています。そのリーダーは、まず、社長が5人育てる。育った人が部長になる、会社の規模によりますがその部長が、また下の5人を育てるという形が一番重要ではないか。そうすると社長や部長は楽になる。しかし、そんなにうまくいかない。そのためにどんなことをやるか。やはりリーダー、経営者の右腕、左腕がいる。よそから拾ってくる、というところ怒られるけれども、招聘するのも良いし、自分で育てるのも良いのだけれど、それができはじめて攻められる。あるいは変革ができる。

私は技術屋なので、先ほど言ったように販売は下手だなと自分自身思っている。でも自分でやらなければならないから一生懸命やりますが、リーダーは変革ができる人、あるいは誘導できる人と、定義しています、私は。それは技術屋のなかでも、例えば、技術屋が会社を儲けさせられなかったらそれは技術屋といわないで、単なる技術の知識がある人だという、定義なので、私自身はそう定義しています。

リーダーの世界で、例えば営業。営業はいらぬ、営業はどこでも良い、外注でも良い。でもマーケティングするリーダーはうちのなかに欲しい。それから、例えば、総務。経営戦略を練る上で、バックヤードの情報を管理したりあるいはデータを出したりという意味で、総務というか間接部門が1人でも強い人がいると、ものすごく安心して攻める側が攻められるというのが実感です。それを自分がかかえると、やはり現実に引っ張られてうまくいかない。

そうすると、やはりOff-JTとかOJTとか必要ですね。小さい時はOJTしかないですが。とても

余裕がない。ある程度いくと、それを選択するのもリーダーの役目で、そういうところに出せるようにする。中小企業大学校三条校など利用する。自分の部下、右腕、左腕を育てれば育てるほど自分が楽になる。その結果、会社が儲かる。これは会社でなくても組織論であれば全部同じではないかと思っています。

どう育てるのかという話とは違った方向になっているかもしれません。結局、リーダーがその下の部下を、部下がその下リーダーがどうやって育てるかということ。そういうリーダー論が一番重要ですね。リーダーの資質のある人は非常に少ない。残念ながら。例えば、前の会社でも、私が居たころは70人くらいでしたが、そのなかでリーダーは2、3人しかいない。すごく知識が豊富な人をリーダーに育てようとしたりしますが、うまくゆくとはいりません。リーダーの養成は、いまも過去も、それほど変わらないのではないかとと思っています。

原田 どうもありがとうございます。横社長が言われたのも、松原さんも、いろいろな分野・レベルのリーダーを育成しないと経営者は楽にならないということですね。では、中林さんお願いします。

◎「素直さ」と「向上心」を人材の基本におき、部門経営者を育てる

—中林社長—

中林 横社長、松原社長の話は本当にそうだなと感動して聞いていました。私がここに書いたのは、まず、一番ベースになる求められる資質は、「素直で向上心がある」ことですね。学歴以前にこの資質が第一です。それと「親孝行」です。親との人間関係が良好な人というのは、やはり課題を与えられても素直に受けられますね。父との関係がうまくいかないどうしても目上の力ある人に反発してしまうという傾向がある。そういう意味で書かせていただきました。この素直さと向上心のみきわめが採用時のポイントです。これがあれば大概いけるのではないかと私は希望を持っています。

育成方法ですが、第1は先に述べた点です。その仕事に必要なとされる能力とレベルを明らかにすることです。次の2つで。上述の全社方針→部門方針→部門目標→それに貢献する個人目標の設定、さらに、現状の強み、弱みを踏まえて目標達成に向けたその人のボトルネックをつかむこと。

第2は、仕事観の気づきをもってもらうこと。「何のために会社に来て仕事をするのか」、「10年後の自分

はどうなっていたいか」、この2つの課題を2日間のワークで考えていただく。会社に来て仕事をする目的は、給料をかせぐためである。自己啓発、スキルアップなどいろいろな回答が出ますが、給料なしで会社に来ますかと問うと、納得します。では、給料は何のために使うか。生活費、遊興費、将来への貯蓄の3つです。そこで、10年後どうなりたいですか、という問いが出てくる。これが見えると、将来の自分づくりの要素が、今の仕事や職場環境にあることが理解できる。

第3は、伸ばす課題が見えたら、人に預ける。努めて私の友人に預けて教育してもらおうということもあります。コンサルになかなか良い感じになったから頼みますと言って32、3歳の人間をベンチャーの社長の中に飛び込ませて、半年か1年くらいは相当びびっていたのですが、1年半くらい経ったときにはすごく成長してくれて、社長に誓いたいことがあると電話がかかってきたから、どうしたのかと聞いたら、もう今後二度と言いつけません、愚痴を言いません、これだけ誓いますとか言って、仕事ぶりが変わった。彼などは良い感じだった。

第4に、日常の言葉掛けを行う。私の方から日常的に言葉がけはできるだけするようにしています。元気とか、あれはうまくいったのではないとかいうことを繰り返すというところでしょうか。私の今日的課題は、やはり部門経営者をしっかり育てるところが課題でして、やはり人を通して成果をあげるという感覚が、まだなかなか身につけていません。結局、私がそんなのかもしれませんが、どうしても自分がやってしまって、人を通してのマネジメントが弱い。そこを一緒に勉強しているところです。そういう面で足りないところは指摘したりして、一緒にやっているということでしょうか。日々、彼はこういうところが課題だからこういうふうになくなってもらいたいという願いのもとに日々接しているというのが実情ではないかと思えます。

原田 どうもありがとうございます。岸先生、やはりいろいろな分野・レベルのリーダーを企業の中では育成しなければならないという意見なのですが、それについてはいかがですか。

●「縦のつながり力」も重要 - 顧客の先の先をよむ力 -
— 岸准教授 —

岸 まさにその通りだと思います。企業規模の問題が非常に大きく関係してくるというのも、そうだと思います。

ます。先ほど、横串人材という話をしましたが、これは特にリーダーが出てきた段階でそれぞれのリーダーが他の部門とどういう形で連携をとれば、横社長の言葉では連携とは「つながり」だと思のですが、そのつながりを持てるかという話が、1つ横をつなぐ力として非常に重要だと思っている力です。

もうひとつは、縦のつながりも非常に重要だと思います。先の先を読む。もしかしたら、先の先の先を読むというのかもしれませんが。これは時間軸の先の先ではなくて、例えば、自分のステークホルダーの一步先まで読めるかが非常に大きな能力としてあるのではないかと。自分のお客さんのもう一步向こうにあるところまで読んでお客さんのことを考えられるか。実は、お客さんは、その先にもう一個お客さんがある場合には、そのお客さんを考えて自分の事業を展開するということを考えれば、お客さんのお客さんまで考えることによって実はそのお客さんとの関係を非常に戦略的・効果的に考えることができる。それは縦の、時間軸ではない形のつながり力ですね。横のつながりと同時に縦のつながりも非常に重要になって、先の先を読む力は非常に重要だ、と最近考えております。

●OJTも効果的な仕組みづくりが必要

— 岸准教授 —

岸 育成の方策なのですが、先ほどからOJTの話が出てきていますが、私は個人的には日本の企業の中ではOJTというのはマジックワードだと思っています。OJTは、違う側面からいうと人材育成をしていないと、みられる。例えば、欧米の企業から見たら、何も人材育成をしていないではないかと。つまり、learning by doingという形で学ぶというのは、きっちりした仕組みが入っていなければ、それは人材育成をしていないというふうに見ることもできる。OJTといたときには、計画から評価から配置まできっちりとした仕組みの中で行われないと、OJTがマジックワードになって、結局、蓋を開けてみたら何も人材育成をしていませんということと同義になってしまうというおそれがあるのではないかと思えます。

中林社長が東京理科大で学ばれているという話でしたが、東京理科大学にいらっしゃる伊丹先生は、人を育成するのに一番重要なのは「任せて、任せず」とおっしゃっていました。やはり完全に任せるのではなく、しかも完全に自分が全部やってしまうのではなく、その微妙なバランスが重要なのだという考えを主張され

ています。有能な人材を育成する人達は、この「任せて任せず」というのを非常にバランス良く行っているという話をされていて、私もその通りかもしれないと思いました。

実際に任せながら、でも実は任せていないというのをうまく形に入れ込むということなのではないかと思っています。能力としては、横をつないで、さらに縦をつなぐような能力を持った人。さらに育成方策としては、OJTは効果的だと思うのですが、そこはもう一度見直して、どういうOJTが効果的なのか、OJTで人材育成をすることはどういうことなのかをきちんと考えないと、OJTという名の下に全く人材育成が行われていないという形になってしまう企業もあるのではないかと考えています。

原田 ありがとうございます。それでは小松先生、リーダーの育て方ということで。

●リーダーの理想的養成方法はない

—小松教授—

小松 想定外のテーマですが、私、実は大学の卒論は日本的リーダーシップをテーマに掲げました。当時、『甘えの構造』というベストセラーが出ていました。日本人とはなんぞや、昔から日本人は、自分達はどういう特質があるのかなどがブームになっていた。ちょうど私が卒論を書いたときには、その『甘えの構造』がベストセラーになった時期でした。それを下敷きに、かつ、三隅二不二さんという九州大学の教授をやってらっしゃった方のリーダーシップ論を重ね合わせて論じたことがあります。

結論は、三隅さんの考え方は、いわゆるPMリーダーシップ論です。Performance、業績追求型とMaintenance、つまり組織の維持に関心を持つ。それをマトリクスにしまして、右上、パフォーマンス追求型のリーダーであり、かつ組織メンバーのやる気を維持して引っ張っていくというメンテナンスの部分も強い。それが右上に来るわけです。そのリーダーシップが一番良いという結論でした。

これはかなり古い議論ですが、それはもちろんその通りだと思います。さはさりながら、実際そういうリーダーをどうやって育てるのか。確かな方法は、私は、ないと思います。先ほど岸先生がOJTの問題点を指摘されました。その通りでして、私が見聞きさせていただいた中小企業の中でも全くあてはまりません。

Off-JTは、これは世間の評価・評判を聞いて、

良さそうなところにカネを出して送ればそれで良いのですが、問題はOJTです。内部で行われるわけですが、OJTはお金がかかりませんからOJTをやっていますという話をよく聞くのですが、そこに一番問題があるというのは私も岸先生も同じ認識です。

往々にして、単に任せているだけです。上司が部下を育ててくれよと頼むと言って終わり。私が考えるOJTは、やはり仕事そのものを要素分解して体系化して、個々の要素ごとに到達点、目標値を設定して、そのスケジュール表に基づいて上司が部下を育てていく。そういう仕組みの中でやっていかないと、OJTは全く何もしていないという岸先生のご指摘の通り終わる。大半はその通りです。

確かにそれは言われれば、松原社長がおっしゃるように、なかなか余裕がない。自分の会社でやっている業務内容、経営機能を分解して、それが組織に割り当てられて行われているのですが、その機能をこなすために、ある組織でどういう仕事をしているかという仕事の棚卸しを行う。実際にリスト化して、それで個々の仕事についてまたそれを要素分解するという気の遠くなるような作業です。ただし、それはどの会社でも創業以来営々とやってきたものでして、形式知として出ていないだけで、やっている人達は全部わかっている話です。だからそれを暗黙知でお知らせしないで、形式知の形に、表に出していく。その仕組みがきちっとできていないとOJTはお題目で終わってしまう。

ただ、なかなか、言うは易し行うは難し、ですね。特に中小企業の場合は、先ほどの、中小企業大学校に人を派遣する企業は少ないという話を申し上げましたが、あれも大学校の方々とよく話すのですが、お金よりもむしろ時間です。社員を派遣してとられる時間が耐えがたいのではないかというふうには私は思っています。皆が忙しい。手に余る仕事をいっぱい背負ってやっている。そういう意味では、私がいま申し上げたのは理想論に思われるかもしれませんが。さはさりながら、OJTはそういうことが必要なのだなということは頭に置いて進めていく必要があるなと思っています。

●第3の論点：新事業・新商品開発の推進方策

原田 どうもありがとうございました。どれも議論すればすごい時間が必要です。時間があまり無くなってきましたので、第3のテーマの新事業・新商品開発の推進方策について、ご意見を伺いたいと思います。松

原さんからお願いします。

●新事業・商品のシーズ・ニーズは市場の情報から入ってくる

—松原社長—

松原 ずっと長い間やっている、隠れたというか、市場からニーズやシーズのネタが出てくるのです。例えば、いまやっている仕事は、実は、十数年前にマコーにいるときにやっていたことなのです。それを持ち出したというのが実態ですね。何が起きているかという、基礎的な部分（技術）があって、それを皆さんが知り始めたり、あるいはニーズのある市場に提示したときに、向こうから勝手に反応が出てくるのです。そんなのはできるじゃないかと。技術の場合はそうだし、たぶん商品もそうだと思うのです。その、一步先を行くとかいうのをやるのはこちら側の役目なのですが、その後に、技術の場合には基礎開発とかトレーサビリティが続く。そういう技術は本当に使いものになるのか。そしてそれを事業化したときに本当に買ってくれるのか。いいねとは言うけれども、だいたい技術系のもは買ってくれない。だから、ものづくり企業が、いいねと言われて、つくりはじめる、というのはこれほど危険なものはない。買ってくれるという状態をどうつくりだすかということには次のステップがないと成功しない。

ですから、技術も売れ筋かどうかの情報がないとわからない。新しい技術で製品をつくるのはいいが果たして本当に買ってくれる人がいるのか。ここが問題ですね。私は今、パルメソをやっていますが、もう2つくらいやりたいことがあるのです。でも、金も時間もないので、もっと先だと。実は、先に先にやっていると情報は入ってくるし、それは社員にも入ってきますよね。お客さんの方から。そこが重要です。

原田 情報ですね。わかりました。それでは中林さんお願いします。

●新事業提案を計画化、成果の見える化で推進

—人材育成の一環—

—中林社長—

中林 こちらが聞きたいテーマですが。先ほど理工大の大学院に行っていると言いましたが、なぜ行っているのかというと、要するに次の課題がほしくて行っているわけです。とにかく前半は朝6時15分の新幹線に乗って一生懸命通っていました。そうすると何となく見えたことがあった。ところが、カラダを壊してしま

いました。やり過ぎてしまったのでしょうか。

やはり、自分が求めていると駄目だろうなというのは当たり前の話ですが、それしかないのではないかなと思うのです。それと、ここに書いたのは、部下が温むすび、こういう事業をやりたいと持って来たときに、じゃあどうということなのかなと考えたのがこの4つの視点です。

- ・戦略方針の確立
- ・それに沿った事業計画書の作成
- ・効果確認が見える管理の制度
- ・あくまでもひとつづくりの思想が大切（失敗も学びのうち）

部下が何かをやりたいといった時には、この4つの視点で方向づけをしています。そんな難しいことはできないので、最低限、お客様の構造や商品の構造をどういうふうにしていきたいのか、収益をどうしていきたいのかという見通しの付くものを出すということに気をつけています。あとは良ければ伸ばし、悪ければ止めれば良いだけです。よし悪し分かる会社の仕組みがあればよい。これは、当社は月次決算でみます。最終部門利益から本社配分比を、間接人員費を引いて、各部署がどれくらい儲かったのか、直接営業の人がどれくらい儲かったのかという仕組みがあるので、きちんと結果がわかります。要するに言わなくても、毎月毎月、結果が出ますから、どういうふうにしようかと一生懸命やっているところです。

新規事業も、やはり人材育成と思ってやっています。本当に本人がつぶれるまでやる必要はないですから、そういうのはすぐにやめて、また新しいことを探せば良いというところで割り切っています。

原田 それでは横さんお願いします。

●顧客の本当のニーズをつかんでスピーディーに商品化

—横社長—

横 新規事業・新製品開発ですが、とにかく、技術進歩とか、お客さんの嗜好の変化はものすごく早く、パターンが多様化しています。ですから、とにかく自社内にもっていないで、外へ出るということが一番大事なのではないかと思っています。多くの人と会って、視野を広げることが重要です。

例えば、当社の例ですと、関連会社で里山元気パークという会社があります。ここは、これからの農業法人など農業のいろいろな話があった時に、1つおもしろいことができないかということで設立した会社で

す。ここには、地元長岡のおいしい野菜だとかいろいろなすばらしいものがいっぱいある。尾崎竜堂さんや阿川耀子さんも長岡野菜を東京に持って行ってずいぶん長岡を宣伝してもらっているようですが、地元のわれわれがなぜできないのだろうと考え、長岡野菜を送ったりして喜ばれるようになりました。今、世田谷に、「米の辻」という新しいお店を出店しました。ここでは、美味しいものだけ売っている。長岡の野菜だとかお米など美味しいものだけをおいて、喜ばれています。

お客さんと接しているなかで、お客さんが本当に好きなもの、望んでらっしゃるものを感じたら、それは1つの商売のチャンスではないかと思えます。そういう感覚がないと、何か新しいことを始めても結局愛情が入りませんから、商品は売れない。そこが一番大事なことではないかと思えます。そういう意味で、われわれは長岡の地場産業ですから、これを目指して、いろいろなものを日本中、世界中に発信していくことを使命と考えています。そういう形でとにかく社員も、製造に所属しますと、半年間くらい、以前は1年間でしたが、必ず中国に技術指導に行くようになっていきます。20代後半くらいから。大変なのですが、忍耐力を含めて、世界を見て、成長すること。世界をどんどん見せて、成長していく踏み台になるのではないかと思えます。

原田 ありがとうございます。それでは岸先生お願いします。

●自由な時間をつくりブレインストーミングでアイデア出しを!
—岸准教授—

岸 私は開発とか企画は自分の領域を超えてしまっているんで、企画の前段階のアイデア出しのところは日本は弱いのではないかと個人的には思っています。いろいろな人たちと話しながら、いわゆるブレインストーミングとアメリカでは言われていると思うのですが、ブレインストーミングをするなかで、良いものを開発に乗せるという前の段階で、そういう段階の大企業のケースとかを見ていると、アイデアは良い「けど」みたいな話が必ず入り、Yes、Butが入りますね。初期のアイデア出しの段階で、そういうことをすると、アイデアはシュリンクしてしまうのです。

最近、アメリカのスタンフォード大学の起業家育成塾で、いわゆる新しいアイデアを出すというところでは、Yes and Howです。イノベーション

は、ある種既存のものに付け足して積み上げていくことになるので、初期のアイデアで、何かばかげたアイデアが出たときでも、それにどんどん付け足しながら、新しく突飛なものを出す。開発の段階ではそこから良いものをセレクションすれば良い。でもセレクトするものが多ければ多いほど、当然開発に上がるものもおもしろいものが上がってくる可能性もある。

そのアイデア出しの部分が、日本の場合にはあまり得意ではない。なぜなら、大学教育も悪いのですが、いわゆる一方的に人の話を聞くという形で、誰かと何かを話しながら新しいものを生み出すというのが非常に不得意なような感じがする。そこをきっちりと、アイデア出しの段階で、いろいろな人たちと、開発・製造・営業の人たちが、雑談程度に、相手の意見を否定しない形で（ブレインストーミングはここが鍵）、おもしろいものをあげていくということが、実は非常に重要なのではないかと思うのです。

先週、日経新聞を読んだら、三井物産で、業務時間内に業務以外のことを考える開発チームを認めるということが出ていました。世界的に創造的だと言われるfacebookやgoogleという企業は、朝の1時間くらいは、業務に関連することについて自由に話しても良い時間というのを取っているらしいのです。これはもちろん中堅中小企業で忙しくやっているところでは難しいと思うのですが、日々の業務のなかに、従業員の人たちが自由に物事を発想して考えるような時間が何か新しいものを生み出したり、新しいアイデアを作り出す上では非常に重要になってくる。アイデアの段階ではとにかくいろいろなアイデアを付け足しながら新しいアイデアを生み出していくという作業が重要なのではないか。日本の企業組織ではどうしても「それ良いけど」という「Yes、But」の日本人の慎重な態度が出てくる。これをやめて、どんどんいろいろなアイデアを入れ込むことをやっていく。そのためにも従業員の人たちが自由に考えられるような時間を少しでも入れ込んでいくのが1つの方策としてあるのではないかと思いました。

原田 どうもありがとうございます。ブレインストーミングはやらせましょう。では小松先生お願いします。

●新事業開発は価値のイノベーション
—小松教授—

小松 昨日ちょうど3時間ほど新事業開発のマーケティング戦略の進め方ということであるところでお話しさせていただきました。そのときお話ししたのです

が、企業はゴーイングコンサーンですと続けるけれども、企業が展開する事業は環境変化に柔軟に見直しをしていくという話をいたしました。

事業とは、事業構造がありまして、私の言葉でいいますと、市場、対象顧客、商品、サービスと提供方法。提供方法は販売と生産の一義的なものなのですが、平たく言えば、誰に、何を、どのようにという3つの要素で事業はできあがっています。

環境変化に合わせて事業を見直していくということは、言い方を変えれば、誰に何をどのようにの3つのうちのどれかを変える、あるいは全部を変えることもあるかもしれませんが、そういうことだろうと思っています。その一環として新事業開発があると、お話をしたところです。

では、その新事業開発をどう進めるか。1つは、誰がその新事業開発をやるのかという点です。既に創業者は別として、会社として組織ができた場合は、簡単に言うと、組織の横断型の、社内のシンクタンクみたいなものを常設するのが手だと思っています。いろいろな部署から集まってきた人たちで社内でのシンクタンクをつくって、そこにテーマを与えて半年くらいで答えを書いてもらう。これは社長直轄です。そのシンクタンクのメンバーは半年でほしい半分くらいずつ交代させていく。結果的にそれは人材教育にもつながっていきますから、そういう仕組み作りは1つではないかと思ったところです。

2つ目は、これはちょっと難しい話かもしれませんが、その新事業開発のプロセスをどうしていくか。これは私の方で組み立てたやり方ですが、4段階に分かれています。大きく言うと、検討をつける、アタリを付ける、どんな分野・どんな技術においしそうなのかという「アタリをつける」。その後、「調べる」という段階が来まして、調べるが終わりますと、今度は「組み立てる」というのがあります。組み立てた後にその「事業性の評価をする」という評価の段階がきます。この4つのステップを昨日はご紹介しました。

ではどこを目指すかという目標なのですが、日本の企業は、おそらくプロセスイノベーションは得意な国柄でして本当は、価値のイノベーションという言葉を使うのですが、言い方を変えれば、新しい市場を提案するということです。価値のイノベーションが新事業開発の最終テーマではないかと実は思うのですが、一番日本人の国民性としては難しいという議論をさせていただきました。

つまり、防災国家でして、与えられた世界のなかで効率よく正確に運営していく技能は日本人はすごく得意ですが、世界そのものを構想して提案するという方はどうも欧米の人たちは得意なのだけれども日本人は下手くそではないかという考えがあります。つまり、ルールに従うのは得意なのですが、ルールをつくるのは下手くそだということですね。そういう意味では、価値のイノベーションが一番儲かっておいしい汁を吸えるのですが、どうもそこが下手くそで、相変わらずプロセスイノベーションが新事業開発と同義化してしまうところに問題点があるという議論をさせていただいたところです。

原田 一番難しいことをご指摘いただきました。その通りなのですがね。それでもう時間がないので、最後に、一言お願いします。

●会社観の大転換が始まったのか?

— 松原社長 —

松原 岸先生に一言いいですか。小松先生のプロセスイノベーションという話と、それから会社が社員に10%、20%、1時間でも2時間でも自由な時間を与えるというのは、まさにプロセスイノベーションから価値のイノベーションへの大転換の兆候なのでしょう。要は、利益団体である会社が、本来日本流の考え方でいえば定時でまっとうな作業をして、会社がより良いこととかは自分の会社以外の時間でやりなさいという考え方が、特に製造業ではがちがちに考えられていますね。それは、イコール儒学の世界の延長でできていますよね。

いま、一番儲かっている会社が先頭を切って、もっと儲けるには、社員を馬車馬のごとく働かせたら儲からないのだ、アイデアをもらった方が会社は儲かるのだよという、価値の大転換がはじまっているというふうに、お2人の意見を聞いて思ったのですが。そういうふうに、もう時代が入ったと考えて良いのですかね。

●プロダクトイノベーションの時代だが、プロセスイノベーションも大切に

— 岸准教授 —

岸 そうゆう「時代」が入ったかどうかは分かりませんが、イノベーションにはプロセスイノベーションとプロダクトイノベーションがあります。日本はプロセスイノベーションの方が得意で、プロセスイノベーションを突き詰めていくと、省人化して、日本の

中で市場がシュリンクする中でどうしようもなくなっていく。その時に、必然的にプロダクトイノベーションみたいな新しい価値が必要だと登場する。海外にでていくなかで。

新しい事業転換をしたときに、これまでのように日本のように市場があった場合はプロセスイノベーションだけで良かったのですが、既に市場がシュリンクした段階で、松原社長がおっしゃったようなプロダクトイノベーションのような価値を従業員と一緒に生み出していくような仕組みを入れていく。それを重要な仕事にしていく必要がある。最近、新聞を読んでもいろいろロボット化して、従来人間がやっていた仕事がどんどんロボットに置き換わるといったときに、私は大学生によく言うのですが、これからは単純作業をするような人は日本企業にはいない、そこである程度自分が考えて何かを生み出すような価値を生み出せるような人材になっていかなければならない、と。その意味では、いま松原社長がおっしゃったような、そこに価値の構造変化が起こっていると思うのですが、でも同時にプロセスイノベーションも重要だと思っているのです。これを同時に進めていく必要がある。

イノベーションといったときに、いまプロダクトイノベーションばかりに光が当たっていますが、やはり日本の強みのプロセスイノベーションはきっちりと、ここもやっていく。ただし難しいのは、そこにどうやって価値の創造を入れていくかということで、松原社長が分析された通りなのではないかと思えます。

◎「従業員のクリエイティビティを売ってください」の時代到来か
— 松原社長 —

松原 頭が悪いもので。もちろんプロセスイノベーションも継続してやらなければならないのは分かるのですが、いま瞬間、すごく衝撃的でした。企業として従業員を馬車馬に働かせるよりも井戸端会議を開いた方が儲かるということを言っているわけですよ。いやあ、と思いながら、そうかもしれない、というので質問したのです。それは従業員がそれだけの価値を賃金払いに対して生んでいるかどうかだと思うのです。いま実は中国でも同じ問題が起きていると思うのです。賃金が上昇してくるなかで、従来型の単能工では駄目ですよという話になって、もう少し考えてもらうような仕事をしてもらわないといけません。そのためには隣も見える、横も見えるという多能工化みたいな話が出てくるかもしれないし、同時にもちろん機械化

の話も出てくるのですが。国内でもそういったような話、賃金はこれ以上上がらないのですが、少し下がるのかもしれませんが、こういったときに、従来型の働き方だけだと国内には市場がないなかで、あなたのクリエイティビティを売ってほしいという形で企業側も先導していかないと駄目になってきている側面があるのではないかとこのところですね。

原田 大変核心をついた議論ですが。時間がありません。中林社長と横社長、いまの話どうですかね。一言お願いします。

◎コンセプト創造の時代に入った—チャンスはころがっている—
— 中林社長 —

中林 仕事の中身をどうつくっていくかということどううけとめました。やはりコンセプト創造になると思うのです。私が感心したのは、鯛焼きの鯛夢さん。あれはすごい。鯛焼きって、衰退業種の衰退商品で、たいがいおばあちゃんが片隅でやっているのを、あれだけ小規模でチェーン展開するのはすごいと思って見ていたのです。衰退業種ほどチャンスがあるのだと思って。夏はどうするかと思ったら、冷やし鯛焼きを出した。これはすごい。だから、本当にコンセプトをいかに変えていけるか、そこに社員と共に、実は大事なところはそこに入ったのだよということの共通認識を持てば、すごいチャンスはいっぱい世の中に転がっているなと私は思っています。

原田 山忠はそれをやっているわけね。横さん一言。

◎幅広く、かつ、突き詰めて—パラダイム転換へ—
— 横社長 —

横 いまのもやはり幅広く考えるということだと思うのですが、逆のケースかもしれませんが、テーマも突き詰めていくと、徹夜して、明け方寸前にひらめくみたいなですね。逆に言うと、思い詰めていくとそこに発見できる局面も逆にあるのではないかと思いますし、そのこととは全然パラダイムが違う発想をおこす場合には、こちらに手法があるのではないかとこのところですが。両面必要かなという気がします。

◎アイデアを出し合い、集約する仕組みこそ—ブレインストーミングなど—

原田 どうもありがとうございました。もう少し整理して議論していく必要があると思いました。進行がヘタで申し訳ありません。創造人材については、岸先生

も小松先生も言いましたが、やはり、大学でも企業でも、新しいアイデアがどんどん出るような仕組みは、事業のやり方とかを含めて、きちんと構築しないといけない。これが、今後の創造性を創り活かすポイントですね。山忠さんの場合にはかなりそれをやられている。多くの企業では、その点がまだあまりできていないのではないかと。新事業開発にしても、チャレンジ精神のない人にもチャレンジ精神が出てきちゃうような仕組みをどうやってうまくつくるか。例えば、ブレインストーミングとか、岸先生には本学の社会人講座でやっていただいています。例えば大学でもそういうブレインストーミングをやって、ちゃんとアイデアをまとめてあげて、新しい方策を整理する、そういう思考技術を含めて抜本的に変えていかなければならないのではないかと思います。今日の議論は具体的などころまでできませんでしたが、非常に示唆に富む良いご意見をいただけたのではないかと思います。

それでは、時間が過ぎましたので、今日はこれで終わりにしたいと思います。どうも長時間ありがとうございました。

(拍手)