合理化 2023年春号　目次

巻頭言／「若者世代の成長を考える ―M・Z世代は本当に異質なのか―」 ---- 西村順二（甲南大学教授　博士(商学)） ---- 2

寄稿　大阪府における中小企業の活力（後編） ---- 阿部武司（大阪大学　名誉教授） ---- 3

特集／「若手世代の人材育成、自己成長」

寄稿　世代間のギャップを感じながら、歩み続ける ---- 竹内義晴（NPO法人しごとのみらい　理事長） ---- 5

座談会　若手社員座談会 ---- 9

ベテランマネージャー座談会 ---- 13

講演録　ねじの町工場から「生きるをあそぶ」楽しい会社へ（「学生に教えたい“働きがいのある企業”大賞」受賞記念講演より） ---- 友安啓則（㈱友安製作所　代表取締役社長） ---- 15

なんでやねん（第１回） ---- 西川雅夫（セキセイ㈱　代表取締役会長） ---- 20

ハツラツ社長登場／（第69回）　多様なジャンルでの経験値を高め、海外拠点の構築をめざす ---- 清原直己（清原法律特許事務所　所長） ---- 21

私の七転八起／私の履歴書（第37回） ---- 加貫順三（㈱加貫ローラ製作所　会長） ---- 23

協会トピックス ---- 24

ワイドレンズ ---- 田中明子（しんわ税理士法人　代表税理士） ---- 1

◎合理化誌を社内で回読する際ご利用下さい。
（ワク内に押印）

表紙写真

「ハツラツ社長 登場」
清原法律特許事務所 所長　清原直己 氏
（18期KN会 会員）

ひろげよう創造と連帯

〈われわれのクリード〉

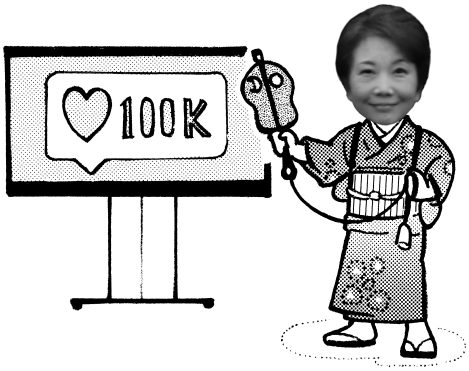
われわれは価値ある繁栄をめざす

●大阪・関西経済活性化による人類社会への貢献
●幸福追求の経営
●変化に適応し得る強みの保有・強化
●創造性の開発
●連帯の促進

〈2023年 年頭方針〉

シン・原点回帰
～企業家精神で復権を目指せ！～

ワイドレンズ



しんわ税理士法人
代表税理士
田中　明子

「今時の若いもん」 おかんの独り言

今時の若いんもんは…という言葉、いつの時代からあったんでしょうね。明治の文豪、夏目漱石の随筆にも登場するとかしないとか（知らんけど…） 私も若い頃はそう思われてたんでしょう。しかしながら、何を考えてるか分からないのは世代間だけでなく夫婦・恋人間でも同じこと。（そやそや） 問題なのは年齢ではないのでは？ 考え方、価値観を理解し合う、伝え合う努力が必要とちゃうかしら…

うちの事務所はスタッフ10名（男性５人、女性５人、全員正社員）のこじんまり事務所。平均年齢37歳、勤務年数10年以上が半分を占めますが、次の世代が中々続かない悩みを抱えながら、今度こそはと気持ちを切り替え、新卒採用・中途採用・派遣社員活用と色々挑戦してきました。

そこで学んだことは､会社側も勉強しなあかんなということ｡この仕事の目的は？意味は？ということを、めんどくさいなんて思わんと、しっかり考え伝えたら、今時の若いもんは意外に素直に理解し行動してくれるような気がします。なぜこの会議があるのか・なぜこの進め方なのか…職場は若手にとって摩訶不思議な世界かもしれませんよ。

最後に、うちの事務所では、宴会の後には必ずカラオケか室内ゴルフが付いてまして。そこでは、お客様世代が喜びそうな曲の一つや二つ知らんとあかんで――と中堅たちが若手にしたり顔で教えてたりして。ホンマにうちの二次会はおもろいです。怖いもん見たさで是非お越しくださいませ。

巻　頭　言

若者世代の成長を考える
―M･Z世代は本当に異質なのか―

甲南大学教授　博士（商学）　西　村　順　二

「これからは若手世代・若者の時代だ」と言うことを耳にする一方で、「今の若者は元気がなく、叱られるとすぐにへこんでしまう」、「今の若い人が分からない」、さらに最近は「M・Z世代は価値観が違うので、どう接してよいか分からない」ということをよく聞きます。果たして、本当に今の若者世代は、それ以前の世代と異質なのでしょうか。全く価値観が異なるのでしょうか。

世代間差異は特別なことではなく、いつの時代も中年・高齢者から見れば、「今の若者は…今の若者が分からない」と言われてきたのではないでしょうか。考えれば、団塊の世代、新人類、バブル世代、団塊ジュニア世代、就職氷河期世代、ゆとり世代、ミレニアルズ世代と呼ばれる世代が続き、今やZ世代、そしてα世代と呼ばれる若者が登場してきています。つまり世代間差異は常に存在し、その差異を世の中は受け入れながら若者対応をしてきたのです。そこでは、各時代に特定の経済状況や歴史的出来事等による特性・特徴は明らかに存在しますが、人間としての成長志向まで異なるのでしょうか。誰しも「今日よりも明日、今月より来月、今年よりは来年はこうありたい。」、そして「いつかは、この様になってみたい。」と思うのではないでしょうか。今の若者たちは、バブル世代以降の日本経済が停滞・減退してきた時代に生きてきているので世の中にそれほど期待していないが、一方で自己承認欲求が強いと言われます。今の時代の若者もやはりそれなりに夢や希望を持っているわけです。

ただし、今の世の中では多様な価値観が認められ、目指す目的も「規模の経済を求める」、また「持続可能性を求める」等多様化しそれを許容する時代です。ここで、温故知新を考えてみると、千利休の言葉「規矩作法、**守**りつくして**破**るとも、**離**るるとても、本を忘るな」（守破離）が思い出されます。最初に学んで型（本質）を身につけ、次にそれを発展させ、そしてその後に独自のやり方を工夫するということ、これがどの時代にも大事であり基本ではあるが、今の時代ではそのやり方や方向性は一つではなく多様であって良いということでしょう。果たして今の若者たちが、今後どんな成長を見せてくれるのか、楽しみに見守りましょう。

■寄稿■

大阪府における中小企業の活力（後編）

大阪大学 名誉教授　阿部 武司

■東大阪の中小企業の展開

大阪市に隣接する東大阪では、これまで見てきた市内の動きとは、やや異なるルートからカネヘンの中小企業が育ってきた。まず、鋳物が江戸時代より布施で、上田家などの製造業者によって「河内鋳物」として製造されていた。大和川の土砂も鋳造に適しており、大正初期以降、工程の電動化も進んだ。布施の鋳物は鉄瓶、鍋・釜などの家庭用品に特化していったが、1930～31年の昭和恐慌期以降、機械関連産業への転換が進んだ。

枚岡を中心とする伸線の製造も注目される。江戸期の天保年間（1830－43）に在郷商人の車屋利兵衛が簪（かんざし）の足（挿し込み）を生産したのがその起源という。水車を動力として真鍮や銅の線を製造し、眼鏡の枠、仏具、簪、足袋の「こはぜ」などを作ったのである。のちに原料に和鉄が加わり、それから釣針や縫い針が生産された。1880年代後半（明治20年代半ば）ごろより鉄線が使用されるようになり、19世紀末から20世紀初め（明治30年代）に伸線業は、河内木綿の衰退と対照的に大いに発展した。1914（大正３）年には大阪電気軌道会社（現・近畿日本鉄道）が開通したが、戦前の電鉄会社は沿線の家庭や工場に電力を供給するのが普通であった。そのため大軌沿線では電動機の導入が進み、針金の量産が可能となった。真鍮や鉄の針金生地をはじめとする原料は、おもに大阪市内の問屋から随時、購入されていた。1932（昭和７）年に70工場、従業員500名が確認され、その後も1937年以降の戦時期まで東大阪の伸線業はめざましい発展を遂げた。

同じく枚岡を中心に、理髪店で使われる理器（ジャッキ・バリカン）の製造が展開した。1888（明治21）年または1901年に大阪市から技術が伝えられたのがその起源とされている。1920年代末（昭和初期）に鋼鉄板・鋳物・真鍮および鉄の棒などの原料は大阪市から全て購入され、その運搬は多量の場合、馬車、少量の場合、電車により、支払いは月末になされていた。工場で作られた製品は一時、中国向けに相当量輸出されていたが、1920年代末には全て内地向けとなり、大阪市を中心として兵庫県・名古屋市・北陸地方に販売され、京都ではバリカン、播州ではジャッキが多く売られていた。

金網製造も東大阪の重要産業である。四条畷の亀甲金網、松原の非鉄金網とともに、大阪市内で明治中期に技術を習得した業者が、布施を中心に金網生産を開始した。当初は金網ザル・煎餅網・魚焼網など手網の家庭用品が主要製品であり、防虫用金網は昭和期に入って盛んとなった。

鋲螺（びょうら）（ボルト・ナット・ねじ・リベットの総称）も東大阪の特産品である。日露戦争を契機に日本政府はねじの国産化を助成するようになったが、日本におけるねじの輸入機械による生産は1910（明治43）年ごろに始まったといわれる。この分野では急速な輸入代替が進んだようで、明治末にはすでに国産鋲螺生産額と輸入額がほぼ均衡していたという。大阪では材料の線材の輸送に便利な大阪市西区および東成郡（今里・深江・生野）が鋲螺の主産地であったが、第一次大戦期（1914－18年）ごろ、その生産が東大阪に定着した。1929（昭和４）年、浜口雄幸内閣の国産化奨励政策を背景に、大阪市で開発された近藤式ローリング方式（ねじ転造機）は小ねじ加工に適し、小資本で導入可能であったため東大阪の鋲螺生産を大いに刺激した。1935年ごろから布施の高井田地区（近鉄の大阪線と奈良線の分岐点。つまり布施駅北側）にはねじ工場が増加した。

以上でみたように、東大阪の重工業の起源は多く

の場合、江戸期または明治期に求められるが、布施市高井田地区は戦時期に、工作機械メーカーの中川機械（1939年創業）や川西航空機工機工場（1937年設立の川添鉄工場を川西航空機〈現・新明和工業〉が39年に買収）などをはじめ、多数の金属加工・機械工場が集積する地域としてめざましい発展を遂げていった。それは1931年から39年まで続けられた127ヘクタールに及ぶ耕地整理事業のおかげで実現した、比較的地価が安い工場用地、そして1936年の府道今里枚岡線（通称・産業道路）の開通を契機とするといわれる。

■昭和10（1935）年ごろの大阪経済と中小企業

大阪製造業の最盛期であった1935（昭和10）年における大阪の工場を見ておこう。当時の大阪は、重工業というよりもまだ繊維工業の都市であった。全職工の半分以上が繊維産業で働き、綿織物と綿紡績がその中心であった。綿織物は第一次大戦以前から発展を続けていた泉南・泉北の比較的小規模な織布専業の機屋と、紡績会社が有する大規模な織布工場（兼営織布）の両方によって織られていたが、和服の生地に使われる、織幅（反物の幅）が狭い小幅織物よりも、おもに輸出に向けられ、織幅が小幅の数倍ある広幅織物が盛んに生産されていた。その一部は鐘紡淀川工場のような大規模な加工工場で晒や捺染などの加工を施され、残部は生地のままで、いずれも船場の商社を経て日本国内だけでなく、アジアをはじめとする諸外国に非常に安い価格で大量に売られていた。広幅綿織物は、戦後に鉄鋼や自動車で問題となった貿易摩擦問題を、のちにふれる雑貨と並んでこの時期すでに生み出していた。繊維関連製品では、大阪市中で問屋の支配下に組み込まれた零細な業者によって作られていたメリヤス、また堺の福助足袋などによって工場で量産されていた足袋も重要であった。

職工数が繊維の次に多かった（20％）のは、同じく工業化初期以来めざましい発展を続けていた機械であった。その内には鉄道車輛や造船、あるいはアメリカのGMのノックダウン工場を含む自動車や、豊田式織機社（現・豊和工業）の紡績機械のような大企業業種も含まれていたが、多くは中小規模の町工場から成っていた。第一次大戦以前から機械工場の多くは、現・大阪市内の上町・西九条・九条・難波・西野田周辺に集中していたが、大戦後には内陸部の東成区、さらに臨海の此花・大正・港・西淀川の各区にも広がり、戦時期には、すでにふれた東大阪の布施などでも急増した。

大阪市では機械工業の発展に不可欠な鋳物の生産も盛んであった。河川や運河を利用した輸送が容易であったことに支えられて、20世紀初頭には安治川下流周辺、大阪砲兵工廠付近、難波周辺などにたくさんの鋳物工場があった。鋳物産地としては埼玉県川口地方が有名だが、大阪府は銑鉄鋳物で1932（昭和７）年まで、機械鋳物では1934年まで、府県別生産額で全国第１位を占めていた。

大阪では雑貨工業も盛んだった。1930年代半ばにはマッチや皮革製品に加えてボタン、琺瑯鉄器、輸出向玩具、ブラシなどの輸出雑貨工業が大いに発展した。金属・金属加工中の銅・真鍮材、化学中のゴム製品、窯業中のガラスなどにも多くの工場・職工が集中していた。

■おわりに

以上でみてきたように、戦前期の大阪では、綿紡績会社・陸軍工廠・住友系企業などの大企業と並んで、中小企業が様々な産業分野でめざましい発展を遂げていた。たびたび襲ってくる経済危機のなかで力のない企業は没落していったが、それを跳ね返して躍進していった企業も多かった。現在、大阪に限らず日本では、中小企業を取り巻く経済的環境はまことに厳しいものであるが、こうした時代こそ、先人の知恵に学びつつピンチをチャンスに変えていき、新しい時代に前向きに臨んでいく企業家が登場してくれるよう願ってやまない。

阿部 武司 氏　プロフィール

1952年、東京生まれ。東京大学経済学部卒業、同大学院経済学研究科第二種博士課程修了。経済学博士（東京大学）。大阪大学名誉教授・国士舘大学政経学部教授。専門は経営史および日本経済史。『近代大阪経済史』（大阪大学出版会、2006年）、『日本綿業史』（名古屋大学出版会、2022年）などの著作がある。

■寄 稿■

世代間のギャップを感じながら、歩み続ける

NPO法人しごとのみらい 理事長　竹内 義晴

わたしは、企業や組織に対して組織づくりやコミュニケーションに関する講演や研修を行なっています。近年、世代間ギャップをテーマとした講演依頼が増えてきました。

世代間ギャップ自体は、必ずしも近年生まれたものではなく、人類が生まれたときからあったのではないかと思います。にも関わらず、各企業で世代間ギャップが課題になっているのは、かつてよりも社会の変化が早く、価値観や考え方が急速に変わってきたからなのかもしれません。

ましてや、2020年から始まったコロナ禍によって、私たちの労働環境は大きく変化しました。在宅勤務やテレワークが強いられた一方で、時間や場所の制約がない多様な働き方が可能になりました。これまで常識だった「オフィスで働く」「現場で働く」という価値観も、変わりつつあります。

そういう意味では、現在の労働環境は、世代に関わらず「ギャップが起こりやすい環境である」と言ってもいいかもしれません。

■世代間ギャップにより各企業で起こっていること

世代間ギャップの講演や研修をご依頼いただく際、人事や管理職のみなさんから、以下の課題感をよく伺います。

1．若い世代とギャップを感じる
2．何を考えているのかよく分からない
3．パワハラ、モラハラと言われないか心配

その結果、つい気を使いすぎてしまったり、無理に若い世代に合わせようとしたりしてしまう方が多いようです。

また、若い世代が早々に離職してしまうことが課題になっている企業もあります。少子高齢化や人手不足により、ただでさえ採用が難しくなっている中、採用した社員が離職してしまっては、企業存続の危機……は大げさかもしれませんが、業種や企業規模によっては、まんざら冗談とも言えないでしょう。

離職の原因の１つに、若い世代と管理職世代との間で「コミュニケーションに関する認識が合っていない点」が挙げられます。ある企業の人事の方によれば、離職する若い社員にその理由を確認したところ「上司が話を聞いてくれない」を挙げるケースが少なくないそうです。一方、その上司に「コミュニケーションはとっていたのか？」と確認すると「取っていた」と答えるケースが少なくないといいます。

上司側は「コミュニケーションをとっている」と思っているのに、若い社員は「話を聞いてくれない」と思っている。つまり、コミュニケーションに対する認識のギャップが生じているのです。

■世代間ギャップを埋めるために多くの人が考えること

こういった状況を前に、講演や研修では、次のようなリクエストをいただきます。

● Ｚ世代とはどういう人を指すのか知りたい
● 近年の若い世代の価値観や本音を知りたい
● 若い世代との上手な関わり方や成功事例は？

ここで言う「Ｚ世代」とは、近年の若い世代を指す言葉です。

このリクエストに隠れている背景を読み解くと、「若い世代の価値観を知り、それに合わせてコミュニケーションをとっていけば、きっと、世代間ギャッ

プが縮まるに違いない」といった考え方があるのでしょう。

ただ、若い世代の価値観が分かれば、コミュニケーションギャップは埋まるのでしょうか？「なるほど、最近の若い世代は、○○と考えるのか！」のように、若い世代の価値観を知ることも大切かもしれません。では、具体的にはどのような行動が取れるでしょうか。また、本来、人の個性は多様であり、それぞれの考え方や価値観は違います。それにも関わらず、「最近の若い世代は……」のように、若い世代をまるっとひとくくりにして関わってしまっては、かえって、コミュニケーションギャップが広がってしまいます。

世代間ギャップを縮めるためには、どうやら、別のアプローチが必要そうです。

■ギャップを感じながら、歩み続ける

世代間ギャップを感じる場合、無理に縮めようとするのではなく、「ギャップがあるまま、共存する」道を模索してみるのはどうでしょうか。「意見が一致しないことを理解し合う。認め合う」といってもいいかもしれません。なぜなら、そのほうが、組織としてさまざまな可能性が生まれるからです。

「価値観のギャップがある」ということは、見方を変えると「違った視点が多数存在している」ということです。これは、必ずしも悪いことではありません。

たとえば、チームの中で何か問題が発生したとき、同じ価値観の人ばかりでは、新たなアプローチは生まれません。新しい商品やサービスを開発する際もそうです。異なる視点が入っていたほうが、新たなアイデアが生まれる可能性があります。

人にはさまざまな価値観があります。違いを無理に合わせたり、排除したりするのではなく、「一人ひとりは多様である」「それぞれの考え方や価値観は異なる」ことをお互いが理解する。そして、埋められないものを無理に埋めようとするよりも、「それでも、前に進んでいこう」ということに合意をし、１つのチームとして共存していく。つまり、多様な個性を重視して、ギャップを前提としたチームを創っていくのです。

この状況を別の言葉で言い表すと、「なるほど、あなたはそう考えるのですね。私はこうですが」という感じ。あるいは、「私はそんな考えをしたこともなかったけれど、確かにそういう視点もありますね。良い悪いは別として」のように視点が広がる感じと言ってもいいかもしれません。

■理想を定義し、共有する

「多様な個性を重視して、ギャップを前提としたチームを運営する」といっても、単に「いろんな考え方があるよね」「みんな違って、みんないい」だけでは、ややもするとチームはバラバラになりそうです。多様な個性を重視し、ギャップを前提としたチームを構成するためには、何が必要なのでしょうか。

その１つは「理想の共有」です。つまり「私たちは何のために、ここに集っているのか？」「何を実現しようとしているのか？」といった、仕事をする上での、目的や意味を考え、共有するのです。

企業における目的や意味といえば、真っ先に思い浮かぶのが企業理念です。企業理念が、社内に浸透しているなら、それでいいでしょう。一方で、多くの企業理念は「私たちは社会の平和のために……」といった、なかなか自分ごと化できない内容だったり、難しい言葉が並んでいて記憶できなかったりと、常々意識できないものも少なくありません。

近年、パーパス経営が注目を集めていますが、パーパスも、社員一人ひとりが目的や意味を共有する１つのツールでしょう。そこまで大げさでなくても、所属するチームの中で、「私たちはこのために集っているんだよね」「大切なことはこれだよね」と、いつでも共有し、確認できる理想は、チームの中で決めておくといいでしょう。

■若い世代の「価値観の背景」を理解する

次に、提案したいのが、それぞれの世代の「背景の理解」です。

管理職世代の人からよく「最近の若い世代は２～

３年でやめてしまう」「忍耐力が足りない」といった意見を聞くことがあります。確かに、そういった一面も事実としてあるでしょう。

ここで、各世代が過ごしてきた「背景」を考えてみます。

わたしは現在52歳ですが、以前の労働観では「出世したら給料が上がり、いい生活ができる」といった、ある意味「わかりやすい未来像」がありました。そのため、多少嫌なことがあっても「将来、いい生活をするために頑張ろう」といったことが、働く動機の１つになりました。

一方、現代は「失われた30年」と言われているように、経済は低迷し、将来に夢が描きづらい時代です。このような社会になると「がんばって出世しよう」「成り上がってやろう」といった気持ちを抱きにくいように思います。

このように、それぞれの世代が過ごしてきた「背景」を考えると、若い世代が情けないわけでも、忍耐力がないわけでもなく、社会全体の勢いや成長感がなく、夢を描きにくくなってしまった現われであることが理解できます。つまり、時代背景がそうなっているわけです。

また、以前の終身雇用が一般的だった日本社会では、転職はそれほど一般的ではなく、多くの人が、一度会社に入ったら生涯働くものだと考えていました。また、転職するにしても、以前はアナログの雑誌やハローワークで調べるしかなく、転職先を見つけにくいのが実情でした。

一方、現代は転職サービスが充実していて、やりたい仕事を見つけるのが容易になりました。情報も充実しているため、今と違う環境があることに気づきやすくなっています。選択肢もたくさんあります。つまり、「自分らしく生きようとする人が増えている」わけです。こうした環境変化が、若い世代の人達が数年で新たな道を選択するきっかけかもしれません。これも、若い世代が悪いわけではなく環境変化の現れです。

このように見てみると、「環境が変わっているのだから、若い世代がそう考えるのも自然だよな」といった理解が進むのではないでしょうか。

■自分の「価値観の背景」も振り返る

また、異なる世代の「価値観の背景」を考えたのちに、自分の価値観を振り返るのもいい方法です。

わたしたちは、自分の価値観を「正しいものだ」と信じています。いや、信じているというよりも、「そもそも、疑うことがない」といったほうが正解かもしれません。

たとえば、「最近の若い世代はすぐに辞めてしまう」と思う背景を考えてみると、「会社は、そう簡単に辞めるべきではない」「１つの会社で長く働くべきだ」といった価値観があることが分かります。そもそも、なぜあなたは「１つの会社で長く働くことが正しい」と信じているのでしょうか？ひょっとしたら、さまざまな経験を重ねたほうが、柔軟に生きられるかもしれないのに、何があなたに「１つの会社で長く働くことが正しい」と思わせるのでしょうか？

ひょっとしたらそれは、知らず知らずのうちに、親や上の世代から刷り込まれた価値観かもしれません。そのような「誰かの価値観」によって、あなた自身が、これまで本当はいろんな選択肢があったのに、会社で嫌なことがあっても、無理に頑張らざるを得なかったのかもしれません。このように考えると、どの世代の人達も、さまざまな時代の影響を受けているわけです。

改めて、自分が持っている「〇〇すべき」といった価値観を振り返り、「これまで、いろいろあったけれど、俺たちも頑張ってきたよな」のように、自分自身をねぎらってあげると、周囲の若い世代にもやさしくなれるかもしれません。

■多様な意見を知るために、まず、話を聞く

次に、多様な個性を持った人が集うチームの中で、相手の考えをよく知り、理解するためにはどんな行動をすればよいのでしょうか。

冒頭で、管理職の方々から「若い世代が何を考えているのかわからない」といった話をよく聞くというお話をしました。実は、相手のことがわからないのは、世代のせいでも、時代のせいでもありません。単に「相手と会話をしていないから」です。実際、

あなたは異なる世代のメンバーと、どのぐらいの頻度で会話をしていますか？

また、自分は「話を聞いている」と思っていても、すぐに「それは違うよ」と否定したり、アドバイスをしてしまったり、よかれと思って自分の成功事例を話してしまったりするために、相手からは「話を聞いてもらっている感じがしない」というギャップがある場合もあります。

自分の話をする前に、まずは、相手の話に耳を傾けること。上から目線で「これが正しいんだ！」と諭す前に、まずは、聞くに徹すること。そうすれば、価値観が異なることはあっても、「相手のことが分からない」といったギャップはなくなるはずです。

■「いい関係を築きたい」という気持ちだけで大丈夫

先日、30代～40代の管理職のみなさんと、ある大学の大学生のみなさんと一緒に、世代間ギャップについて考える機会がありました。

管理職のみなさんからは、「パワハラ、モラハラと言われないか怖い」「どのように接したらいいのかわからない」といった声がありました。

一方、大学生のみなさんからは、「管理職のみなさんが、自分たちのことを、すごく気遣ってくれていることがわかりました」「こんなに思ってくれているとは思っていもいませんでした」「むしろ、気遣うあまりに、伝えるべきことを伝えてくれないほうが困ります」「もっと気軽に話しかけてくれて大丈夫です」と言っていました。少し、安心しますよね。これをお読みの多くの皆さんは、異なる世代と「いい関係を築きたい」と思っているはず。その想いを大切にしながら相手と接すれば、それほど恐れなくても大丈夫です。

竹内 義晴 氏　プロフィール

NPO法人しごとのみらい 理事長
1971年生まれ。新潟県妙高市出身。自動車会社勤務、プログラマーを経て、現在はNPO法人しごとのみらいを運営しながら、東京のIT企業サイボウズ株式会社でも働く複業家。「複業」「多拠点労働」「テレワーク」を実践している。専門は「コミュニケーション」と「チームワーク」。ITと人の心理に詳しいという異色の経歴を持つ。しごとのみらいでは「もっと『楽しく！』しごとをしよう」をテーマに、職場の人間関係やストレスを改善し、企業の生産性と労働者の幸福感を高めるための企業研修や講演、個人相談を行っている。サイボウズではチームワークあふれる会社を創るためのメソッド開発を行うほか、企業広報やブランディングに携わっている。趣味は仕事とドライブ。
著書：『Ｚ世代・さとり世代の上司になったら読む本　引っ張ってもついてこない時代の「個性」に寄り添うマネジメント』翔泳社（2022年）／『感情スイッチを切りかえれば、すべての仕事がうまくいく。』すばる舎（2017年）／『地方で複業、リモートワーク、週２正社員――新しい働き方を実践して感じた16のこと』Kindle版（2020年）、他多数。

著者近著

翔泳社刊

新入社員や若手社員との世代間ギャップに悩む管理職、リーダーに向けた書籍。

現在、若手世代の上長になる係長、課長は就職氷河期世代。対して若手社員はＺ世代・さとり世代（以下、Ｚ世代）。この２つの世代は、働くことへの意識や価値観に大きな差があります。そのため、コミュニケーションがうまくいかないのも、不思議なことではありません。

本書では、Ｚ世代の若手社員に「噛み合わなさ」を感じている管理職に向けて、部下とよい関係性を築くためのコミュニケーションのポイントを解説していきます。

若手社員座談会

実施日　2023年３月１日（水）
参加者　Ａ氏：26歳、入社２年目、設計・技術担当
　　Ｂ氏：28歳、入社４年目、営業担当
　　Ｃ氏：29歳、入社６年目、営業担当
司会者　（一社）大阪府経営合理化協会　常務理事　大西尚道

司会　今回の座談会では、ベテランマネージャーの座談会と若手社員の方々の座談会をそれぞれ実施することにより、両社の意識、認識、コミュニケーションギャップというものがあるのか、あるとすればどのようなギャップがあるのかを明らかにし、若手世代の方々の人材育成、自己成長の参考になるものを見いだせればということで開催させていただいております。率直にお話していただきたいということで匿名での座談会とさせていただいておりますので、ご了承をお願いいたします。

まず、皆さんが今の会社に入社された動機を教えていただけますでしょうか。

Ａ氏　私は大学院を出ているのですが、研究内容と今の会社は違う業種でした。コロナ禍で会社見学が難しい中、今の会社は一対一で会社紹介であったり、会社見学を実施していただき、会社の雰囲気であったり、先輩社員の方の働いている姿を見ることにより自分がこの会社の雰囲気に合っていると思ったからです。自分が会社の雰囲気に合っているということを重視していました。

Ｂ氏　私は、大学２年生の時にインターンシップで今の会社にお世話になっていました。就職活動で重視していたことは、自分がそこで働いていることがイメージできるかどうかでした。今の会社が一番自分の働いている姿が想像できましたので、入社させていただきました。

Ｃ氏　私は理系で化学系の学部を出ているのですが、もともと営業の仕事がしたいと思っていました。人と話したりするのが好きですので、自分の好きな部分を活かせる営業の仕事ができる化学品の会社を受けていました。今の会社を選んだ理由は、正直なところ会社の業績、条件等が一番よかったというのがあります。

司会　ありがとうございます。さて、今回のテーマは皆さんにとっては自己成長ということになろうかと思いますが、誰しも幸せになりたい、そうした時に自己成長というものは一つのテーマになると思うのですが、皆さんは出世意欲というものはお持ちですか？

Ａ氏　私の会社では、この４月から人事制度が年功序列から業務のアウトプットによって等級が上がっていくという実力制というか成果制に変わりました。そういうこともあって、頑張ったら給料も上がりますし、信頼され業務を任されることも増えるので、そういう意味ではモチベーションは高くなったと思います。自分自身は等級を上げていくという意欲は持っています。

司会　マネージャーインタビューでは、「若いころは、出世というよりとにかく給料をたくさんほしいと思っていた」という話がありましたが、そういうことでしょうか。

Ａ氏　給料はもちろん、今後のことを考えると老後３千万円と言われており、今後は４千万円５千万円になっていくと思いますので、貯蓄は必要だと思いますが、プライベートも大切にしたいと思っています。仕事とプライベートを両立した人生を送りたいと思っています。仕事で上に上がっていくことは重要だと思いますが、自分を大切にしたい。お金というよりもプライベートが充実しているならそちらを取りたいと思っています。

司会　ある程度プライベートを充実させようと思うとお金も重要ですよね。

Ａ氏　そうですけれども、上手い塩梅を見つけたい。稼げたら幸せになる確率は高くなると思いますが、メンタルがやられたりということをよく聞きますので、上手い塩梅を見つけたいと思っています。プライベートの両立と仕事の両立が重要だと思っています。

Ｂ氏　上昇志向があるかと言われると私の場合は、ちょっと無い方になります。部長になりたいとか役員になりたいとかという考えもあると思いますが、私個人の考えでは、年齢に応じた、キャリアに応じた職位にはなりたいと思いますが、それ以上の責任の伴う職位には今の段階では特になりたいとは思っていません。

司会　何故ですか。

Ｂ氏　当社の場合、役員になれば別かもしれないですが、給料にそこまで反映されないですし、マネージャー職までは、ある一定のキャリアがあれば職位が自動的に上がっていきますので、そこまでかなり志高くはなくてもなれてしまうという状況も一つの要因としてあると思います。自分の中ではプライベートありきの仕事と思っています。仕事のために生きるのではなく、自分が生きていくための一つとして仕事をとらえています。

Ｃ氏　上を目指して頑張りたい。上昇志向は強い方だと思っています。今年結婚しましたので、自分のことだけ考えるわけにもいかない。賃金も含めて。仕事面では、自分のやりたいことをやらせてもらえる環境とか、仕事内容も自分に合っていると思いますので、不満はありません。しかし、給料面で言うと今の会社は年功序列的な面が否めないという点が、自分としては少し満足していない面になります。

司会　仕事の中で自身の成長のために意識していることは何でしょうか？

Ａ氏　自分から主体的に業務に取り組むように心がけています。また私のモットーなのですが、楽しく仕事をするというものがありまして、楽しく仕事ができるように上司、他部署の人とコミュニケーションするようにしています。私の会社は年配の方が多く、新入社員を毎年採用しだしたのはここ３年ほどです。私の時は新入社員が一人で、先輩社員から一対一や一対二で直々に指導していただけましたので、モチベーションも上がりますし、私がもともとコミュニケーションするのが好きなので、開発担当ですが営業の方ともコミュニケーションを取らせていただき、モチベーションを上げながら仕事していました。

Ｂ氏　私の場合は、部署で一番の若手になりますので、様々な依頼ごとをされることが多くなりますので、社内での依頼事は断らずにやりきる、また営業なので色々な事柄に興味をもつことを意識して仕事をしています。興味を持つことにより、自分で調べることも増えますので、そういうことを自分の自己成長につなげたいと思っています。

Ｃ氏　私は、１～２年目の時は、わからないことが多いので数をこなすしかないと思っています。３～４年目の時は、考える力をつけていくことが必要だと思います。そして点と点がつながって加速度的に成長するのが５年目以降だと思っています。意識していた事というと、３～４年目の時は何でもかんでも考え、上司に聞く前に先ず自分で考え、わからないところを上司に聞くようにしていました。何事にも好奇心をもつことも大事だと思います。

Ａ氏　入社してすぐコロナ禍になった際、Ｂ氏は上司とコミュニケーションする上で工夫されたことはありましたか？

Ｂ氏　私の場合は、わからないことが多かったので、テレワークよりも出社を心掛けていました。テレワークの時は、コミュニケーション不足にならないように、チームの中にテレワークをする人が一人でも居れば、マネージャーに始業後30分間は、テレワークで今日は何をするのか、どこまでやるのかを話して、終業30分前からは、今日はこれとこれをやってここまでやりましたという報告を共有する場をつくってコミュニケーションを図っていました。特に１～２年目の社員ですと、やることが少ないので、時間を持て余さないようにするために大変有効だったと思います。

今私は３年目なのですが、責任のある仕事も増えてきたのですが、自分のスキルが追い付いてきていないと感じることがあります。Ｃさんは、自分の仕事への能力不足を感じた時にどう対処していましたか？

Ｃ氏　私も３～４年目の頃、色々な仕事を任されるようになって、いっぱいいっぱいというか、本当に遅い時間まで残業して、なんでこんなに働いているのだろうと思う時はありました。その時は、自分の中でため込まないようにして、先輩には言うようにしていました。先輩からすると文句に聞こえるかもしれないですけれど、飲みに行ったり食事したりする場でＳＯＳを出すのは、自分にとっても先輩にとっても良いことなのかなと思います。私の同期にもいっぱいいっぱいになって退職してしまった人が居ますが、聞いてみると誰にも相談していなかっ

た。誰かに相談するのは大事ではないでしょうか。

B氏　私も今まさにそういう状況かなと思いました。諸先輩の方々にはＳＯＳを出そうかなと思いました。ありがとうございます。

司会　皆さん会社での「飲み会」には参加されていますか？

C氏　昨日も上司と飲んでいました。10人ぐらいの部署なので、色々な方と行く機会があるので参加しています。一方で、仕事した後になんでまた疲れないといけないのかという若い人も居ます。

B氏　私も誘われたら断らずに行きます。飲むメンバーは年齢層が偏ります。自分より数年先輩と飲むことが多いです。年の離れた部長やマネージャーの方とはあまり機会がありません。個人的にもあまり乗り気にはなれないという面はあります。

A氏　基本的にすべて参加します。飲み会は好きなので、幹事を引き受けたりしています。お酒は好きでもないですが、しゃべるのは好きなので。どちらかというと、先輩やもっと上の方と飲みに行くのは新鮮です。同年代だと地元の友達とも行けるので、年齢が離れた方と行くと仕事の話とか人生の話とかが聞けるので楽しいです。他部署の方とも積極的に行くようにしています。

司会　人生の話とか、昔はこうだったとか、自慢話は嫌いなのかと思ってました。

A氏　自慢話は嫌いです。しつこかったら聞き流しています。そこは対応力です(笑)。

司会　皆さんから見られて、上司の年代別の違いというものを感じることはありますか？

B氏　世代によってギャップはあると思います。年の近い先輩方とは趣味などの共通の話題があって仕事以外の話で交流を深めることがありますが、親世代の方々とはほとんど仕事の話になります。お互いに何を話せばいいのかがわからない状況が多くあります。

A氏　Ｂ氏とほぼ同じです。年齢が近ければ仕事の話プラス趣味の話が出来ますが、年が離れた40代以上の方とはお互いがどう扱っていいのか探り探りになっています。最近びっくりしたのは、彼女・彼氏が居るのか居ないのかを聞くこと自体がハラスメントになるということで、上司の方々も気にしておられたそうです。どこまで聞いてよいのか。若い人に聞いても良いのか困っていたらしく、困っているなということを私たちも感じます。私の場合の対策は、お酒の場で酔っていたからという言い訳をつくってもらうようにすることです。たくさん飲んでいただくようにしています(笑)。

C氏　年齢によっても人によっても違います。それはどうしようもないです。私はゴルフをしますので、ゴルフなどのスポーツに積極的に参加すると年代の違う方とも気楽に話せるようになります。ハラスメントという話が出てきて、上の方が気を遣いすぎていると感じることがあります。最近は女性の営業も増えてきて、何でもセクハラにあたるとか、この人がこれを言ったらセクハラにならないけれども違う人が言ったらセクハラになったり。受け手にもよると思いますので、上の方は難しいと思います。

司会　上司とコミュニケーションをとる上で困っていることとか、もっとこうして欲しいということはありますか？

A氏　私の上司は、私の今の業務をしっかりと把握して仕事を投げてくれていますし、人生相談にも乗っていただいたり、会社の在り方等についても話をしたり。上手くコミュニケーションがとれています。楽しく仕事をさせていただいています。不満は正直一切ありません。少し上の先輩からは、業務がいっぱいある、大変という話はよく聞きますが。

C氏　上司とのコミュニケーションで困ったことはありません。私自身が壁をつくらないタイプというのもあるかしれないですが、困っている人は居るかもしれません。上司というよりは、若手の方が、飲みに誘われても上手くかわせる人とそうではない人が居て、その辺もっとうまくやれば人間関係がもっと良くなるのになあと思うことはあります。嘘は方便という言葉もありますが、ちょっと予定がありますのでとか、今日ちょっと予定があるので別のこの日でどうですかと返せる人も居れば、「いやあ…」と言って終わってしまう人も居ます。

司会　雑誌の編集会議で、昔は「この仕事とりあえず」というような指示の仕方がよくあったけれども、今はそういう指示は通用しないという話が出たのですが、そういうことって皆さんの会社にも残っていたりしますか。

B氏　ありません。社内では上司、部下問わず丁寧な指示をしろと口酸っぱく言われます。依頼ごとにしろ、相談ごとにしろ親切にコミュニケーションをとるというルールになっています。「とりあえずこれやっといて」と言われたことはありません。

Ａ氏　私の担当職務では、目的や背景、何をどうする検証なのか、実験なのかといったことを徹底的に詰めますので、そういうことはありえません。そこはしっかりとやっている会社です。もし情報が足りない場合は、お客さんがどういう要望を出しているのですか、何が必要なのですか、何をエビデンスに残さないといけないのですかということを営業さんに徹底的に聞きます。

司会　昨今の課題であるSDGｓについて、我々世代よりも若い人の意識は高いように思うのですが、そういう面でのギャップを感じられたりしていますでしょうか。

Ｃ氏　SDGｓというのは会社の方針にもなっていますし、客先の意識の変化も感じます。例えば大手企業などでは価格よりもリサイクル品を優先に考えるなどの話が出ています。私の入社した2017年はそこまでではなかったですし、生分解という話も結局コストが上がるため、採用されるケースは少なかったです。今話題が出ているのは大手企業が多く、中小企業で話が出るのはもう少し先になるのかなとは感じています。個人的には節約ぐらいしかないので、まだまだ実感は薄いです。

Ｂ氏　企業としての努力目標としては感じるようになりましたが、個人的には意識したことはあまりないと思います。

司会　皆さん同士で聞いてみたいこととかはありますか。

Ｃ氏　営業は数字があるので、出来る人出来ない人という基準は見えやすいように思いますが、開発の方はどういうところで判断されるのですか。

Ｂ氏　開発で言うと、技術報告書が見やすいとか見てすごいと思う人ですね。今のマネージャーの方が過去に作成された報告書を見たら、「今のそういうことにつながっているのか」というのが見えてきます。もう一つ、仕事の出来る人は業務量が多いですね。

司会　皆さん社内に目指したい上司はいますか？

Ｃ氏　います。トラブル時の対処法であったり、普段から信頼関係を築いているなというのは客先に一緒に行くとわかりやすいので、お客さんとの信頼関係づくりの面などで見習いたい上司はいます。

司会　最後になりますが、上司とのコミュニケーションでモチベーションが上がる時はどんな時ですか？

Ｂ氏　学生の頃は、テストとか偏差値とかスコアとして見ることができました。営業も数字で見られるのですが、上司が普段私のことをどう思ってくれているのかとか、普段の上司からの声掛けや何か達成したときに「よくやった」と評価してくれるのがシンプルですがモチベーションにつながります。逆に頼まれてしっかりやったのに声掛けがなかったりすると、モチベーションにつながりにくいです。私たちに分かる形で評価してくれるとモチベーションにつながりやすいと思います。

Ｃ氏　私はどういう時にモチベーションが上がるかと言うと、ボーナス査定が良かった時です(笑)。あと予算が達成できた時や、お客様から問い合わせをいただいた時にも頼りにされているという考えがありますので、モチベーションが上がります。モチベーションが下がる時は、先輩より仕事しているのに何でこの人よりも給料が低いんだろうという時ですね。結婚してからそういう気持ちが強くなりました。

司会　Ｃさんは実力主義という意識が強いように思うのですが、同世代の方はどうですか。

Ｃ氏　割合的には１～２割ではないでしょうか。多くはないと思います。

司会　Ａ氏はどうですか。

Ａ氏　モチベーションが上がるのは、半期ごとに目標が達成できたかどうか上司からアウトプットとして、判定として返ってきますので、その評価が良ければうれしいしい、来期も頑張ろうと思います。それ以外にも業務でレポートを書いたり、設計開発が上手くいったら、「出来たね」とか口に出して言ってもらえれば嬉しいです。声に出していってもらえないと分からないので。

司会　ありがとうございます。皆さんプライベートと仕事の両立ということを非常に大切にしておられる。また、自己成長というものについてもしっかりと考えておられると感じました。ジェネレーションギャップはいつの時代にもありますが、ベースの部分で一人一人を大切に思う気持ちであるとか、その人の成長を支援していくスタイルであるとか、きっちりと達成度合いを評価するであるとか、感謝の気持ちを伝えるという部分のコミュニケーションをしっかりとれば、変な気を遣い過ぎることなく、若い方のモチベーションを上げることができることが分かったように思います。本日はお忙しい中、ありがとうございました。

ベテランマネージャー座談会

実施日　2023年３月１日（水）

参加者　Ｋ氏：48歳、人材開発部部長、採用・育成担当、現職務５年、部署11名
　　Ｏ氏：48歳、東京支社次長、営業担当、支社22名

司会者　（一社）大阪府経営合理化協会　常務理事　大西尚道

司会　今回の座談会では、ベテランマネージャーの座談会と若手社員の方々の座談会をそれぞれ実施することにより、両社の意識、認識、コミュニケーションギャップというものがあるのか、あるとすればどのようなギャップがあるのかを明らかにし、若手世代の方々の人材育成、自己成長の参考になるものを見いだせればということで開催させていただいております。率直にお話していただきたいということで匿名での座談会とさせていただいておりますので、ご了承をお願いいたします。

先ずは若手社員を育成することやコミュニケーションをとるうえで困っていることはありますか？またコミュニケーションのギャップを感じますか？

Ｏ氏　ギャップは当然あると思いますが、私達よりも若い人から見た方が大きいと思います。社内では世代によっては大きく年齢差があるので理解できないこともあるのかなと。だから私が直接若い人に関わるのではなく、間に若い人と年の近い人に入ってもらうように心がけています。あと、コロナ禍で飲み会があまり無いことも大きいです。

司会　飲み会には部下の方は参加してくれますか？

Ｏ氏　最近は女性社員も営業職で入社してくるので、「今日行こう」ではなく、ある程度予定を決めるようにした方が参加しやすいようです。私が若い頃は上司が「行くぞ」と言ったら「はい」と言う時代でしたが。

司会　それは嫌々ながら行っていたのですか？そこで学ぶことはありましたか？

Ｏ氏　飲み会は嫌いではないので普通に行っていました。今思えば仕事以外に聞くこともたくさんあったので色々なことを吸収できていたのだと思います。

司会　その飲み会で印象に残っている上司の言葉や、そこで学べたことは何ですか？

Ｏ氏　皆が本音で話すので、飲んでいないときには聞けない話が聞けること、普段聞けない情報が聞けたことですね。あと、若い自分には難しい売上げ目標でも上司と飲みながら話すと達成できるような気がしました。

司会　同じ売上げ目標でも難しいと思って動くのと達成できると思って動くのでは結果に大きく影響しますよね？

Ｏ氏　影響しますね。今の人達は真面目な人が多くて短絡的に「できるだろう」と思って行動する人が少ないと思います。誰しも怒られたくないでしょうから自分からやりますという人は少ないように思います。

司会　企業も従業員も環境に適応していかないといけない訳ですが、昔のような右肩上がりの時代から右肩下がりの時代になったことで、若手社員の方々も昔のようにとにかく客先へ行けば受注が取れるというわけではなく、今はよく考えて準備して行かなければならなくなっていると思います。

Ｏ氏　昔に比べると忙しい人が増えたので飛び込みで行ったりとか、アポを取るときもちゃんとした話ができないと会ってもらえないというのは増えたでしょうね。今の若い人達は私達の頃よりもずっと大変だろうなと思います。

司会　昔は上司から「とにかくやれ」とよく言われたものですが、今の若手社員にはしっかりと目的を説明しなければいけない。

Ｏ氏　今、私達が「とにかくやれ」と指示をすれば怒られます。でも私達の時代は「とりあえず行ってこい」とよく言われましたけれども。

司会　ここまででＫさんはどう思われますか？

Ｋ氏　飲み会に関しては参加する人と参加しない人とに二極化しているように思います。参加しない人は自分の殻に閉じこもったりとか、仕事の上でも周囲の人を巻き込むのが下手なようで、困ったときに相談できずに自滅していってしまうような人が多いように思います。

司会　今回のテーマは若手社員の自己成長ですが、ご自身が若い頃の成長意欲や出世意欲はどうでしたか？

Ｏ氏　上司で「社長になる」と言っていた人がいましたが、私はそれほどではありませんでした。けれどお金はたくさん欲しかった(笑)。

Ｋ氏　若い頃はそれなりにありましたが、年を追うごとにあまりやりたくない気持ちの方が強くなるのかなと思います。人事部の職務として適任だと思って管理職への登用を依頼しても断られることが多いような気がします。

司会　それは与えられる責任に対して報酬が合わないからでしょうか？それともその仕事を専門として続けたいからでしょうか？

Ｋ氏　弊社の場合ですと、マネジメントよりも営業ならずっと営業を、現場ならずっと現場をという考えの人が多いようです。

司会　お二人の会社では上司がいる限りは出世できないというような雰囲気はありますか？

Ｏ氏　あります。大企業ではありませんからポストの数は限られていますからね。

Ｋ氏　弊社も同じで年功序列に近いです。社内ではそれを変えたい人達と変えたくない人達がいるので、どう調整し

ていくのかが難しいです。

司会　昔はとりあえず頑張れば幸せになれるというように思える時代でしたが、大企業といえどもリストラされるようになり、必ずしもそうでなくなった。今の若い人たちはどうすれば幸せになれるかを自分なりにしっかり考えないといけない時代になったと思います。

O氏　よく出る話は「多様化」。一つの決まった形ではなくて色々なやり方、結果があって、皆が同じ方向を向くのが難しいですよね。先ほどの話で「マネジメントをやってほしい人をどう説得しようか」と思うけれど、本人のことを考えると説得しない方が良いのかと思うこともあります。難しいですよね。若い人だとそこまで考える必要がないので、例えば営業で若い人が入ってくると、成功体験が持てれば楽しく次の仕事へとつながりますから、多様性よりも楽しく仕事ができる環境づくりを考えながら教えています。年代によって教え方、言い方、お願いすることが変わってきます。

K氏　今は情報があふれている中で自分の都合の良い情報だけを取り入れがちで、若手社員には自分のやるべき仕事でやりがいを見つけて欲しいのですが、他人のやることの方が気になる人が多いように思います。若手の人にはそれぞれ違うゴールの中から会社がゴールを見つけてあげて、やりがいを作ってあげないと仕事を楽しくできないのかなと思います。

弊社では最初の１か月の新入社員研修で経営理念を教え込み、会社として共通の目標に全員で向かうという教育をしています。進み方は百人百通りでもゴール地点だけは皆で同じ意識で頑張ろうと。

司会　その経営理念には社員の幸せといったものを謳われていますか。

K氏　幸せはどうかわかりませんが、弊社の仕事は社会貢献性が高く、人が困っているときは助けるという考えがあります。

司会　昨今、SDGsや社会貢献性に反応してくれる若い人たちが多いと聞きますが実感はされていますか？

K氏　採用活動において反応してくれる学生も多いですが、「自分の犠牲のうえでそれができますか」といえばそうでない人もいて、弊社のような業界の求人にはなかなか来てくれないのですが、共感してくれる人はいます。どのような仕事も社会貢献だとは思いますが、会社説明会ではそれができない方は弊社には向いていませんと申し上げています。

司会　会社の理念に共感してもらえる人を採用の段階で見極めることが重要だということですね。

K氏　大卒の方は色々な会社を見て知識を持っていますからマッチングは重視しています。

O氏　大卒の方は採用できていますか？

K氏　応募はそれなりにいただいています。どうしても大手企業に流れてしまいますが。

司会　若手社員へのアドバイスとしては「仕事以外での飲み会とかでも学べることはあるし、かと言って強制するものでもない。自身の成長という意味も勘案し、適切な頻度で意識的に参加してみるのがいいのではないか。また、情報があふれている世の中なので、自分の考え方とか判断などをしっかりと持つ。上司も順応しようと努力しているので一緒に頑張っていきましょう」と言うところですね。

若手社員の育成で他社に聞きたいことなどはありますか？

O氏　１か月の新入社員研修は同じ所でまとめてやるのですか？

K氏　３か月の期間のうち１か月が座学で、残りの２か月がOJTです。やってみたい部署を３つ挙げてもらい、その部署でローテーションしてもらいます。本人と部署でお互いにマッチングした上で７月に配属を決めます。

O氏　マッチングを重要視されているようですが、そうすれば辞める人は少ないですか？

K氏　大卒の方は少ないです。３年で３割と言われますが弊社では１割もないです。高卒の方は３年で４割と言われますが２割ほどです。他社さんよりは離職率は低い方だと思います。居心地が良いのでしょうか(笑)。仕事は厳しく堅い内容なので真剣に取り組んでいるのですが、会社へ戻ってくると家に帰ってきたような雰囲気で過ごせる会社だと思います。

司会　目標に対するプレッシャーは強い会社ですか？

K氏　私も以前は営業をやっていましたが、プレッシャーは全然無いです。基本はチームで仕事をする会社なので、皆で目標を達成すればいいという考えです。これは経営者の考えです。

司会　チームで仕事をするということは社員の和を大切にする会社なのですね。

K氏　長くお付き合いをいただいている良いお客様が多いので、そのお客様を皆でお支えする仕事だと思っています。営業にはトップセールスマンもいますが、それほど賃金に差を付けなくても楽しく仕事をしてもらっているように思います。

司会　理念と会社の和を大切にする考えが日々のマネジメントにも反映されており、社内のコミュニケーションも良くできているから社員が辞めていかないということなのでしょうね。

K氏　社内行事で鍋とかバーベキューなどをしますが、基本は部門長が作って若手社員に食べさせる会なので、皆が参加してくれます。

司会　経営者の考えが会社の運営に反映されており、その温かみが皆さんに伝わっているのでしょうね。

最後に入社２～３年目の若手社員に贈るアドバイスを一言ずつお願いします。

O氏　若い人が会社で自分の意見を言うことや意思を示すのは難しいとは思いますが、昔と違ってパワハラ等の法に触れる行為は無いはずですので、意見を聞けば対応してもらえる会社が多いと思います。自分の思いを伝えてコミュニケーションをとるのが重要で、それが若い人の仕事がやりやすい環境につながっていくと思います、しっかりと自分の意見を言うのが大切だと思います。

K氏　仕事は仕事と割り切って、仕事の中に楽しみを見つけている人が少ないように思います。どんな仕事でも一生懸命やれば、楽しさややりがいを見つけられるので、その姿勢で仕事に取り組んでもらいたいと思います。

司会　本日は貴重なご意見ありがとうございました。

ねじの町工場から「生きるをあそぶ」楽しい会社へ

㈱友安製作所　代表取締役社長
友安 啓則 氏

私は友安製作所の３代目で、アメリカで高校・大学・大学院を卒業し、商社勤務の後、当社に入りました。インテリアやDIYの製品を販売する会社としての取り組みを評価され、「学生に教えたい“働きがいのある企業”大賞」をはじめ、「ダイバーシティ経営企業100選」、「はばたく中小企業・小規模事業者300社」、「大阪ものづくり優良企業賞」等、さまざまな賞をいただいています。

もともと当社はねじや金属製のカーテンフックを製造する町工場でした。1948年に祖父が創業し、1990年ごろ、和室から洋室に代わる過程で、カーテンフックが当たりまして、全盛期は30名ぐらい社員がいたのですが、樹脂製の普及により需要が激減。私が入社した2004年には、社員は５名。売上もきれいな右肩下がり、１億円を切るような状況でした。

当時、25歳の私が持っていたスキルと環境は「若さと勢いと無知」、そして本業が縮小していたため倉庫スペース、英語が話せたということ。商社で働いていたので、輸出入の仕組みを若干知っていました。それと、父親からもらった30万円の元手。一番大きかったのは、「何とかしなくてはいけない」という気持ちです。

これで私が始めたのが、台湾のメーカーからカーテンレールを輸入し、日本で販売するというビジネスです。

始めたきっかけは、当社が作っていたカーテンフックのマーケットリサーチをしようとホームセンターに行ったことでした。そこにカーテンフックはなく、主にカーテンレールが売られていて、それが３万円前後と高い。アメリカでは、おしゃれなモノが５千円ぐらいで手に入ったのに日本にはない。だったら、自分が輸入してブランドを立ち上げても戦えると考えました。台湾に行き、２～３週間滞在して直接メーカーに交渉。小ロットから販売してくれる協力企業を見つけ、「Colors」という名前を付けて、百貨店や東急ハンズさんなどに飛び込み営業をして販路を広げました。はじめは商品をトラックに積んで、日本全国津々浦々、飛び込み営業を繰り返しました。

インテリア業界でこのように直接販売するというビジネスモデルがほとんどなかったので、順調に売上が上がりました。しかし、いかんせん一人で売り歩くには限界を感じたので、インターネットでの販売に移行しました。

現在は、３万８千点を超えるアイテムを取り扱っており、カーテン・カーテンレール・照明・ラグ・家具・エクステリア・ペンキ・壁材・ビニールカーテン等を販売しています。

今の主軸はEC事業で、Web制作は外注するのが一般的だと思いますが、当社は内製にこだわっています。社内に、Webデザイナーだけで12名、グラフィックデザイナー４名、プログラマー６名、フォトグラファー２名のほか動画制作にも人材がいます。クリエイティブな部分をトータルで内製化し、スピーディーかつクオリティーの高い表現を得意としていることが私たちのEC事業の特長です。

■カフェ事業やイベント開催でアウターブランディングを強化

EC事業が当たり、2014年まで売上は伸び続け、３～４倍まで膨らみました。しかし、ネット業者が増え、広告費が上がり、売上が踊り場に入ったため、私たちはブランディングの強化とファンづくりを始めました。

まず、アウターブランディングとして、当社の製品で内装全てをコーディネートしたカフェ兼ショップをオープンしました。現在では大阪、東京、博多で、DIYとカフェの融合をテーマに展開しています。内装、食器はすべて自社製でコーディネートされていて、値札が付いていますから、その場所でも買えるし、QRコードをかざせばネットでも買えます。

ショールーム兼カフェで、私たちは毎週ワークショップも行っていて、壁紙の貼り方やペンキの塗り方の講習もしています。業態をカフェにすることで、インテリア、DIYの潜在顧客と接点をもつことができています。

インターネットで買われる方以外にも対応するには、やはりオフラインの店舗が必要です。しかし、インテリアの店は用がなければ入りにくい。カフェだったら老若男女、だれでも入りやすいので、カフェだけど、そこで、インテリア用品にも触れていただけます。このショップは、SNSやメディアでも取り上げられるので、広告費・宣伝費をかけなくても、多くの方に知ってもらうことができます。DIYの講習などをすることは、後々、展開する工務店事業のイメージアップにもつながっています。

▲同社店舗「友安製作所とハンバーガー」（博多）

また年に一度、「友安製作所フェスタ」というイベントを開催しています。物販をはじめ、DIYのワークショップや実演などを行い、作り手である私たちと使い手であるお客様が直接コミュニケーションを取れる機会を設けています。私たちと同じく、くらしに関わるものづくりをされている企業にもたくさん出展していただき、２日間で約5000人が来場するビッグイベントとなっています。

「Ｔタイムズ」は４～６ヵ月に１回６万部を発行しているフリーペーパーで、友安製作所でしていることやイベントなどの情報を掲載しています。

■モノづくりからメディア事業、まちづくりまで

ここまでお話ししたことは、商社機能というか、海外から買って来たモノを日本のマーケットで売るという部分なのですが、友安製作所という社名なのに、モノづくりをしないのはどうなのか？と考えました。工場見学に来られた方は、私の祖父がつくった機械に一番注目されます。それを見ていて、「うちの会社の価値はやはりモノづくりにあるのではないか」と気がついて、５年前からモノづくりを再び強化し始めました。

当社のデザイナーがデザインしたプロダクトを、それまで線材加工機をつくっていた機械工が加工し、家具や什器、建具などをつくっています。去年オープンした、トモヤス家具製作所はすごい人気で、製造が追いつかないような状態です。

工務店事業は、DIYのお手伝いだけではお客様のニーズを満たせないので、いまは空間デザインから施工まで建築業の免許も取って、２、３千万円の案件を数件かけもちするという規模になっています。

私たちがいま、一番力を入れているのは、オフィスや工場のリノベーションです。かつて、会社は働く場所というイメージが強かったと思いますが、昨今はリモート勤務なども増えて、実は「人が会う場所」「人が集う場所」なのではないかと考えると、リノベのあり方も変わります。

ある企業さんで、社内に遊びのスペースをつく

り、食堂からトイレまで非日常の空間にしたら、皆さんのモチベーションが上がり、リノベした年に、新卒採用の希望者が倍ぐらいに増えたそうです。おしゃれなオフィスにしただけで、そういう効果があるということで、このビジネスを推進しています。自治体の公共のホールなども引き受けていますが、可動式のデスクや椅子など、友安製作所でつくった製品を導入しています。

そのように、場所や用途に合わせて家具などオーダーメイドできるので、価格競争にも巻き込まれにくいです。会社自体のブランディングがうまくいったので、当社のファンになってくださった方が依頼してくださることも成功要因かと思います。

また、「カシカシ」というレンタルスペース事業も展開しています。これはスペースを貸したい人と借りたい人を、WEB上でマッチングさせるレンタルスペースの検索予約ポータルサイトです。当社が、ECサイト運営で培ったサイト制作のノウハウと集客力を活かし、貸し手の収益化をサポート。ホームパーティーを開きたい、料理教室を開きたいなど、多種多様な用途に対応する豊富なスペースを掲載しています。

メディア事業では、「トモヤス　タイムズ」というライフスタイル等さまざまなコンテンツを発信しているWebマガジンと、ほかに「ホームパーティー推進委員会」も運営しています。ホームパーティー推進委員会とは、ふざけて聞こえるかもしれませんが、私のライフワークとしている取り組みです。

ご存じのように、我々のマーケットはすごい勢いでシュリンク（縮小）しています。５年間で約400万人、静岡県の人口が５年毎に全員いなくなるぐらいの勢いで減っているのです。そのなかで、インテリアや内装の需要をどうやって増やそうかと考えたときに出てきたのが、ホームパーティーです。人が来るとき、家をきれいに整えますよね。ホームパーティーを常態化すると、当社だけではなく、潤う業界はたくさんあります。インテリアだけでなく、食事やそのほかのおもてなしも…となりますから。

私たちは賛同企業を募集していて、例えばシャープさん、象印マホービンさん、オフィス家具のオカムラさんなど錚々たる企業の方々が一緒にやろうとしてくださっています。興味のある方はぜひ入ってください。

ホームパーティー推進員会で私がやりたいことは、異業種や同業他社と究極のエコシステムをつくることです。

新規事業を起こして、ある程度の売上をつくると、次のステップとしてメディア事業の運営など文化化することです。

事業の最後は「まちづくり事業」。地域ブランディングやまちづくりに関する事業を行っています。私たちは、売上をつくるだけではなく、地域で生活をする人々の満足度を高めていくことに取り組んでいきたいと考えています。

■離職率35%から１%へ、インナーブランディングに成功

外向けのアウターブランディングと同時に私たちはインナーブランディングも行っています。何故かというと、2013年ごろ、毎年店をオープンしたり、部署を増やしたりして、従業員を採用していたのですが、その離職率が35%を超えていました。社員が辞めたくなる理由は、自分の仕事をだれも見てくれていない、認められていない、孤独でつまらないということです。

だから、やるべきことは、業務の見える化と円滑な社内コミュニケーションですが、まず全員、ビジネスネームすなわちニックネームで呼び合うことにしました。例えば、「Cumin（クミン）」、私は「Boss」、ほかに「Bob」、「Jessie」など、みんな日本人の顔をしていますけど（笑）、社内ではこうしたビジネスネームで呼び合っています。アメリカ人とイギリス人の社員がいますが、彼らは本名です。全員、「さん」付けは禁止。役職呼びも禁止、年齢･性別問わず、多様な価値観を持った人材が活躍できるようにしています。

ニックネームによって、年齢や社歴が違っても、意見が言いやすくなった、上下の垣根が低くなったといったメリットがあります。普段、顔を合わせる機会が少ない人をニックネームでは呼びにく

いですが、会社のルールだと初対面でも呼べます。すると、距離感なく社員同士が接することができて、これが一番のメリットだと思います。

ほかにも、SNSで顔出しをするのですが、本名と顔が一致することがないので、みんな進んで出てくれています。

それから現在、「トモヤスアワード」という独自の投票システムを採り入れています。

年に１回、半年の目標を書いて、進捗率などを書いていくんです。書いたものを読んだ人が「いいね！」を押せます。そして、１年間最も輝いていたと思う人に投票をして、上位を表彰します。一人３票で、私も清き３票を持っています。だれに何票入ったかはシステム上、みんなにはわからないようになっています。発表するのは上位５名。一緒に働いている仲間から、「こういうところがすごいと思いました」などと褒められると、非常に嬉しいようです。１位の人は20万円もらえますので、金額としても大きいので喜んでもらえます。

私が皆さんに一番おすすめしているのは日報です。日報は上司に対する報告のようですが、私たちはSNSで行っています。フェイスブックのビジネス版に“Workplace”というサービスがあって、私たちは有料版を使っていますが、無料でも使えます。例えば、仕事の報告として「今日、コンテナが届いて、汗だくになった」とだれかが書くと、見た人が「大変だったね～」などとコメントし、「いいね！」を押して反応するわけです。拠点が離れていても「ああ、あの商品が入ったんだ」とわかるわけです。会社の動きがわかって、生の声で応援しあえることがSNS日報の一番いいところで、これによって非常にモチベーションが上がります。

当社はオンラインをフル活用している会社ですが、毎月発行している社内報「インサイド　オブ　トモヤス」だけは自宅に持ち帰ってもらえるよう、社内でプリントしています。ご家族に会社のトップや事業のトップが何を考えているのかを伝え、自分の夫や妻がどういうところで働いているかを知ってもらうためで、売上も、それぞれの昨年対比なども全部書いています。

私は、年に２回、個人面談を１対１で行っています。これは社員対象なので、約70～80名、半月以上かかりますが、しっかり時間を取って話を聞いています。とくに、社員の要望を重視していて、例えば、うちは工場でしたから、トイレが男女別々になっていなかったのですが、「分けてください」と要望されて、すぐに分けました。トイレットペーパーをシングルからダブルにしてほしいと書いてありましたので、それもすぐに変えました。また、自分たちのパーソナルスペースは80センチしかない。このぐらいの売上を出すので120センチにしてほしいと要望されたので、「わかりました」と言ったら、５年ぐらいかかりそうな目標をたった半年で達成して、120センチのデスクをみんなゲットしました。

「自分たちで環境を変えられる」ということに気づいてもらいたくて要望を書いてもらっています。些細な要望でも、叶えられることは全部叶えるようにしたところ、自分たち自身で目標を設定して、それに対してしっかりコミットするようになったことが、個人面談の一番の成果だと思います。

「自己分析」という項目では、「会社から期待されていると思うことは何ですか」と問いかけています。その答えと、会社が求めていることが食い違ったら両方ともトクをしないので、そこのすり合わせを半年に１回、面談のかたちで行うことで、社員のパフォーマンスと会社のパフォーマンスの両方が上がるように、時間はかかりますが、続けています。

当社のカンパニースローガンは「生きるをあそぶ」です。「好奇心の赴くままに、もっと自由に気ままに、大胆に、生きるをあそぼう！」というもので、ヴィジョンとして定めたのが、「世界中の人々の人生に彩りを（ADD COLORS TO

▲「友安製作所フェスタ」の様子

EVERYONE'S LIFE)」。これを実現するために日々果たすべき使命、ミッションとして、「世界中の人々の人生の一部にわたしたちの製品・サービスを」を掲げて取り組んでいます。

うちでは、従業員全員を「デザイナー」と呼んでいます。総務や経理は「ワークプレイスデザイン部」、企画や商品を販売しているところも「マーケットデザイン部」等とデザイン部を付けて、すべてをデザインすることが仕事であると定義づけています。

そして、「生きるをあそぶ」をデザインするための10個のルールを決めています。社是、一種のクレドです。それは、「Show your COLORS（多様性を認め合い、個性あふれる価値提案を）」、「CHALLENGE your limits（常にアップデートを心がけ、冒険心を持って新しいチャレンジを）」等々で、この10個のなかで、自分が秀でているものを見つけてください、成果だけでなく、それも評価しますよ、というようなシステムにしています。

そういったことで、35％を超えていた離職率が、いまは１％以下になっています。ほぼ全員、辞めません。みんながいい気持ちで仕事ができるようになっています。

急にそんなこと無理だよ、と思われた方は、本当に小さいグループでもいいので、熱狂させてみてください。そのグループがものすごく熱狂すれば、会社全体に広がっていきます。

当社は、踊り場だった売上が急激に伸びて、2021年に22億円、今期は25億円、アルバイトを含めたスタッフは130名ぐらいになっています。インナーブランディングを進めてきたことで、みんなに楽しく仕事をしてもらえるようになり、人手不足ですが、採用に困ったことがありません。一人の溶接工を募集すると、350人ぐらい応募してきてくれます。自分たちが楽しそうに仕事をしていると、自然に人が集まってきてくれます。

ニックネームで呼び合うと、それだけで楽しそうな会社に思われますが、最初は反発や戸惑いもありました。名字で呼び合うたびに、「ニックネームでって、決めたじゃん」と毎日、その都度、叱りました。でも、注意された方も、そんなにイヤな気分にはならないんです。ニックネームで呼ぼうよ、ですから。そのうちに、「こんなアホなことにも真剣に取り組む文化」みたいなものができ上って、次に何かを導入するとき、そのハードルがかなり下がって、スピーディーに導入できるんです。

また、何かを導入するのにも、最初に熱狂的なファンをつくれば勝手に広がります。うちでは、チャットツールChatter（チャター）で始めて、いまはSlackを使っていますが、最初はWebチームで始めました。彼らが「ムチャクチャ便利や」と盛り上がって、「無理」と言っていた人たちも使い始め、全社的に広がりました。まず、私自身が諦めずに熱狂し続け、１人でも２人でも仲間をつくって、その人たちと一緒に進めることがポイントだと思います。

戦略的に何かを社内で共有し、広げていくにあたって、まず、ニックネーム制を導入したことが成功だったと思います。会社の風通しがよくなって、取材も増え、会社が決めて「こうやろうぜ！」という通りにして「本当によくなっている」と刷り込まれると、別の提案も前向きに取り組んでくれて、成功する確率も上がります。

そして、目指すところをトップの言葉ではなく、「いちいちカッコいい会社」など社員がふともらした言葉で表現するなど、言語化も大事だと思います。肝心なのは、思いが「伝わること」です。ワクワクする、楽しい思いを持って、それを伝えると、いろいろな事業が生まれてくるように思います。つまり、まず、“楽しむ”ことではないでしょうか。本日はご清聴ありがとうございました。

（2023年１月27日　経営者定例研究会、KN会　２月例会より収録）

㈱友安製作所　会社概要

設立：1963年1月（1948年創業）
資本金：300万円
従業員数：119名（2022年12月現在）
所在地：（大阪本社）
〒581-0067　大阪府八尾市神武町1-36
事業内容：インテリア、エクステリア、DIY用品の輸入、製造、インターネット通信販売等
取扱品目：カーテンフック、カーテン、壁紙、家具、塗料等
https://tomoyasu.co.jp/

第1回 なんでやねん？

やたらポイント獲得合戦が過熱して来たのは、なんでやねん！

セキセイ（株）代表取締役会長
なんでやねん博士 西川 雅夫

Dポイント・Tポイント・PayPay・楽天ポイントなど、VISAやJALカードのクレジットと提携して、ポイント還元が共有出来るメリットと還元率の競争が激化しています。買い物、飲食に加えて家賃にもポイント！

なんでもかんでもポイントが付与される時代になって来たように思います。電気・ガス・水道・電話代はもちろん、クレジット OK の税金までポイント還元、交通違反の罰金やユニセフなどの寄付金までポイントが付くようになったら、それは少し行き過ぎなのでは・・・

“究極のニューマティックソリューション”を世界のお客様へ

TECHNO TAKATSUKI CO.,LTD.

静音・低消費電力かつコンパクト設計のエアーポンプ、浄化槽・燃料電池用ブロワ、医療機器製造

ハイブローグループ
HIBLOW® group

HIBLOW USA INC.
HIBLOW FRANCE S.A.S
HIBLOW SPAIN S.L.
HIBLOW AUSTRALIA PTY LTD
HIBLOW GREINWORTH CO., LTD. (CHINA)
HIBLOW PHILIPPINES INC.
HIBLOW VIETNAM

本社
株式会社テクノ高槻
TECHNO TAKATSUKI CO.,LTD.

代表取締役社長　川﨑 正幸
〒569-0095 大阪府高槻市八丁西町8-16
TEL 072-684-0805　HP https://www.takatsuki.co.jp/

ハツラツ社長登場
（第69回）

多様なジャンルでの経験値を高め、海外拠点の構築をめざす

清原法律特許事務所　所長　清　原　直　己

所在地　〒530-0003　大阪市北区堂島1-5-17 堂島グランドビル7F
ＴＥＬ　06-6940-6463　　ＦＡＸ　06-6341-3237
創　業　昭和53年　　従業員　30名
業務内容　企業法務及び知的財産に関する業務（特許権、商標権、意匠権、著作権、不正競争防止法等）
ホームページアドレス　https://kiyohara-law.com/
http://www.kiyopat.com/

聞き手：(一社)大阪府経営合理化協会　常務理事　大西尚道

―― 最初に事業内容についてお聞かせください。

清原　当事務所は法律事務所と特許事務所の両方を営んでおり、法律事務所では個人様から企業様のご相談まで幅広く承っています。特許事務所のほうは、もともと父親が経営していた特許事務所を法人化し、そのまま引き継いだもの。主な業務として、特許の出願代理や、新商品の販売前に他社の特許権を侵害していないか、また他社の特許権が無効かどうかなどの調査を行います。商標権・意匠権も同様に出願の代理や、取得できるかどうかの調査をいたします。著作権に関しては、どちらかというと法律事務所寄りの業務ではありますが、著作権の侵害の鑑定業務や著作権登録の代理をいたします。不正競争防止法については、特許事務所と法律事務所の両方にまたがっている案件といえます。ご相談された時に警告書を出されたという場合、不正競争防止法の適用という観点から対応させていただき、最終的には不正競争行為があるのかどうかを検討したり、また不正競争防止法違反といわれないために知的財産権の取得のお手伝いをしたりしております。

―― 次に、沿革についてお話し頂けますか。

清原　昭和53（1978）年に私の父親が「清原国際特許事務所」として創業いたしました。知的財産権の取得あるいは知財戦略などに関わる業務が増え、グローバル化が進んできたことによって海外とのお取引も増えて現在に至っております。父親はもともと化学が専門で、化学分野に強いということを生かし、所員の拡充に伴って機械や電気関係の業界に関わるお仕事もさせていただいております。

―― 所員の方が30名なので、特許事務所としては多いほうですね。

清原　統計値はわかりませんが、中規模程度だろうと思います。

―― こちらの事務所に入られる前はどうされていましたか。

清原　私は大学工学部の電気電子工学科で、通信について研究をいたしました。その後、法科大学院に進み、司法試験に合格して「中之島シティ法律事務所」に入所させていただきました。その事務所では、知的財産権に関する紛争のご相談が多かったので、その種類の案件に関してかなりの経験を積ませていただきました。

―― 将来的にお父様の事務所を継ぐという意識があって入所されたのですか。

清原　そうですね。それもありましたが、私が理系の工学部出身ということで、特許権侵害訴訟などについて興味を抱いておりました。

―― そちらでは何年ぐらい勤められましたか。

清原　４年半から５年程度です。そして2018年の夏頃にこの事務所に入りました。

―― 現在、所長として貴事務所の強みは何だとお考えですか。

清原　弊所は特許の出願から「権利行使」までワンストップでできる点だと自負しております。また、父親が築き上げた海外ネットワークを利用し、海外向けに出願したいという場合、かなりの国においての対応が可能だということです。

―― 海外での出願は増えていますか。

清原　統計上の数字で見ると、中国の特許庁への出願件数は年間約160万件、アメリカは60万件ぐらいです。一方、日本国内での特許出願は年々減っており、15年前の半数以下で、年間29万件ぐらいです。

日本の企業は知的財産権についての戦略をいろいろ考えておられるところかなと思っています。市場がグローバル化していくなか、日本が強くなっていくには、他国の会社に負けない体質が必要であり、海外との競争力という意味で知的財産権はより重要になってくると考えています。

―― 出願件数の減少に対して、将来的にどう対処されますか。

清原　有難いことに弊所は海外の法律事務所や特許事務所とのおつきあいがございますので、外国企業の日本での出願あるいは日本企業の海外での出願も柔軟にサポートできます。この強みをもっと生かしていこうと思っています。

―― スタッフには外国の方もいらっしゃるのですか。

清原　国はさまざまですが、現在６名の外国籍の方に入っていただいており、外国語のブラッシュアップはできているかなという状況です。

―― 外国籍の方も含めて、30名のマネジメントは大変じゃないですか。

清原　そうですね。前にいた事務所は決して大きな事務所ではなかったので、大人数で仕事をするというのが、当初は新鮮でした。でも、やはり「人を導く」というマネジメントの仕事はなかなか大変だなあと今になって身に染みるように感じています。

―― 重点的に取り組んでおられることは何ですか。

清原　海外に向けてもう少し何かできないかと、海外のお客様の獲得について画策しているところです。特にこのコロナ禍により海外に行けず、面前で直接お話しすることもできなかったので、そろそろそういうところへも出ていきたいと考えています。また、国内のお客様に対しては、お客様が相談に来られて権利化するのが基本ではありますが、「待ちの姿勢」でなく、もう少し企業側にコミットさせていただく。「こういう方策を採られてはいかがでしょう」というような戦略的なことを一緒に考えていく業務を展開できればいいなと思っています。

―― 提案型営業ですね。

清原　ええ。ただ、提案していこうと思えば、かなりその企業の中に入っていかねばなりません。しかし、企業秘密もありますので、我々としても気軽には入っていけず、また、お客様のほうが先進的な取り組みをされている場合も多いので、我々にどのようなお手伝いができるか、そこをもっと検討しているところです。特許事務所のお客様に対しても、ワンストップで法律相談も承るというかたちが、お客様にとって便利であると感じていただけるのであれば、もう少し強化していきたいと思っています。法律事務所では基本的に弊所のお客様はご紹介による方のみですが、相続や事業承継、交通事故の事件など多様なご依頼をいただいております。

―― コロナ禍は、特許業務と法律業務それぞれに影響を与えましたか。

清原　結果を見ると、それほど増減はありません。お客様と面前でお話してそこから何か発展するという機会はかなり失われましたが、Zoomなどオンラインのツールを使い、かならずしも面前でなくても打ち合わせ等はできましたので、そこまで大きく変わりませんでした。特に海外のお客様の間ではテレワークが進んでいますので、従来の業務を維持できたと思っています。法律事務所のほうも電話やオンラインをフルに利用しましたので、特に減ったということはないです。

―― コロナ禍特有のお仕事の依頼はありましたか。

清原　あまり良い話ではありませんが、破産に関するご相談が増えましたね。もともと破産関係を主業としてきたわけではないのですが、今後は返済にまつわる与信管理のお手伝いも重要になってくると思います。

―― 前向きに考えると、破産しないための与信管理や契約書の見直し、破産した場合の適切なサポートなど業務の幅が拡がるといえますね。

清原　そうですね。取引先に対する債権の管理に関するアドバイスなどもさせていただいております。

―― 長期的なヴィジョンや所長の夢についてお聞かせいただけますか。

清原　もう少し規模を大きくしたいと考えています。規模が大きくなり、人材を多く獲得できれば、お客様に細やかなサービスが可能となると思っています。また、将来的には重要拠点となるような海外ブランチを作りたいと考えています。そうすれば、海外に子会社を作りたいというお客様のお手伝いがもっとできるのではないかと思います。

―― 働く側にとって、貴事務所の魅力とは何でしょう。

清原　海外取引が多いという点に興味のある方、いろいろなジャンルの仕事をしたいという方にはいいのではないでしょうか。また、特許侵害の際の権利行使を実際に見ることができるのは、他の特許事務所にはない特色です。所員の資格取得を積極的に応援し、安心して長期的に働ける職場環境を提供していきたいと考えております。

―― 今日は、お忙しいなかありがとうございました。

私の七転八起

第37回

私の履歴書

㈱加貫ローラ製作所　会長　加貫順三

昭和42年に22歳で㈱加貫ローラ製作所に入社して、一通りの部署を経験しました。昭和58年に３代目社長だった父が64歳で急逝し、当時の専務が社長を引き継いでからバトンを渡され、平成元年５月に代表取締役社長に就任。「当社は戦後ずっと黒字経営を続けてきた」と聞き、プレッシャーを感じました。

変化を恐れず、進化する

就任早々、ドンと置かれたのは将来の経営戦略を見据えたOA化に関する分厚い提案書。巨額案件の決裁を迫られ胃が痛くなりましたが、全社のヒト・モノ・カネ・情報に対する責任を痛感しました。

新システム導入を決め、決起大会や全社員への勉強会で社員達も奮起し、グループのネットワーク化と意思決定の精度・スピードの向上が実現しました。

会社は「最大たるより、最良たれ」

当年度は前社長の事業計画を踏襲し、社員達も頑張ってくれました。これからも赤字を出さないためにはどうすべきか？猛勉強して導き出した答えが「利益重視の経営」です。縁あって当社に来てくれた社員達を不幸にしてはいけない。社員達も、お客様のために製品を提供し続け、そこから得た利益を納税することで社会貢献につながると理解しています。

安定経営のため、自己資本比率を高めることにも努めました。就任当時の数値から年々比率を上げ、退任時には約３倍の数値にまで高めることができました。

平成不況

国内ではバブル景気が後退し、平成３年、新たな活路を求めアメリカ進出を試みたものの、少数精鋭のチームは広大な市場に苦戦を強いられ、３年で撤退。私を含め担当役員は自らペナルティを課しました。この時、リストラだけは絶対にしないと決意し、経営改革に臨みました。

100年の重み

平成10年６月に創業100周年を迎え、栄枯盛衰が倣いの世にありながら、この節目に立ち会えたことを運命に感じ、次の100年に向けてさらに研鑽を重ねるよう決意しました。

厳しい経営状況の中、社員やお客様のため華やかに100周年を迎えたいという私の思いに、役員、管理職諸君は身を削って応えてくれました。

世界への挑戦は続く

アメリカでは辛酸を嘗めましたが、同じ年に韓国カツラ、カツラオーストラリアの２社を設立、平成５年にはインドネシアの企業とライセンス契約を結び、社員２名を中川工場に迎え入れました。

シドニーオリンピック開催の平成12（2000）年にオーストラリアの企業と提携した際には、陸上競技場で祝賀会を行うという貴重な経験をしました。

これらの提携からGRTG（Global Roller Technologies Group）を設立し、日・独・米を足掛かりに世界制覇を目指します。お互いの社員をホームステイさせるなどの日独青少年交流も７年ほど続きました。

平成16年には中国の会社と契約を結び、加貫胶辊（苏州）有限公司に発展しました。平成24年に当社初の海外駐在員を送り出して以来、多くの社員が世界各国で活躍しています。

技術のカツラ

大阪府知事賞（産業功労者）をはじめ、グッドカンパニー大賞、大阪ものづくり優良企業賞の最優秀企業賞など様々な賞を受賞しました。これらの賞は、社員達の努力が高く評価された証と誇りに思っています。

私自身も平成24年に藍綬褒章を受章し、今の上皇様に拝謁いたしました。令和元年５月には図らずも旭日双光章を受章し、新しく即位された天皇陛下に拝謁の僥倖に恵まれました。当社に関わってくださった全ての皆様のお蔭と、深く感謝いたします。

継続は力なり。一生勉強。一生青春。

明治32年の加貫商店創業、昭和25年の㈱加貫ローラ製作所の誕生以来、よくぞ会社は脈々と続いてきたものです。

社長在任中には「ピンチ」の期もありましたが、社員達の努力とお取引先様のご協力もあり切り抜けることができました。ずっと黒字経営のまま次期社長にバトンを渡すことができて、ほっとしています。

私はまさに平成時代を当社とともに歩んでまいりましたが、この３月をもって会社を卒業いたします。

当社にご縁、お掛かり合いのあったすべての社員、役員、お得意先様、お仕入先様の方々に心よりお礼申し上げ、また、今後もお見守りをお願いいたします。

大阪府経営合理化協会
2023年 年頭大会兼年賀交歓会
開催のご報告

本年１月18日（水）、ホテルモントレ グラスミア大阪にて年頭大会および年賀交歓会を開催し、多くの方にご参加をいただき、誠にありがとうございました。

年頭大会では、協会会長の川村氏より協会の年頭方針「原点回帰」～企業家精神で復権を目指せ！～が発表され、「企業合理化コンテンツという『強み』を駆使していただくことで難局を乗り越えられると私は信じており、これらは『脅威』ではなく『好機』ととらえております。これは、後継者育成にも共通する考え方でありますが、守るべき伝統は先達に感謝し守り抜き（理念・哲学の継承）、変えていくものはどんどん変えていく（時代にマッチした戦略・戦術）。考えすぎず失敗を恐れない、そんな改革を当会では続けてまいります！」と、力強い宣言がありました。

その後の記念講演では、パナソニック ホールディングス㈱　関西渉外・万博推進担当（兼）テクニクスブランド事業担当で参与の小川理子氏より「感性価値創造への挑戦」というテーマで、小川氏のキャリアの変遷で得られた「機能価値、経済価値だけでは本当に豊かで幸せな人々のくらしに貢献しているとは言えない。人生の幸せという、普遍的な価値にたどりつくには、心ふるわせる感動をお届けしなければいけない。自分自身の感性の感度を高め人と社会に貢献する志を常に拠り所とする。」との気づきについてお話をいただきました。

年頭大会終了後は、年賀交歓会で会員同士交流を深めていただき、盛況のうちに散会しました。

セキセイ株式会社 会長 西川 雅夫 氏
令和４年秋の叙勲で旭日双光章を受章

令和４年秋の叙勲において、当協会会員であるセキセイ株式会社 代表取締役会長の
西川雅夫氏が旭日双光章受章の栄に浴されました。
心よりお慶び申し上げますとともに、今後益々のご健勝と一層のご活躍を祈念いたします。

感謝の言葉

この度の旭日双光章受章は全日本紙製品工業組合副理事長、大阪商工会議所生活用品部会副部会長をはじめ、大阪府経営合理化協会会長歴任、芦屋大学客員教授歴任などの功績が評価され、さらに、伊勢志摩サミット G7、大阪サミット G20 に創作師東山雅風として、輪島塗蒔絵ボールペン「雅風」が採用され､安倍首相から世界の要人に贈られた事も大きく評価され、今回の叙勲に繋がったものと存じます。

また、一昨年４月に吉村知事から、発明考案功績者表彰を頂き、昨年６月、大阪防衛協会理事に就任させて頂き、現在、内閣府認証 NPO 法人ジャパン メディカル ケア アソシエーションの理事長として SDGs の趣旨に賛同して、持続可能な地球環境を目指して、少しでもお役に立てればと思っております。

この度の叙勲につきましては、以上のような身に余るお役目を拝命承ったことに加えて、何よりも皆様方よりのご指導ご支援の賜物と、ここに、改めて深く感謝申し上げます。ありがとうございました。

セキセイ株式会社
代表取締役会長 **西川雅夫**

（JISQ9001:2000／登録番号：JSAQ851）

令和4年11月8日授与式　経済産業省にて

西川 雅夫 氏 プロフィール

1948年生まれ。教育大附属天王寺小・中・高等学校を経て、甲南大学経営学部卒。現リコージャパンを経て、昭和47年にセキセイ株式会社に入社、昭和60年に代表取締役社長、平成25年代表取締役会長兼CEOに就任。本年で入社以来勤続50年、商品開発に実力を発揮し、シスボックスやカケルアルバム等、アイデア文具を多数考案、50歳で油絵を始め、輪島塗蒔絵創作師としても活動、G7伊勢志摩サミット、G20大阪サミットに「雅風」が採用される。

趣味：ヨットクルーズ、小型船舶一級、絵画、ピアノ

座右の銘：寛仁厚徳

〈令和５年現在〉

全日本紙製品工業組合 副理事長 2013～
大阪商工会議所生活用品部会 副部会長 2012～
(一財)大阪デザインセンター 理事 2012～
大阪紙製品工業会 副会長 2012～
大阪ファイル・バインダー協会 会長 2002～
内閣府認証NPO法人ジャパン メディカル ケア アソシエーション（JMCA）理事長 2020～
関西日本・フィンランド協会 副会長 2020～
大阪防衛協会 理事 2022～

大阪産業功労賞 受賞 2007
黄綬褒章 受章 2009春
旭日双光章 受章 2022秋

〈過去歴任〉

(一社)大阪府経営合理化協会
第13代会長 2013～2017
芦屋大学客員教授
2016～2018
大阪教育大学附属天王寺
小学校同窓会「雛松会」
会長 2011～2022

編集メモ

今号のテーマは「若手世代の人材育成、自己成長」ということで、若手世代の方の座談会とマネージャーの方の座談会を実施いたしました。そこで感じたのは、ご参加いただいた各社の組織風土の良さでした。素晴らしい組織風土が構築されていれば、コミュニケーションギャップを意識し過ぎる必要もないのかもしれません。

協会の近況としましては、2023年度の事業計画を作成し、引き続き新たな取り組みにチャレンジしていきます。会員の皆様には、協会の動向にご関心をお持ちいただき、積極的な活用をお願いする次第です。（大西）

合理化　春号　（通巻 555 号）

2023年４月１日発行　一般：定価 1,100円(消費税込)(年間購読料 4,400円(消費税込)／年４回)
会員：定価　880円(消費税込)(年間購読料 3,520円(消費税込)／年４回)

編　集　一般社団法人 大阪府経営合理化協会
情 報 融 合 化 委 員 会
委員長 古 谷 勝 彦
(IFN) Information Fusing Network

発　行　一般社団法人 大阪府経営合理化協会
〒540-0029大阪市中央区本町橋2番5号
マイドームおおさか5階
電話06(4794)9090番　FAX06(4794)9085番
協会ホームページアドレス
https://www.gourika.or.jp

発行者　大 西 尚 道

印　刷　株式会社ケーエスアイ
〒557-0063 大阪市西成区南津守７丁目15-16

禁無断転載