

# わが社の人材教育 ～人が企業を育てる、企業が人を育てる～

株式会社最上インクス ● 鈴木 三朗 氏 (代表取締役社長)



**企業概要** 「薄板金属加工のコンビニ」を標榜し、独自工法で世界一の超精密試作メーカーをめざす。2001年には、機械金属関連の中小企業10社で「京都試作ネット」を発足。企業の強み、個性をフルに生かしたネットワークの中心的存在となっている。特に、“人材”の確保や育成に力を入れ、企業理念や事業ビジョンを明確にし、仕事の価値観の共有化を進めている。

【講演日】平成20年8月26日(火)

## “思い”を共有することで 人材は成長する

私が父から会社の経営を引き継いだのは、今から24年前のこと。当時、社員の平均年齢は40歳を超えていて、「そのまま社員が定年を迎えて退職していったら、会社はどうなるんだろう」という危機感を持っていました。最初は、とにかく若い人材を集めよう!と考えて新卒採用に力を注いだのですが、1年も経たないうちに半数以上の人が会社を辞めていく。その理由を聞いてみると、「ほかにやりたいことがあるから…」と答えるのです。なるほど、誰でもいいから、うちに来てくれという姿勢では、人はついてきてくれないんだということに気づきました。会社というのは、大勢のお客さんに乗せたバスと同じです。

行き先が分からないまま、バスを走らせたりしないでしょ。まず、会社の理念や経営ビジョン、夢、あるいは「私たちはこんなことを考えている。一緒にやってみよう!」という“ハード”の部分をも明確にして、その思いに共感してくれる人材を積極的に採用しようと思ったのです。

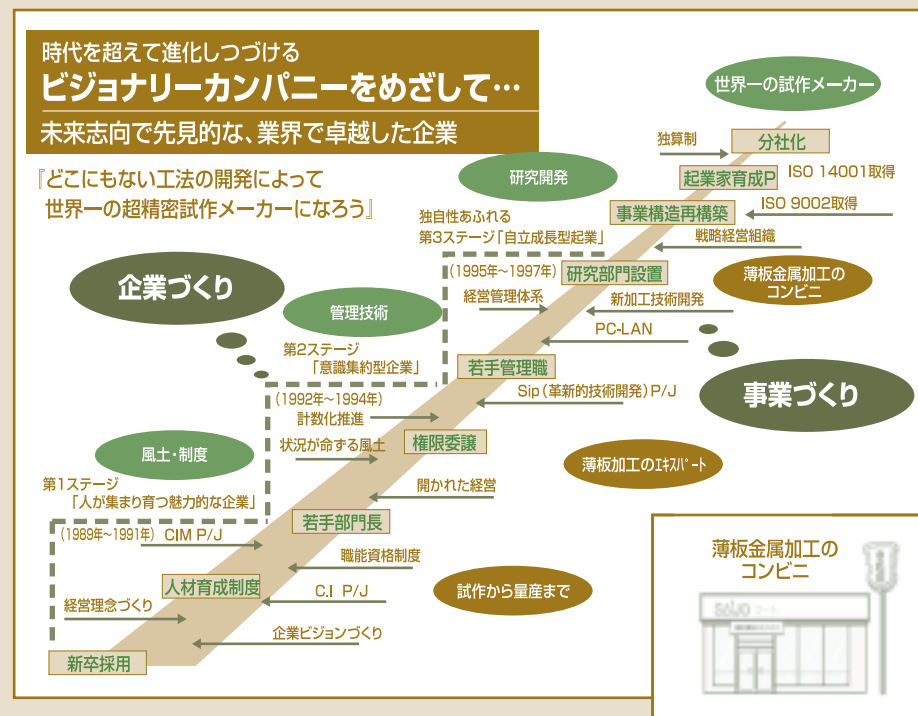
こんな話があります。ある旅人が、石切り職人に「何をしていますのですか?」と尋ねました。一人は「この忌々しい石を切るのに悪戦苦闘している」と言いましたが、もう一人は「多くの人たちの安らぎの場となる教会を作っている」と答えました。同じ仕事をしていても、一方はやりがいを感じ、もう一方は面白くないと考える。その人がどんな仕事をしているか、それが“仕事の価値”を決定するわけではありません。その

仕事の向こうに何を見つめているかが大切なのです。自分自身の仕事を頑張ることで人生がより素晴らしいものになる、そして自分の人間性を磨くことがいい仕事につながっていく…。社員が抱えている人生観と、私たちがめざしている会社づくりの思いがぴたりと符合すれば、こんなに幸せなことはないでしょう。

当社の人材育成に対する基本理念は、「人材は育てるものではなく、自律的に育てていくもの」ということです。その

ために、私たちは、仕事を通じて、人が人として成長する場(環境)を提供していかうと考えています。当たり前です。できる仕事を毎日繰り返しているだけでは、人は決して成長しないでしょう。やれるかやれないか分からない、あるいは自分には無理だと思っけていても、その壁を突破する努力をし、さらなる挑戦を続けることで、新しいステップへと足を踏み出すことができるのです。

もう一つは、「状況が命じる風土」を作るということ。私自身、人から何かを



命令されるのは好きではありません。ほかの人も同じだと思います。しかし、個人が勝手気ままに仕事をしているようでは、ビジネスは成り立たないでしょう。それなら、社員自身がアイデアを出し、創意工夫をし、率先して動けるような“状況”を生み出していこうというのが、基本的な考え方です。どんなに優秀な戦略があっても、それを実践できる人がいなければ、単なる絵に描いた餅にすぎません。なぜ人材を必要としているのか、どんなふう育てていこうとしているのか。もう一度、会社にとっての人材教育・育成の意味を考え直していただきたいと思います。

## 人生観と企業観を磨いて 経営の質を高める

当社では、優れた“人財”を確保するために、時間とお金を惜しみません。もちろん、お金を費やせば、いい人材が確保できるというわけではありませんが、採用した後に「こんなはずではなかった…」というミスマッチを避けるためにも、事前にできるだけエネルギーをかけるようにしています。あらかじめ「どの部署に何人」という人員枠を決めるのではなく、例えば「こんな技術を開

発したいから、こんな人がほしい」という視点で採用を行っているのがユニークな点でしょう。もちろん、希望するような人材が見つからないこともあれば、その反対に「違う場所なら、能力を發揮してくれそうだ」という人もいます。そんなときは、募集職種でなくても採用することもあります。個人の能力よりも、うちの会社に向いているかどうか、私たちのやりたいことに共感してくれるかどうかを判断基準にしています。また、採用のときには、必ず担当部署の部門長が面談し、最終的な決定を行います。相手に魅力を感じるかどうかは、評価する人の視点によって異なります。私たちが責任を持って、社員の自律的な成長の場を提供していくために、やはり上司と部下の相性や気持ちの部分は大切だと思っています。

“人財”を育成するための社内研修にも力を注いでいます。20年ほど前から取り組んでいる「ライフビジョン研修」では、毎月一回、土曜日に出社してもらって、外部講師を交えながら、社員一人ひとりの“ヒューマンパラダイム”（人生の設計図）を考えてもらっています。また、定期的に「個人面談」を開催し、社員の思いと会社の理念、ビジョンの間に乖離がないか時間をかけてヒアリ

ングしています。そのほか、幹部教育やF/L（第一線監督者）教育、スキルアップのための専門分野教育や技能教育など、さまざまな社内TOP研修も継続的に行っています。私が研修を通して伝えたいことは、「しきい値を高くせよ!」ということ。例えば、富士山に登るにはそれなりの準備が必要ですが、身近な大文字山なら普段着でも登ることができるでしょう。つまり、目標の高さが、取り組みの覚悟の深さへとつながっていくのです。人は、意義や夢を見出すことができれば前向きになるもの。経営者と社員が共にやりがい、喜びを感じられる仕事を提供することで、私たちが理想とする人づくりを実現していきたいと考えています。

経営とは、人生観そのものではないでしょうか。しかし、“観”の確立には、正解のない根源的な問いかけが必要です。どんな人生を生きたいのか、どのような会社を創りたいのか、どのような事業がしたいのか…。「なぜ、なんのために」を常に問いかけ、自らその答えを導き出していく必要があるでしょう。経営者の“志”にこそ、人は魅力を感じて集まってくるのです。経営者は、教育者と哲学者、そして伝道者、三つの視点を持たなければなりません。企業づく

りも人づくりも、すべて経営者の“己づくり”から始まります。まずは、経営者自身の質を磨き高め、成長していくという気概を持つことが重要だと思います。



平成20年度 科学技術分野  
文部科学大臣表彰  
創意工夫功労者賞を受賞

## 知恵の極意！

- 経営理念や企業ビジョンを明確に示し、社員一人ひとりの“共感”と“やりがい”を呼び起こす価値観の醸成。
- 人材を育てるのではなく、自律的に育つことをめざし、仕事を通じて人が人として成長する場（環境）を提供。
- 能力の高さではなく、人生観、仕事観を重視した人材採用。仕事の満足感を個人の目標や喜びに合致させる。

## 株式会社最上インクス

代表者／鈴木 三朗  
住 所／京都市右京区西院西寿町5  
電 話／075-312-8775  
URL／<http://www.saijoinx.co.jp/>