

21世紀型「学習企業」づくり —当社のHRM（ヒューマンリソース マネジメント）について—

安田 司

今から16年前、バブル崩壊で売上半減という当社最大の経営危機にみまわれた。それを乗り切る方策を社員と一緒に
なって必死に模索、「ニューセキガハラ活動」というリストラなき再建に取り組み「限りなく人間ひろばを求めて」
を基本理念にした、人間主体の経営をスタートさせた。そして、「学習企業」といった学習をベースにした経営スタイル
を確立。人間主義と経営合理主義を融合させた21世紀の「人間ひろば」(HRM)づくりに向かおうとしている。

キーワード：人間主義と合理主義の融合

〔会社概要〕

- 所在地：岐阜県不破郡関ヶ原町 2067
- 創立：1945年11月4日
- 資本金：5,200万円
- 代表者：矢橋 昭三郎
- 売上高：92億円（2004年5月）
- 社員数：300名
- 工場面積：敷地 108,000 m² 建物 47,500 m²
- 事業内容：
 - ・精密機器事業（精密石材定盤・工作機械）
 - ・大型製品事業（トンネル掘削機・他）
 - ・船用製品事業（救命艇装置、各種クレーン）
 - ・油圧シリンダー事業（鉱山機械向けシリンダー）
 - ・分岐器製品事業（鉄道用分岐器）

1. はじめに

はじめに、当社がなぜ「学習企業」づくりに挑戦するようになったかについて皆様に知っていただきたいと思います。

「限りなく人間ひろばを求めて」…これは当社の基本理念であるが、私たちは1988年に企業再生活動として始めた「ニューセキガハラ活動」のテーマとして掲げて以来、この理念を追い求めて社員全員の能力開発と人材の最大活用をその時代環境に合わせながら進めている。その経緯を紹介すると、80年代後半、急

激かつ大幅な円高によって船用事業や輸出関連製品が未曾有の打撃を受け、売上半減という当社最大の経営危機にみまわれた。それを乗り切る方策を社員と一緒に
なって必死に模索する中、「どんなことでも我慢するから、仲間から犠牲者を出すことはやめよう」という
大多数の社員の声にこたえてリストラなき再建に取り組んだ。それが「ニューセキガハラ活動」であり、全
社員一丸となった人間主体の新しい会社づくりのスタートだった。

そして1990年この理念に沿って社員による教育ワーキング・グループが結成され、社員が自分たちの
できる学習を模索、無理なく挑戦できる通信教育をベースにした学習活動が始まった。これが「学習企業」
の原点となった。そして翌年には、社員レベルの活動での限界を感じ、経営全般の活動に革新すべく、階層
別の基本教育や技術・技能など全社レベルの教育体系を作り上げた。また、全職場の「技術技能の棚卸し」
をベースにした「全員育成計画」を仕組み化し、能力向上の成果を処遇に結びつける試みが始まった。この
時にヒューマンリソースといった考え方が芽生えたといえる。

その後21世紀に入り規制緩和や経済のグローバル化・ボーダレス化が進行する中、新しい時代を切り拓
く理念のリデザインや経営戦略の見直しを行いながら、限りない「人間ひろば」の探究を続けている。

こういった当社の歴史の中で築いてきた21世紀型「学習企業」づくりについて紹介する。

やすだ つかさ

（株）関ヶ原製作所 総務部

〒503-1593 岐阜県不破郡関ヶ原町 2067

2. 限りない理念経営の追求—ありたい姿、なりたい姿があるから企業は永続する—

当社は理念で経営しているといえるほど理念を大切に、理念に基づいた経営を貫いている。そして理念をありたい姿、なりたい姿というきわめて分かりやすい言葉で表現できるのも、理念がいつも身近な存在で経営活動と一体化しているからである。

ありたい姿とは、企業の普遍的価値を示しており、企業のあるべき姿として理想を追求するコンセプトデザインの展開図のようなものである。当社の経営は「ニューセキガハラ活動」の発足とともに「企業は人なり、人そのもの」という「人間ひろば」思想に基づき、人と事業を両立させ、特に人間主義を重視した経営を追求してきた。しかし21世紀を目前に経済のグローバル化が進展し、価格破壊や市場崩壊を伴うデフレ経済の到来と景気が長期低迷する中、当社も従来の多角化をベースにした経営からの脱皮と高付加価値経営への転換を余儀なくされた。「テクノ21理念」(図1)はそんな折、1998年JMA能力開発優秀企業賞への挑戦を機に、全社員の知恵を結集して創り上げたセキガハラ再生の指針である。ありたい姿は図2の通り、四つの理念で構成されているが、その根幹は「人」「学習」「創造」で成り立っている。すなわち「基本理念」「企業理念」で、“企業は人なり、人そのもの”としたい上げ、「経営理念」で、“経営とは学習を通じた事業創造、そして社会貢献”と定義し、「能力開発理念」で、“学習による革新の永続性”を説いている。経営とは人、学習、創造の限りない連鎖…これが当社が自らを「学習企業」と呼んでいるゆえんである。

今、日本の企業はグローバルな競争下にさらされ、経済的合理性の優位だけに目をうばわれ、本来の日本の良い風土や文化が忘れ去られ、多くの企業が日本独



図1 本社事務所前 テクノ21理念

自の価値観がどこにあるのか見失っているように思われる。当社はこれまで企業再生を徹底した人間主義で作り込んできた。この事は日本型経営が本来得意としているチームワークやメンバーシップの総合力を持った強い企業づくりに繋がると自負している。ありたい姿は、当社の永遠不滅の理念であり、今後とも変わることはない。

また、なりたい姿は21世紀企業としてのゴールとそれを達成するための方針を合わせて掲げている(図3)。今、世界の主流は資本主義社会であり、経済は競争原理の上で成り立っている。そこには合理的な社会が組み立てられ、人の社会も合理的な考えで運営されている。そんな21世紀を永続性を持って勝ち抜くには、それに対応した考え方やシステムが必要となる。なりたい姿は、今後企業が進む方向として人間主義と合理主義が融合し、かつ創造性と独自性に富んだセキガハラの21世紀企業像をあらわしている。

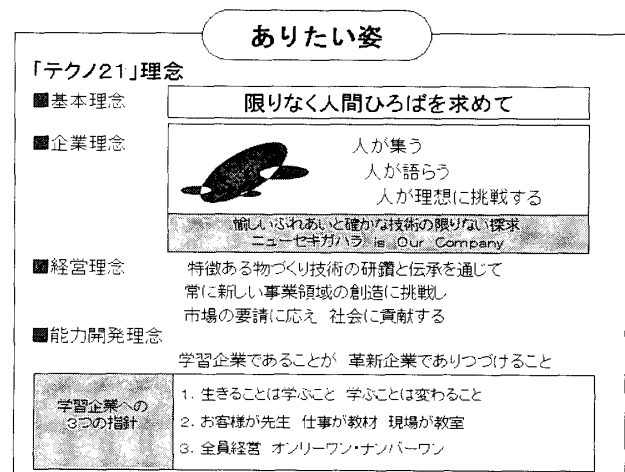


図2 当社のテクノ21理念

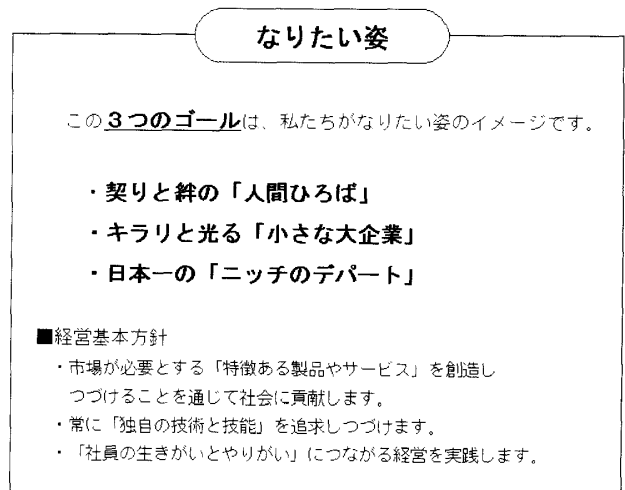


図3 21世紀企業に向けたゴールと方針

当社は今創業60年を機に、新たなる100年企業へのありたい姿、なりたい姿を明確にし、その実現に挑戦し始めたところである。

3. 21世紀型「学習企業」への挑戦—ありたい姿、なりたい姿に向かう「学習企業」の三つの目標—

ありたい姿、なりたい姿の実現に向かい21世紀を生き抜く経営として、「学習企業」による独創的な経営スタイルを確立しようとしている。

当社は会社概要にあるように、「ニッチのデパート」といえる特徴ある多事業多製品群で成り立っているもので、超大型や超精密加工をベースにした一品物のものづくりが得意である。それは量産的な装置が主体のものづくりとは大きく異なり、人の技術、技量によって製品の善し悪しが決まってしまう。そのため、人の技術や技能によって事業が成り立つ。「学習企業」にはそんな背景がある。

「学習企業」の生い立ちは、「ニューセキガハラ」全盛期の90年代、「学習」は自分たちの職場から創り出され、経営そのものが「学習」の場であると気づいたことから始まる。能力開発理念の指針「お客様が先生、仕事が教材、現場が教室」はそんな考えから出てきた。そしてそこに一人ひとりが、どんなことでもよい、自分がオンリーワン・ナンバーワンとなって一番得意なことを職場で発揮し、全員が経営参加するという「全員主役・全員参画」の経営が生まれ、これが「ニューセキガハラ活動」を成功させ、今日の当社の基礎を築いた。これが現在、経営実践と能力開発を同期化した活動として各職場で盛んに行われている「職場経営」に繋がっている。

その後20世紀末に訪れたグローバル化の流れの中で競合他社を徹底的に差別化し、会社を丸ごと変えてしまうような抜本的な改革の必要性が急激に高まった。何せ中小企業である当社では、社内の知恵だけでは限界がある。そこで外部との人材ネットワークづくりや外部人材を社内会議にオブザーバとして招聘するなど外部人材の活用に向けた革新的な試みを積極的に重ねていった。

このように、「学習企業」は当社の経営が常に革新企業であるための独自の戦略的概念であり、現在では21世紀企業に相応しい「学習企業」づくりに向けた三つの目標を掲げて新たな挑戦を始めている。

① オンリーワン・ナンバーワンをベースとした全

員主役のものづくり

日常活動から新しい技術、技能が生まれ、事業創造に繋がっている。

② 「職場経営」がもたらす学習合衆国

人間主義と経営合理主義の共生をテーマに目標管理と経営実践を直結させ、そこに革新する人材と職場が生まれ「人間ひろば」が常に進化しつづけている。

③ 異質の知（血）が結合した新しい「知創造マネジメント」づくり

セキガハラの匠と企業風土が大企業の技術力、管理力と結合し、そこに新しい知（血）創造が生まれ、最適最強のものづくり企業ができる。

4. 「学習企業」づくりの原動力—ものづくり学校、匠道場の開設と「職場経営」の展開—

当社の能力開発理念は、「学習企業であることが革新企業であり続けること」であり、その指針は「生きることは学ぶこと、学ぶことは変わること」「お客様が先生、仕事が教材、現場が教室」「全員経営 オンリーワン・ナンバーワン」である。そこでは、一人ひとりがオンリーワン・ナンバーワンになって全員が主役となれるものづくり技術や技能を持つことが大きな目標となる。つまり仕事や現場に密着した学習が能力開発の主体であり、「学習企業」づくりを進める大きな原動力となっている。当社のものでづくり学校や匠道場は、現場ですぐ役立つ技術・技能の育成を目的としており、今まで実際に多くの匠や技術者を輩出してきた（図4）。そしてここでも多様な専門知識を有する外部人材が講師を務めるなど、外部の知（血）と内部の知（血）が結合した展開が行われており、外部の知（血）が内部のポテンシャルを確実に高めている。本

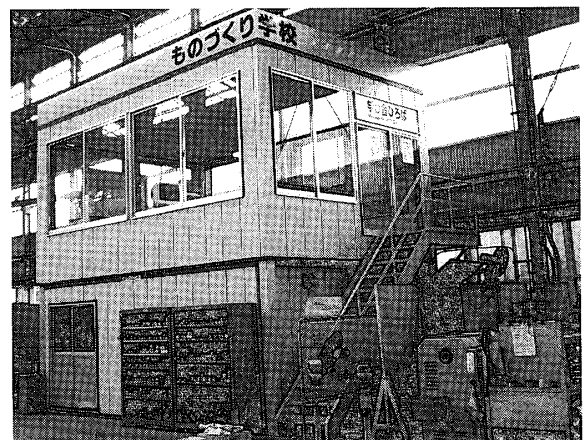


図4 社員のポテンシャルを高めるものづくり学校

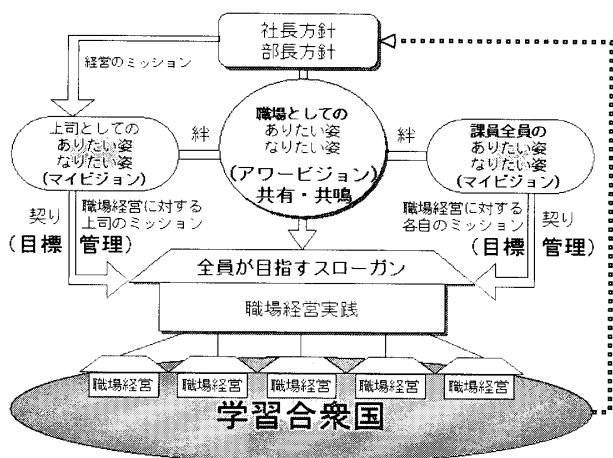


図5 職場経営の展開図

年4月に開かれた岐阜県溶接技能者大会で、入賞者10人中4人が当社の社員であった。このように強いものづくり現場は着実にできつつある。

「学習企業」づくりに欠かせないもう一つの原動力が「職場経営」である。

「職場経営」の歴史を振り返ると90年代後半、経営不振を打開するために職場ごとに無駄の排除や利益をきっちり管理する仕組みとして始まった。その後21世紀型「学習企業」を探究する中で「職場経営」に「理念経営」の考え方を導入し、職場ごとに自分たちで作った職場ビジョンに向かって一人ひとりがマイビジョンを設定し、それに挑戦する目標管理制度として定着している(図5)。

この活動は、職場を経営の1単位として捉え、各職場長はその社長であり、一方課員はそれぞれが自分しかできない技術と役割分担を担ったプロメンバとして全員が主役になって、最強のチームワークの基、職場としての最高のパフォーマンスを発揮する、そんなイメージを目標に進められている。

そして私たちは、「職場経営」を実践する革新職場の集まりを「学習合衆国」と呼んでいる。

◇職場経営の達成イメージ—契約と絆の「人間ひろば」の実現—

・「人が集い、人が語り、人が理想に挑戦する」姿であることが誰が見てもうなずける。

・「生きることは学ぶこと、学ぶことは変わること」これが継続的に続いている。

・一人ひとりが仕事を通じてオンリーワン・ナンバーワンを目指し、「生きがい・やりがい」を感じている。

・各自の成果評価が価値とコストのテーブルにのっ

ており、経営合理主義にかなっている。

5. 21世紀型「学習企業」体系

21世紀型「学習企業」の実現に向け、図6の体系の基に各活動が具体的に組み立てられている。

この中で重要な役割を果たしているのが、当社風土を醸成している草の根活動の「基盤活動」と学習企業の原動力となる「職場経営」を支える「新人事制度」、そして革新の原動力となる「知創造マネジメント」である。この重要施策を要約して説明したい。

5.1 「学習企業」を基から支える基盤活動—草の根活動があるから強い絆ができて上がる—

ニューセキガハラ活動から15年、一貫して「人間ひろば」の強い絆を醸成してきたのが「基盤活動」である。この活動では社員自身が企業経営に直接参画し全員を巻き込んで実践展開する、そして相互の絆を確かめ合う、そんな場が今日の「学習企業」の基盤を築いてきた。その活動は、図7の通り「小集団活動」「5Sマナーモラル活動」「全社行事活動」「ヤングフォーラム」の四つのワーキンググループであるが、それぞれの活動は若手社員が主体となって自主性を持って活動しており、常に経営と密着して展開されていて、若手社員の育成ややり甲斐の場になっている。

また、この活動は当社の風土づくりのコアとなり、ニューセキガハラ発足以来、草の根活動としてその時々で形を変えながら現在まで続いてきた。これからも当社の強い絆の風土を継承する活動として、21世紀企業づくりに重要な役割を果たしていくものと考えている。

5.2 「職場経営」を支える人事制度—技術力と人間力を醸成し、革新人財を生み出す—

「ニッチのデパート」として一品物で常に新しい製品を手がける当社は、技術と技能が商品であり、お客様は会社そのものを買ってくる、そしてどんな製品にもライフサイクルがあるが、技術、技能が商品であればライフサイクルは存在せず、逆に時が進むほど蓄積され、融合または結合し、どんどん変化しながら生まれ変わり未来への可能性が無限に広がると考えている。つまり、当社の事業の原動力は技術力である。そして、それを担い可能性を無限に広げるのは人であり、人が技術力を高め企業の永続に繋げていくのである。

事業を通じて技術力を、理念を通じて人間主体の経営を徹底的に追求する、そんな中で技術力と人間力が個人あるいは会社として、どんどん生まれ深まり、二

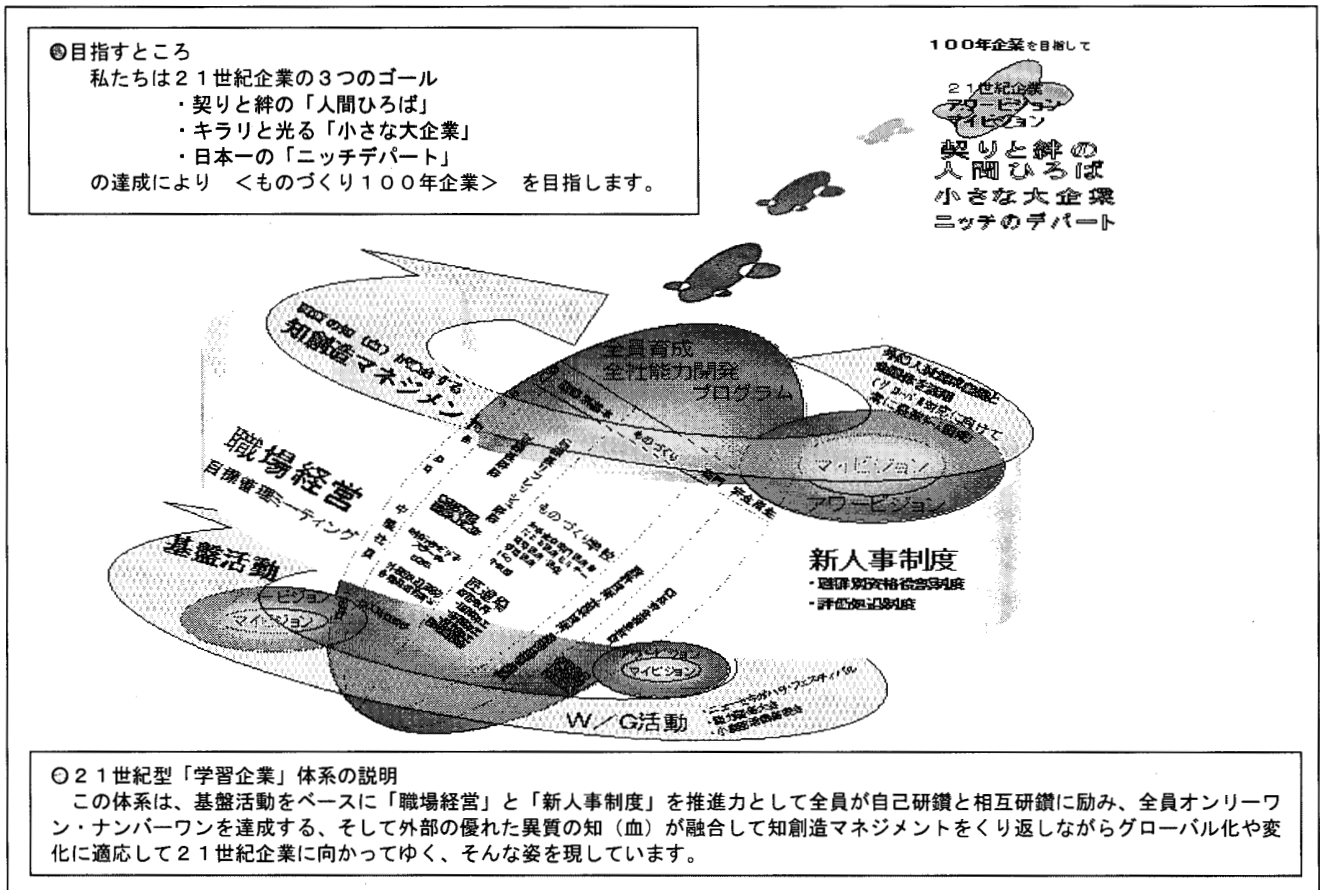


図6 21世紀型学習企業体系

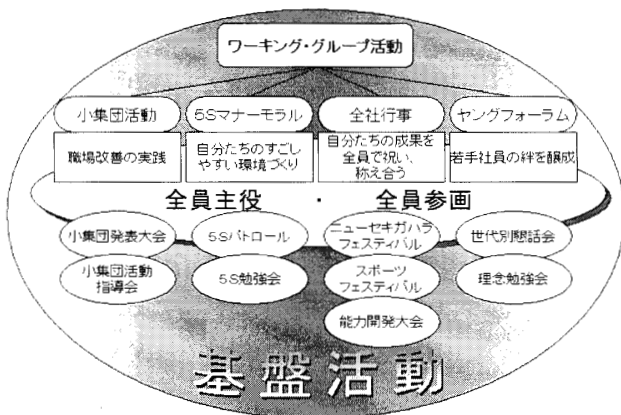


図7 基盤活動の概念図

つの力が合わさって21世紀企業に向かっていく。当社の人事制度はこの技術力と人間力という二つの経営の原動力に焦点を当て、人材価値の最大化を図ろうとしている。そして社員一人ひとりには個性を持ち、自分の得意な能力を持っている。それをオンリーワン・ナンバーワンの域にまで高め、自分の価値を最大限に発揮し適正に評価される、そんな姿をこの制度は求めている。

そのコアとなるのが役割と処遇を合理的に関連づけ

ている職群別役割資格制度と評価処遇制度であり目標管理がそれらを支える。すなわち資格能力で契を交し、役割業績で絆が結ばれるという仕組みに目標管理が組み込まれ、それぞれの目標や成果評価を徹底的に話し合い納得性を高めていく（図8参照）。この仕組みの中で一番重要なファクターは、「目標管理ミーティング」であり、この場での職場長と社員の徹底した話し合いにより納得性を追求している。そのために3ヶ月ごとの定期ミーティングの他に日常活動のフォロー、月次フォローときめ細かなコミュニケーションが行われ、指標に現すことができにくい発揮能力や職場での貢献など、きめ細かな点まで話し合いを行っており、業績だけにとらわれず、個人の持つ人間的特性も評価している。こういった場の提供により上司と部下の信頼が深まり、日常のOJTや集合教育（Off・JT）を通じ、「技術力」と「人間力」を備えた人材が形成されると確信している。人事制度は経営環境の変化に伴い常にメンテナンスしていくものであり、今も不備な所を修正しているが、この制度は業績評価が完全に公平公正にできるかどうかを求めるのではなく、常に目標に向けて学習し、自己革新に取り組んでいることを

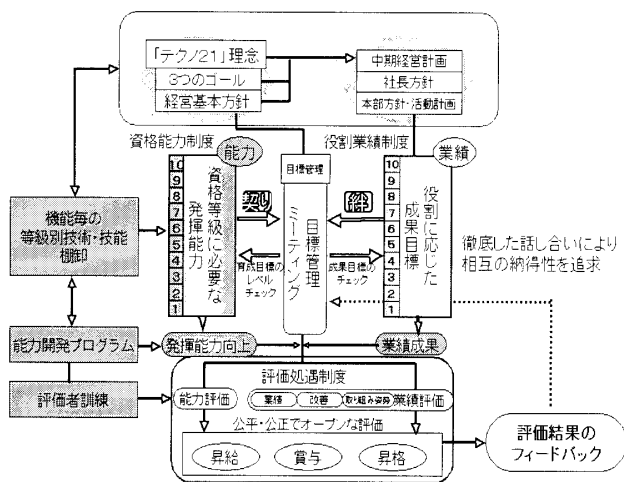


図8 人事制度の概要図

評価する。そして今後もより納得性のある制度として、その完成を目指していく（図8参照）。

5.3 「学習企業」を飛躍させる知創造のマネジメント—内部の知（血）だけでは21世紀に勝ち残れない—

当社のような中小企業にとって、企業を永続させるために重要な要素がもう一つある。それは限られた人材の中で今日のようにグローバル化し激変する社会経済環境をどう乗り切るかである。これを当社は知創造のマネジメントで対応している。

バブル崩壊後の90年代後半の日本経済は、デフレの中で大きな転換期を迎えていた。当然当社の経営も抜本的に見直さざるを得なくなり、それまでの市場成熟時代から続けてきた改善をベースにした経営から、革新へ転換しないと生き残れない時代となった。改善は現状の延長上にあるが、革新は既成概念を廃し、全く新しく生まれ変わることである。それには中小企業という限られた人材、つまり内部の知（血）だけでスピードを持って革新を進めるのは非常に難しいのが実情である。そこで当社はこの課題を解決する方策として、積極的に外部人材を招聘し、内部の知（血）と外部の知（血）を結合させた「知創造のマネジメントシステム」を確立し革新を成功させた。

その一例として、当社の購買革新事例を紹介しよう。当社は先ほどから述べているように、一品物で多種少量製品で成り立っている。そのことから購買先も小規模業者が多数を占め1,000社を越えていた。さらに小規模であることから当社社員が購買先を走り回り部品投入をしていた。そこに大手企業から購買の専門マネージャを招聘し、当社社員と一体となったプロジェクトを発足させ、小規模業者の集約や発注形態の改革など

購買戦略の抜本改革を行った。その結果、発注先は半減し、購買のロジスティクス改革とともに、大幅な購買コストの削減に繋がった。そして当社社員が血（知）の交わりによる実学の中で、購買スキルが飛躍的に向上するとともに人間力も高まり、より高いマネジメントができるようになったことは何にも代えがたい成果であった。「血（知）が混じれば血（知）が変わり、血（知）が変われば会社が変わる」ことをまさに実践の中で全社員が体得した好事例といえよう。

先ほどからも述べているように21世紀はまさにグローバルで変化の激しい時代ある。そんな時代を勝ち抜くためには、常に新しい知創造に励み、革新のレベルを上げる必要がある。今、当社はこのシステムを人材のレベルから経営資本のレベルに展開させ、同族資本から資本の公開による経営体質の抜本的改革と新たな経営体質の基盤づくりに向かおうとしている。こうした「知創造マネジメント」に対する積極果敢な取り組みと新たな挑戦こそ21世紀社会になくはならない100年企業に向けた唯一の道であると確信している。

6. まとめ—人間主義だからこそ経営合理主義が受け入れられる—

以上のように、当社のHRM（ヒューマン・リソース・マネジメント）は、単に人事制度とか人事戦略といった狭義の考えから成り立っていない。理念そのもの追求として契りと絆の「人間ひろば」を求めて、人間主義をベースに経営合理主義を最適に融合しながら、人が主体となった経営をきめ細かくフォローしていくシステムを目指している。そして「全員主役経営」の基で全員がオンリーワン・ナンバーワンに挑戦し、人材価値の最大化を図りながら、社員の自己実現の場として一人ひとりの「生きがい」と「やりがい」を限りなく追求していこうと考えている。

◇当社HRMの特徴

① 契りと絆の「人間ひろば」

人間主体の経営は「企業は人そのもの」という概念で人間にできることは何かを徹底して探究しつづける。そんな中で学習企業に挑戦する大きな道が見つかった。人間主義を徹底すると経営合理主義もどんどん理解されていく。つまり人の犠牲の上に成り立つ合理主義ではなく、人間主義を徹底する中で、人を活用した経営合理主義を組み立てる。すると社員は安心して受け入れる、それが性善説の考え方であり、当社の「契りと絆の人間ひろば」である。今後もさらに性善

説をベースに人間主義と経営合理主義を融合した独自のマネジメントで学習企業を探求していく。

② 全員主役経営

今期は経営実践と能力開発の同期化を行い 21 世紀に通用する全員主役の経営を創り上げることをテーマに掲げている。つまり経営目標を共有して、全員が役割を持って仕事をすると自然と全員の力がついて次の仕事や価値創造力が生まれてくる、そういうサイクルを常に回す新しいしくみを「職場経営」を通じて創り上げたいと考えている。そして一人ひとりが最適役割分担の基で最強の「チームワーク」を発揮し、革新課題に取り組むマネジメントシステムとして 21 世紀の「全員主役経営」を目指す。

③ 全員オンリーワン・ナンバーワン

先に紹介した職場経営は、職場の「ありたい姿」や課長の想いを「アワービジョン」として明示している。その中で各自は自らが挑戦する目標を「マイビジョン」として掲げ、オンリーワン・ナンバーワンを目指して邁進する。つまり、個人版の「ありたい姿」「なりたい姿」を創造し、それに向かって一人ひとりが自らのキャリアビジョンを描き、エンプロアビリティを持って自立する、そんなメンバの集まりとなる最強ものづくり軍団を目指している。

最後に、今回本学会への投稿をお薦めいただいた筑波大学 工学系教授 住田潮様にはこのような機会をいただき心から感謝いたしております。