

Title	モンゴルの中小製造企業における人材育成に関する提言：日本企業の事例を参考に
Sub Title	
Author	Ganbat, Tumenbayar(Kōno, Hirokazu) 河野, 宏和
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2021
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2021年度経営学 第3826号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002021-3826

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2021 年度）

論文題名

モンゴルの中小製造企業における人材育成に関する提言
副題：一日本企業の事例を参考に—

主 査	河野 宏和
副 査	後藤 励
副 査	坂爪 裕
副 査	

氏 名	ガンバト トウメンバヤル
-----	--------------

論文要旨

所属ゼミ	河野宏和研究会	氏名	ガンバト トゥメンバヤル
<p>(論文題名)</p> <p>モンゴルの中小製造企業における人材育成に関する提言 副題：一日本企業の事例を参考に一</p>			
<p>(内容の要旨)</p> <p>筆者は、モンゴル・日本人材開発センター（以下、日本センター）のビジネス課に2015年～2019年まで4年間勤務した。日本センターは2002年に日本の無償資金協力で設立され、独立行政法人 国際協力機構の協力のもと、旧社会主義国の市場経済化に伴い必要となるビジネス人材の育成に取り組んでいる。日本センターのビジネス課では、日本から講師を招き、5S・カイゼン、生産管理、品質管理など日本的経営を主題としたセミナーを開催しており、筆者は、コースの運営、講義資料の翻訳、講義の通訳、そして講師とモンゴル企業の調整などを担当していた。このような環境で働いているとモンゴルの中小企業の経営者や幹部社員と話す機会が多く、新入社員が数年で退職してしまっていると嘆く声が多く聞かれた。その結果、ほとんどの中小企業で人材育成プログラムが充実していない又は存在しないのではないかと、筆者は感じるようになった。</p> <p>上記の課題を解決するため、モンゴル企業がしっかり成長し、付加価値のあるものを製造して、海外に輸出し、一人ひとりの従業員の実質的な給与アップとモンゴルの経済のバランスが良くなることを願っている。また、日本文部科学省の国費留学生としてKBSに來ている以上、自分がどのように母国に貢献できるかをずっと考えてきた。そのために日本から学び、モンゴルに応用できるような事例を示し、人材育成や会社の活性化を検討することで、モンゴルの中小企業の成長に貢献したいと考えた。</p> <p>本研究の目的は、日本の中小製造企業の中で、自社独自の人材育成プログラムを構築し、収益性の確保に成功している企業の事例を調査し、そこから、可能な部分をモンゴル企業に応用し、モンゴルの事情に合った人材育成プログラムの導入と、日本センターのビジネスコースカリキュラムへの提言を通じ、モンゴルの経済発展に貢献する方策を示すことである。</p> <p>本研究ではそのために、</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 日本センターの取り組み調査、修了生向けアンケート調査、元職員や現地講師とのインタビュー ② モンゴル企業トップ・管理職とのインタビュー ③ モンゴル企業向けのアンケート調査 ④ 日本企業のインタビュー、工場見学、施策の調査を行った <p>それらの内容からモンゴルの中小企業が人材育成を通じて成長するために、トップの役割は何か、従業員にものづくりを「楽しい」と感じてもらうことの大切さ、日本センターの果たすべき役割を考察し、本研究で得た学びを通じて提言をまとめている。</p>			

目次

1	はじめに	4
1.1	問題背景	4
1.1.1	モンゴル国概況	5
1.1.2	地理	6
1.1.3	経済状況	6
1.1.4	主な産業	7
1.1.5	雇用と労務	8
1.2	モンゴルの中小企業支援法、中小企業支援プログラムの概要	9
1.3	モンゴルの中小企業の定義、規模	10
2	研究目的	11
2.1	理想とする姿	11
3	研究方法、アプローチ	12
4	モンゴル・日本人材開発センターの取り組み	14
4.1	モンゴル・日本人材開発センターの概要	14
4.1.1	ビジネスコース	14
4.2	ビジネスコース修了生向けアンケート調査結果	15
4.3	元職員とのインタビューでわかったこと	17
5	モンゴルの中小企業の事例と発見事項	19
5.1	D社	19
5.1.1	D社の概要	19
5.1.2	D社の社長とのインタビューでわかったこと	19
5.1.3	D社の中間管理職とのインタビューでわかったこと	21
5.1.4	D社の現場の従業員とのインタビューでわかったこと	23
5.2	KT社	25
5.2.1	KT社の概要	25
5.2.2	インタビューでわかったこと	25
5.3	M社	25
5.3.1	M社の概要	25
5.3.2	インタビューでわかったこと	25
5.4	KJ社	26
5.4.1	KJ社の概要	26

5.4.2	インタビューでわかったこと	26
5.5	インタビュー対象企業比較	27
5.6	アンケート調査結果	28
6	日本企業の事例と発見事項	34
6.1	しのはらプレスサービス株式会社	34
6.1.1	しのはらプレスサービス株式会社の概要	34
6.1.2	しのはらプレスサービス株式会社の人材育成	34
6.1.2.3	80%のトップダウンと20%のボトムアップ	35
6.1.3	篠原社長とのインタビューでわかったこと	36
6.2	株式会社フジワラテクノアート	38
6.2.1	株式会社フジワラテクノアートの概要	38
6.2.3	人財育成活動の施策	39
6.2.4	エンゲージメント向上	40
6.2.5	インタビューでわかったこと	41
6.3	株式会社セキソーの取り組み	43
7	考察	44
8	提言	45
8.1	モンゴル人経営者の意識改革（トップの役割）	45
6.2	ものづくりを「楽しい」「魅力ある」「面白い」と感じてもらうことの大切さ	45
6.3	モンゴル・日本人材開発センターへの提言	46
9	謝辞	47
10	参考文献	48
	[付属資料]	50

1 はじめに

1.1 問題背景

筆者は、モンゴル・日本人材開発センター（以下、日本センター）のビジネス課に2015年～2019年まで4年間勤務した。日本センターは2002年に日本の無償資金協力で設立され、独立行政法人 国際協力機構（以下、「JICA」）の協力のもと、旧社会主義国の市場経済化に伴い必要となるビジネス人材の育成に取り組んでいる。日本センターのビジネス課では、日本から講師を招き、5S、カイゼン、生産管理、品質管理など日本的経営を主題としたセミナーを開催しており、筆者は、コースの運営、講義資料の翻訳、講義の通訳、そして講師とモンゴル企業の調整などを担当していた。また、2017年より、日・モンゴル EPA 発効による両国間貿易の拡大を目的とし、日本センターでは日本の中小企業の海外進出支援を中心とするビジネス交流支援事業が開始された。この事業においても、筆者は JICA の専門家のアシスタントとして、モンゴル企業に関する調査、データベース作成、情報発信などを行っていた。

上記のような環境で働いているとモンゴルの中小企業の経営者や幹部社員と話す機会が多く、彼らと話していると、新入社員が数年で退職してしまっていると嘆く声が多い。優秀な人材を育成し、長期にわたり計画に責任をもって業務を行うことの重要性を多くの企業経営者は理解しているが、これを実現する人事制度や企業文化をどのように確立していくかが難しいという声もたくさん聞いてきた。要するに、ほとんどの中小企業で人材育成プログラムが充実していない又は存在しないのではないかと、筆者は感じるようになった。

また、このような課題を解決しようと、JICA が人的資源管理論や日本で上手くいった事例等を日本の講師やコンサルタントを通じて、モンゴルで紹介している。日本センターは2002年に設立されてから現在まで、延べ数で2万人の修了生を出している。日本人講師は年に1回、モンゴルに出張されており、その期間は2週間である。出張中のスケジュールは5日間又は6日間のコースが2回組まれており、第1週は、午前中は経営者コース、午後は企業に出向いてその企業で研修を行う。第2週は、午前中は企業に出向いて研修を行い、午後は管理職コースで授業を行うというハードなスケジュールである。経営者コースや管理職コースは毎年実施されているため、講義資料はある程度決まっているものの、企業向けの研修は、毎回研修先の企業が変わるため、事前に日本センターのスタッフから得た研修先企業の情報を基に資料を準備している。筆者が勤務していた際、「本当にこれでいいのか、日本の事例をモンゴルで応用するには紹介だけでは物足りないのではないか」と思っていた。

1.1.1 モンゴル国概況

以下にモンゴル国の状況を示す。

図表 1 モンゴル概況

1. 面積	156 万 4,100 平方キロメートル（日本の約 4 倍）
2. 人口	335 万 7,452 人（2020 年、モンゴル国家統計局（以下「NSO」））
3. 首都	ウランバートル（人口 159 万 7,290 人）（2020 年、NSO）
4. 民族	モンゴル人（全体の 95%）及びカザフ人等
5. 言語	モンゴル語（国家公用語）、カザフ語
6. 通貨	トゥグルグ
7. 宗教	チベット仏教等（社会主義時代は衰退していたが、民主化（1990 年 前半）以降に復活。1992 年 2 月の新憲法は信教の自由を保障。）
8. 政体	共和制（大統領と議員内制の併用）
9. 元首	オフナー・フレルスフ大統領（2021 年 6 月 25 日就任）
10. 議会	国家対会議（一院制、定員 76 名、任期 4 年、直近の総選挙：2020 年 6 月） （人民党 60、民主党 11、みんなの連合 1、正義人・有権者連合 1、無所属 1、空席 2）
11. 政府	ロヴサンナムスライ・オヨーンエルデネ首相 （2021 年 1 月 27 日就任） 人民党政権
12. 外交	モンゴルの外交方針の基本は、隣国である中国とロシアとのバランスの取れた外交関係を展開しながら、両隣国に過度に依存することなく「第三の隣国」との関係を発展させることである。中でも日本との関係は特に重視されており、様々なレベルでの交流を通じて、二国間関係を強化している。

（出所）外務省ホームページ

図表 2 略史

年月	略史
1911 年	辛亥革命、中国（清朝）より分離、自治政府を樹立
1919 年	自治を撤廃し中国軍閥の支配下に入る
1921 年 7 月	活仏を元首とする君主制人民政府成立、独立を宣言（人民革命）
1924 年 11 月	活仏の死去に伴い人民共和国を宣言
1961 年	国連加盟
1972 年 2 月	日本とモンゴル外交関係樹立
1990 年 3 月	複数政党制を導入、社会主義を事実上放棄
1992 年 2 月	モンゴル国憲法施行（国名を「モンゴル国」に変更）

（出所）外務省ホームページ

1. 1. 2 地理

図表 4 モンゴル地図

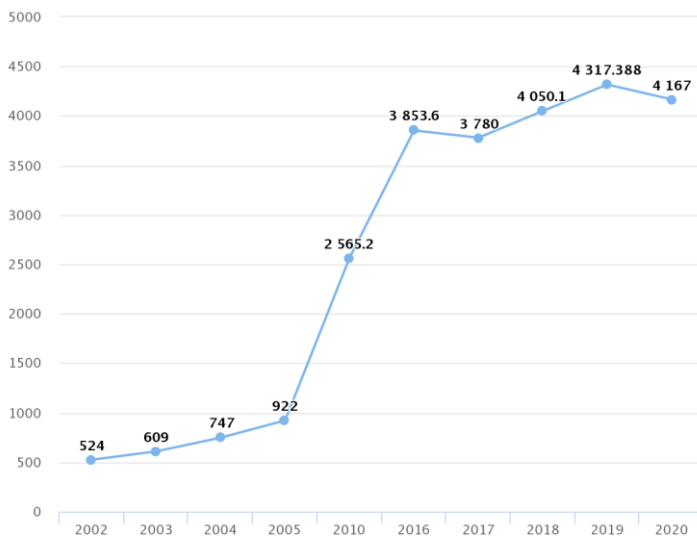


ユーラシア大陸に位置する内陸国で、ロシア、中国と接している。日本との時差は1時間であり、日本より1時間遅れている。東京からモンゴルの首都であるウランバートルまでの距離は約3,000キロであり、直行便で約5時間30分で着く。

1. 1. 3 経済状況

モンゴルは市場経済化に移行されてすぐの時代は経済の成長は見込めなかった。

図表 5 モンゴルの一人当たり GDP (単位 USD)



(出所) NSO

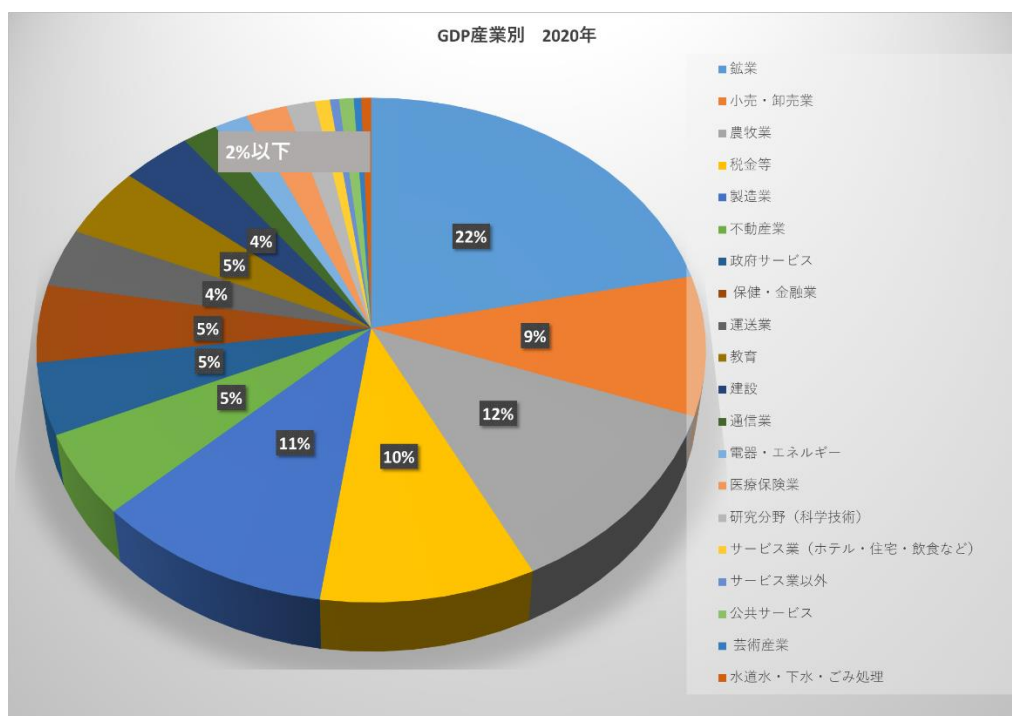
日本を始めとする各国や国際機関の指導、助言及び支援により、市場経済化に向けた構造改革を進め、1994年に経済はプラス成長になった。2005年に石炭・銅の資源価格が急激に上昇した。モンゴルは石炭、銅をはじめとする地下資源の埋蔵量は莫大であるため、一気にモンゴルに世界中の視線があつまり、外国からの投資が入り始めた。その後も順調に経済が、発展してきたが、2008年のリ

ーマン・ショックの影響を受け、2009年にはマイナス成長となった（-1.3%）。また、2011年に銅価格高騰により瞬間的に経済成長率は20%オーバーを記録した。2012年12.4%、2013年11.7%と高い経済成長を続けたが、資源ナショナリズムを背景とする制限的な対モンゴル投資政策や法律の制定により、対モンゴル外国投資が激減したほか、中国の景気減速や世界的な資源安の影響により鉱業が不振に陥ってしまい、経済成長率は、2015年は2.3%、2016年は1%まで下がった。モンゴル政府はこの厳しい状況を踏まえ、2017年に国際通貨基金（以下、IMF）と拡大信用供与措置（以下、EFF）の受け入れに合意した。また、2017年に銅や石炭といった鉱物資源価格に回復がみられ、2017年にGDP成長が回復し、その後も順調に経済成長が続いてきた。その結果、2002年に一人当たり524USDだったGDPが、2020年に4167USDになっており、この18年間で8倍弱に増えている。

1.1.4 主な産業

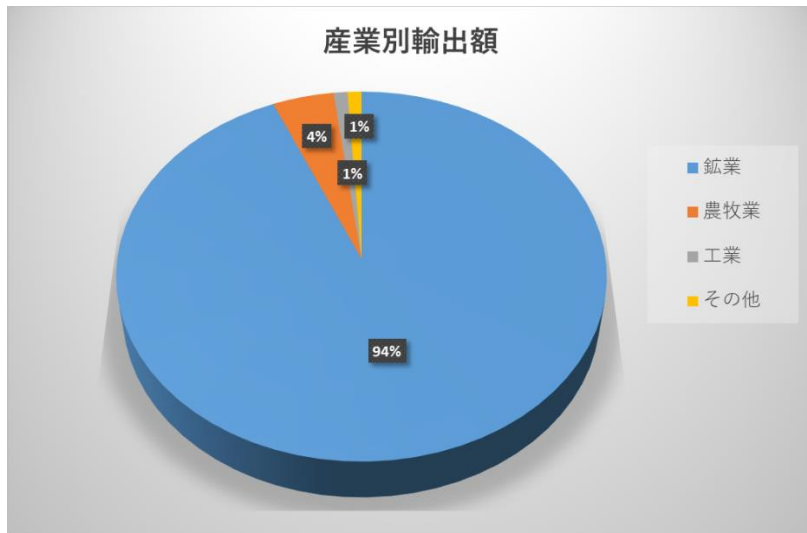
2020年時点でGDPの産業別分類では、鉱業が約4分の1を占めている。しかし、輸出額で見ると、モンゴルの輸出による外貨獲得手段は9割が鉱業になっており、産業構造が完全に鉱物資源に依存する経済である。鉱物資源価格が上がれば経済成長が見込めるが、鉱物資源価格が下がると経済も下がってしまうという不健全な構造になってしまっている。このままでは、経済が安定しないため、鉱業以外の製造業や農牧業を成長させないとバランスが悪い。

図表6 モンゴルの産業別GDP、2020年



（出所）NSO より筆者作成

図表 7 モンゴルの産業別輸出額、2020 年



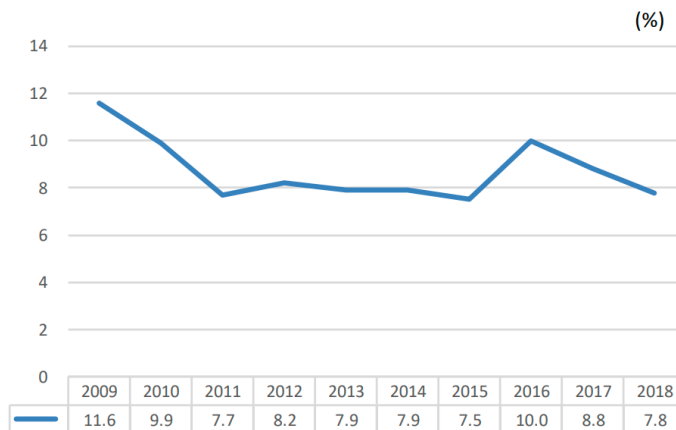
(出所) NSO より筆者作成

1.1.5 雇用と労務

モンゴル国の完全失業率は、以下の通り 2011 年以降は、8%前後の間で推移している。しかしながら、モンゴルでは現在、近年の通貨安により、韓国などへ出稼ぎに行く労働者が増えており、国内企業の人材確保にも影響が出ている。

2020 年の時点でモンゴルの大学進学率は 68.75%と、世界 153 か国中 39 位となっており、49 位の日本よりも上位に位置している。現在のモンゴルではそうした高等教育を修了した人材や、留学生などに対する就業機会の提供が十分にできておらず、人材の需要と供給にギャップがあると考えられる。統計上の失業率には表れないものの、自己の意思により働かないことを選択している自発的失業者も相当数いるのではないかとみられる。

図表 8 モンゴルの失業率推移



(出所) NSO

1.2 モンゴルの中小企業支援法、中小企業支援プログラムの概要

鉱物資源に偏重した状態から脱出するため、モンゴル政府は産業の多角化と雇用拡大を図るため、農牧業等における付加価値生産政策に重点を置いている。例えば、モンゴルの伝統的産業の一つであるカシミヤ産業に関して、原毛輸出から製品輸出へ展開するなど、農畜産品原料を加工し、付加価値を高める政策を進めている。

2019年の4月に閣議決定された中小企業支援プログラムは、中小企業支援を通じて中小企業の生産性向上、市場競争力の強化を図り、雇用を増加させることを目的としている。

また、同年の6月に中小企業サービスの多様化促進、競争力の強化、雇用の増加、モンゴルの経済に占める中小企業サービスの参加度や割合の増加を目的とし、中小企業・サービス支援法が制定された。この目的を遂行するために同法では、①対象企業が支援を受けるには登録を必要とする、②従業員200人以下の企業を対象として支援を行う、③鉱物資源開発、金融業・ノンバンク、仲介業、法律相談、商業・サービスチェーンは支援対象に含まない、と定めている。なお、中小企業に対する具体的な支援策は以下の通りである。

中小企業支援法では、中小企業サービスの範囲、発展段階、地域開発への寄与、外国市場への進出能力、設備・技術などの状況を踏まえ、政府より下記の支援を提供することが定められている。

- 1) 中小企業サービス分野の人材の能力向上、研修、再研修のための制度の構築・強化
- 2) 財務支援（低金利融資、雇用者数・売上高に応じた金利引き下げ、信用保証の提供、金利返済補助、設備リース・リース金利支援）
- 3) 免税・減税
- 4) 輸出促進・輸入代替製品の支援
- 5) 政府調達への優遇
- 6) ビジネスコンサルティングサービスの提供
- 7) 新製品開発、効率改善の研究支援
- 8) 先端技術・最新設備の導入、科学技術の研究成果の導入支援
- 9) クラスター型中小企業が地元の原料・雇用に応じた支援
- 10) 国内外の市場への進出支援

1.3 モンゴルの中小企業の定義、規模

2019年、6月6日に制定された中小企業支援法には、小規模事業者、小企業、中企業の下記のように定義した。

図表 9 中小企業の区分

区分	従業員数	年商 (MNT)	業種
小規模事業者	10人未満	3億未満	製造業、 商業、 サービス業
小企業	10人－49人	3億以上10億未満	
中企業	50人以上	10億以上25億未満	

注：従業員数と年商を同時に満たさない場合、従業員数で区分を判定する

(出所) モンゴル国中小企業支援法 5.1 項

図表 10 中小企業の構造

項目	2017年時点
活動中の中小企業数	45,911社
中小企業の従業員数	260,000人
ビジネス研修、セミナーに参加した中 小企業経営者数	8,917人
中小企業のGDPに占める割合	17.8%
輸出額に占める割合	2.3%

(出所) モンゴル国食・農牧・軽工業省、中小企業支援プログラム

図表 10 を簡単に説明すると、現段階でモンゴル国食・農牧・軽工業省のホームページがアクセスできない状況になっており、2017年の情報しか得られなかった。当時は、モンゴルの労働人口（15歳以上の人口）である135万人中の80万人が実際に働いていたが、その約3分の1が中小企業に所属している。また、全中小企業経営者の3%しか、ビジネス研修やセミナーを受けていない。同年のGDPの総額は114億USDで、輸出額の総額は6.2億USDであった。

2 研究目的

2.1 理想とする姿

モンゴルの現状を整理して図で描くと下記の図となる。外貨を得る手段の9割が鉱山業に依存しているため、モンゴルの通貨であるトゥグルグが年々下がっている。また、中小企業が外国に輸出できていない状況に加え、人材の定着率が低いため、飛躍的な成長が見込めない。その結果、韓国をはじめとする外国に出稼ぎに行ってしまう。

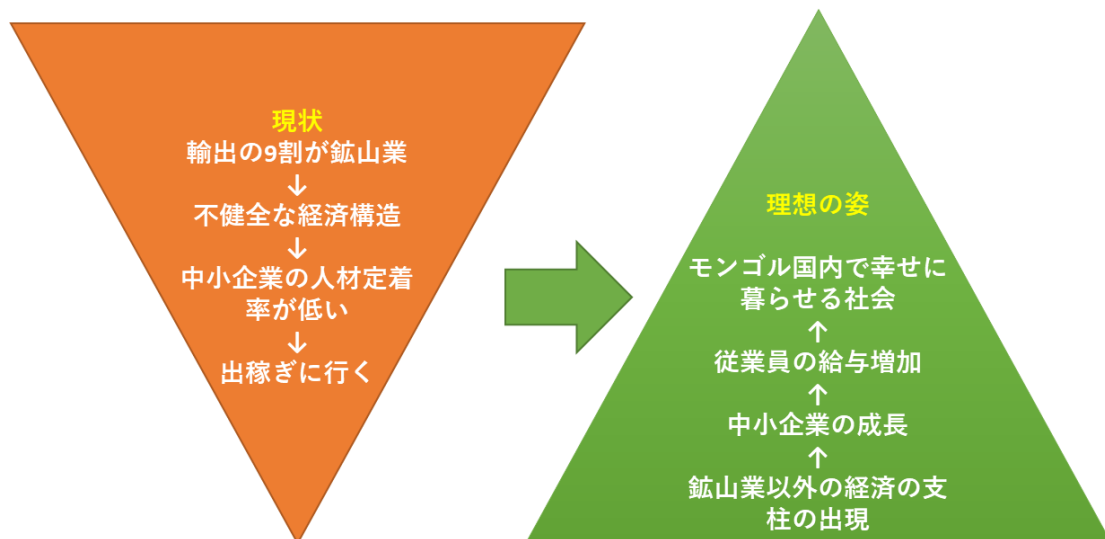
図表 11 モンゴル国の現状



(出所) 筆者作成

筆者の理想とする姿は、一人ひとりのモンゴル人が国内で安心して暮らせる社会である。実際、モンゴル人の平均給与は年々増加しているというデータがあるが、それはトゥグルグであり、ドルで見るとそうでもない。

図表 12 モンゴル国の現状と筆者の理想とする姿



そのため、モンゴル企業がしっかり成長してほしい上、付加価値のあるものを製造して、海外に輸出し、一人ひとりの従業員の実質的な給与アップとモンゴルの経済のバランスが良なることを願っている。また、日本文部科学省の国費留学生としてKBSに来ている以上、それに自分がどのように貢献できるかをずっと考えてきた。そのために日本から学び、応用できるような事例を示し、人材育成や会社の活性化を検討することで、モンゴルの中小企業を成長させることは可能であると考えている。

本研究の目的は、日本の製造業の中小企業の中で、自社の人材育成プログラムを構築し、収益性の確保に成功している企業の事例の可能な部分をモンゴル企業に応用し、モンゴルの事情に合った人材育成プログラムの導入と JICA のビジネスコースカリキュラムへの提言を通じ、モンゴルの経済に貢献する対策を提言することである。

3 研究方法、アプローチ

まずは、現地の企業が直面している課題に関する生の声を集めるため、日本センターのビジネスコース修了企業である下記の4社とインタビューを行った。

図表 13 モンゴル企業のインタビューリスト

	インタビュー先企業	インタビュー行った者の役職
1	自動車部品製造企業 (以下、M社)	1. 社長 2. 副社長 3. 中間管理職、現場従業員
2	ティッシュ・トイレットペーパー 製造企業 (以下、KT社)	1. 副社長
3	オーガニックなサジー (チャツァルガンという果実) を原料とする 飲食品製造企業 (以下、KJ社)	1. 中間管理職
4	リビング家具、台所家具、事務用 家具、洗面所家具等の製造企業 (以下D社)	1. 社長 2. 中間管理職 3. 現場従業員

(出所) 筆者作成

これらの企業に自社をもっと発展させるために困っていること、足りないこと、そこに対するこれまでの取り組み・努力と成果、上手くいかない点・課題とその理由などについてインタビューを行い、各社がどのような課題があるか共通点と相違点をまとめた。

モンゴルの企業を調査して際に、「現場」という言葉はあまり出てこなかったのので、「現場主義」を徹底し、現場主義を通じてモンゴルで人材育成をする提言をしようと決意し、文献調査や他のモンゴル企業の社長と話をしてみたが、モンゴルではあまり馴染みのない言葉である上、そのような提言をしても現段階ではモンゴルで難しいという結論に至ったため、他の提言をすることになった。

次に事例企業としてしのはらプレスサービス株式会社、株式会社フジワラテクノアートの調査を行った。両社の調査内容については、両者の工場見学、取り組んでいる施策の資料を読み、しのはらプレスサービス株式会社の篠原社長と株式会社フジワラテクノアートの藤原副社長とインタビューを行い、わかったことをまとめた。

その後、ものづくりを「楽しい」、「魅力ある」、「面白い」と感じもらうように工夫をしている日本の特徴的な企業の文献調査を行い、モンゴル企業に提言できる施策を探った。

さらに、日本センタービジネスコース修了生向けにビジネスコースと人材育成の取り組み・課題に関するアンケート調査を実施し、日本センターの元職員と現地講師とインタビューをし、日本センターのビジネスコースの可能性、課題に関する生の声を聞いた。

最後に筆者の問題意識である中小企業が人材育成を通じて成長するために、中小企業のトップの役割は何か、従業員にもものづくりを「楽しい」と感じてもらうことの大切さ、日本センターの可能性を考察した上で、本研究で得た学びを通じて提言をした。

4 モンゴル・日本人材開発センターの取り組み

4.1 モンゴル・日本人材開発センターの概要

日本センターは、JICA が 2000 年より市場経済移行国における「顔の見える援助」として順次開設してきた、東・中央アジア、東南アジア地域の 9 か国に 10 センターある日本センターの一つである。各日本センターでは、ビジネス人材育成、日本語教育、所在国と日本両国間の相互理解促進の 3 つの事業を実施している。

日本センターは、利便性の高い街の中心部に位置し、モンゴル国内において、信用度、知名度が高い公共機関である。「モンゴルと日本の更なる交流の促進、モンゴルの社会・経済の発展への貢献」をスローガンとし、未来のモンゴルを育てるべく、利用者のニーズに沿ったサービスを提供している。年間を通じてビジネスコースや、日本語講座、図書館の利用、会場の貸し出しなどのサービスを提供している。

4.1.1 ビジネスコース

日本センターでは、2002 年の開所以来、毎年モンゴルの企業を対象として「日本的経営の考え方」をベースとしたビジネス人材育成のためのビジネスコースを開催している。経営戦略、財務管理、人材管理、マーケティングの 4 科目を総合的に学ぶ代表的コースである通常コースの受講者数は、累計約 700 社となっている。その他教科別に学ぶ基礎コース、専門コースや、企業に赴き研修を行う企業内研修、モデル企業課題解決型プログラムなどのコースも含めた参加者は累計 27,000 人を超える。この様に日本センターのビジネスコースにおいて日本的な経営手法を学ぶことが、市場経済におけるビジネス人材の育成においてモンゴル企業のみならず、現地に展開する日系企業の人材育成にも貢献している。

図表 14 日本センターのビジネスコース内容

	対象者	科目
通常コース	4 科目を総合的に学ぶコースで経営者クラスと、管理者クラス	経営戦略、財務管理、人事管理、マーケティング
基礎コース	初めてその分野を学ぶ方	経営戦略、財務管理、人事管理、5S 改善、プロジェクトマネジメント等 10 科目程度
専門コース	その分野をより専門的に学びたい方	生産管理、店舗管理、KPI、財務管理上級、人事管理上級、ビジネスプランと資金調達等

(出所) モンゴル・日本センターHP より

4.2 ビジネスコース修了生向けアンケート調査結果

通常コースのニーズは高い。各クラスの定員は 40 名ずつだが、毎年の応募者数両クラス合わせて120名以上となっている。その背景に、「人口が少ないため口コミが早く伝達される」、「通常コースの修了後に両クラス合わせて約 10 名が日本研修（航空券以外は JICA が負担）に 2 週間行ける機会がある」、「日本人講師の給与は JICA が負担するため、コース料金は安い」、「日本人講師は人気」などの理由が挙げられる。しかし、参加者が通常コースや日本研修で学んだことを実際、会社で生かしているかという点では、疑問に感じている。学ぶだけ学び、その後には何か行動に移せないと全くの時間と金の無駄ではないかと思ってしまう。実際、社長のやる気次第で目の前で、成長した企業も何社か見てきたが、逆にコースに社長自身を始め、従業員をたくさん参加させても、まったく変わらない企業もたくさん見てきた。

そのため、通常コース修了生 13 名向けに通常コースの内容、改善すべきこと、コース終了後のフォローアップ等に関するアンケート調査を行った。アンケート回答者は中小企業経営者と中間管理職の人間である。コースの最終日に日本センターで、コース全般に関するアンケート調査を毎回実施しており、内容、講師の教え方（わかりやすさ）等の平均満足度は 9 割を上回っている。そのため、あえて下記の質問にした。回答者の答えの中では、「実践的な内容を入れるべき、内容が古くなった、コース修了後のフォローアップが充分に行き届いていない、モンゴルの状況に合っていない」等の声が上がっていたので、今後は改善の余地があるとわかった。当然のことながら、モンゴルの経済概況、中小企業の苦しみ、モンゴル人の性格などに関して、長年モンゴルで教えている講師は把握しているが、科目によって 2, 3 年に一回か、毎年変わる講師もいる。そういう講師は事前にモンゴルに関してたくさん勉強しても、モンゴル人の性格の奥まで把握することは不可能に近いのではないかと思う。なお、アンケート内容は下記の通りである。

図表 15 日本センターのビジネスコース内容に関するアンケート結果

	質問	回答
1	ビジネスコースの内容に関して改善すべきこと？	・ 実践的な内容をより導入して欲しい。
		・ 最近のトレンド科目を導入して欲しい。
		・ 内容的には必要な部分はカバーされている。時間と共に改善していくべき。
		・ IT 関連の科目を追加すればいいと思う。
		・ コースの内容が古くなっている。改善すべき。
		・ 講師の教え方を変えるべき、面白いテーマを入れるべき。
		・ 内容は良かった。
		・ 無し 5 名。
2	コース修了生後のフォローアップに関して？	・ フォローアップが上手くいってない。企業間のネットワークに注目して欲しい。
		・ フォローアップはちゃんとされている。各企業が継続的に活かしていく必要がある。

		<ul style="list-style-type: none"> ・修了生が積極的であれば、フォローアップがされているという認識である。自社で活かせる点ではその会社の問題かと思う。しっかりと生かしている会社もある。個人的には財務管理の科目（講師：モンゴル人）が良かった。
		<ul style="list-style-type: none"> ・良くない 4名。 ・フォローアップできている 6名。
3	ビジネスコース全体的に改善すべきこと？	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の会社で1か月間実習すれば、実感できる。 ・よりモンゴルの環境、状況やモンゴル人の特徴に合わせれば、効果的。 ・実践に基づいて教えればいい 2名 ・より多くの人を参加させるべき。 ・個人的に日本人講師のコースはモンゴルの状況に上手くマッチングされてない。日本人とモンゴル人の考え方が違うため、ほとんどの質問に対して答えを得られなかった。逆に現地講師の研修は良かった。そのため、現地講師による研修を増やし、自分の求めている答えを得ることができると思う。 ・同窓会の関係を改善すべき。 ・ビジネス交流の面で支援して欲しい。 ・研修はわかりやすい。 ・QC7つ道具をより具体的に教えるといいと思う。事例も紹介すると効果的。 ・1企業から1名を参加させたり、ある程度の年齢別で分けた方がいいと思う。 ・特になし 2名。
4	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・日本研修に行かせた人をもう一回行かせ、製造とサービスの業界で実習させるといい。 ・モンゴル日本センター設立してから20年経っている。そろそろ日本の経験をモンゴルに導入するため、目に見える結果を出すため力を入れていくべきかと思う。 ・日本の事例を他国で生かした事例を紹介すればいいと思う。また、テーマに関する教材、参考文献リストを紹介すると今後のためになるかと思われる。 ・無し 10名。

4.3 元職員とのインタビューでわかったこと

日本センターの元職員にモンゴルの中小企業の人材育成の現状と日本センターのビジネスコースに関する意見を聞いた。なお、インタビューは下記の通りである。

Q：モンゴルの中小企業の人材育成の現状とBさんの理解を教えてください。

A：本来であれば、人材育成を経営戦略と結ぶべき。人間の本質は成長し続けることであるため、それに合った職場を用意してあげないといけないのに、モンゴルでは高い給与さえ払えば問題ないという発想が多い。モチベーション理論、欲求理論などでよく出てくる話に合った職場環境を用意し、ジョブディスクリプションと結べばベストである。

また、新入社員が入社する際に、会社概要、どのような工程で何を製造して、市場に出しているのか、その製品が市場の何パーセントを占めているのか等を説明して、あなたはどのように貢献できるということを一切行っていない。だから、経営理念が全然浸透しない上、達成感を味わえることができないから、定着率が低くなるのが仕方ないと思う。一人ひとりの背後にある心理を理解し、彼らに合ったキャリアプランを作ろうとしていないのも影響しているだろう。

歴史的な背景で言えば、社会主義時代では、一人ひとりが何を考えているのかどうでもよかった。毎月のノルマさえ達成していればよかった。それが、できなければ、何らかの罰則が付き物だった。資本主義時代ではいつまでも旧ソ連の文化を引きずるのは良くない。労働契約を結ぶなどよりは、先にオリエンテーションを通じて、会社の経営理念等を説明した方がいい。

さらに、モンゴルでよく勘違いされていることがあるのが、いわゆるHRD(Human Resource Development)という認識がまるでない企業が多い。あと、HRM(Human Resource Management)に関してだが、マネジメントという素晴らしい言葉を管理、監視という風に理解してしまっている。残念ながら、人事の担当者は労働契約などの書類上の仕事をしていけば問題ないという傾向になってしまっている。

最後に経営トップは自らの努力を欠かさないで欲しい。旧ソ連からの文化かもしれないが、経営トップは現場の人と関わってはいけないという認識を持つ人が多い。現場の方々に偉そうにしてないとダメという変な認識がまだ残っている。日本センターのビジネスコースに参加すると少し変わるけど、まだまだそういう経営トップが多いように見える。

Q：日本センターのビジネスコースの課題は何だと思いますか。

A：2002年に設立されてから、基本的な内容はほぼ変わってないように見える。もう少しアレンジすればいい。最近、世の中のどこでもイノベーションという言葉が聞くとと思うが、このテーマでコースを行っているところはまだ、モンゴルにない。そういういった、新しいコースに挑戦すればいいのにと感じてしまう。

後、既存の顧客も大切にしたい。ニーズがあるから基本的な内容を続けていると、新規顧客(受講生)獲得には苦勞しないだろうけど、既にその内容を知っている会

社向けに次のレベルを提供すると思う。例えば、Total Quality Management（以下、TQM）というテーマで一昔講義を行っていたけど、今は行っていない。5S、カイゼン、ISO という順次でレベルを終えてから、最後に TQM を学ぶ。具体的には、戦略の品質、マーケティングの品質、人事管理の品質、サービスの品質等、全ての品質をどのようにコントロールし、評価するかというテーマである。このような次のレベルの講義を教える部分では、まだまだやれることがいっぱいあるのではないかと思っている。

4.4 現地講師とのインタビューでわかったこと

Q：モンゴルの中小企業の人材育成の現状と先生の理解を教えてください。

A：まずは、PDCA、報連相などの手段をわからない企業が多い。そして、ビジョン、今後の成長シナリオ等を描いていない。従業員に関しては、少し雇ってダメだったら、解雇しようという認識の経営トップが多いように見える。

特別許可書、販売、新規顧客獲得等、経営トップにはやることが多く、それに時間が奪われているように見える。そのため、工場を誰かに任せて、たまに工場に顔を出して叱っている傾向がある。目の前の業務に追われて、人材育成等考えている余裕がないだろう。

また、会社がどれくらい儲かって、どれくらいコストが掛かっているか等知らない社長も多く、見える化等も全然できていないところが多い。

モノづくりを主に2つに区別することができると思う。1つ目は技術、技能。2つ目は製造方法、時間短縮、レイアウト、各工程に必要な人数、効率の計算方法などである。1つ目はよくできているが、2つ目に関しては全然ダメ。あと、付加価値とムダとは何か全然わかっていない。従業員が勤務中に携帯電話をいじったり、長時間雑談したりすることがムダとは思っていない。

Q：日本センターのビジネスコースの課題は何だと思いますか。

A：ロコミはそこまでやっていない印象である。コースに満足している受講生がいるけど、さらにロコミするというのが少ないイメージである。

また、フォローアップも充分行っていないと思われる。ビジネスコースが終わった直後のアンケート調査の質問も昔から全然変わっていない。そういった細かい部分での更新が必要だと思っている。他のビジネスコースを実施している機関はどのようにやっているか、参考にすればいいと思っている。

5 モンゴルの中小企業の事例と発見事項

5.1 D社

5.1.1 D社の概要

D社は2004年に設立され、モンゴルで最大の国内メーカーの1つであり、あらゆる種類のタイルや木製家具を製造する能力を備えている。2006年から電気製品輸入販売の分野に侵入し、モンゴル市場でキッチン家電ブランド製品を正式に発売した。現在、D社はキッチン、リビングルーム、ベッドルーム、子供部屋、バスルーム家具、オフィス家具など、あらゆる種類の家庭用及びオフィス用家具を世界標準に沿って、製造し、6か所の支店を通じて、顧客に提供している。17年間の努力の結果、13,550m²あるモンゴル最大の家具工場及びオフィスビルにて300名の従業員、6か所の支店、石材工場、地方の工場等を含む240億トゥグルグの総資産を保有している。

5.1.2 D社の社長とのインタビューでわかったこと

D社の社長によると、新しい工場を立て、全て自動化させることによる変化は思っていたよりなかったそうである。その原因は、モンゴル人の生産性が全般的に低いからと明言していた。時間にだらしない且つ少し厳しく説教すると途中で放り出してしまっているため、解決策として、昨年から条件を満たした従業員に利益の3割を配布するようにしている。その取り組みに関して、約20人のチームにチーム目標、そしてさらに個人目標を設定してもらい、ある程度満たした者に配布する仕組みである。そうすることによって、会社の年間の売上が、社長自身が想定していたのより上回った。従業員は必ず配分を欲しがるので、態度が変わって来ており、そのための努力もしているとのことである。人材の出入りにも改善がみられ、1年間の出入りが1年間で20%に留まった。これは、モンゴルの一部の企業では人材の出入りが50%だったりするので、比較的少ない数字である。

このような解決策に至った経緯としては、世の中の大きい企業を見ていると、拡大する際に、似たような解決策を使っていたと言っており、また、社長自身は今まで、パフォーマンス報酬、給与アップ、工場自動化等の策を実行したが、ある程度の期間は上手くいくのだが、少し時間が経つと維持できなくなってしまう。国民性としては、モンゴル人はあるものを長期間で一定のレベルで維持できるのが苦手な国民だと主張していた。

また、モンゴル企業の人材の定着率や今後の事業成長シナリオについて下記のように語った。

Q：モンゴルの場合、減点方式で人事評価ではプラス面の評価を重要だと思いますが、御社の評価制度仕組みや工夫をしていますか。具体的には社員が、業績ノルマ未達成や失敗等があったら、どう扱っていますか。

A：私は従業員の給与カットができない性格。そもそもモンゴル人の給与は低いからね。カットしないことの影響としてはミスが多かったりするかもしれない。

今は、ボーナスに結びつけている。売上目標の83%を達成出来たら、ボーナスの83%をもらえる。それ以下だったら、まったくもらえない仕組みにした。来年には

この数字を 85%にするつもり。こうすることで、チーム内で足を引っ張っている人の育成等が進んでいる。また、成果としては、例えば現場に行き、ある従業員に「今のところ、どの目標が達成できそうにないか」と聞いてみるとその場で即答できるようになっていた。

来年、再来年からは、従業員に今年もボーナスがもらえるという期待が出てくると思う。このまま 2, 3 年間続いたら、もっとパフォーマンスが上がると思う。今のところは評価が緩いので、3 年目から少し厳しめに評価していくつもり。モンゴルの中小企業が発展するための大きな切り口はこのやり方なのではと思っている。

私がいい車に乗って、おしゃれをしても意味ない。2024 年には私の想定していた金額よりは上回るのではないかと期待がある。この仕組みで会社と従業員との信頼関係を築いていけそうと期待しており、モンゴルでこうやって配布している企業としてはモンゴル初の企業かもしれない。

Q：モンゴルの企業の人材の定着率はなぜ低いと思いますか。

A：モンゴル人にとって、働いている企業は掛け替えのない存在ではないからだ。次の職場がすぐ見つかるからね。そもそも、基礎ニーズが満たされていない人に何言っても変わらないと思う。弊社で月 1,500,000MNT もらっている人は、他社でもその金額がもらえるからね。マンションに入れたり、子供を留学させたりなどの基礎ニーズを満たしてあげない限り、何言っても無理。長期間で育成するためには、ニーズを満たしてあげるべき。2006, 2007 年頃は職場が少なかったから部下を叱ってもやめなかったが、2013, 2014 年頃には、叱ると辞めるようになった。モンゴルの建築現場で中国人が沢山働いている。例えば、中国人の給与がモンゴル人より遥かに高い。その原因は中国人の生産性が高いから。

Q：現在の社長の思いが、中間管理職や現場の人に行き届いていますか。

A：あと、4, 5 年経ったら、俺の思いをわかってくれるんじゃないかと期待しているが、今の段階ではまだかなと思っている。基礎ニーズが満たされ始めた頃に、仕事に対する熱意が上がり、尽くしてくれると思う。その時に、私の思いをわかってくれると期待している。昔、パフォーマンス報酬で高い給与もらっていた従業員を固定給与にしたら 1 時間電話いじりっぱなしだった。理由を聞いてみたら給与に合わせて仕事してるよという返事がきたこともある。

Q：国内の競争と今後の事業成長シナリオを教えてください。

A：弊社は業界ではトップだと思う。2 番目の企業は 50-60 人ぐらいの会社である。5, 6 年後に新しい工場等も建てて拡大していこうと思っている。私の望んでいることとしては、もちろん税金などは払うが、税金納めることによってモンゴルの発展に貢献しているかということ、そうでもない。

弊社をモンゴルで見本となるモデル企業にしたい。他社が弊社を見て、利益の 3 割を配布するようになって欲しい。もし、高いボーナス等もらえていれば、それを通じて育成出来たら、いい企業が沢山出てくると思う。また、最近モンゴルで韓国の

EMART、CU等の海外のフランチャイズが来て、スーパーやコンビニの文化をそのまま持ってきて、上手くやっている。サービス文化は比較的導入しやすいように見える。それに比べて、製造文化は難しく、製造文化を作るのに長い時間かかるのではないかと思っている。これからは、モンゴルで製造文化、中小企業文化を作っていきたい。

5.1.3 D社の中間管理職とのインタビューでわかったこと

インタビュー対象者概要：

名前：Bさん

職務歴：4年

職位：中間管理職

年齢：20代後半

性別：女性

Q：今後のどのような成長シナリオがあるのか、トップの方針が明示されているか。現場の人間までわかっているのか教えていただけますでしょうか。

A：弊社に戦略チームというのがあり、そのチームが調査に基づいて、長期的な計画を出している。戦略チームが調査結果を見て、どういうところに注意すべきか方針を示している。少し前までは、年明けの1月から、その年の計画を練り始めていたが、今は10月から練り始め、年明けの1月から実行できるような体制が整っている。

利益の一定の割合が全従業員に配分されるようになったため、個人一人ひとりが自己の目標を達成するために努力するようになった。個々の目標がそれぞれの部署の目標に繋がっているため、少なくとも各部署の目標がわかるようになった。かつては、会社の方針は中級レベルにまでしか行き届いてなかったけど、今では、一応全員に行き届いている。

Q：御社は、全従業員に経営理念を説明していますか。

A：新人にオリエンテーションを通じて説明している。最近行った対策として、弊社のバリューを伝えるコンテストを行った。月一で一つの部門が行う形で、次月になるとまた別の部門が行う形である。自由にやらせたので、各部からビデオ、歌などが含まれた様々な面白いアイデアが出ており、効果としては、長年働いてきた職員が弊社のバリューが全然わかってなかったけど、これでやっとわかった等の声があった。

Q：御社の存在意義は何でしょうか。

A：社長の話によると、2001年頃に小さな小規模事業者として、狭い範囲で事業をやっており、当時も同じぐらいの規模の競争相手が沢山いたそうである。だが、ほとんどが上手くいかなく、倒産したと言っていた。なぜ弊社が今まで拡大してきたかと言うと、設立当初から高品質な製品に拘ってきた上、当時にモンゴルに手に入らないような製品を作り、市場に出すという勇気があったように見える。なので、設立当初から今まで、これからも弊社の存在意義は高品質なものを顧客に提供することであると認識している。

Q：御社では、どのような人材育成活動を実施していますか。その効果と課題を教えてください。

オリエンテーション、新人向けの最初の3か月間に職場になれてもらうために、適応研修、各機械のトレーナーを育成している。各機械のトレーナーが新人に教えるような形で行っている。また、外部からの研修も実施しており、今年は生産性向上というプロジェクトの下で、5人のコンサルタントを雇った。それだけではなく、一般知識（個人開発）、専門分野（スキル開発等）のトレーニングも行った。

今の段階で、効果がわかるデータとして、生産性が上がった部署がいくつかある。具体的にはまだまとめてないので、全体的な効果はまだわからない。

課題としては、研修に積極的に参加しない人がいたり、育成した人が辞めたり、また教える人も不足している。新人育成や指導するベテランが足りないように見える。長期間働いた人は会社で長くいてくれるが、新人は弊社の良さがわからないまま退職してしまっていると思う。一応、社長からは研修の部分でのサポートは大きい。

これらの課題克服のためにやっていることはほとんどないが、思い浮かべるのは弊社の「バリューを伝えるコンテスト」、モチベーション向上のために四半期ごとに「スポーツイベント」など、毎月は何らかの課外活動を実施している。今まで一番苦勞しているのが5Sの徹底である。弊社の工場のようなきれいな工場はモンゴルでも少ないと思うが、社長から日本の会社のように徹底しないとダメという注意が多い。

Q：モンゴル人の生産性は低いという話がよくありますが、どう思いますか。

A：全体的にモンゴル人の生産性は低いと思うが、弊社の従業員の生産性はもちろん改善の余地はあるが、決して低くはないと思っている。私も生産性がそこまで高くはないだろうという認識があるので、高めるための努力をしたい。

5.1.4 D社の現場の従業員とのインタビューでわかったこと

インタビュー対象者概要：

名前：E氏

勤務歴：13年

職位：加工オペレーター

年齢：30代

性別：男性

Q：一緒に10年以上勤務しているどのくらいいますか。モンゴルで定着率が低いと言われている中でなぜ10年以上一つの会社で勤務していますか。

A：結構います。私より長い人も結構いる。職場環境と雰囲気を整っていると思うから、10年以上働いたと思う。田舎出身でウランバートル市に出て来てすぐ入社したので、そのままやっている。入社してから他の仕事も探す気がなかった。会社もこの10年間で成長してきた。今まで、1年間、国内で英語コースに行かせてもらって、ドイツで2か月、製造機械の研修に行かせてもらった。

Q：会社の出入りが激しいと思いますが、なぜ簡単にやめていると思いますか。

A：簡単に儲けようとする人が簡単にやめていると思う。入社当日、朝来て、その日に辞めてしまうケースが沢山ある。最近の18-20歳の方は特に残業とかで、伸びる傾向があるからそうなっているかもしれない。逆に入社したい希望は結構あり、学生の会社見学ツアーやっているから、見学している際に、すぐ入りたいとかいう学生沢山いる。工場内も非常に綺麗なのも一因となっていると思う。

最近、安全性も向上してきて、個人的には仕事内容も非常に面白くて、頭で考えたりするので、気がつけば時間結構経っていたりする。辞めている人はその面白さに気が付く前に辞めてしまっていると思われる。

Q：利益配分の話はあったが、具体的にどのような条件満たせばもらえていますか。

A：去年始まった。去年は会社が大目に見てくれた気がする。今年からは少し厳しくなると思う。そのために、チームで不良品出さないように頑張るし、ミスとか侵さないようにする。毎月の不良率を何パーセントに抑えるという目標があって、それに抑えるよう頑張っている。不良率だけじゃなく、欠勤、遅刻等すべて見るが。

一人が失敗したら、チームの足を引っ張るので、個人も頑張らないといけなくなる。だが、今のところ、そういう仕組みになっていることをわかっている人は少ないと思う。来年からきちんとわかるようになるだろう。年明けに期末発表で詳細等を教えてくれるだろうから、みんながわかるようになると思う。

Q：社内で様々な研修が実施されていると思うが、それに比例する効果はあると思いますか。

A：私もその事例に当てはまると思う英語をいっぱい勉強させてもらったけど、最近使っていないから、忘れてきた。5Sとかも会社では昔からやっているが、どういう効果があるのか全然わからない。

Q：Eさんの場合は、職場に対して、大変満足しているように見えたが、逆につまらないシーン等ありますか。

A：満足している。あまりつまらないと思ったことはないが、たまに顧客からクレームが出た際に、顧客の家まで行って、どういったところにミスがあるか等を確認している。そういうところも面白い。

Q：モンゴル人の生産性は低いという話がよくありますが、どう思いますか。

A：個人によりけりなのではないかと思う。生産性が高い人は沢山いるよ。生産性が低い人ももちろんいるが、それに対する処置は会社がちゃんと取っていると思う。

Q：社長の印象を教えてください。

A：一言で言えば、凄い人。昔、従業員全員の前で言った言葉を今でも忘れてない。当時の言った言葉は「我々は自分たちのためではなく、モンゴル国のために働いているんだ！モンゴルの金を外国に流しているのではなく、国内で守っているんだ！」ということだった。それを聞いて、凄く嬉しかったし、鳥肌が立った。

5.2 KT社

5.2.1 KT社の概要

1996年に設立され、販売・サービスを行っており、2002年にモンゴルで初めてのティッシュ、濡れティッシュ、トイレペーパー製造に取り組んだ企業である。モンゴルのMNS:5261-2003、MNC:4273-1995システムを業界に導入した。2009、2010、2017年に「最高の輸入代替品賞」、2011年に「ベストブランド賞」、2014～2018年にモンゴル商工会議所による「ナショナル最高ブランド賞」を受賞した。現在、約100種の製品を自動機械で製造している。

5.2.2 インタビューでわかったこと

KT社の副社長によると、社内の先輩と後輩の関係、社員の離職率、研修などで困っていたので、改善する余地が大いにみられる。典型的なモンゴル企業で見られる課題が見られた。部下をたまに褒めてあげるが、ほとんどの場合、叱っている。社会主義時代からの文化がまだ残ってしまっていると感じる。K社の社長自身あまり現場感覚がなく、現場に携わろうともしないと副社長が言っていたことから、従業員のモチベーションもそう高くないように察する。少なくとも社長と副社長は同じ方向みない限り、結果出そうにない。K社の社長と副社長が従姉妹の関係も影響しているかもしれない。

5.3 M社

5.3.1 M社の概要

埼玉県に本社を置くS製作所の投資により、2005年にモンゴルで初めての自動車部品製造企業として設立された。以来、多くの自動車用部品を日本へ輸出している。現在製造中の部品は、トラック用ブレーキ部品、排気ブレーキ部品、ディーゼルエンジン部品、建設機械用組付け部品、乗用車用ハンドルの取り付け部品、乗用車用シートの取り付け部品、乗用草刈り機用エンジン部品等を製造している。品質を高めるため、ISO9001:2010システムを取得し、納期通りに安価で高品質な部品を納品できるよう日々努めている。

5.3.2 インタビューでわかったこと

M社では、5S、改善活動などが徹底されており、社長や副社長によると人材育成の面では特に困ってなかった。同社の珍しいところは、従業員が自主的に業務時間外で5S活動を推進しているということだ。人材採用する際に、広告出さずに社内の誰かの知り合いを採用している。だから、新しく入った社員も自分の知り合いの顔に泥を塗らないように頑張っているのだろうか。また、筆者が、何年か前にある従業員にM社の経営理念について聞いたところ、その従業員が明確に把握していたのも、筆者の初めての経験だった。ほとんどの中小企業では、現場レベルの人間までが自社の経営理念を把握しているどころか、中間層の人間ですら危うい。また、モンゴルでは、退職する人は多い。そういう人に「なぜ、辞めるの?」と聞いたときは、「人のために、人の下では働きたくない」と答えていた。もしかして、M社では、従業員は結局、誰のために働いているのか?社長か、会社か、それとも自分かという質問の答えを従業員に気づかせる何かのノウハウを持っているように筆者が思った。

5.4 KJ社

5.4.1 KJ社の概要

KJ社は1994年に設立され、オーガニックなサジー（チャツアルガンという果実）を原料とする製品を販売している。従業員数は60名である。モンゴルで栽培されているチャツアルガンはミネラル、ビタミン、そしてオメガ不飽和脂肪酸など抗酸化作用、アンチエイジング、デトックス効果が期待できる成分を多く含有するスーパーフルーツである。チャツアルガンのオイル、果汁、葉からは健康を増進し、美容に効果の高い製品を作り出すことが可能である。

2016年にユーロスタンダードの果実加工工場が操業を開始し、チャツアルガン製の種々の飲食品を主力に、砂糖や化学物質を含まないオーガニックな「チャツアルガンエッセンス」、「脂肪酸」、「パルプ」などを製造している。また、首都から約100キロ離れたエルデン村にて約100名のお客様を受入可能な「KJ」観光キャンプも運営中。

5.4.2 インタビューでわかったこと

インタビュー対象者概要：

名前：O氏

勤務歴：3年

職位：マネジャー

年齢：30代

性別：女性

KJ社のマネジャーの話によると、会社の経営理念や今後の成長シナリオなどが明示されているが、中間管理職の6人までしか知らなく、現場には行き届いてないとのことだった。会社の存在意義については、はっきりと下記のように述べた。

金以外のモノの価値を高めることである。モンゴルで生産、特に食料生産は未熟であるため、健康的な技術を通じ、国内で育った付加価値のある製品（果実）を顧客に提供することである。

また、モンゴル人の生産性が全体的に低い、KJ社の社員の生産性が高くもないし、低くもないと思う。

人材育成活動は外部の研修でしかやっておらず、60人ぐらいの中小企業なので、アジア銀行や世界銀行から融資得られた際に、JICA、KOICA、世界銀行などが教えるような割と価格が安い研修を受けている。いわゆるOJT(On the Job Training)があまりないように見られる企業である。

5.5 インタビュー対象企業比較

図表 16 インタビュー対象企業比較

	項目	D 社	KT 社	M 社	KJ 社
1	経営理念の浸透性	△	△	○	△
2	成長シナリオ（5年後の売上等）→一貫性があるのか	△	△	○	△
3	PDCA のチェックとアクションの部分ができているか	△	×	△	×
4	定着率	△	×	○	△
5	従業員の生産性	△	×	○	△
6	OJT の充実性	△	×	△	△
7	Off-JT の充実性	○	△	○	△
8	人材育成活動の効果	△	×	○	△
9	人材育成活動の課題の工夫	△	×	△	×
10	モノづくりを楽しいと思わせるための工夫	△	×	○	×

インタビューで得た情報を基にモンゴル企業を上記の表のように比較してみた。共通点としては、経営理念と今後の成長シナリオの一貫性に関してだが現場まで浸透されておらず、中間管理職で留まっている。そしてPDCA サイクルのチェックとアクションの部分はできていない、そもそもやろうとはするが、本当に正しいやり方なのか社内で議論が起きたりするという声もあった。

だが、何よりも大きいのは、各社が人材育成をしようとして、様々な研修を実施しているが、OJT と Off-JT のバランスがあまりにも、Off-JT に偏りがちである。各社の社長が人材の定着率が課題と言っている割には、定着や成長させるためには工夫しているのが Off-JT がメインである。

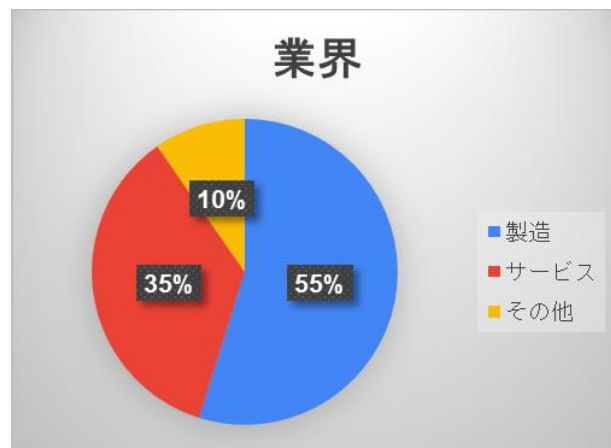
また、経営トップからは、モンゴル人の生産性が低いという声がよく上がっていたが、中間や現場の方々からは、決して低くはないという声があった。なお、生産性が低だけで終わるのではなく、何らかの工夫をすれば、必ず生産性が決して低い国民性ではないように思われる。

5.6 アンケート調査結果

モンゴルで活動中の中小企業対の人材育成の現状を把握するため、経営陣と中間管理職の31名対象に本アンケート調査を行った。なお、質問内容は下記の通りである。

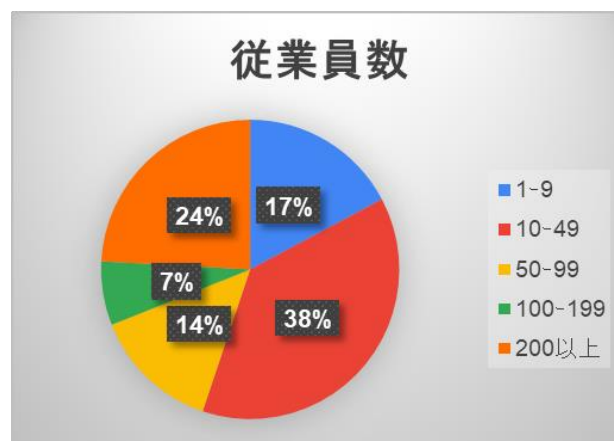
1. トップの方針が現場に行き届いていると思いますか。
2. 御社は従業員を評価する際に、業績ノルマ未達成や失敗等があったら、どう扱っていますか。
3. 御社はPDCAをどう行っていますか。モンゴル企業はチェックとアクションが苦手と言われているが、御社場合はどのような工夫を行っていますか。
4. 人材育成活動で具体的にどのような活動を実施していますか。
5. 人材育成活動の効果を教えてください。
6. 人材育成活動の課題を教えてください。
7. その課題解決のため、どのような工夫を行っていますか。
8. ものづくりを「楽しい」「魅力ある」「面白い」と感じてもらうために活動を実施していますか。

図 17 アンケート調査対象企業の業界



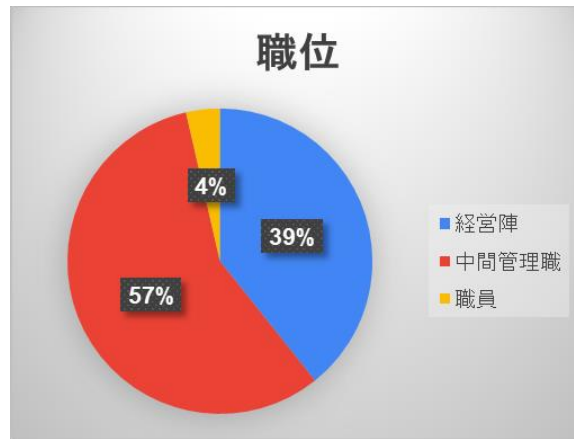
(出所) 筆者作成

図 18 アンケート調査対象企業の従業員数



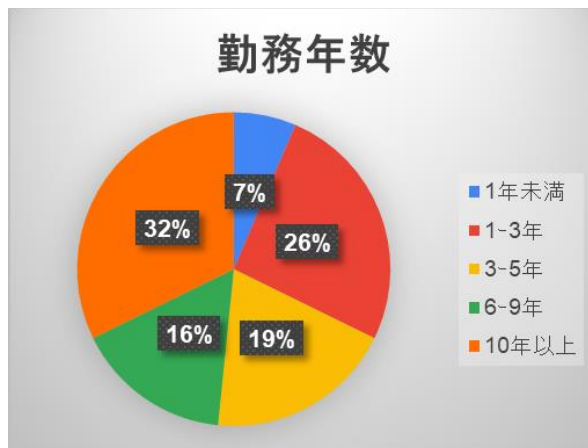
(出所) 筆者作成

図 19 アンケート調査対象者の職位



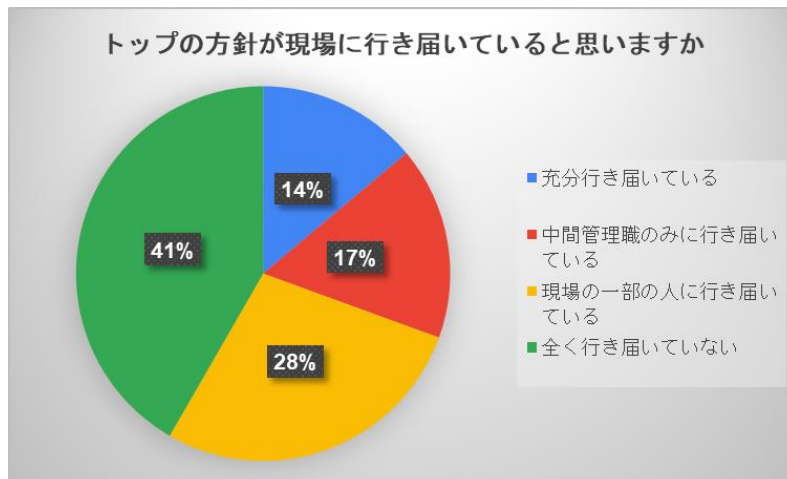
(出所) 筆者作成

図 20 アンケート調査対象者の勤務年数



(出所) 筆者作成

図 21 (Q1 トップの方針が行き届いていると思いますか)



(出所) 筆者作成

図表 22 アンケート調査回答

	質問	回答
Q2	御社は社員を評価する際に、業績ノルマ未達成や失敗等があったら、どう扱っていますか	<p>給与カット 14名</p> <p>人事評価は特に行っていない 4名</p> <p>社員の生産性とボーナスをリンクさせている 5名</p> <p>販売目標が達成されなかった時、個人のせいにはせず、問題の真因を探ろうとしている</p> <p>毎年社長との面談で個人目標を設定している</p>
Q3	御社はPDCAをどう行っていますか。モンゴル企業はチェックとアクションが苦手と言われているが、御社場合はどのような工夫を行っていますか。	<p>あまり行っていない 8名</p> <p>全く行っていない 7名</p> <p>サービス標準の導入注文リソースを最適化するための調査が進行中</p> <p>指導とチェックの繰り返し</p> <p>ISOを導入した</p> <p>PDCAが苦手</p> <p>チェックの改善と標準化に取り組んでいるが、完ぺきではない</p> <p>改善しようとしているが、まだまだ足りない</p> <p>当社は新会社であるため、経営は非常に不均一である。私たちは品質標準化の重要性を理解し、それを実行することを目指している</p> <p>毎月の計画と報告を定期的にチェックしている</p> <p>毎年アクションプランを作成しており、担当部署の責任者が管理している</p> <p>改善するためには、組織の改善が必要</p> <p>チェックはよくできている</p> <p>毎週の計画を立て、進捗状況を担当責任者との対面でチェックしている</p> <p>経験豊富なコンサルタントを雇い、改善している。海外のよくできている仕組みはあるが、モンゴルの市場で上手くいかないのが多い。そのため、私たちは市場の詳細に合ったモデルとソリューションを開発する必要があり、それに取り組んでいる。</p>
Q4	人材育成活動で具体的にどのような活動を実施していますか。	<p>Off JT 16名</p> <p>特に行っていない 5名</p> <p>イベント</p>

		OJT、朝礼で企業文化に関する輪読を行っている
		スキルアップのための研修
		自己啓発方針がある
		モンゴルの人材問題は難しい。人口の大きさや仕事への関心、賃金の違いなど、多くの要因がある。したがって、教育は、優先事項よりも個人的な育成、態度、勤勉さを重視している。
		働く人がいなくて困っている
		新入社員向けオリエンテーションとのOJT
		社員数が50名超えてから人財育成活動を実施し始める予定
		人事管理の仕組みが整っていない
Q5	人材育成活動の効果を教えてください	定着率 3名
		特に効果がない 9名
		専門性が上がった 2名
		生産性が上がった 2名
		長期的に効果が出ると思う
		給与アップ
		不良率が下がった
		職員満足度が上がった
		態度が良くなった
		一部の人にしか効果が出ない
		チームワークがよくなった、会社に対する信頼度が上がった
		責任感が増した
Q6	人材育成活動の課題を教えてください	出席率が低い 7名
		研修は高い 3名
		個人の態度を変えるのが難しい 2名
		人を育成しても辞めてしまう 2名
		教える人がいない 3名
		学んだことを実践していない
		従業員のモチベーションが低い
		高品質な研修を行っているところが少ない
		時間がかかる
		教える人の本業に支障が出る
		効果がない
		採用した人がすぐに辞めてしまう
		1-2年間働いたら辞めてしまう
		そういう活動がないから課題もない
		研修を実施する環境が整っていない
		本業の負担が多い

		研修の計画、予算などが組まれていない
Q7	その課題解決のため、どのような活動を行っていますか	次世代の育成
		OJT
		全職員向けの工場案内 2名
		コンサルティング 6名
		5S活動 2名
		福利厚生
		報酬
		全職向けの一日の研修
		給与アップ
		バリューに基づいた研修
		Off JT 5名
		研修のニーズの明確化
		改善提案の評価
		職員に対面で指導する
		特になし 5名
経験豊富な人を採用している		
ボーナス		
Q8	ものづくりを「楽しい」「魅力ある」「面白い」と感じてもらうために活動を実施していますか	特になし 5名
		奨励 6名
		5S 7名
		工場掃除 3名
		師匠と弟子の関係構築
		各従業員が今まで何を行ってきたか、全職員向けに紹介している
		コンサルティング 7名
		改善活動を実施する予定
		イベントを開催し、チームワークの向上を図っている
		QCサークル活動
		会社のビジョンに関するビデオ研修
		全職員会議の際、アイデア創出
		アイデア創出プログラム
		顧客と築いていく信頼の大切さを伝えている
		供給プロセスのIT化

(出所) 筆者作成

アンケート調査で分かったことは、従業員数が少ないところでは、人材育成を特に行っていないという回答がほとんどだった。その背景には、推測ではあるが、人材育成よりは、日々の業務の方が大切という考えがあるのではないかとと思われる。一方、従業員数が増えるにつれ、人材を育成しようという心がけは多くの会社では見られるが、人材育成=off JT やコンサルティングという考え方が深く切り刻まれ

ているように見えた。その結果、会社の今後の方向性が明示されていても、現場にまで行き届いてないと思われる。また、従業員がノルマ達成できなかった場合、給与から引き、よかった場合ボーナスを払うなど、どうしても金銭的な部分に目が行く傾向がみられており、非金銭的な部分での対応は一部の企業でしか見られなかった。

6 日本企業の事例と発見事項

6.1 したのはらプレスサービス株式会社

6.1.1 したのはらプレスサービス株式会社の概要

したのはらプレスサービス株式会社は 1973 年に創業された。プレス機械に対し、独自に修理や改造技術、周辺装置の開発を行っているプレス機械の総合メンテナンスエンジニアリング企業である。本体の改造から周辺装置の開発、修理方法のパッケージ化等、その業務はプレスに関わる全ての領域に及んでいる。

点検から集められたプレス機 4,000 機種以上のデータから情報力をベースに、これまで磨いてきた技術力・開発力・提案力により、顧客のパートナーとして問題解決に努めている。したのはらプレスサービス株式会社の経営理念は、「自ら尊敬できる人間になろう」である。この経営理念が基盤にあるからこそ、独自の企業文化が生まれ「人を育てる」という企業風土が培われてきた。また、研修手帳、社内ニュース、マニュアル、研修カリキュラム、情報の共有化などが独創的な取り組みとして挙げられる。

6.1.2 したのはらプレスサービス株式会社の人材育成

篠原社長によると「技術力の習得と自らが考えて行動できる人材づくりは、日々研究を重ねて行うものである。それくらい難易度の高いものである。同社は、このテーマに果敢にチャレンジをしているわけだが、まず社員にとって「未来の自分をどれだけイメージさせてあげられるか」は、知ってみたいことでもあるし、それによって、頑張りも違うと思われる。そのため、工場或いは客先での作業で必要とする技術の習得は、7 年間の研修プログラムを作り上げ、そのプログラムに沿って育成している」と述べている。

図表 23 したのはらプレスサービス株式会社 7 年間育成プログラム

したのはらプレスサービス株式会社 技術者育成計画 年度別一覧表 平成 24 年 6 月 1 日							
項目	1 年 目	2 年 目	3 年 目	4 年 目	5 年 目	6 年 目	7 年 目
目 標 像	自立した技術者 (お手本となる良き先輩)		信頼される技術者 (頼られるグループリーダー)			挑戦する技術者 (グループをまとめる統括リーダー)	
達成目標	小型機の点検及び SPS 基本技術のマスター	中型機の点検及びユニット作業手順のマスター	大型・油圧機の点検及びユニット作業のマスター	大型プレスオーバーホール技術のマスター	大型プレスオーバーホール責任者技術のマスター	特殊装置オーバーホール及び調整技術のマスター	特殊プレスオーバーホール技術のマスター
主なる習得技術	点検 各機能の理解	クラッチブレーキ スライド 分解・組付け手順	クラッチブレーキ スライド オーバーホール技術	スライド、キブ調整 運送クラッチ オーバーホール技術	位相取り 大型プレス機能出し	特殊装置調整 (部分的)	特殊プレスの調整 (全体的)
取得資格	玉掛け技能講習 クレーン技能講習 フォーク技能講習	高所作業特別教育 感電防止教育 職業安全特別教育	ガス溶接技能講習 移動クレーン技能講習 低圧電気特別教育	全量田作業責任者 教育 (職長教育)	アーク溶接特別教育 振動工具	研削砥石特別教育	動力プレス検査者 研修
社外研修	安全教育		危険予知 (KYT)		通信教育 (電気・メカ)	通信教育 (リーダーシップ)	通信教育 (保全 2 線) 足場組立技能講習
社内研修	新入社員研修 法令点検講座		工場長研修		社員研修 (リーダーシップ)		英会話
技術研修	プレス機械	図面の見方 スケッチの方法	電気研修 (I) B・A・B 油圧プレス点検	空油圧研修 (I)	シャッターガード 災害防止教育	電気研修 (II) 空油圧研修 (II)	図面の見方 スケッチの方法 (確認研修)

※ 小型移動式クレーンは、本社・係長以上が対象。ユニック車配置営業所は、サービス職員全員が対象。
 ※ 低圧電気取扱特別教育は、電気担当部署 (製造 3 課、電気制御課) が対象。
 ※ 足場組立技能講習は、副主任以上が対象。

(出所) IE レビュー

また、したのはらプレスサービスの場合、社員の 9 割以上が新卒採用者である。入社時にプレス機械や技術を知らないのが当然であるが、体系的な教育プログラムを OJT と Off-JT を組み合わせながら、誰もが平等の能力を持った社員を育成することに心がけている。1 年目から 7 年目までのあるべき姿が決まって

おり、そのための教育訓練の計画を作って実施している。なお、同社の研修費は1年間で約1,500万円である。

6.1.2.1 自ら尊敬できる人間になろう

篠原社長によると同社にとっての最高の知的財産は「社員」そのものであると述べていた。社員の成長が企業の成長に繋がるため、いかに成長することに興味を持たせるかに力を注いでいる。「学ぶこと」がつまらないものではなく、楽しいものであるために、様々な「仕組み・仕掛け」を用意している。しのはらプレスサービスでは、学んだこと、教えてもらったことをメモに記入する「研修手帳」という仕組みがある。これは、日々の仕事の中で、自分が学んだと思えるものであれば何でも記入して良いもので、記入した後、会社に提出すると提出一覧表にシールを貼ってくれる。これも枚数を競うのではなく、自分自身がどの程度勉学に励んだのか、どのくらい成長したのかを自らが確認するためのものである。また、提出枚数は人事評価に反映せれることは一切しない。人によって多い少ないはあるが、大切なことは、「参加する」ことである。

また、成長した証、成功した作業などを自慢する「しのはらプレスニュース」というものがある。自分が伝えたいこと、教えたいこと、言いたいことなど、何でも良いからニュースに投稿する、というものである。これは、毎週水曜日に掲示されるが、毎週20名から多いとき40名ほどが投稿している。これも、投稿する順番もなくノルマもなく、人事評価とも関係ない。「ただ書きたいから書いている」ので、内容は様々であるが、大概是仕事の自慢話、皆に聞いてもらいたいと、思うことであり、「自分は頑張った。嬉しかった。次は頑張る。」など様々であるが、「自らを尊敬する」という精神が浸透していることを実感する「仕掛け」である。

6.1.2.2 情報の共有化

同社は「知財・知識」を集積し、それを有効に活用するための人材を育成している。全社員に対して全ての情報をオープンにし、共有化しているところが特徴である。例えば、「貸借対照表・損益計算書」を公開し、それを理解させるための教育を実施している。また、技術情報なども、とすれば「その人でないとわからない」という状況を破るために、標準化運動を推進し、技術情報のみならず業務全般にわたって「マニュアル化」を推進、また、それを理解し行動できるための社員教育に力を入れている。こうすることで、「全社員が経営に参加する」ことが可能となり、社員自らが行動しやすい環境を作り上げている。

6.1.2.3 80%のトップダウンと20%のボトムアップ

しのはらプレスサービスの取り組みは、経営者からの情報提供と、経営に関しての考え方、働く意義などを、何度となく説明、理解させる運動をし、その理解したことを踏まえて社員が自由に事を実行する、といったことである。また、篠原社長の理想は、働く人の熱意、楽しさ、或いは、苦しさなど、いずれにしてもそこに「人」を感じる現場であることと、仕事をする人たちにとって「真に働いていて楽しい職場づくり」である。

即ち、篠原社長によると、理想の会社を実現する主役は社員である。考え方などは経営者が伝える訳だが、「なるほど！そうゆうことか！」というところまで導いてあげれば、あとは社員が自由に行動し始める。つまり、経営者は舞台を用意してあげれば良いのであり、良い演技を披露できる様にレクチャーしてあげれば良いのである。多少時間はかかるが定着は確実であり、管理も必要なくなる。そこまで導いてあげること、つまり80%のトップダウンと、そこからは社員自らが考え行動する20%のボトムアップが程良いバランスではないだろうかと述べている。

6.1.3 篠原社長とのインタビューでわかったこと

「トップとしてやるべきこと」に関して篠原社長の思いは下記の通りである。

A：全社員を経営に参加させるために、社内の全ての情報を公開している。経営状況までも公開している。（例えば、現在の貸借対照表、損益計算書も含めて）。そうすることによって、社員一人ひとりが、自分の給料がどういう風に関連しているのかが分かる。売上がダウンしても給与はどうにかなるのではと覚悟しているとわかっていないことの証拠である。

そして、どうしたらいいのかということ会社として示してあげる。試合に勝つために監督が選手にきちんと役割を説明することと同じように、経営も同じで状況を説明して明確に提示するべきであると主張していた。

即ち、途中で社員の意見も聞くが、最終的に決めるのが社長である。なので、トップとしてやるべきことは決めることである。

次に、ものづくりを楽しい、魅力ある、面白いと感じてもらふことの大切さ（どのような工夫すればいいのか）について伺った。

A：人間は、そもそも、面倒くさいと思いがちな生き物である。そのため、一人ひとりに達成感を味わわせるために何かを達成させる様々な工夫をしている。それでも、やらなかったり、負けたり、面倒くさがるので、それでもトップとしてサポートするしかない。もちろん、そのためにも環境も大事である。やらないからといって、その人を追い詰めてしまわず（降格、罰則などはしない）に、どちらかというのと応援している。

中小企業の社員に対しては褒めてあげるのが一番であり、それが自信に繋がる。さらに、評価し、給与アップ等を行うのがいい。給与アップの際に、会社の成績が上がったから、給与が上がっているよということを必ず伝えている。起業する人は、最初儲けたいから起業すると思うが、成長の過程の中で、社会、環境、国に寄与するようになっていかないとダメ。そのことを社員に伝えることで、一人ひとりの社員が楽しい、魅力ある、面白いと感じるのではないかと覚悟している。

最後に現場のモチベーションを上げるために、やるべきことを示してあげるのがベストである。一番の近道は、経営と自分の業務が繋がっているということ意識させることである。現場をいきいきさせるための様々な施策や手法はあるが、継続させるのが非常に難しい。そのために、一回始めたから、あとは継続現場にまるっきり投げるのではなく、常にメリハリを行い、何のためにやっているのかというところを伝えていかないといけない。

今後の会社のあるべき姿というのは、何のためにあるのか、それが社員にとって必ずメリットがあるものではないといけない。5Sをやろう、上手くやると人員削減できるよという積極的にやる社員は出てこないだろう。

会社のあるべき姿を実現させるため、一人ひとりの社員がどうすべきか考えさせ、計画立てて実行させる。それが出来たら、会社が評価してあげると良いサイクルができると思う。

弊社は、ミッションを1対1の対話、朝礼、社内報、ミーティングで絵やイラスト活用、ビデオメッセージ等様々な形で伝えている。それでも伝わらない人がいる。その時の対応としては、10人中4人がやらない人がいたとしたら、4人はそのままでもいいと思っている。逆にやる6人を増やしていき、やる人の勢力を強化すればいい。その点では新卒社員のマインドコントロールややらせていく感じで変えていつている。そして、やってきたことを言い伝えただけで終わるのではなく、資産として、部品としてハード化するのが大切である。

社長はいつもどんどん挑戦して、変わらなければいけない。世の中に対して、非常に敏感で、常に改善の心を持っていないとダメ。私もいつも興味を持って楽しくやっている。

6.2 株式会社フジワラテクノアート

6.2.1 株式会社フジワラテクノアートの概要


株式会社フジワラテクノアートは、1933年に藤原製作所として創業された。従業員数は151名である（2021年4月1日現在）。主力となる製品は醸造食品を製造するのに必要な、原料となる米、麦、大豆などを発酵させる麴造りを自動化した「自動製麴装置」である。自動製麴装置以外に原料処理、仕込み、発酵、圧搾などの工程における全ての機械を製作している。特徴としては、完全受注生産であり、顧客により異なる様々なニーズに対応できる設備を提供している。また、予算、土地の大きさ、生産量、稼働日数など、顧客の状況は企業によって異なるため、それぞれオーダーメイドで製造している。

株式会社フジワラテクノアートでは、自由度や裁量を重視とダイバーシティの実現、社員同士の関係の質を高めるための様々な取り組みを行ってきた。2019年から同社では、社員の視野を広げるために社内ベンチャー企画コンテストを実施している。20-30代の社員が6つのグループに分かれ、各グループで「社内ベンチャーを立ち上げるならどんな事業を企画するか」をテーマに1年間かけて検討する。そして、1年の終わりに全社員に最もいい企画に投票してもらうコンテストである。

6.2.2 開発ビジョン2050

株式会社フジワラテクノアートでは、開発ビジョン2050を掲げている。

図表24 ミッション、開発ビジョン2050、バリューと各部の役割

ミッション	開発ビジョン2050	各部門のあるべき姿	バリュー
[全社]		[部門別] ミッションやビジョンを実現する上での各部の本質的な役割 = あるべき姿	[個人]
 <p>私たちが、醸造を原点とし、技術と感性を高め、世界中の人々がともに喜び合える感動に満ちた社会を実現します</p>	<p>世界で「微生物インダストリー」を共創します</p>	<p>技術営業部 海外営業部</p> <p>喜びと感動の価値を提案する</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 個別・一品受注生産のフルオーダーメイド対応 ▶ 顧客に寄り添い、潜在ニーズに気づいて提案し、徹底的に応える <hr/> <p>技術部</p> <p>喜びと感動の価値をデザインする</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 安全性・省エネ効率が高い機械、安定品質・高い再現性・作業性、省人化、醸造のノウハウやプロセスの本質を伝承・海外輸出を実現する機械、自然環境・衛生環境に配慮した機械、シンプルで無駄がない機械を設計する ▶ 新しいデザインを実現する技術開発 <hr/> <p>製造部</p> <p>喜びと感動の価値をカタチにする</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 高い強度・品質・耐久性のある製品、クレームが少ない製品を提供 ▶ 顧客の工務機能を担う ▶ 新しいカタチを実現する製造技術の開発 <hr/> <p>プロセス開発部 先進技術開発部</p> <p>喜びと感動の価値を創造する</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 世の中に新しい商品を届ける。第一人者となる、第一人者を生む <hr/> <p>人事総務部 経営企画室</p> <p>喜びと感動の価値を生み出す環境をつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 世の中に新しい商品を届ける。第一人者となる、第一人者を生む ▶ 価値の創出から事業化までをマネジメントする 	<p>ミッションやビジョンを実現する上で、お客様や取引先に対する約束、大切にしている信条・価値観</p> <p>※お客様志向、安心感、信頼感、特別感、期待を超える、ワクワク感、社会のサステナビリティへの貢献等も含む</p> <p>[社会における価値]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 私たちは、日本食文化のさらなる発展に貢献します <p>[お客様にとっての価値]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 私たちは、パートナーとしてお客様と真摯に向き合います <p>[組織としての価値]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 私たちは、個の力を高め、組織を結束します <p>[未来に向けた価値]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 私たちは、新しい価値創造に挑戦します

(出所) 株式会社フジワラテクノアート HP より

会社としてのあるべき姿は何かから、各部門別のあるべき姿が明示されており、さらに個人のあるべき姿にまで繋がっているのが特徴である。目指すものづくりとしては、①個の成長、②高度な結集（自律的な個の技と知が高度に結集）③経営基盤の強化である。そのための具体的な施策は下記の通りである。

図表 25 目指すモノづくり×具体的施策

個の成長	高度な結集	経営基盤の強化
人財育成 フジワラものづくり塾 社内インターンシップ 自律的スキルアップ 資格奨励 発揮能力向上 技と知のスペシャリスト育成 （技術営業、配管、AI、解析、溶接、加工、組立、生産管理、製造技術、ネットワーク、情報セキュリティ、財務会計、法務、特許、海外対応） エンゲージメント向上 働きがいアンケート 評価制度＋面談 健康経営 共感	ナレッジの共有（DX&基準作り） DX 営業支援システム 図面文書管理システム 生産管理システム 基準作り FTA 技術基準の整備 FTA 製造基準の整備 スキル伝承、共有 ユニット制、ペア制 サブリーダー制 マネジメントウェイ ICT化（AI、予知）	利益の安定 見積精度・生産性向上 適正在庫体制 ミス・クレームの低減 売上の安定 既存顧客の深耕（5か年計画） 新規顧客開拓（展示会、メルマガ） 営業ツールの拡充 世界的ネットワーク構築 調達先（設計、製造、据付）の多様化 既存協力業者LVアップ BCP サプライチェーン強化 （有事の早期復旧体制）

（出所）株式会社フジワラテクノアート会社紹介 PPT より

6.2.3 人財育成活動の施策

同社では、人財育成のため、上記の表でわかるように様々な取り組みを行っている。社員は案件ごとに自由や裁量を与えられ、自ら自律的に考え抜き判断しており、それが社員のやりがい、内発的同期に繋がっている。顧客に喜ばれる設備を提供したい、期待に応えたいという社員の内側から起こるモチベーションは自由度と裁量を重視しているから生まれていると同社で考えている。

しかし、外側からみると、短期的な生産性で見るとデメリットがあり、非効率的で無駄が多く見える。オーダーメイドの設備を提供しているため、マニュアルもなく、教育が難しいため、経験の少ない若手社員は苦勞や失敗が多い。ベテランはできるだけ教えて、現場経験を積みせつつ、OJTを行っているが、若手社員は増加している中（20代-30代が49%）で成長スピードアップとレベルのアップが必要不可欠である。

そのなかで、OJT以外の学びの場に対するニーズ、公的資格のための勉強は範囲が広く効率が良くないため、OJTの土台となる基礎知識を体系的かつ効率的に学ばせるために「フジワラものづくり塾」を開いた。狙いとしては、ものづくりに関する基礎知識を効率的に高める、自分で学ぶことの必要性・意識の啓発、ベテランの知恵・ノウハウの伝承、講師側の知識・マネジメント力向上がある。フジワラものづくり塾では、材料力学、機械力学、電気制御、金属材料、醸造機械、醸造技術などの科目をベテラン社員が教えている。1年かのカリキュラムであり、業務時間内に月2回教えており、製造コースと設計コースに分かれている。

これ以外にも、経営に携わる社員向けに「マネジメントウェイ」という名の下に外部の講師による、研修を実施している。狙いとしては、マネジメントに関する理論を今まで学んでなく、技術、モノづくりに励んできた社員に理論的な知識を学んでもらうために行っている施策である。

また、若手がチャレンジできる環境づくりのため、メンター制度、資格報奨金制度、社内インターンシップ制度、社会人ドクター等の施策を実施している。

- メンター制度：後輩社員が先輩社員との対話を通じて、問題解決や最近の悩み等を打ち明ける場となっている。先輩社員の話によると意外なことで、悩んでいるケースがおおいので、こういう場を設けることによって、悩みが解消され、成長のサポートになっていると述べていた。それだけではなく、先輩社員は人材育成やマネジメントのスキル、若手社員は成長実感と自信得る場となっている。
- 資格報奨金制度：対象資格の受験にあたって、受験料、教材代、試験会場までの交通費などの費用を会社が負担している。難易度に応じて1-50万円の報奨金を支給している。
- インターンシップ制度：知識・スキル・視野を広げるために、一定期間、他部署の実務経験を積むことができる制度であり、自己実現、成長に繋がっている。
- 社会人ドクター：会社の席を置いたまま博士課程後期へ入学できるようにサポートしている。

6.2.4 エンゲージメント向上

まずは、エンゲージメントとは、起業が目指す姿や方向性を社員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識である。効果としては社員と企業が持続的に高め合う双方向的な関係構築である。

同社では、エンゲージメント向上に向け、働きがい調査アンケートを実施している。具体的には働きがいのある会社と感じているのか、働きがいを高める改善策は何かなものなのか、会社のマネジメントを信用しているか、公正だと思っているか、仕事に対するプライドがどうなっているか等を調査で明確にしている。

そして、調査結果に基づいて、エンゲージメント向上に向けた取り組みとしては、「案件紹介」という取り組みを実施している。

案件紹介とは何かというと、社員一人ひとりが、担当する案件は異なるものであり、その詳細な内容などは経営幹部は知っているが、全社員が今まで知らなかったと言う。そのため、各案件の背景や、顧客の事業情報、設備に対する期待、案件受注に至った経緯、挑戦したこと等を全社に共有することで、社員の仕事に対する誇りややりがいを高めている。

6.2.5 インタビューでわかったこと

「ミッションをどのように伝えているか、伝わらない人にどのように対応しているか」に関する、藤原取締役副社長の思いは下記の通りである。

A：冊子や朝礼でビジョンを伝えており、一番先にビジョンの内容と近い部署である開発部署から変わってきた。変わる要因としては何のためにこのビジョンを掲げているかが分かっていたからである。即ち、自分の業務と直結すると意識が変わり始める。具体的には、自分の業務が世の中のために、社会のためになり、本人がこれだけ貢献できているということがわかると意識が変わるのである。

次に管理部門では「皆にやりがいを感ずってもらうためにどうしたらいいのか」を考えてもらった結果、環境づくりの工夫や各営業員の案件紹介の活動を実施し始めた。一月で30分を取り、営業担当者から全社員に自分の担当する案件を紹介してもらっている。プロジェクト担当者は全体を把握しているが、そこから遠い人は一部の情報しか知らなくなる。

また、経営面で新たな意思決定をすると現場でやることが増え、従業員のやる気が出なくなる。そもそも、部分的な情報だとやる気が起きなくなるので、皆に何のためにやっているのかということができるだけ、わかりやすく納得がいくように工夫をしている。

営業部、設計部、製造部にはビジョンをそのまま言うと伝わりにくかったため、各部のあるべき姿を明確にし、そしてそこから各部の下のグループのあるべき姿、さらに個人には半年後、1年後、5年後にこうなって欲しいというビジョンを作ってもらえると、遠かったビジョンが近くなった。

だが、それでもまだ伝わらない人が存在しており、表情等で納得していないのがわかるので、どこが引っかかっているのか、なぜ共感できないのかに関して、一人ひとりと対話してみると、ほとんど誤解やトップの説明不足が原因だった。そういう人と改めて面談することにより、協力するようになってきた。

アメリカで流行っているエンゲージメント調査を社内で実施してみたが、意外と共感していない人がいることが分かり、改善のために上記のような対策を打つと昭気に数字が変わる。経営陣が長期的に全体をみてどれがメリットあるのかが理解した上で、発言するが各部で手間がかかることがあるからである。

Q：御社ではOJTとOff-JTのバランスはどうなっていますか

A：OJTの方が明らかに多い。「昔は自分の背中を見て、学べ！」という形だったが、現在は、20、30代が全従業員の半分を占めるため、体系的に学ぶ場を作った。

OJT と体系的に学ぶことを両方合わせることで、成長スピードが上がっている。ベテランは自分たちがこのような教え方をされていないのに、若手に甘いのではないかという声もあるので、その対策として、現代の若手に合った育成方法がベストであり、「今の時代はこうなんですよ！」というのを第三者に教えてもらっている。そうすることにより、部下の話を傾聴するようになってきた。

Q: トップの役割と現場の役割に関してどう思っていますか。

A: トップは様々なアイデアを言いやすい環境を作ってあげるとそこからイノベーションが起きる。ベテランの成功体験よりは経験がない若手には面白いアイデアがたくさんあるかもしれないから。心理的安全性が確保されているとイノベーションが起き、チーム力結束にも繋がると思っている。また、部下にきちんと目標を明確にしてあげることがトップの役割であり、現場の役割はそれに向かってどう達成するか自分で考え、自分を高めていくことだと認識している。

6.3 株式会社セキソーの取り組み

セキソーは1954年に創立され、紙製品（ファイバーボード）の生産を開始した。それ以来は、自動車用制振材（ダンピングシート）を開発し、紙の加工技術を生かし、環境にやさしいファイバーモールドを自動車内装部品として製造・販売してきた。現在はさらに、「音・振動」にこだわった製品として、自動車に乗っている人の心地よさを追求したポーラスダクト、車外騒音を低減する目的のエンジンアンダーカバー等の製品を具現化している。

有名な取り組みとして知られているのが、MF研修（職係長クラスに実行体験を持たせるため）というプログラムがある。具体的には現地・現物・現認主義に基づいた活動で、70日間職場を離れて一つのテーマを研究し、実践活動を通して、常に問題意識を持ち、問題発見、問題解決のできる人へ教え育てる実践教育を行っている。

大きな流れとしては、テーマ職場から、その職場における課題や目標などが書かれた「テーマの目論見書」を受け取り、その内容を検討し、改善に向けて調査解析・改善・標準化などの実践を行う。体で覚えてもらう「道場」と、理屈を教える「教室」を兼ね備えた、問題発見から問題解決に至るプロセスを学ぶ場である。

MF研修の狙いは、あくまでも研修であり、実践的な改善と言っても時間に制限があるため、プロセスを重視しており、結果は求めている。求めているのは、学んだ手法を如何にしっかり使えるかということである。即ち、それによる結果がついてくるという達成感を研修生に味わってもらおうと次の改善のモチベーションがもっと上がるということである。

7. 考察

モンゴル企業向けのアンケート調査、トップ・管理職とのインタビューや日本センターの元職員・現地講師とのインタビューを通じて、下記の3点が共通の課題であることがわかった。

1. 人材育成=Off JT、コンサルティング依頼
2. 企業独自の人材育成ノウハウが蓄積されていない、又はその手法がわからない
3. 金銭的な対処が多く、非金銭的な対応が未熟

上記の3点の真因を考察する上では、モンゴルの文化背景を把握する必要があると考えた。モンゴルは元々は社会主義国であり、社会主義国の特長としてはノルマ達成文化がメインである。要するにノルマさえ達成すれば、その組織の人間を育成されているかどうかは特に重要ではない。この文化が未だに根付いているため、上記の3点の課題が上がってしまうと思われる。そのため、中身のない育成システムが出来上がり、Off JT やコンサル依頼に頼る傾向になってしまっているのではないかと推測できる。

したがって、早く解決しようとする傾向があり、Off JT に頼りつつ、金銭的に解決しようとする短期的志向が浮き彫りになっていると思われる。短期的志向を長期的に変えない限り、研修は外にお願いしようという傾向がなくならない上、今まで通り成果が出ないだろう。対策としては、コンサルティング依頼に回している費用を社内に回し、独自の教育構築に専念した方が、長期的にみて有利という考え方をモンゴルの中小企業が持つべきだと思われる。

8. 提言

8.1 モンゴル人経営者の意識改革（トップの役割）

製造業に限らず、モンゴルの中小企業で見られる課題としては、経営理念が現場の人まで浸透されていないことがわかった。そのため、従業員が会社が今後何を目指しているのか、社会にどのように貢献しているか等に興味がない。そのため、多くの企業は自社の存在意義を改めて考えた上で、従業員に共感してもらうような施策を実施すればいいように思われる。

日本の中小企業の事例で見られた通り、トップの方々は努力家であり、会社をよくするために様々な施策を練っている。しかし、モンゴルの中小企業のトップは会社をよくしようという情熱は若干あるが、5年後、10年後のあるべき姿等をイメージしてないため、目先のことで頭がいっぱいになっているかもしれない。

そうではないと、5S、カイゼン活動などを実施しても、継続しない。また、闇雲に様々な研修を実施したところで、従業員の定着率向上や生産性が上がるは思えない。そのため、大切なこととしては、会社の原点に立ち返り、存在意義を従業員に改めて明示することから始める必要がある。

しかし、日々の業務に追われてそのようなことを考えている時間がない、やっている時間がないと思っている、やろうとしない企業はいつまで経っても人材の定着率などが上がらないだろう。

人材育成を何のために行うのか、人材育成を行うことのメリット等をしっかり明確化し、従業員に何を期待しているか、具体的な姿を示してあげることによって、双方の信頼度が増し、企業成長に繋がるのではないかと思われる。

8.2 ものづくりを「楽しい」「魅力ある」「面白い」と感じてもらうことの大切さ

モンゴルの企業で見られたところは、インタビュー対象企業の比較のところにも述べたが、基本的に Off-JT に頼る傾向がある。Off-JT を受けていれば、そのうち、よくなるだろうという認識まだ強いように思える。

OJT と Off-JT のバランスがあまりにも偏っているため、その会社で働く楽しさ、面白さが十分に伝わっていないように思った。そのため、しのはらプレスサービス株式会社で見られるような言い伝えだけではなく、資産として会社のノウハウをハード化、マニュアル化するなどの努力、株式会社フジワラテクノアートで見られるような若手の環境づくり、エンゲージメント向上の取り組み、モノづくり塾などの施策、株式会社セキソーで実施している 70 日間職場を離れて受ける研修等をヒントに自社の特長に合った人材育成の施策と「モノづくりに携わることによって、あなたはこの会社に、この国にこれぐらい貢献しているよ」というメッセージや工夫を会社の存在意義を示した上で、従業員に明示してあげないといけないという結果にたどり着いた。

8.3 モンゴル・日本人材開発センターへの提言

モンゴルでモノづくりを発展させるためには、日本センターの役割は大きい。顧客としては、たくさんの企業を相手にしているが、たくさんの企業を相手にすることによる、内容が浅くなっている可能性がある。もし、今までのようなたくさんの企業を育成しようという情熱があれば、現地講師や元職員が言っていたように、十分なフォローアップ（研修で学んだものを実践する際に何で困っているのか）や、次のレベル（TQM等）の内容を教えるような体制を整えないといけないように思う。具体的には人員増加、現地講師の積極的な活用等が挙げられる。人員増加が難しい場合、選択と集中のような一つの会社に深く入り込んで、育成していく道もあるように思われる。

9. 謝辞

本論文の執筆のあたり、多くの方々にご支援いただいた。主査の河野宏和教授には、研究の着想から、調査、論文執筆まで多くのご指導いただいた。研究で壁にぶつかった時や悩んだ時に、自分の理想の姿は何か、何が大切かを常に説いていただき、心から感謝申し上げます。また、副査の後藤教授、坂爪教授には研究の進め方に関して、自分では気づくことができなかつた詳細な部分までアドバイスをいただいたこと感謝申し上げます。

本研究を進めるに当たり、企業調査に応じてくださった篠原社長、藤原取締役副社長、モンゴル企業のD社、M社、KT社、KJ社の皆様に複数回のインタビューを受けて頂き、アンケート調査に回答してくださった皆様に感謝申し上げます。

最後になりますが、研究室同期の木下さん、里くん、劉さんには1年間にわたり、熱い議論と貴重なアドバイス、本当にありがとうございました。

10. 参考文献

1. (n. d.) 「ビジネスコース」 モンゴル・日本人材開発センターウェブサイト<<https://www.japan-center.mn/as/business>> (2021年3月15日閲覧)
2. (2021年) 「モンゴル GDP、2020年末」 モンゴル国家統計局ウェブサイト<https://www.1212.mn/tables.aspx?tbl_id=dt_nso_0500_004v1> (2021年4月10日閲覧)
3. 日本センタービジネスコースの修了生13名、筆者によるアンケート調査、GoogleForm、2021年4月3日
4. (2020年5月) 「モンゴルビジネス環境ガイド2020」 JICA ウェブサイト<https://www.jica.go.jp/mongolia/office/activities/environment_guide/ku57pq00002c696c-att/guide2020.pdf> (2021年4月25日閲覧)
5. M社の社長、副社長、筆者によるインタビュー、Zoom、2021年5月6日
6. K社の副社長、筆者によるインタビュー、Zoom、2021年5月27日
7. 市来 寄 治、2018年「しのはらプレスサービス株式会社 (A)」、慶應義塾大学ビジネス・スクール {ページ1-16}
8. 河野 宏和、2007年作成、2009年改訂「株式会社フジワラテクノアート」、慶應義塾大学ビジネス・スクール {ページ1-4}
9. 藤原加奈、山口 淳、2020年「余裕のマネジメント～回り道を是とする価値観～」、IEレビュー315号 {ページ31-38}
10. しのはらプレスサービス株式会社の社長、筆者による工場見学、インタビュー、2021年7月27日
11. しのはらプレスサービス株式会社の社長、筆者によるインタビュー、Zoom、10月25日、12月21日
12. 株式会社フジワラテクノアートの副社長、筆者による工場見学、インタビュー、2021年10月5日
13. 株式会社フジワラテクノアートの副社長、筆者によるインタビュー、Zoom、12月20日
14. モンゴル国・基礎データ」 外務省ホームページ<<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/mongolia/data.html#section1>> (2021年12月1日閲覧。)
15. モンゴル企業向けアンケート調査40名、筆者によるアンケート調査、GoogleForm、2021年12月3日
16. D社の社長、管理職、現場職員、筆者によるインタビュー、Zoom、2021年11月23日、11月30日、12月7日
17. KJ社の管理職、筆者によるインタビュー、Zoom、2021年12月8日

18. 河野宏和、篠田心治、斎藤文[編著]、2015年「現場が人を育てる」、IE パワーアップ選書、 {ページ 164-179}

[付属資料]

1. M社の社長とのインタビュー

従業員に関して：

Q：従業員が突然休んだり、退職したりすることはありますか。もし、そうであればどのように対処しているのか。

A：従業員は突然休みたいと言ってきた場合、相談してみて、ほとんど従業員の希望に答えている。突然退職したいと言われた場合、従業員と相談してみて退職したい真因を突き止めている。決断を出す前に、従業員の現状と今後のプランを大切にしている。

Q：従業員の満足度は十分だと思いますか。

A：80%弱かと思う。

Q：従業員の個々の成長に関してモン・シバサキ社はどのような取り組みを行っていますか。また社内のキャリアパスは明確だと思いますか。

A：従業員に社内や社外の研修、朝の輪読、毎月の初日に研修実施、同業他社とのスポーツイベントやスピーチコンテストに参加させている。従業員のキャリアパスは明確だと思われる。

製造に関して：

Q：納期は守っていますか。納期を守らなかったことがありましたか。もしそうであれば、原因は何でしたか。

A：納期を守ることはものすごく大事。遅れたことがあります。例えば：中国の国境で材料が遅延したことがある。また、インフルエンザ、製造機械の故障やその他の原因で運送が遅れたことがある。

Q：社長から見ると御社で5S活動、品質管理はよくできていると思いますか。

A：5S活動は80%、品質管理と言えば、QCサークル活動を実施しており、40%ぐらい実施されていると。

財務に関して：

Q：資金繰りは上手くいっていますか。現金が足りなくなったりすることはありますか。

A：収入は2ヶ月に1回入ってくる。設立当初の2-3年間は現金が足りないとき、融資で補っていた。当時は、不景気や津波などの影響があったからだ。

Q：本社にどれぐらいのペースで財務状況を報告していますか。財務報告書は決まった時期に作成できていますか。

A：CFは毎月、業績管理は2ヶ月に1回、年末報告書は年に1回だが、決まった時期に作っている。

経営理念に関して：

Q：モンシバサキ社の従業員はビジョン、ミッションを意識していますか。こちらに関して、御社はどのような取り組みを行っていますか。

A：ビジョン、ミッション、スローガンは毎月の最初のミーティングで社員全員で読んだり、目に見えるところで大きく印刷して貼っている。経営理念に関する研修も行っている。

本社とのやり取りに関して：

Q：本社からの指導がいきなり変わることはありますか。

A：指導というより注文がメインに来ている感じ。もともと、本社に来た注文が変わった時はこちらに来た注文が変わる時がある。

Q：本社からの支払いが遅れたりすることがありますか。

A：今までなかった。

Q：御社の今後の目標は本社の目標と合致していますか。

A：目標は十分合致している。

2. M社の副社長とのインタビュー

Q：従業員は突然休んだり、退職したりすることはありますか。もし、そうであればどのように対処しているのか。

A：退職するときは、本人が海外へ行くときである。転職は1, 2回あった。

Q：従業員の満足度は十分だと思いますか

A：高いと思う。60-70%じゃないかな。弊社の雰囲気、仲間、理念に共感できてるからかな。今現在6-7名ぐらい本社で実習中。

Q：従業員の個々の成長に関してモン・シバサキ社はどのような取り組みを行っていますか。また社内のキャリアパスは明確だと思いますか。

A：朝の輪読では、日本の職場の教養という本を読んでいる。日本語ができる従業員が翻訳し、毎朝、日本語とモンゴル語で読んでいる。7-8人同士で個々の感想を言っている。従業員のキャリアパスは明確じゃない。人数が少ないため、中間層の人が辞めない限り、従業員が昇進できない。

製造に関して：

Q：納期は守っていますか。納期を守らなかったことがありましたか。もしそうであれば、原因は何でしたか。

A：守っている。機械の故障で遅れたことがあるが、毎回船で送っているの、故障の機械で製造が遅れた場合、航空で送っている。航空で送ると輸送費は4-5倍高い。

Q：副社長から見ると御社で5S活動、品質管理はよくできていると思いますか。

A：5S活動はよくできている。設立当初から日本側からのアドバイスもあった。QCサークルを昨年からは始めている。5Sは従業員は自主的に業務時間が終わった後にやっている。QCサークルでは、不良品やコスト削減、製造時間の削減に取り組んでいる。

Q：従業員が自主的に5Sをやっているとのことですが、人材育成はどう行っているんですか。採用のプロセスも教えてください。

A：面接の段階では社長、副社長や中間層の5人で面接している。5人で相談して決めている。入社後に社内の雰囲気に入り込んで、成長しているのかなという印象です。広告などで募集してない。社内の従業員の知り合いを採用している。仲間の知り合いだからと言って特別扱いはしていない。

経営理念に関して：

Q：モンシバサキ社の従業員はビジョン、ミッションを意識していますか。こちらに関して、御社はどのような取り組みを行っていますか。

A：意識していると思う。社長は毎年1回従業員と1対1での面会を行っている。また、全従業員の前でビジョン、ミッションを説明している。社長と副社長は同じ部屋なので毎回日々の問題や課題を相談している。

Q：本社とのやり取りに関して：

A：社長を通じてきている。

Q：モンシバサキ社の課題は？

A：輸送問題。というか時間が勿体無い。航空輸送だと輸送費はたかい。EMSを使うと一週間かかる。例えば、試作品を作って日本に送れば、EMSを使うと1週間、船で送ると1か月間掛かる。船で送ると遅いので、自社の発展速度が遅くなる。一回船で送るときは2ヶ月分の商品を送っている。日本国内での注文は一週間分の注文である。2-3か月間製造して、船で送る。材料は日本から1か月間掛かってくる。1か月間製造する。日本に送るときは1か月間掛かっちゃう。元々、材料は重いので、日本からは船で送るしかない。同業他社にモンゴルに入ってきて欲しい。日本に商品を送るときには一緒に送れば、輸送費も安くなる。

Q：モンゴル企業、モンゴル人の課題はなんだとっていますか。

A：個人成長：自己責任が弱い。この面で人を成長させていくべき。

Q：そういう点では、御社の場合、どうやって育成しているんですか。

A：弊社は設立当初は赤の他人ではなく、実の弟や親せきを採用していた。ある程度形になってからは、科学技術大学のメカニックエンジニア学部の講師と相談して、学生を採用している。いい人は良い人を見つけてくれるから。自己態度を変えるような研修があればいいと思う。社長&従業員向けにも。社長は従業員を思うべきであり、従業員は給与だけじゃなく、誰のために働いてるのか考えて欲しい。結局自分のためだろう。弊社で輪読している「職場の教養」はためになっているかと思う。

3. K社の副社長とのインタビュー

Q：経営理念を浸透させるために何か行っていますか。

A：研修やスタッフ会議では説明しているが、そこまで浸透してない。後、掲示板に乗せているぐらい。

Q：K社の課題は何ですか。

A：工場では長く働いと人と新人との争いがある。新人育成というより、新人に自分たちと同じような成果を期待してしまっている。営業では新人結構いる。経験のある人を採用すると経理部と意見が合わない事が多い。営業制度を改革したため、新人を多数採用した。対策としては、チューター制を設け、チームワークを強化しようと思ったが、新人のという言葉長く働いた人が聞かない。仕事辞める人が増えている。

Q：辞める人の理由は何ですか

A：辞める人に理由を聞いてみるとだいたい給料、社内コミュニケーションでストレスが溜まっていると答えている。最近、経理部を3名辞めた時、上とあまり上手くいっていないと言ったそう。退職する人の属性は25-30歳の結婚している人が多い。ここで長く働くことによるメリットがわからずに目先の利益を考えて辞めていると感じている。あと、社長をはじめ、現場の人間まで目先の利益しか追求していないように見える。私自身に関しては、他でJICAや他の研修に積極的に参加してきたから、ある程度長期的な目線で見ていると思う。

Q：昇進制度について教えてください。

A：私は、現場の人間から中間職に昇進させていきたいと思っている。しかし、中間職を常に外部から採用している。社長は社内に適した人的がいないと判断している。だが、外部から採用した人は2年ぐらいで辞めるケースがある。人が辞めるのは仕方ない、大した問題じゃないと社長が思っているかも。

Q：社長の印象を教えてください。

A：従業員をもっと理解して欲しいと思う。なぜ自社の商品が売れて、なぜ売れないかにもっと注意を払わないといけない。現場感覚がないように思う。

Q：パフォーマンスが低い職員への対応に関して教えてください。

A：相談してモチベーションを上げようとしている。たまに叱る時もある。一昨年から年明けに各従業員に個人目標設定してもらい、年末に一人ひとりと面談を行った。モチベーションアップには繋がったと思っている。

Q：モチベーションアップのために他に何か実施しましたか。

A：改善アイデア提案キャンペーンを実施しようとした。どんな内容であれ従業員の一つの提案を会社が100円で買うと言ったが何も来なかった。他社の社長と相談したところ、御社の社長は従業員を自分の思い通りにしたいため、消極的にしたかも

と言っていた。思ってみると社長は従業員の提案や今までの仕事のプロセス等を何もかも変えてしまうことが多い。あと、工場長は部下を叱っているところが多い。褒めているところはあまり見たことがない。

Q：人材採用にプロセスに関して教えてください。

A：1次面接は人事部、2次面接はその部署の責任者が担当している。社長は一切関わっていない。

Q：社内の研修に関して教えてください。

A：社内の人を使って研修する方針である。しかし、研修できる人もいれば、できない人もいる。能力のない人に研修しろと言っても、その人が仕事に来る気がなくなってる。社内でコーチを育成すべきだと思う。経理部から研修を行ったが、あまり効果はなかったように思った。メインの研修は外部のコーチを使って研修すればいいと思う。また社内で研修したいという人を育成した方がいいんじゃないかと思っている。社長は全スタッフに向けて話などはしていない。