

## 人財こそ企業競争力の源泉 ～株式会社マルワの挑戦

毎年5月から9月まで月に1回、全5回にわたって行われている印刷後継者・経営幹部ゼミナールは、経営に求められる広範な知識を体系的に学ぶほか、現役の印刷会社の経営者の生の声、を聞けることが大きな特徴である。経営者がどのような思考で、どのような取り組みをして、結果としてどうなったのかを、より具体的に学ぶことができる。この9月に終えた第31期のゼミナールから、鳥原久資氏（株式会社マルワ 代表取締役社長）の講演概要を紹介する。

### 情報発信から人財育成へ

小中学校の教員をしていた鳥原氏が家業を継ぐべくマルワに入社したときに考えたのは、どのように自社の存在をお客様に認知してもらうかだ。社員数30名程度で、あまり特徴のない当社が目立つにはどうしたらよいか。その答えが業界でまだ誰も取り組んでいないことに取り組むことであった。スタートしたのは2002年のことである。

テーマを「環境」に決めた。理由は、2005年に愛知万博が「環境」をテーマに開催されることが決まっていたからである。具体的にはISO認証を取得することにした。手始めにISO9001（品質）を2002年に取得し、2003年にISO14001を取得。さらに2005年にISMS（情報セキュリティマネジメントシステ

ム）認証を取得した。当時、愛知県下では初めて、全国で10社目であった。100名以下の中小企業で、この3つを全部取得したのは全国でも当社だけだった。環境対応には継続的に取り組み2006年にはGPマークを取得、2010年にはFSC認証を取得、2011年からはカーボンオフセットをスタートしている。

また、2004年には環境優良工場最優秀賞を受賞、2009年には名古屋市エコ事業所優秀賞を受賞している。

こうして第三者による認証、評価を得ることで、それをきっかけに多くの講演機会を得ることができた。そこで情報発信することによって、環境といえばマルワというブランドづくりを行ってきた。

ISO認証を取得したもう一つの意図に社員教育がある。ISO認証はPDCAサイクルを回すマネジメントシステムなので、それを導入することで社員が自ら動くような仕組みをつくりたかった。

最初の品質ISOは、当時の幹部社員が中心となって取得し、環境ISOは「女性」チームが中心となり、情報認証は社員全員参加で取得した。認証を取得するプロセスそのものを社員教育と位置付けた。また、準備業務については勤務時間内に行うことにもこだわった。業務に支障が出ることもあったが、それはみんなで補い合った。

### 認証取得から広がる展開

ISO認証取得がゴールではなく、さらに積極的に情報発信を行っている。環境報告書、CSR報告書、さらに「ぷりんTALK」という広報誌を1998年より年4回発行することを継続している。これらの取り組みは、お客様の認知を高めるだけでなく、冊子そのものが営業ツールとなり、お客様自身の環境報告書やCSR報告書の受注につながっている。また、社内制作にこだわることで社員の企画力の向上にも寄与している。

また、ISO活動を根付かせるために委員会活動を立ち上げた。5つの委員会があり、社員は必ずいずれかの委員会に所属することを義務づけている。委員会活動は毎月1回、土曜日に行っている。委員会活動の発表会は毎年1回、外部の人も招いて開催している。ここでは審査基準を設け優秀チームを表彰している。さらにお客様を招いてのセミナー開催やメッセナゴヤなどのイベントへ出展している。

このようにあらゆる機会を通じて、発信スキルの向上、企画力の向上を多くの社員を巻き込みながら取り組むとともに、受注に結び付けている。

これらは事業のソフト化といえる。社員一人ひとりが自ら発信し、認知度を上げ、企業価値を高めている。

## CSR活動を通じた人財育成

CSR活動にも積極的に取り組んでいる。「中小企業らしさ」をキーワードに、以下の二つを狙いとしている。一つは社員が主体的に活動するための仕掛けとして位置付ける。もう一つは社会貢献の実践を通して社会と関わることである。自社のお客様が関わっているイベントへのボランティア活動をすることで、普段お客様との接点がほとんどない現場の社員が自社の仕事がどのように役立っているか、肌感覚でマーケティングというものを感ずることができる。

CSR活動としては、ボランティア活動以外に地域の清掃活動や高校生の会社見学やインターンシップの受け入れなどを行っている。ここでも全員参加がポイントである。

中小企業の力の源泉はチームワークであり、その基盤はコミュニケーションである。コミュニケーションを良くするには言葉の量を増やすことであり、そのために社員全員参加の体制づくりにこだわっている。もう一つ大事なポイントは「主体的」な参加である。やらされ感でのCSR活動はあり得ない。

こうした活動はお客様からの信頼や共感を生み、結果的に業績に結び付く。人口減少などモノが売れない時代を迎え「安く効率良くたくさん作る」ことが必ずしも価値とならない。

機能や価格はもちろん大事ではあるが、モノを買う理由として誰から買うかも重要な要素となりつつある。「どうせ買うなら、関わるなら、あなたから…」であり、それを実現するのは社員一人ひとりである。したがって、最大の利害関係者が社員となり、ES（従業員満足度）が重要な要素となる。ESを高めるために社員満足委員会がある。

## 自燃社員を作る人財育成

「自燃社員」という言葉がある。文字どおり自ら燃える社員、主体的な社員のことを指す。それに対して「可燃社員」とは、人にきっかけを作ってもらい燃える社員である。人は他人から言われることはやりたくないものなので、「自燃社員」を育てないといけない。社員全員が自燃社員となることで、30人の会社を40人にも50人にも見せることができる。「可燃社員」をどのように「自燃社員」にするかが人財育成のテーマである。

また、中小企業の社長には性悪説に立って会社経営をしている人が多いと感じる。当社は性善説にこだわっている。人は自分が信頼されていないことは分かってしまう。自ら考え主体的に行動する社員を作るには“信頼感”がベースとなる。

人財育成には、お金と時間をかけている。当社の2011年度の実績は、一人当たり年間研修

費は9万4000円で、業界平均を大きく上回っている。東京の研修にも積極的に派遣している。その代わりに、研修を受けたら必ず社内勉強会を開き、研修を受けた社員が講師となる。こうすれば、社内講師をすることが決まっているので、研修に対しての姿勢が前向きになる。さらに学んだことを社内でシェアすれば、例え10万円の経費が掛かっても一人当たりの経費は小さくなる。また学びと実践を同時並行で行うことで、より身につくのである。

研修内容で重視するのはコミュニケーションである。それは、研修のスタイルにも表れており、例えばみんなで出かける機会を設けている。毎年1回、同業他社や特色ある企業を訪問し、意見交換や自社にも必要なものは取り入れている。時間と距離をかけて「非日常環境」の中で学ぶことでより成果が上がる。

また、新入社員や中途社員とは半年間交換日記を行っている。さらに半期に一度、社員全員との面接を行っており、これは社員にとっては社長へのプレゼンの機会である。

さまざまな取り組みをしてきたが社員教育に成功パターンはなく、いまま試行錯誤を続けている。繰り返し繰り返し継続することが何より大事である。

(まとめ：CS部 花房賢)