

新春スペシャル対談

「今日のベストは明日のベストではない」
常に変革し続けよう

三菱電機様と当社日東精工は、子会社の日東公進も含め
50年にわたる取引をしています。また三菱電機の
柵山正樹代表執行役執行役社長と、当社社外役員でもある
平尾一之（公財）京都高度技術研究所 京都市成長産業創造センター
センター長（工学博士）が同窓生というご縁もあり、
柵山社長に当社代表取締役社長材木正己が
「人財教育」や「働き方改革」をテーマにお話を伺いました。

いかにマインドを合わせるか
それが大切

材木正己（以下 材木） 御社には当社の製品を
たくさんご購入いただいてありがとうございます。

柵山正樹三菱電機社長（以下 柵山） いえいえ、
こちらこそありがとうございます。ファスナー
（ねじ）と、それから半導体関連装置もですね。私、
じつは半導体の責任者だったこともありまして、
日東公進（日東精工関連会社）さんには納期のこ
とでずいぶん無理をお願いしたこともありまして。

材木 これからも、ぜひ無理をどんどんおっしや
ってください（笑）。

柵山 （机の上にある『人生の「ねじ」を巻く77
の教え』に目をとめて）、その本、ざっとですが、
おもしろく読ませていただきました。

材木 ありがとうございます。なかなか評判もよ
くロングセラーにもなって、またこの書籍印税で
図書館に本を3年連続で寄付することもしており
ます。私どもは地方の会社ですので、優れた人材
確保も大変です。まずは、人づくりが大事と考え
てまとめたものです。それで、今日はぜひとも、

日本を代表する大企業の人財教育や働き方改革に
ついて、直接、柵山社長からお話を伺えればと思
ってまいりました。

柵山 偉そうに申し上げるような話ではないので
す。でも、大事なことは「マインドを合わせる」こ
とだと思っております。「育てる」以前に、まず社
全員の気持ちをひとつに合わせることが大事です。

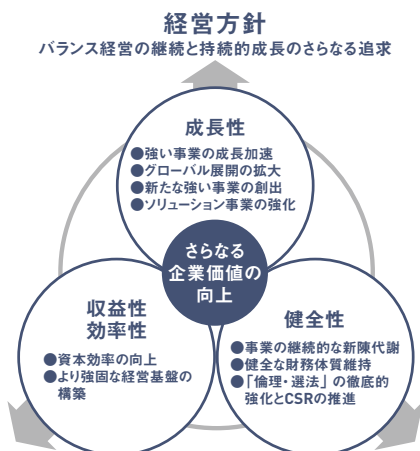
2001年に三菱電機グループのコーポレートステ
ートメントを現在の「Changes for the Better」
に変更しました。つまり「今日のベストは明日の
ベストではない」「常により良いものを目指してい
く」という姿勢でグループ社員に浸透しています。

実は当社は2000年に最高純益をあげ絶頂期だ
ったのですが、翌2001年にITバブルが弾け反動
が来て、どん底を味わいました。その反省を踏ま
え、このときからコーポレートステートメントの
変更と同時に「バランス経営」を考えるようにな
りました。

「成長性」「収益性・効率性」「健全性」を3つの
柱にして、「山（ピーク）」を追うだけではなく、
いかに「谷」を浅くするか、辛い状況になったと
きいかに耐えられるか、財務の健全性を考えるも

のです。

これは15年前につくった冊子です。一冊しかないで差し上げられませんが、今も大事に手元に置いて、この考えを皆で共有しています。



※非公表の大切な資料をもとに、柵山社長直々に会社理念を丁寧に説明いただきました。上の経営方針は三菱電機ホームページに掲載されているものを転載。

材木 私は弥栄（いやさか）経営という言い方をするんです。一気に高いところを目指すものではないが、先月より今月、去年より今年が良くなっている……。また当社の書籍の40番に「ベターイズ ベスト」という項目があります。ベターな方法を目指し、さらに次のベターな方法へと着実に前へ進めていく、もちろんレベルは御社と違い



三菱電機 柵山正樹代表執行役 執行役社長

ますが、経営のスタンスは同じでしょうか。

財務体質が良くないといろいろな施策が打っていませんね。今日のメインテーマ、人を育てる、働き方改革はもちろん大事なもののだけれど、実はそこだけ取り上げてもうまくいきません。

柵山 おっしゃる通りですね。ひとつだけ、部分をとらえても、結局掘り下げられない。全体を見ないといけません。

材木 たとえば女性活躍について、さすがに今は男尊女卑的な考えをもつ人はいなくなりましたが、それでも昔ながらの「男社会」的なところが当社には残っています。行政の指導や数字を求められることもあるのですが、いくら経営側が女性登用を考えても「私はそんなつもりで入社していない」「それは荷が重い」という返事が返ってくることもあります。まだまだ受け皿が足りません。そのあたりのバランスを考えないといけないのですが、三菱電機さんでは女性が活躍される機会も増えているのでしょうか？

柵山 工場長クラスが二人いますが、まだそれほど多くはありません。総合職として採用した女性で所長クラスになっているものが、早ければ数年で執行役になるかもしれない。最近の採用は事務系が30%、技術系10%、トータルで15%が女性です。この人たちが育っていけば女性の管理職や役員も増えていくでしょう。ただ女性比率を高めることだけを目標にするのではなく、女性が働きやすい、やりがいがある環境をつくっていくことのほうが大事だと思っています。

材木 タイに駐在していたことがありますが、事務職はほとんど女性でした。インドネシアやマレーシアでもそう、東南アジアでは女性活躍が目立つように思います。

労働時間短縮が目的ではなく
やりがいをもって働けるかを考える

柵山 そういう意味では中国がいちばん進んでい

るでしょう。事業のトップが女性ということは珍しくはありません。会社内での託児所などの施設も充実しているようですし、日本も追ってそうなっていくでしょう。

よく「労働時間を短縮する」と言いますが、時間を減らすことを目標にするのではなく、やりがいをもって働けるかが大事だと思います。仕事に誇りや喜びが感じられ、いきいきと働いてその結果として労働時間も短縮できたというのが望ましい。電話やソロバンしかなかったころに比べて、ITなど便利な道具がたくさんあるのに、なぜ働く時間が変わらないのか、もっと工夫、改善の余地があるのではないかと思います。口で言うのは簡単なのですけれど……、従業員満足度を高めていくうえで、理想と現実、なかなか難しい点も正直多いです。従業員の声を聞き、コミュニケーションを通して方針を浸透させるために工場、事業所全国30か所を10か月かけてまわっています。

材木 私も昔は、皆がガムシャラに働けばいいじゃないかなどと思っていましたが、この立場になれば、やはり従業員になにかあれば、結局責任は自分にあると自覚し、社員の健康管理やモチベーションアップに気をつかうようになりました。そして、常々、皆には「もっと要領よくやれ」と言っているんです。

もちろん、これは「手抜きをしてもいいよ」とか、「多少のごまかしは目をつぶる」というのではなく、「もっと頭を使え、同じ失敗はするな」ということです。だいたい失敗をする人ほど同じことを懲りずに繰り返す。体系立ててものごとを考え、配分などを見直す、ミスの原因をしっかりと突き詰めておけば、もっと有効な時間が生み出せると思います。これからは人でなくAIに任せられるところは任せてとか、そういった棲み分けもどんどん出てくるかもしれませんね。

柵山社長は社員のモチベーションを高めるために何が優先されるものだとお考えですか？

柵山 綱引きをたとえによく使うのですが、勝負

に勝とうと思ったら、皆が同じ方向に力を入れなければいけません。そのうえでタイミングを同期させることも必要です。息を合わさないといけない。「方向とタイミングが大事だ」とチームリーダーや課長クラスには言っています。

そして、そのうえで一人ひとりの目標を与えることも大事です。たとえば事業本部長が火の用心と言ったから、工場長も火の用心、課長も火の用心と、皆が同じことを繰り返しているような職場では困るわけです。部長ならば「あそこの職場が危ないから火の用心」課長なら「あの作業場が危ないから火の用心と」各々に落としこむ、一人ひとりが具体的な目標をもてるようにすることが大切です。

材木 「言っただろう」「いえ聞いていません」「いや確かに言った」というのでは困ります。聞いてしっかり理解するという姿勢は基本ではあるけれど、伝えるほうの責任がやはり大きいです。相手の腑に落ちるように具体的に伝える、目標を与えることが大事ですね。先ほどの例でいえば、「皆でしっかり火の用心をしよう」と言えば聞こえがいいが、なんとなく漠然としているものが、「あなたはここをとくに重点的に注意して」と言われれば、そこに明確な責任も生まれてきますね。



当社代表取締役社長 材木正己

失敗で終わらせるのではなく 成功へ導くこと、育てること

柵山 そしてきちんとできたらほめてあげること
も大事です。こう言うと、上から目線だと感じる
人がいるかもしれませんが、山本五十六の「させて
みて ほめてやらねば人は動かじ」はまさに真理
だと思います。もちろん、ほめるには何かして
もらわないといけないうわけで、やってもらうこと
が基本。で、成功すればほめる。それから、失敗
はできればさせないほうがいいと思っています。

材木 私は多少の失敗は成長につながると思っ
ています。ほめたり、叱ったり、まずは部下に関心
をもつことが愛情だと思っています、実際、自分
も若いころに、社長からではなかったけれど、役
員に声をかけられたりするだけで、一生懸命説明
したし、がんばろうという気になり、大いに励み
になりました。

ただ会社体力や余裕がないと、失敗に対して
寛大になるのが難しくなってきますね。でも小さ
な失敗なら恐れずに行け。はじめないと前に進め
ないと言っています。

柵山 失敗については、実はうちの会社はけっ
こう寛大なのです。プロセスの手抜きや計画の無謀
性による失敗は論外ですが、計画段階で未知だっ
た原因で壁に突き当たるのはやむを得ないことだ
と考えます。そもそも私自身がロスの帝王と言わ
れましてね、巨額のロスを出したこともあります。
しかし最終的にそれを取り返し、次につなげるこ
とができた。それを先輩方が評価してくれました。
プロセスの一部を見て判断するのでなく、総合的
に見る。「瞬間的なことで失敗と言うな」「向こう
ずねの傷は武士の勲章」という風土が当社グルー
プにはあって、自分はそうやって励まし育てても
らってきました。失敗はさせないほうがいいとい
うのは、失敗で終わらせるのではなく、最終的に
成功に導いていくということです。

材木 なるほど、やはり三菱電機という長い歴

史・伝統やDNAといいますか、ただ利潤を追求
すればいいというものではない、ほんとうに企業
理念がしっかりされていて、それが信頼につなが
っているわけですね。私どもも、そうありたいと
願ってIRやCSRをやっております。

柵山 当社では入社式が年に2回、4月と10月にあ
ります。10月は海外に留学していた人、あるいは
海外の大学の卒業生や、いわゆる第2新卒の方々
を採用しているのですが、この年に2回の上社式
で、最近必ずメッセージとして伝えているのは、
「売り上げと利益は人間でいえば、身長と体重で
ある」「でも人間は身長や体重だけでない。人格
も大事」ということです。

人格を企業でいえば「社会にどれだけ貢献でき
ているかということである」ということでしょう。
私たち三菱電機グループは何ができるか、省エネ
ルギーの製品をつくることで、環境問題や資源エ
ネルギーの問題解決に役立つことができる。事業
を通して企業の成長と同時に社会に貢献をす
ることができる。企業の成長と社会貢献は別々のもの
でなく一体であるもの、同時進行させるものだと
思っています。

材木 そのためにも市場から遅れてはだめ、逆に
先を進みすぎてもだめですね。今、何が求められ
るかマーケットを注視し、確実にその変化をとら
えていくことも大事だと思うのですが、御社でこ
ういった点で特別な部署を設けられているのでし
ょうか？

柵山 特別な組織をつくってとか、専門部署は置
いていませんが、「IoT」や「AI」などそのとき
どきのテーマを決めて、執行役20名で意見交換を
する、いわゆるワイガヤトークは定期的に行っ
て、私も参加しています。

たまに跳んでみる チャレンジ精神を忘れない

材木 根ほり葉ほりお聞きして恐縮です。最後に

なりますが、御社にとって「期待される人物像」を挙げていただけるでしょうか？

柵山 先ほどの失敗の話とつながりますが、挑戦する人ですね。『人生の「ねじ」を巻く77の教え』に「3つのできない」がありました。できないを分解すると「ひとりでできない」「今できない」「今までの方法ではできない」。その「できない理由」を整理して、簡単にできないと言わない。あきらめないでできるようにするというのがありますが、「なんとかやってみよう」というチャレンジ精神をいつまでももち続けてほしいです。

連続したものを改良していくことも必要です。でもそれと同時にどこかの時点で思いきって飛んでみようとする 것도 大事。たとえ転んでケガをしても、最後はしっかり挽回する。躊躇するのではなく、挑戦し続けていける企業風土でありたいと思っています。

材木 悪くなるかもしれないと恐れて何もやらないのがいちばんこわい。私もそういうことを言い続けているのです。今日は、柵山社長には貴重な御社の技術的なこともお話いただきましたが、

（※当社日東精工の精密ねじの特長や三菱電機様にもご参加いただいている設備技術者育成プログラムなどを紹介し、0.4ミリ径のねじは0.25ミリのワイヤーを使い、その金型も自社でつくっているといった説明をきっかけに、モノづくり現場の話が両社長の間で広がりました。「そういう話が出ると思っていたのですよ」と柵山社長に言っていただき、冷間圧造製品について三菱電機様と当社の共通点のお話なども伺いました。また三菱電機のモーターの優位性などを丁寧にご解説いただきました。コイルの巻き方など従来製品とは違った三菱電機オリジナルのもので、自動制御の分野などで今後躍進が期待されるそう）。

御社の製品ももちろんそうですし、当社のねじも、単純に安い高いという価格競争とは違う土俵で戦っています。お客様にどれだけ満足いただけるか、大きな期待を寄せていただけるかが大事です。



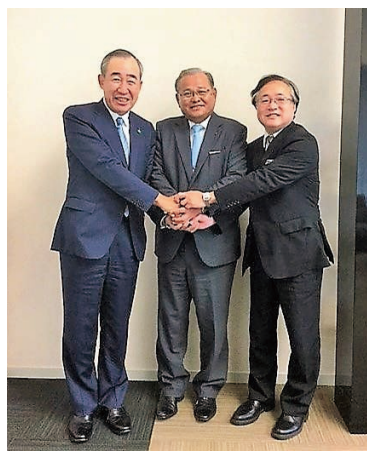
柵山社長の解説を聞きいる当社代表取締役社長 材木正己。

高付加価値を生み出すとか、あるいはまったく新しいものを生み出すのも、底辺にあるのはやはり「チャレンジ」なのでしょう。

柵山 御社はねじだけでなく、ねじ締め機や計測機などもつくられて、それが同業他社にない強みですね。私は、三菱電機が「総合電機メーカー」であることを強みにするべきだと考えており、専門メーカーにはできない戦略を進めています。

エアコン、エレベーター、照明と全部パッケージにして価値を高めていくことができる。あるいは当社は人工衛星をもっているので、これから自動運転という分野では自動車の電装品しかもっていないメーカーに比べて優位に立てる……そういうことにチャレンジしていきたいと、自分に鞭打っているところです。

材木 トップ自らが「挑戦者」ということですね。今日は大きな刺激を受けました。ほんとうにありがとうございました。そしてこれからも、どうぞよろしくお願いいたします。



「チーズ」ではなく「ミツビシィ」と口にする笑顔になれる三菱WAYで記念撮影。向かって右は対談をアレンジした当社社外取締役、（京都大学特任教授）平尾一之

「逃げればピンチ、挑めばチャンス」
（強み（日東らしさ）を活かして事業領域の拡充に挑戦する）

本年は中期経営計画「日東パワーアッププランFINAL」の最終年度にあたります。
「締結・組立・計測検査分野における飛躍的成長への挑戦」
「締結・組立・計測検査における真のグローバルメーカ」を目指し、
これまでの活動を集大成してまいります。

中期経営計画 戦略テーマ

1. 事業力の強化（強みを最大限活かして、ビジネスエリアを拡充する）

- ①成長の実現・規模の拡大、高効率・高付加価値化への徹底
- ②コア技術を活用した新製品開発、グローバルブランドの育成
- ③新技術の導入、新たな業務提携による事業拡大

2. 人財力の強化（グローバルに対応できる人財を育成する）

- ①グローバル競争時代に相応しい人財価値の向上
- ②働き方改革
- ③トレーニング制度の導入（技術習得・グローバル対応）

3. グローバル力の強化（世界市場でのモノづくりを拡大する）

- ①製造力、品質力の向上
- ②アジア、新興国での事業拡大
- ③M&A、アライアンス、産学連携による外部技術（事業）の取り込み（現地密着でシェア拡大）

4. ブランド力の強化（市場会話力を高める）

- ①経営基盤の強化
- ②業務の生産性向上とローコストオペレーションの徹底
- ③お客様管理体制の再構築
- ④グループ会社との連携強化

※具体的な数字目標などは当社ホームページで開示しています。

NITTO's TOPICS

第8回クルマの軽量化技術展出展で 新製品を発表します！

来る1月17日から19日まで東京ビッグサイトで開催される「第8回クルマの軽量化技術展」（総称：オートモーティブワールド2018）は、国内外から自動車関連の技術者が多数集結します。自動車へのシフトを掲げる当社は、ファスナー事業部から軽量化・燃費向上に貢献する工業用ファスナーの新製品および新技術を多数展示するほか、産機事業部の位置補正カメラ搭載ねじ締めロボット、制御システム

事業部のマイクロバブル生成装置などコスト面における軽量化のプレゼンテー



（写真は昨年の出展風景）

ションも行います。3事業部の連携を強化した締結におけるトータルソリューションを存分に発揮し、皆さまのご来場を心よりお待ちしております。

本社のある京都で 投資セミナーやIR説明会実施

JETROとインドネシア共和国総領事館が主催、京都商工会議所と京都銀行が共催する「インドネシア投資セミナー」が12月4日、京都銀行本店で開催され、講師として当社経営企画室グローバル戦略課長上原規がインドネシアにおける企業活動を解説しました。またこれまで東京や大阪、あるいは福知山などで行っていた投資家様向けのIR説明会を、12月9日、当社本社をおく綾部市(京 綾部ホテル)で実施しました。今後もより多くの方に当社の等身大の事業活動を理解いただけるよう発信力を高めていきます。



左/京都銀行本店で開催されたインドネシア投資セミナー
右/今回地元ではじめて開催されたIR説明会

京都工芸繊維大学の広報誌「KIT」で 古山学長と当社社長が対談

京都工芸繊維大学が年に3回発行する大学広報誌「KIT」は、たとえば日本電産の永守重信CEOのインタビューが掲載されるなど、毎号単なる広報でなく読み応えのある内容であることから、大学生だけでなく幅広い層に愛読されています。



この「KIT」最新号で当社代表取締役社長材木正己と同大学古山正雄学長の対談が掲載されています。なお、同大学とは当社が運営をサポートする綾部工業研修所への講師派遣やタイのキングモンクット工科大学との海外インターンシップ連携など良好な関係が築かれており、今後も産学連携のパートナーシップの絆をさらに深めていく予定です。

ベトナムの財閥企業ドンタム社と 親交を深めました

日東精工の子会社、和光ではファスナー（工業用ねじ）だけでなく、住宅関連部材を多種多数販売しています。海外との取引も多くベトナムのドンタム社もパートナーのひとつです。

ドンタム社はベトナムで学校、銀行、不動産土地開発企業を手広く手掛けAPECなどにも協力する財閥企業で、日東精工グループでは、こちらを通じて



ドンタム (DONG TAM) 社は1969年創業、社員数3600名のベトナムの財閥企業です。Vo Quoc Thang 会長 (向かって右) と当社代表取締役社長材木正己

世界的にも高い品質レベル（強度、寸法公差、耐荷重）のタイルなどを住宅メーカーに供給しています。先般12月に当社代表取締役社長材木正己がベトナム出張のおりにも同社を訪れ、親交を深めさせていただきました。

しっかり結ばれたい!?方へ ねじチョコプレゼントキャンペーン

昨年、6月1日の「ねじの日」に関連して「ねじチョコ」をプレゼントするキャンペーンを実施しましたが、今年はバレンタインデーに実施することになりました。ねじにも男と女（雄ねじ・雌ねじ）がありしっかり結ばれ（締結され）ます。でも、離れたときには離れることもできる（べったりしていない）理想の関係といえるでしょうか!? 甘いねじのチョコレートで愛を育んだり、絆を確かめ合っていたいただければとの願いを込めて300名様に「ねじチョコ」をプレゼントします。1月22日にプレスリリース予定です。詳細は同日以降、当社ホームページをご参照ください。



5色(味)をセットにしてプレゼント



戌（いぬ）年は新しい芽吹きのための準備期間

干 支「戌（いぬ）」について少し調べてみました。

『干支の活学』『十二支』『語源散策』といった本を参考にすると、犬は「人祖」として人間の生誕に深く関わっているそうです。

たとえば古くから妊婦さんが戌の日に腹帯を巻く風習があります。一般には犬が安産だからそれにあやかっと思われているのですが、じつはもっと深い意味もあるようですので、ご興味のある方はぜひご自身でお調べください。

また昔話の「花咲か爺さん」で「ここ掘れワンワン」と鳴いているように、犬は財宝の発見者として描かれることが多いのです（ちなみに財宝と縁があるのは白い犬で、花咲か爺さんに登場するのも白い犬でした。なお、この昔話に登場する犬の名前、ポチ説シロ説があります!?）。当社も戌年である本年、財宝に

縁があること、実り豊かな一年となることを願います。

また、漢字の「戌」は「茂（しげる）」と同じ意味の「戌」と「陽（冬が終わり春を迎える）」の「一」とで成り立つ字です。戌は「滅び」と説明している辞書もありますが、それは表面的な捉え方で丁寧に読み解くと……

草木が成長し大きくなるのはいいけれど、茂り過ぎると陽が当たらなくなりです。繁栄の後に滅びが待っているわけで、それを防ぐためにはいわゆる剪定をしなければいけません。でも刈り込み過ぎると、かえって木をダメにしてしまいます。

すっきりと余分なものをそぎ落とされながらも、命はしっかりと宿らせて、これから迎える春の前に、光を受けて新しい芽吹きのための準備をしている草木の姿を「戌」という字が表しているのです。

ご承知のように当社は本年2月に創業80周年を迎えます。大きな節目となりますが、90周年、100周年へと、さらに高みを目指していくために、「戌年」の本来の意味に沿って、見直すべきものは見直し、無駄があれば無駄をなくし、身も心もすっきりしていきたいと思えます。

材木社長は犬を飼われていないのですか？ と問われる

のですが、数年前に10年かわいがっていた愛犬を亡くし、とても悲しい想いをしたので、それ以来、家には居候ネコがいるだけです。

でも犬の優れた「嗅覚」は見習いたいと思っています。チャンスをかぎ分ける嗅覚を研ぎ澄ませたい。幸せを求めることも大事ですが、幸せを感じる力を高めていきたいと思っています。

新連載

あやべ ちょっと寄り道

西町アイタウン

綾部の人なら誰もが知っている町中心部にある商店街です。さほど賑わっているわけではないけれど、たとえば、ほんとうは魚屋さんなのになぜか出し巻き卵が人気の「河市」さん、移動の列車のなかで飲みたいので紙コップありますかとたずねたら、陶器のお猪口をサービスしてくれた「佐々木酒店」など、市外の人間や観光客にもやさしい、ユニークで温かいお店がたくさんあります。商工会議所が入っているI・Tビルには綾部市の各社工業製品サンプルが飾られているコーナーもあって、じつは当社の「受験生応援ねじ」のアイデアもここから生まれたのです。

