

# 「限りなく人間ひろばを求めて」

～人が集う、人が語らう、人が理想に挑戦する～



矢橋昭三郎氏

代表取締役会長

株式会社関ヶ原製作所

- 設立：1946年11月
- 所在地：不破郡関ヶ原町2067番地
- TEL：0584-43-1212
- URL：<http://www.sekigahara.co.jp>
- 業務内容：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）
- 従業員：330名
- 会社略歴：1946年初代社長 矢橋五郎が、現地に（株）関ヶ原製作所を設立、71年トンネル掘削機の委託生産を開始、大型産業機械分野に参入、83年QC活動の一環として「小松品質管理賞」を受賞、88年企業革新活動「ニューセキガハラ運動」を開始、2000年「21世紀平和の杜」完成、05年社会的に開かれた企業とするため第三者割当増資を実施、06年第40回グッドカンパニー大賞 東海地区優秀企業賞を受賞

## 【理念経営…限りなく人間ひろばを求めて】

聞き手：御社は「限りなく人間ひろばを求めて」を基本とした理念経営というユニークな経営をされていると伺っておりますが、そのことについてお聞かせください。

矢橋会長：まず、その背景からお話しますと、当社には3度の大きな経営危機がありました。一度目は1970年代後半のオイルショックを起因とした造船不況です。大変な打撃でやむなく人員整理に踏み切り、父が引責辞任し私が社長に就任しました。人に手をつけた最初で最後の経験となり、この時人の犠牲の上での経営再建のむなしさを心底味わいました。2度目は1980年代後半でのプラザ合意による急激な円高です。売上半減となり2期連続赤字、3期目はないとの決意で社員の中に飛び込みました。社員と率直に向き合い出てきた答えが「我慢する。しかしせめて明るく楽しい会社にしてほしい」という声でした。一念発起して社員と一緒に新しい会社づくりに向かって始めたのが、平成とともにスタートした第二の創業と位置づけた「ニューセキガハラ運動」でした。楽しい会社が一番大切なことは、必ずしも給料ではなく真剣に経営者が社員とまっすぐ向き合っ、経営責任を全うしているのかといった社員に対するマナーが本当に大切だと知らされました。このときに「限りなく人間ひろばを求めて」「人が集う、人が語らう、人が理想に挑戦する」「楽しいふれあいと確かな技術の限らない探究」「ニューセキガハラ is Our Company」といった企業理念ができ上がり、人間主体の理念経営の概念が出来たのです。その後1990年代中頃以降に、バブル崩壊の影響、グローバル化による価格破壊という3度目の危機に見舞われました。大手からの製品は内製化で引き上げられ、多角化で取り入れた付加価値の低い製品はなくなってゆきました。この経済社会では存在価値のない会社はなくなることを思い知らされ、今までの経営や事業を自分たちの強みである技術、技能に目を向け、経営理念として組み立てました。「特徴あるものづくり技術の研鑽と伝承を通じて、常に新しい事業領域の創造に挑戦し、市場の要請に応え 社会に貢献する」これがその理念です。この2つの理念に当社のもう一つの特徴である「学習企業」という考え方を加え、これを私たちが永遠に追い求める会社の姿として大切にしています。

## 【学習企業への挑戦】

聞き手：その「学習企業」理念とはどんなことでしょうか。何か活動でもあるのでしょうか。

矢橋会長：「学習企業」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」そして学習企業への3つの指針①生きることは学ぶこと、学ぶことは変ること、②お客様が先生、仕事教材、現場が教室、③全員経営 オンリーワン、ナンバーワン、ですが、これは第二の創業、ニュー

セキガハラ運動が始まって間もなく、社員が自主活動として始まった教育ワーキンググループの中から出てきた「自ら学ぶ」という、通信教育活動から始まったものです。これには全社員が年2コース以上に挑戦するところまで盛り上がり、その後これが進化し、全社教育として階層別全員教育や職場内学習など「学習企業」と言えるまでになりました。一方、社会の環境変化はめまぐるしく21世紀を前にしてグローバル化が急速に進展し、当社も既存事業の高付加価値化と再構築を迫られたことから、自発的な学習だけでなく学習と革新を体質化するために、JMA日本能率協会が主催する「能力開発優秀企業賞」に挑戦したのです。ここでは学習企業としての当社の概念を徹底的に討論し、学習と人事制度の結びつきや成果と評価の合理的な追求も行いました。その中で「21世紀企業」への道が見えてきたと思っています。今ある基本理念、企業理念、経営理念、学習企業理念からなる「ありたい姿」と「なりたい姿」としての21世紀企業の3つの指針「契りと絆の人間ひろば」「キラリと光る小さな大企業」「日本一のニッチのデパート」を発見できたことはこの受賞活動の一番の成果だったと思います。また、学習企業の中では、工業製品の宮大工を目指すものづくり学校、全人教育としてのセキガハラ経営塾、そして当社自前の技術技能競技大会といった活動を通じて未来を託す後継人材育成が盛んに行われております。

人が育てば会社は永遠に進化する、学習企業こそが企業の永続する道であると確信しています。

**聞き手:** 今「ありたい姿」「なりたい姿」と言われましたが、その意味をお聞かせください。

**矢橋会長:** 「ありたい姿」は当社の普遍的な価値観を現し、「なりたい姿」は「ありたい姿」に向かって時代とともに環境変化に合わせて変っていく目標と位置づけています。つまり「ありたい姿」は当社の経営哲学といえるもので、高い理想と大いなる志、会社とは何のためにあるのかといった拠って立つわが社の原点、アイデンティティそのものです。一方「なりたい姿」は「ありたい姿」を目指した具体的なステップ目標です。この関係について私自身は、ありたい姿を描くことが非常に大切だと思っています。なりたい姿だけを追い求めていると企業としての在り方や、社会的な存在価値を見失ってしまうおそれがあります。それを原点で見つめ直し、常に時代に合わせて修正する、そんな地道な企業姿勢が必要だと考えております。

今わが社は社会から買われ、社会的存在価値も認められてきていますが、それはこの「ありたい姿」と「なりたい姿」を今日まで愚直に追い続けてきた結果だと思っています。

### 【第三の創業…いま維新の刻】

**聞き手:** 御社は「第三の創業」という新しい時代への挑戦を始めたと同っておりますが。

**矢橋会長:** それは私たちの会社が今までの会社と全く違った会社になってしまったからです。3年前までのわが社は年商80億円規模の会社として20年近くやってきました。それが先期は137億円そして今期は180億円、そして200億円越えが目の前に迫ってきています。また、「限りなく人間ひろばを求めて」という当社の理念を中心においた経営が目目を浴び、当社の社会的責任は今までと比べようの



佐藤 彰  
事務局長

◆聞き手 (社) 岐阜県経営者協会

ないレベルになってしまいました。つまり、業界、地域、社員にとって永続的な存在価値と責任は避けて通れないところに来たと思っています。

「第三の創業」は、今創業60年を過ぎたばかりですが、まずは100年企業になることが一つの目標だと考えております。それには、今までとは全く違った新しい体質に変えなければなりません。

私は昭和53年に父から社長を引き継ぎ27年間オーナー社長としてやってきましたが、これからはオーナーからのトップダウンや属人的な知恵だけではやってゆけないと思っていました。そんな折、2003年の大病を機に、私はより公正で分かりやすい後継構想を実現することを決意しました。具体的にはオーナー経営から社会に開かれたパブリック企業へ転換することが必要だと考え、当社の理念経営にご理解を願っている何社かの法人に第三者割り当てという方法で株式を持っていただき、株式を公開しました。同時に外部からの経営者の招聘を願っていたところ幸運にも関係者のご尽力により最良の経営トップを得ることが出来ました。この変化の激しい時代では常に内外の血(知)をその時代に合わせて混ざり合わせながら常に新しくしていくことが必要だと考えております。また、企業間競争が熾烈な今日、トップの後継人事や事業の基本戦略など、経営の根幹を揺るがしかねない重要事項については、取締役会とは別に社外の有識者を加えたアドバイザーリーボードを設けて決定していく、そんな仕組みを入れることも検討し始めています。

本年4月「第三の創業」のスタートを機に、全社員がロンドン郊外にあるオックスフォード大学を訪れ、シェルドニアンシアターという歴史あるホールで第三の創業式典を行いました。そして第二の創業を成し遂げた経営者たちから第三の創業を担う新しい経営陣へのバトンタッチが行われ、第三の創業に向かう決意を新しい経営トップのもとで一人ひとりが新たにしました。

私自身は、会長として今までの理念経営の経験をもとに、これからのセキガハラ100年企業に向けた人づくりのお手伝いや今後の日本企業のあり方について勉強し、少しでも社会にお役に立つことができると考えております。

**聞き手:** 本日は大変貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

## 【岐阜県最低賃金の改正

～平成19年10月19日から時間額685円～

岐阜労働局では、県内で働くすべての労働者に適用される「岐阜県最低賃金」を、本年10月19日から時間額685円（10円の引き上げ）とするように改正しました。

また、厚生労働省が発表した各都道府県の審議会の答申額をみると、引き上げ額（時給）の最高は、東京と愛知の20円、最低は山形や鳥取など6県の7円となっています（岐阜県は10円引き上げの685円）。全国平均の最低賃金は14円上昇し687円となり、97年度実績以来10年ぶりの高水準の引き上げとなりました。最も高い最低賃金は東京の739円、最低額は秋田と沖縄の618円で、最高額と最低額の差は、現在の109円から121円に広がることとなります。

中部3県 最低賃金改定答申額と引き上げ額

都道府県	答申額	引き上げ額
愛知	714円	20円
岐阜	685円	10円
三重	689円	14円
全国平均	687円	14円

厚生労働省まとめ（時給額）

## 【6.4%の事業場で最賃法違反

－厚労省の一斉監督結果－

厚生労働省は、今年6月最低賃金の履行確保に関する全国一斉監督調査を実施しました。それによると、監督を実施した1万1,120事業場のうち、最低賃金法違反（最低賃金額以上の賃金を支払っていない違反）のあった事業場は707事業場で、違反率は6.4%と判明しました。

違反が多くみられた業種は、「衣服その他の繊維製品製造業」（最賃違反率7.7%）、「クリーニング業」（同9.3%）、「食料品製造業」（同7.1%）、「ハイヤー・タクシー業」（同16.8%）などとなっています。

## 【定年引上げ等奨励金を大幅拡充

厚労省 20年度方針】

中小企業へ上限80万円、モデル企業には500万円

厚生労働省は平成20年度、「定年引上げ等奨励金」を拡充し、70歳以上の雇用拡大をさらに積極化する方針です。

20年度予算要求方針では、同奨励金を大幅に拡充し、現在65歳未満の定年を定めている企業が、就業規則などを見直して希望者全員を対象とする70歳以上の継続雇用制度を設けた場合にも、従業員9人以下企業に40万円、10人以上99人以下企業に60万円、100人以上300人以下企業に80万円をそれぞれ支給する考えです。

加えて、70歳まで働ける新たな職域を開拓する企業100社を選定して、モデル企業助成金（上限500万円）を支給する方針です。

## 【雇用対策法が改正 平成19年10月1日から施行】

募集・採用時に年齢制限を設けることができなくなります

◆改正の内容◆

労働者の募集及び採用の際には、原則として年齢を不問としなければなりません。この年齢制限の禁止は、公共職業安定所を利用する場合ははじめ、民間の職業紹介事業者、求人広告などを通じて募集・採用する場合や事業主が直接募集・採用する場合を含め、広く「募集・採用」を行うにあたって適用されます。

◆改正の留意点◆

職務の内容、職務を遂行するために必要とされる労働者の適性、能力、経験、技能の程度など労働者が応募するにあたり、求められる事項をできるだけ明示する必要があります。求人の内容などについては、公共職業安定所から資料の提出や説明を求められることがあります。

◆例外的に年齢制限を行うことが認められる場合◆

例外事由（雇用対策法施行規則第1条の3第1項）

1号 定年年齢を上限として、当該上限年齢未満の労働者を期間の定めのない労働契約の対象として募集・採用する場合

<認められる例>

○60歳未満の方を募集（定年が60歳）

2号 労働基準法等法令の規定により年齢制限が設けられている場合

<認められる例>

○18歳以上の方を募集（労働基準法第62条の危険有害業務）

○18歳以上の方を募集（警備業法第14条の警備業務）

3号のイ 長期勤続によるキャリア形成を図る観点から、若年者等を期間の定めのない労働契約の対象として募集・採用する場合

<認められる例>

○35歳未満の方を募集（職務経験不問）

○40歳未満の方を募集（簿記2級以上）

3号のロ 技能・ノウハウの継承の観点から、特定の職種において労働者数が相当程度少ない特定の年齢層に限定し、かつ、期間の定めのない労働契約の対象として募集・採用する場合

<認められる例>

○□□社の電気通信技術者として30～39歳の方を募集（□□社の電気通信技術者は、20～29歳が10人、30～39歳が2人、40～49歳が8人）

3号のハ 芸術・芸能の分野における表現の真実性等の要請がある場合

<認められる例>

○演劇の子役のため、□歳以下の方を募集

3号のニ 60歳以上の高年齢者又は特定の年齢層の雇用を促進する施策の対象となる者に限定して募集・採用する場合

<認められる例>

○60歳以上の方を募集

○（中高年齢者トライアル雇用の対象として）45歳以上65歳未満の方を募集

○（若年者トライアル雇用の対象として）35歳未満の方を募集

# 労働行政レーダー ヘッドライン

## 【高校新卒者の求人倍率 岐阜は 1.76 倍】

厚生労働省の発表によると、平成 19 年度の高校新卒者の求人数は 26 万 4,000 人で、前年同期に比べ 11.3% の増加、求職者数は 20 万 4,000 人で、1.9% の減少となっていることが分かりました。求人倍率は 1.29 倍で前年同期を 0.15 ポイント上回っています。

東海 3 県をみると、愛知県が 2.71 倍（全国で 2 番目）、岐阜県が 1.76 倍（同 6 番目）と高い数字となっています。

中部 3 県の高校新卒者の求人・求職状況（平成 19 年 7 月末現在）

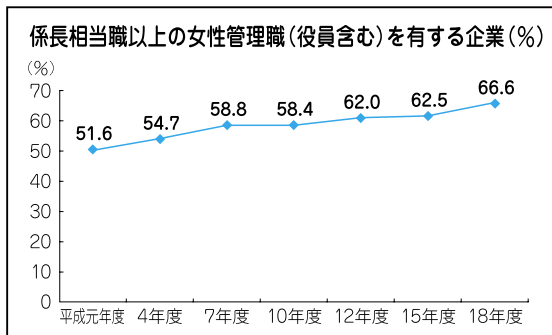
都道府県	求人数（人）	求職者数（人）	求人倍率（倍）
愛 知	32,864	12,138	2.71
岐 阜	7,860	4,463	1.76
三 重	7,004	4,600	1.52
全国合計	264,475	204,483	1.29

資料出所：厚生労働省「平成 19 年度高校・中学新卒者の求人・求職状況」

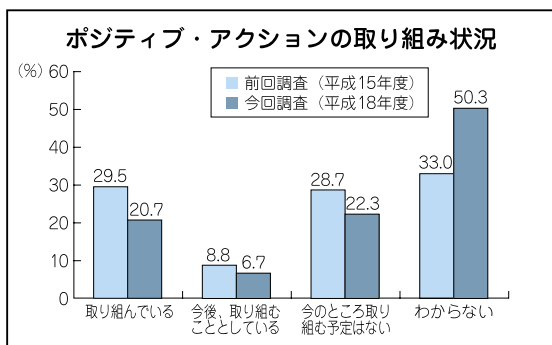
## 【女性管理職の割合、大企業中心に上昇】

厚生労働省は「平成 18 年度女性雇用管理基本調査」（調査対象：本社において常用労働者 30 人以上を雇用している民間企業のうちから抽出した約 7,000 社。有効回答 5,937 社 回収率 85.4%）の結果概要を発表しました。

調査によると、女性管理職（係長相当職以上、役員含む）がいる企業の割合は 66.6%（前回調査の平成 15 年度は 62.5%）で、男女雇用機会均等法施行から 3 年経過時点の平成元年度より 15.0 ポイント上昇したことがわかりました。また管理職全体に占める女性の割合は 6.9%で、前回調査から 1.1 ポイントの上昇となっています。



また、女性の能力発揮促進のための企業の積極的取組（ポジティブ・アクション）に「取り組んでいる」企業は 20.7%、「今のところ取り組む予定はない」とする企業は 22.3%で、いずれも前回調査に比べ、それぞれ 8.8 ポイント、6.4 ポイント低下しました。



資料出所：厚生労働省「平成 18 年度女性雇用管理基本調査」

職場での「こころの健康づくり」取り組み「満足」は約 3 割  
20 歳以上の雇用者に、現在職場で行われている「こころの健康づくり」に関する取り組みに、「満足している」は 32.8%にとどまり、「やや不満、不満」が合わせて 22.1%、「どちらとも言えない」が 20.5%。

内閣府「こころの健康（自殺対策）に関する世論調査」

## 65 歳以上の高齢就業者、500 万人を突破

80 歳以上人口は 713 万人と初めて 700 万人を突破（07 年 9 月 15 日現在推計）。65 歳以上の就業者は 06 年に 510 万人と、初めて 500 万人を上回る。

総務省「統計からみた我が国の高齢者」

## 今年上半期の出生数、前年同期比 0.5%減

今年上半期（1 月～6 月）の出生数は 54 万 6,541 人で、前年同時期と比べ 2,714 人、率にして 0.5%の減少となる。

厚生労働省「人口動態統計速報」

## 民間主要企業の今春賃上げ率 1.87%

07 年春季賃上げ妥結額（加重平均）は 5,890 円、賃上げ率は 1.87%となり、昨年調査結果を額で 229 円、率で 0.08 ポイント上回った。

厚生労働省「平成 19 年民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」

# お知らせ

## 平成 19 年度「障害者雇用講演会」を開催します

岐阜県立中濃特別支援学校では、一人一人の就労を支援する先進的な取り組みを参考に、障害者雇用の在り方、関係機関の連携を考えることを目的に講演会を開催します。

日 時：平成 19 年 11 月 16 日（金）  
場 所：岐阜県立中濃特別支援学校ホール  
講 演：「プリヂストン化成製品製造株式会社の障害者雇用の取り組み」  
講 師：中堀 良子 氏（プリヂストン化成製品製造株式会社 障害者指導員）  
日 程：13：30～14：30 高等部校内作業実習見学  
14：30～16：00 障害者雇用講演会

お問合せ先：岐阜県立中濃特別支援学校  
進路指導部 板倉 TEL：0575-24-1773

## 【平成 19 年全国物価統計調査】にご協力を

本年 11 月に「平成 19 年全国物価統計調査」が実施されます。この調査は、消費者が購入する主な商品の販売価格やサービスの料金などを調査し、物価政策をはじめ各種の行政施策を立案する際の重要な資料を得ることを目的として行われる国の重要な統計調査です。

調査は、全国で約 13 万の小売店舗と約 4 万の飲食店・サービス事業所等を対象とします。調査にご協力くださるようお願いいたします。