

3

No.539  
MAR.2016

# 茨城経協

Ibaraki Employers' Association

<http://www.ikk.or.jp> Email [info@ikk.or.jp](mailto:info@ikk.or.jp)

一般社団法人茨城県経営者協会



茨城経協



## CONTENTS

### 01 TOP INTERVIEW Vol.42

「『お客様の欲しいものを』 B to B で提案営業を徹底  
風通しの良い社風、女性支援、障がい者雇用にも積極的に取り組む」  
東京フード株式会社 代表取締役 丹羽弘氏

### 07 県南・県西・鹿行ブロック経営者懇談会を開催

「野球指導を通しての人材育成」講師：渡辺元智氏  
～県内高校野球指導者も招いて盛況裡に終了～

### 09 「第2回会員満足度調査」の結果まとまる

### 12 委員会報告

政策／総務／産業政策／経営教育／青年経営研究会

### 14 支部だより

県北／常陸・那珂／水戸

### 16 NPO情報Vol.184<横田能洋>

「常総市の復興に向けての課題」

### 17 役員力⑫<葛田一雄>

「経営管理を不全にしない」

### 19 「2015会員増強運動」の状況

～目標修正 会員数977社へ 大台に向かって増進～

東京フード株式会社  
代表取締役

## 丹羽 弘氏

### 会社概要

- 所在地／茨城県つくば市上大島字神明1687-1
- TEL／029-866-1587
- 業種／業務用チョコレート製造販売
- 従業員／500名
- HP／<http://www.tokyo-food.com/>



## 「お客様の欲しいものを」B to Bで提案営業を徹底 風通しの良い社風、女性支援・障がい者雇用にも積極的に取り組む

### 1 設立から業務用チョコレートへの特化、被災を経て

船橋：御社の業務内容を教えてくださいいただけますか。

丹羽：一言で申し上げるなら業務用チョコレートの製造販売です。業務用ですから、B to B、つまり我々のお客様はビジネスをされている方々ということになります。具体的には、洋菓子屋、ビスケットメーカー、製菓・製パンと呼ばれる業種、アイスクリームメーカー、冷凍食品メーカー、外食関係、和菓子関係など多岐に渡ります。すなわち業務用チョコレート製造販売においては、ほとんどの食品製造メーカーがお客様になり得ると思います。

船橋：私たち個人の消費者が「東京フード」の名前の入っている菓子類などをお店で直接購入することはないが、御社の造ったチョコレートは何らかの形で口にしているというこ

とですね。

丹羽：はい。業務用チョコレートのシェアでは恐らく国内20パーセントくらいを占めていますので、皆さん何らかの形で食べていただいていると思います。

船橋：1967年に会社を設立されていますが、その沿革をお教えてください。

丹羽：一番最初は、1967年に千葉県市川市にて月島食品工業のOBが会社を設立し、チョコレートの製造を始めました。東京で事業をしていたということ、響きも良いということと、東京フードという社名でスタートしました。その後、1971年に土浦に移転するんですが、経営がなかなか思わしくいかないという状況にもなり、1970年代は月島食品工業から資本や人の支援もいただきながら将来を模索していた時期になります。

そして、1983年になりますが、

業務用チョコレートの製造を開始します。それ以前に手掛けていたものというのは、バレンタインのチョコレートや、最近見なくなりましたがクリスマスケーキの上に乗っているチョコレートハウスなどが主力でした。ただ、これらは季節商品であるために、年間の売り上げが安定しませんでした。もっと事業を発展できないかと考えた時に、月島食品工業がマーガリンなど業務用の食用加工油脂を取り扱っていたこともあって、業務用チョコレートの開発製造に特化しようとなったのです。そして、それまで非常に小さな工場で製造していましたが、つくば科学万博が開かれた1985年に、つくば市の現在地に業務用チョコレートに特化した工場を新設しました。

船橋：設立当初から業務用のチョコレートを造っていたわけではないのですね。

丹羽：はい。業務用チョコレートへ特化したのが第二の創業であり、この1983年から1985年は、移行するための準備期間だったと捉えています。

なぜつくば市に工場を新設したかという、ちょうどここに工業団地がありましたし、月島食品工業の創業者が旧明野町（現筑西市）出身で顔も利いたので、土地や雇用の手当もしやすかったんだと思います。地元の雇用を支えたいという創業者個人の思いもあったのではないのでしょうか。筑波山のもとで育ち茨城をとて愛していた創業者でしたので。

第二の創業といったこの時期には、一つ物語がありましてね。クーベルチュールオーレという当社で一番古い商品があるのですが、これが1983年に誕生したんです。

船橋：クーベルチュールオーレ。どのような意味ですか。

丹羽：フランス語で、クーベルチュールは“被覆・カバー”、オーレは“ミルク”と言う意味です。直訳では被覆用（製菓用）のミルクチョコレートということになるのですが、クーベルチュールといえば、一般に“高級チョコレート”として扱われます。その当時、「日本で一番おいしいミルクチョコレ

ート」を造ろうと我々の先輩方が取り組んだんですね。その時の基本原型は今も変えずに味をずっと守り続けてきました。

そして、クーベルチュールオーレが誕生して30年たったある時、当社の研究開発の若い女性が「せっかくだから世界にデビューしましょう」と言ったのをきっかけに、モンド・セレクションに出品したんですよ。そしたら、この一番古い製品、ずっと伝統を守ってきたこのクーベルチュールオーレが金賞を取ってしまいました。その翌年も金賞で2年連続。

船橋：新しい製品を出品したのではなくて、もう30年前からある製品で受賞した。

丹羽：その当時としては最新だったんだと思います。「どうせやるなら」ということで徹底的にミルク味にこだわりましたが、当時は設備も十分ではない中で手間暇をかけて造らざるを得なかった。その味の原型を守って造り続けてきた製品が30年たって受賞したので、下町ロケットならぬ「これは俺たちの下町チョコレートだ」と喜んでます（笑）。

船橋：私たちはクーベルチュールオーレを買うことができるのですか。

丹羽：当社は、基本的にB to Bであり自社の名前では商品を出していないのですが、通販事業も一部行っており、当社のウェブサイトからお買い求めいただけます。

それから、もう一つこの時期にエピソードがあって、昨年も鬼怒川の氾濫で水害が発生してしまいましたが、当社も1986年の8月4日、台風18号で小貝川が氾濫した時に被害に遭いました。

船橋：私も昨年の水害で当時のことを思い出しました。

丹羽：1986年という当社の新工場の翌年です。そして、工場や倉庫は床上浸水。この時はまだ従業員もあんまりいなくて、月島食品工業から大勢復旧作業に来ていました。月島食品工業に勤務していた私も応援に来ていた一人ですが、せっかく造った大量のチョコレート製品を廃棄しているのを見て、会社がつぶれるかのではないかと思いました。安心安全を守らなくてはいけない食品の工場で床上浸水となり、機械も水に浸ってしまったわけですので。これは大変だなと思いましたが、大体1カ月くらいで生産が再開できました。

船橋：1カ月で再開できたんですか。

丹羽：はい。これは月島食品工業の製造の現場も電気や機械のノウハウを持っていたので、業者任せにせず、自分たちで直せるところまで直すということで、総動員で復旧活動にあたったことが大きかったと思います。

そして、「もうこんな水害こりごりだ」ということで、その翌年の1987年から、8月の第1土曜日に納涼祭を始めたんです。

船橋：納涼祭ですか。

丹羽：はい。当社工場の敷地





内でお祭りを出したりするお祭りです。当初は社内の人間だけでしたが、社員の家族、そのお子さんの友だち、近所の方などに広がっていき、最近では700人くらい参加してくれます。近隣の人たちが楽しみにしている恒例行事となりました。

**船橋：**水害の記憶を忘れることなく、かつ社内外の方が融和する楽しいイベントとして30年近く継続しているんですね。

### 「コンビニエンス」な会社へ、提案営業を徹底

**船橋：**主力製品である業務用チョコレートにおいて、その特徴や強みはどのような点にあるのでしょうか。

**丹羽：**先ほど申し上げましたが、1985年に業務を特化し、第二の創業をしたわけですね。そして業務用チョコレートで成長していくためにどうしたらいいんだろうかと模索していた時に、ちょうどコンビニエンスストアが増えてきていました。

買いたい時に24時間開いている、まさにコンビニエンス、便利だなと。そこで、お客様にとって「あればいいな」という

コンビニエンスな会社になろうというのが、先輩たちが考えた会社の方向性でした。業務用チョコレート企業として後発だったこともあって、お客様のために徹底して業界のコンビニになろうと考えたのです。

具体的には、多品種少量生産で「あなたの欲しいものを」。お客様との距離を縮めてそれをしっかりとご提案できる会社になろうということです。我々の仕事はB to Bでも、お客様はB to Cですから、B to B to Cの「C (Customer = 消費者)」を意識した提案をお客様にできるかどうか。つまりお客様の開発や製品づくりのお手伝いをさせていただきたいということです。

現在正社員は280名ほどいますが、研究開発に携わる者が30名強います。今までもずっと社員の10パーセント強は、この研究開発に人員を割いてきました。提案型に徹する中で、提案する部署に最も人を投入しようということは、スタートの段階から大事にしてきたことですね。

**船橋：**多品種少量というと、一般的にいうとコストが掛かりますが。

**丹羽：**多品種少量生産イコール生産コストが高いと教科書には書いてあります。ですが、我々はこれで生きていくしかない。社員には「多品種少量生産だから高い買い物するかい」「多品種少量生産はうちの特徴だけど、だからコストが高くなるよっていうのはお客さん褒めてくれないよね」と言い続けています。

コストを下げるための工夫はいろいろとやっていますが、一つの例として、当社は工場の現場に女性が多いんです。工場のラインの責任者が女性のところの生産性が一番良かったりする。私の考えですが、製造現場は台所の延長だと思っ

**船橋：**台所の延長ですか。

**丹羽：**多品種少量生産という状況もありますが、男はなかなか台所に入って手際良くはできない。男性が絶対に気付かないところに女性は気付く。製造現場がなぜ男性中心かというと、力仕事が多いからだと思っ

です。ですが、男性だって力仕事は嫌はず。肉体的には力のない女性でも平気でやれるようなラインをつくり上げれば、男性だって働きやすいし、生産性も上がるのではないかと。製造現場は台所の延長である。これはキーワードの一つだと考えています。

**船橋：**安心安全にもこだわりがあると。

**丹羽：**我々のような食品素材メーカーが安心安全を追求するのは当たり前ですが、例えば、社内で「洗浄の徹底」という言葉が出てくる。すると私は聞くんです、「洗浄の徹底って今は10回こすっているのを15回に増やすと言いたい」と。そういうことではないと思っ

です。お母さんがお茶わんを洗う時に、自分の子どもを思っ

て洗うと心が込もるでしょう。我々だってやっぱり洗浄する時は心を込めないといけない。抽象的なことだと思われられるかもしれませんが、心を込めるというのはお客さんが喜ぶ顔を思い浮かべるとかそういうことだと思います。

**船橋**：現在の足元の状況、今後の目指す方向性はいかがなのでしょう。

**丹羽**：業界のコンビニになる、提案型営業に徹する、そして安心安全は心だという考え方。つまりは、お客様に選ばれるベストパートナーになろうと考えてきました。

ただ、選ばれない企業はすでに淘汰されているのではないかと考えているのも事実です。そこで、さらに厳しい競争も想定し、今年の経営会議では、「リスペクトされる会社になろう」というキーワードを掲げました。ベストパートナーからリスペクトされる会社へと。具体的には、お客様の期待を超える在り方を指す。「え、東京フード、そこまでやってくれるの」とか、「予想したよりもいいよ」とお客さんが感動を感じてもらえるような、そういう会社を目指そうということです。

**船橋**：お客様の求めるものを提案していく。品質ももちろん、提案していく力も含め、もっと期待を超えて、リスペクトにたどり着こうという考え方でよろしいですか。

**丹羽**：そうですね。今の時代、求めるものがお客様自身でもよく分からなくなっているんだと思うんです。その中で、自分たちならお客様の立場になった時どうするかということ突き詰めていきたい。いかにお客様の立場になってお客様に特化していけるかだと思いますね。

**船橋**：『「最大」よりも「最良」

の会社を目指す』との方針も掲げていらっしゃるんですね。

**丹羽**：「最大よりも最良を目指す」という方針は、私が東京フードに来る前からあって、とても大事にしています。同じ「りょう」でも「量」ではなく質の「良」。つまり量より質だと。もう一つ、働く人が自分にとって最良って何だろう。家族にとって最良って何なんだろう。仲間にとって、お客様にとって、地域にとって最良って何なんだろう、ということをも自分自身に投げ掛けようよということも含んでいるのです。

### 風通しの良い社風を反映した社内行事

**船橋**：御社はどのような社風にあるとお考えでしょうか。

**丹羽**：社風の説明になるかわかりませんが、当社では、毎年6月に1泊2日でバスで社内旅行に出かけます。昨年、一昨年はバス9台、大体300名くらいが参加しました。

**船橋**：相当の人数、参加率ですね。

**丹羽**：ええ、社員はほぼ100パーセント、パートさんも小さいお子さんがいる場合を除けばほとんど参加しています。周りの経営者の方などからはうらやましいと言われるですね。一般的に、部下は「休みの日まで嫌な上司と会いたくないから参加しない」、上司も「参加を強制できない」というご時世ですから。

**船橋**：確かに、バスを9台も借りて社内旅行に行く会社というのは、なかなかないですね。

**丹羽**：旅行会社にも珍しいと言われるですね。ただ、これだけの人数ですと、宿泊場所や食事の場所の手配が大変です（笑）。それと、当社の経営会議をご紹介します。毎年、年初の土曜日

に、年度方針をみんなで共有しようということで原則全員参加で開催しています。「伝えた」と伝わったは全然違う。それは伝える側の責任だ」と日頃から言っている手前、経営方針も全員に直接伝えなくてはと思い、貴重な戦力であるパートさんにも参加してもらっています。会議では各部署がそれぞれの方針を説明するんですが、みんなの前で言ったら公約になります。やれないことは言えないですから、言った以上やるようになる。全員参加で開催してみて、ただ経営方針を伝えるという目的以上に、会社の中のことをみんなが知るとてもいい機会になったなあと思います。

**船橋**：納涼祭や社員旅行の参加者数や参加率、経営会議のやり方などをお聞きすると、風通しの良い社風が窺えますね。

**丹羽**：確かに、納涼祭や社内旅行に多くが参加し、ずっと続いているということは、少なくとも仲間といることが嫌じゃない。仲間をリスペクトしているところまでいけば最高ですけど、嫌じゃないというのはとても大事なことだと思います。話がしやすい、思いやりのある職場を作るために行事を開催しているというより、長い時間をかけて根付いている良い雰囲気の中でそのような行事を開催できているという気がします。

### 女性が長く安心して働ける会社

**船橋**：女性が働きやすい環境づくりに積極的ですね。

**丹羽**：2010年に私が社長に就任した時に、生産年齢人口の推移を目にしました。15歳から64歳の人口なんですけど、2010年の日本の生産年齢人口が、5年前から300万人近く減った。300

万人っていうと茨城県の人口なんですよ。生産年齢人口が5年で茨城県1県分の人数減ったと言っている。しかも今後とも減っていくと。これを企業の存続という観点で見た時に、胃袋の数が減るといふ営業上の危機と、働き手が減るといふ労働力の危機の二つを感じたわけです。働き手の危機については、女性が長く安心して働ける会社にしておかなければ、この人口減少経済では企業は淘汰されてしまうなと考えたので、当時の女性総務課長に「俺はそういう会社にしたんだ」と言いました。そうしたら、彼女は即答しました。「社長、それには育児と仕事の両立です」。

**船橋**：育児と仕事の両立。

**丹羽**：育児と仕事の両立について調べてみたら、「大企業をはじめ制度は大体充実して出来上がっている。しかし、運用は…」というケースも多い。それがなぜかとその女性総務課長と話したら、会社が制度を作ってるからだろうと。社員が自分たちで制度を作ればいいんじゃないのか、安心して働ける会社のための制度も自分たちで作ろうよということで、そ

の彼女をお願いしました。

そして立ち上がったのが、育児の「育」と応援の「援」を取って、「イクエン委員会」。そのあと選ばれてきたメンバーを見て感心しました。男女それぞれ5人ずつなんですよ。私は女性だけが委員になるかと思ったんですが、「社長、育児とか家庭のことは、男女が協力しながらやるもんですよ」と言われてしまいました。

その後、イクエン会でいろいろ話し合っただけで、何が変わったかという、女性もさることながら男性が変わりました。結局、女性の働きやすい職場づくりって、男性も大事だと思っていたんですよ。けどどうしていいかわからないから、傍観者になっていただけなんですよ。その傍観者が参加者になってきたということです。

**船橋**：女性社員や子供を持つ社員はどのくらいいらっしゃるんですか。

**丹羽**：今当社の女性社員は正社員で90名弱いるんですが、そのうち約3分の1はママさん社員です。育児休暇の取得率はほぼ100パーセント。3人目のお子さんの育児休暇を取ったという方もいます。これは

財産だと思うんですよ。入社して培った経験やキャリアを持った方が、何度も戻ってきてくれるんですから。

もうひとつ、女性に関する組織があって、その名も「女en会」。女子enjoy会の略なんですよ。

**船橋**：女en会。面白い名前ですね。

**丹羽**：実は、当初、女性活躍を略して「女活」というネーミングで活動していたのですが、女性の活躍推進のための研修をお願いした講師の先生から、「活躍という男性側から見た上から目線の言葉ではないか。それより、女性が仕事もプライベートも充実をして楽しむように持ってかなければいけない」と言われてまして。不思議なもので、それまで「活躍しなければ」という堅苦しい意見が多かったのが、名前が女en会になったら考え方が変わってきたようです。

## 障がい者雇用

**船橋**：障がい者の方の雇用にも積極的とお聞きしました。

**丹羽**：筑西市にある特別支援学校と連携しながら、定期的に採用して働いてもらっています。私は社員に対して、「知的障がいは個性だと捉えてくれ。そして、理解が遅く仕事が遅いかもしれないけれど必ずできるから」と言っています。

例えば、段ボールにガムテープを貼る作業があったのですが、単純作業で健常者ではすぐ飽きてしまう。飽きるとどうなるかという雑になる。でも同じ作業をしていた知的障がいを持つ子たちは、遅いけれどその全部を丁寧にやる。これはすごい個性だな、自分にはできないなと思いました。会社の中にはいろいろな業務が



あるので、その子たちがここで働きがいを持ち、健常者と仲間になってもらいたいと考えています。

**船橋**：健常者の社員の方にも良い影響があるんですか。

**丹羽**：はい。筑西市の特別支援学校とはもう何年も連携していますから、社員も学校に行き、授業や実習の様子を見たりしています。ある時、昔は親の言うことも聞かない不良だったような社員が学校から帰ってきて、「私の人生何だったんでしょうかって考えさせられました」「自分は考え方が180度変わるくらい勉強になった」と言っていました。今ではその社員が障がいを持つ子を教えるわけです。

また、去年でしたか当社の総務部が企画して、「子どもたちがしっかり働いている姿を見てください」とその支援学校の子のお母さんたちをお招きしました。全部で30人くらいの親御さんがいらっしゃいましたが、そのあと感想文をいただきまして、「自分の息子・娘のことは諦めていましたが、あんなことができるんですね。夢を持つことができました」。これはうれしかったですね。その企画を補佐していた社員も泣いていましたよ。だから、企業文化としてはとても大事なことだと思うんです。

### 病気を経て変わったこと

**船橋**：40代のころ大病を患ったと聞きました。

**丹羽**：はい。40代後半くらいでしたね。難しいプロジェクトを担当していて、ミーティングが終わってから具合が悪くなりました。左半身がだんだん動かなくなりやがて全く動かなくなりました。いわゆるまひ状態です。

救急車で病院に運ばれましたが、意識はあったので「脳内出血」という言葉が耳に聞こえてくるんです。脳内出血ですから、「自分は死ぬのか、寝たきりになるのか」と考えていました。

その病院で集中治療室に入る途中、一緒にプロジェクトを担当していた後輩がいて、彼、泣いているんです。私の病名を聞いたんでしょうね。その時本当に思いました。「我が人生悔いあり」。この難しいプロジェクト、自分がいなくなったら彼らが相当大変だなとか、彼らに何か教えることができたのかとか。

**船橋**：そこで考え方が変わった。

**丹羽**：病気の前後でどこまで変わったか自分でもよく分からないのですが、後輩や部下に何を与えることができるかということ強く考えるようになったということなんですよ。

それからリハビリも自分にとって貴重な経験でした。こないだまで元気だった体が動かない。「ぶざまだ」「恥ずかしい」「人に見せたくない」という思いでいっぱいでした。だから廊下歩く時も、人が通らない廊下あえて選んでいました。

**船橋**：その時期は長く続いたのですか。

**丹羽**：いえ、リハビリが始まって3日後ぐらいに、私の先輩が来てくれて、「おまえ良かったな、しゃべれるじゃないか」と言うんです。「おまえはな、口さえ動けば体なんか動かなくていいんだ」って言ったんですよ。周りの人は「ひどいこと言う人ですね」と言っていました。が、不思議なもので、私は肩の力がすーっと抜けた。それでリハビリが恥ずかしくなくなりました。

だから、病気はするものじゃないですけど、今となっては良かったとも思えるんですよ。

### 経営者協会に期待すること

**船橋**：経営者協会に何か期待されることがあればお願いします。

**丹羽**：女性や障がい者が働きやすい環境を茨城県でもっと整備するための活動を行ってほしいということですね。経営者協会で意見を取りまとめ行政を動かすということもあるでしょうし、ただ行政だけをお願いするだけではなくて、我々も企業サイドとしても知恵を絞って自助努力するとかいうことあるかと思っています。

やっぱり日本が直面している人口減少社会を考えたら、労働力の維持という観点から企業が積極的に手を打っていく必要があると思うんです。すると、必然的に、女性、高齢者、障がい者などを企業の重要な働き手として考えていかないと、間違いなく生き残れないと思います。

しかし、中小企業が単独で一生涯懸命やってもなかなか壁が高い。そのような活動をリードしてくれる組織が必要です。経営者協会にはこの点を期待したいと考えています。

聞き手は、齋藤・船橋労務相談事務所の船橋信正氏

## 県南・県西・鹿行ブロック経営者懇談会を開催 ～県内高校野球指導者も招いて盛況裡に終了～



土浦・石岡・つくば地区支部（支部長 本井正氏 日立建機（株）執行役開発・生産統括副本部長）、取手・龍ヶ崎地区支部（支部長 小早川忠氏 キリンビール（株）取手工場長）、県西地区支部（支部長 佐藤計二氏 日立化成（株）下館事業所長）、古河・坂東地区支部（支部長 阪好弘氏 京三電機（株）取締役社長）、鹿行地区支部（支部長 竹中弘明氏 新日鐵住金（株）鹿島製鐵所副所長）の5支部は、2月3日（水）、オークラフロンティアホテルつくばにおいて、会員企業間の交流を促進すべく県南・県西・鹿行ブロック経営者懇談会を開催した。社会

貢献の一環として、地域関係委員会（委員長 徳成卓也氏 東日本電信電話（株）茨城支店長）より参加案内した県内高校野球指導者33名を含めた、総勢約150名の出席により、盛況・有益な懇談会・交流会となった。

小島守県西地区支部幹事長（関彰商事（株）執行役員人事部長）の司会進行で進められ、最初に主催支部を代表して、本井正土浦・石岡・つくば支部長から「ブロック経営者懇談会は、広域的に経営者間の交流の場を提供するために、複数支部共催で開催しているものです。本日は、地域や業種・規模が異なる経営者の皆様方の交流を

深めるとともに、多数ご出席いただいた県内高校野球指導者の方々と、人材育成をテーマに異業種交流を図るプログラムを用意させていただいています。会員の皆様から先生方に対して、生徒指導における何らかのヒントとなりうるご助言をお願いできれば、また、将来の産業の担い手である高校生の方々の気質の変化を現場で感じている先生方の情報を、若手社員教育や人材育成面に活かしていただければ幸いです」と挨拶いただいた。

本部役員挨拶として鬼澤邦夫会長（（株）常陽銀行取締役会長）からは「本日は、ご多用のところご出席いただきありがとうございます。また、支部長さんをはじめ会員の皆様には経協活動にご尽力いただき感謝いたします。今年は、国内外で様々な大きな行事が予定されています。5月には伊勢志摩サミットに併せて「G7茨城・つくば科学技術大臣会合」がつくば市で開催されます。新たな祝日として「山の日」が制定された8月にはリオデジ



チャネイロ五輪も開催されます。このような材料の恩恵が、県内経済に波及することを期待しております。経協事業については、本年度は「第7次中期運営要綱」の2年目として「会員、地域から頼りにされる茨城経協へと進化する」という基本方針に則り、積極的に事業を展開しているところでございます。会員増強運動につきましても、年度当初の898社から上方修正した目標970社に到達し、1,000社の大台も見えてきたところでございます。皆様には経協に入って良かったと改めて実感していただけるよう、尽力していきたい。本日の経営者懇談会が皆様にとって有意義な会合、交流となることを期待しています」と挨拶いただいた。その後、澤畑専務理事より経営者協会の事業報告、そして平成27年度入会いただいた新入会員の紹介がなされた。

記念講演会では、101年の歴史と伝統を持つ世界でも類にみない国民的関心の高いアマチュアスポーツの最高峰ともいえる高校野球界において、名伯楽として全国的に名前の知れわたる**横浜高等学校硬式野球部前監督の渡辺元智氏**より『野球指導を通しての人材育成～指導者生活50年を振り返って～』と題してご講演いただいた。渡辺氏は「茨城の野球は、

学生野球の父と呼ばれた飛田穂州先生や同じく野球殿堂入りされた石井藤吉郎先生の教えにもとづく精神野球が原点であり、その土壌を現代の指導に活かすことが人材育成につながる。私は甲子園で初優勝した後、勝てなくなった時期に、横浜の政財界の重鎮が集まる会合に積極的に参加し、仏教界の要職を歴任された住職や横浜港湾の実業家をはじめとする産業経済界の方々との異業種交流で得たヒントを生徒指導に活かしてきた」と、ご自身の経験を踏まえて異業種交流の意義を説かれた。「物事を成し遂げる為には、目標を置いて行動することが大切で、自分のゴールを見て生活することで自分の人生が変わってくる。栄光より挫折・勝利より敗北・成功より失敗、挫折から経験し、敗北や失敗から多くの実りを得て、その後の人生を光あるものにして欲しい」という信念の

もと、時代により選手との付き合い方を変えてきた様々な逸話を紹介。上に立つ者の心得として「人が人を動かす根底にあるのは信頼関係であり、相手の人格を認めた上で、愛情を注ぎ指導することが大切」と話された。講演会終了後には、テーブル毎に意見交換がなされ、渡辺講師との質疑応答の時間を経て、交流懇親会に移った。

交流懇親会には渡辺講師にもご出席賜り、**中島健輔**取手・龍ヶ崎支部幹事長（日本メクトロン（株）人事部長）の進行のもと、**小濱裕正**副会長の挨拶、竹中副会長兼鹿行支部長の乾杯で始まり、名刺交換が積極的に行われるなど、終始和やかな雰囲気の中で会は進められた。

中締めとして、**阪好弘**古河・坂東支部長より挨拶いただき、散会となった。



# 会員321社から回答、今後の活動に反映 ～「第2回会員満足度調査」の結果まとまる～

当協会では、「第7次中期運営要綱」の「会員・地域から“頼りにされる茨城経協”へと進化する」との目標を実現すべく会員の皆様に経協活動の満足度をお伺いし、今後の活動に活かすため、第2回目の会員満足度調査を昨年11月に実施した。

9つの重点事項に対する満足度の前回との比較、また、希望する情報、資料は以下のとおりであり、この結果は更なる満足度向上に向けて、支部や委員会活動に反映いただく予定である。

## 1. 調査時期

11月11日に、939社に郵送で調査票を送付。

11月30日までに返信用封筒（メール、FAXでの回答も可）にて回答を依頼。

## 2. 回答状況

今回 321社／939社（回答率：34.2%）

（内、前回、今回とも回答） 154社／282社（ 54.6%）

※社名無記名39社はカウントせず

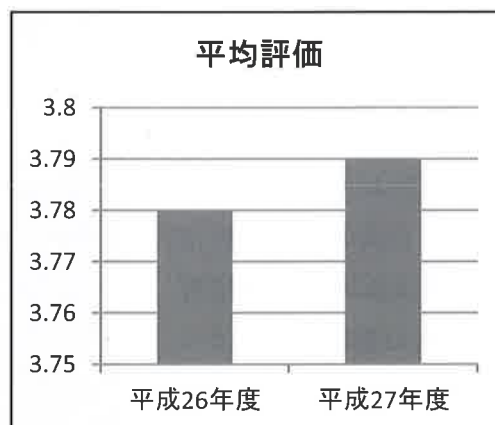
前回（平成26年11月） 274社／856社（回答率：32.0%）

※参考：会員意向調査（平成25年6月） 235社／721社（回答率：32.6%）

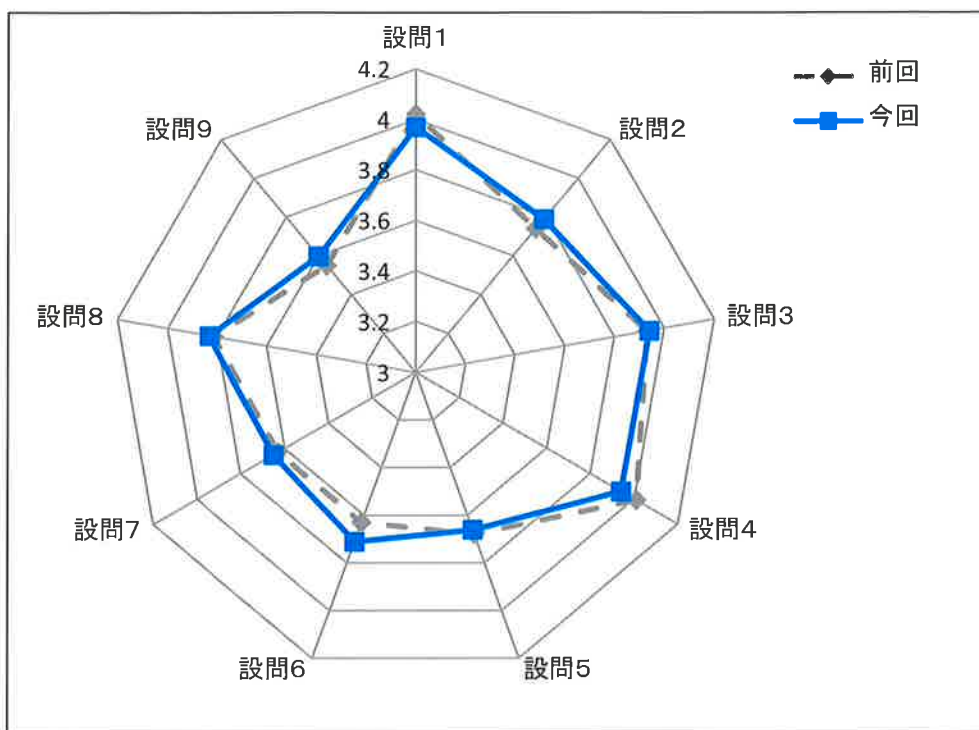
## 3. 前回との比較

全ての設問の平均評価は前回と比べてわずかに上昇

	平成26年度	平成27年度
平均評価	3.78	3.79
設問1	4.02	3.97
設問2	3.74	3.79
設問3	3.93	3.94
設問4	4.01	3.94
設問5	3.68	3.66
設問6	3.63	3.71
設問7	3.63	3.65
設問8	3.81	3.83
設問9	3.55	3.60



※「大変満足」を5、「やや満足」を4、「普通」を3、「やや不満」を2で計算

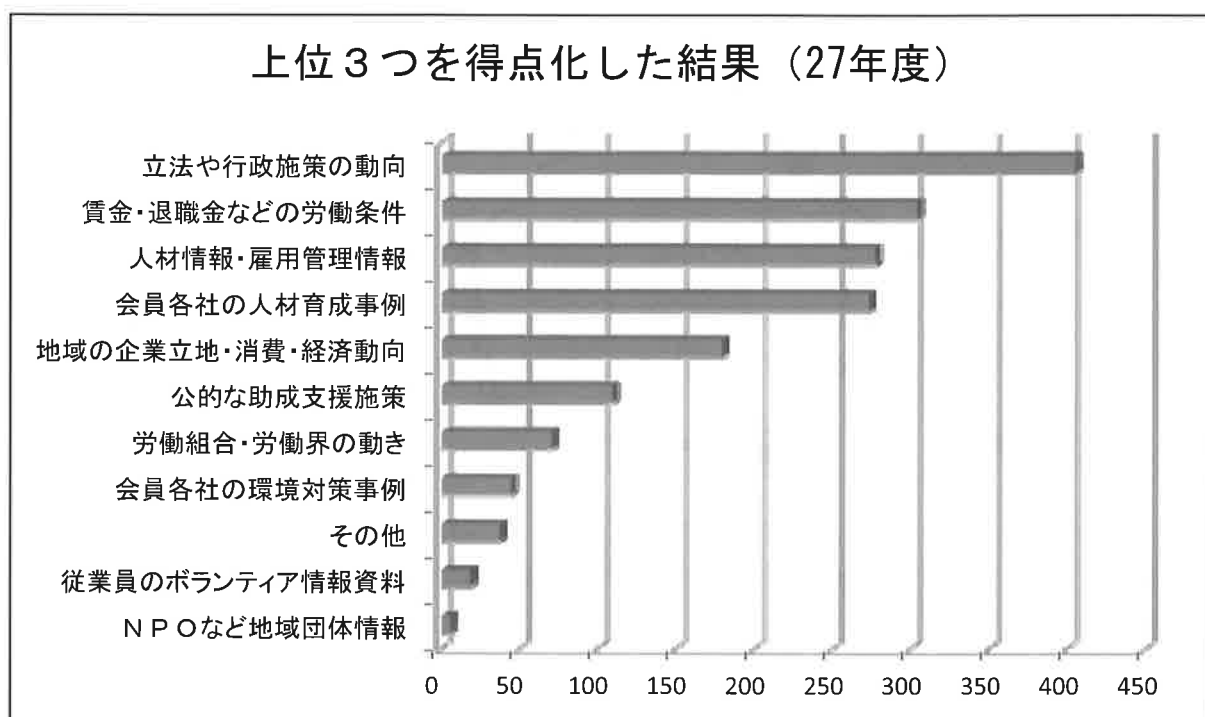


- 設問1 「経営者協会の会員であること」
- 設問2 「経営者（会員）交流事業」
- 設問3 「事務局が行う情報提供・発信」
- 設問4 「研修・セミナー事業」
- 設問5 「見学会・視察会（企業・工場見学等）」
- 設問6 「地域貢献活動」
- 設問7 「政策提言活動」
- 設問8 「情報誌（会報）」
- 設問9 「ホームページ」

	設問1		設問2		設問3		設問4		設問5	
	26年度	27年度	26年度	27年度	26年度	27年度	26年度	27年度	26年度	27年度
平均評価	4.02	3.97	3.74	3.79	3.93	3.94	4.01	3.94	3.68	3.66
大変満足	74	95	47	63	67	80	70	77	49	58
やや満足	107	119	87	119	110	136	124	143	78	88
普通	95	100	140	130	94	97	77	86	143	154
やや不満	1	2	3	0	2	1	3	5	4	3
大変不満	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

年 度	設問1		設問2		設問3		設問4	
	26年度	27年度	26年度	27年度	26年度	27年度	26年度	27年度
平均評価	3.63	3.71	3.63	3.65	3.81	3.83	3.55	3.60
大変満足	49	58	39	46	52	71	31	45
やや満足	78	105	84	116	103	123	76	95
普通	143	147	147	146	119	119	166	167
やや不満	4	1	4	4	0	2	1	1
大変不満	0	0	0	0	0	0	0	0

#### 4. 付帯調査：希望する情報・資料



※ 上位8項目の順位は前回と変わらず

※ 第1位に挙げたものを3、第2位を2、第3位を1で計算

#### 5. 今後の活動に活かしたい「意見・要望」

会員からお寄せいただいた下記に代表される意見・要望について、委員会や支部、事務局で改善点を検討しながら、今後の活動に活かしていく予定である。

《複数の会員からの意見・要望》

- ・研修・セミナー事業は県南（県西）地区での開催をお願いします。（6社）
- ・「県政要望」については、要望・提言後の具体的な回答の周知が不足しているように感じる。（4社）
- ・同業種等の分科会や交流会を開催して欲しい。（2社）
- ・女性の活用（活躍）事例の情報が欲しい。（6社）
- ・高齢者の活用（活躍）事例の情報を提供いただきたい。（2社）
- ・会員企業の国際（海外）展開事例の情報が欲しい。（2社）

## 政策委員会

## 春季労使交渉問題への対応および決算見込み収支予算案について協議

2月5日(金)、水戸市・三の丸ホテルにおいて第4回政策委員会が開催された。

鬼澤邦夫会長の挨拶の後、高橋日出男副会長((株)協立製作所代表取締役社長)が議長となり議事を進めた。

会議では、澤畑専務理事より会務の状況が報告された。

次に、春季労使交渉・協議への基本的な考え方について、事務局より「デフレ経済からの脱却の道筋が見えた始めたものの、なお、景気の先行きは不透明感を拭えない状況にある。経営側の基本スタンスは、①個別企業の業績をベースに賃金改定を議論する、②賃金改定に際しては個別企業の付加価値生産性を基準とすべき、③所定内給与の引き上げは総額人件費の観点重視すべき、④短期の業績向上は賞与・一時金に反映する事であり、賃上げ=ベ-

スアップという単純なものではなく、定期昇給、賞与・一時金、諸手当など様々な選択肢から労使での真摯な話し合いで対応すべきものである」と説明。原案通りの考え方を会員に広報し、連合茨城との懇談会で労働側に理解を求めていくこととなった。

次に第2回会員満足度調査(詳細はP9参照)と会員増強状況について協議した。

平成27年度収支決算見込み、平成28年度収支予算案の概要について、「27年度決算は特定資産を取り崩す事なく、ほぼ予算どおり決算できる見通し。28年度の収入は会員増の効果があり、会費収入が増える見通し」ことが事務局より報告された。平成28年度収支予算案は3月の政策委員会を経て理事会、総会に提案して行くこととなった。



また、平成28年度定時総会について下記のように調整できたことが発表された。

《平成28年度定時総会》

とき 平成28年6月10日(金)  
13:30~18:00

ところ 水戸プラザホテル  
(水戸市千波町2078-1)

記念講演

「ザ・ラストマン日立グループのV字回復に導いた『やり抜く力』(仮題)

講師：株式会社日立製作所  
相談役 川村 隆氏

## 総務委員会

## 28年度組織活動・収支予算案会員増強活動を検討



総務委員会(委員長 坂本秀雄氏 (株)常陽銀行代表取締役専務)は、1月27日(水)、経協会議室で委員会を開いた。委員会では、事務局より会務会計報告がなされ、85社入会、15社退会で会員数968社と当初目標の950社を上回り、新たな目標の970社まで2社に迫っていることが報告された。

また、最近の動きとして、9月に覚書を交わした茨城県警察本部からの「ニセ電話詐欺撃退プロジェクト」の進捗状況、経団連「2016経営労働政策特別委員会報告」などについて報告があった。

次に会員満足度調査(詳細は、P9参照)について、会員からいただいた意見を踏まえ、早急に取組む課題を絞り、支部や委員会で活動に活かしていく事になった。

会員増強活動については、創立70周年を迎える平成29年7月に向けて会員数1,000社の早めの達成をめざし進めていく事となった。

平成28年度の組織関係活動

については、第7次運営要綱の最終年度である事から、課題への取組みを確認しながら第8次中期運営要綱の策定、創立70周年事業の検討を行う事となった。

また、女性幹部の組織化では、他団体女性部会との違いを明確にしなが、女性活躍を進めたい会員企業の役立つ活動をめざす「女性活躍研究会(仮称)」案が承認された。

平成28年度収支予算案については、「会員増加による会費収入増加の効果で健全化された予算が組める」旨が事務局より説明があった。

## 産業政策委員会

### 第2回産業政策委員会・茨城県との意見交換会を開催



産業政策委員会（委員長 深澤正勝氏 日立セメント（株）取締役専務執行役員）は、2月19日（金）、茨城県産業会館大会議室において、第2回産業政策委員会・茨城県との意見交換会を開催した。

産業政策委員会では、平成28年度の事業活動ならびに平成28年度会員ニーズアンケート調査について協議がなされた。平成28年度事業活動については、9月から10月上旬を目処に「県政要望書」を提出する

ことを前提に、スケジュール化していく事務局案が承認された。また、平成28年度会員ニーズアンケート調査においても、4月から5月中旬にかけて実施するなかで、会員から寄せられた意見・要望については、県政だけでなく、指定地方行政諸機関に対しても必要に応じて要望・提言を行っていくこととし、それに伴いアンケート様式を変更した。

続いて、同日開催された茨城県との意見交換会では、冒頭、深澤委員長より、本会合の趣旨や県政要望に対する回答についての御礼が述べられた。次に、齋田商工労働部長からは、県の産業施策に理解を示し、ご尽力いただいているとして当協会への謝辞が述べられるとともに、引き続き県内企業の発展を支援していきたいとのこと、挨拶をいただいた。

意見交換会では、平成27年度産業政策に関する県政要望全44項目より、「地方創生」、「社会インフラ拡充」の観点から、当委員会があらかじめ県に対して意見交換を求めた7項目について、県職員の方々より現況および今後の対応等の説明を受けた後、委員からの様々な質問や提言を通じた活発な意見交換が行われた。その後、県商工労働部より、「茨城県産業活性化に関する指針」の概要について説明を受け、行政施策についての理解を深めることができた。

最後に、家次副委員長兼会員ニーズ調査部会長より、行政、企業と立場は異なるが、目指すべきは県内経済の発展であることから、これまで以上に連携を強化し、本県発展に繋げていきたいとの閉会挨拶がなされ、散会となった。

## 産業政策委員会

### 第2回会員ニーズ調査部会を開催

産業政策委員会（委員長 深澤正勝氏 日立セメント（株）取締役専務執行役員）の会員ニーズ調査部会（部会長 家次晃氏（株）日立製作所電力システム社グローバルビジネスマネジメント本部総務部長）は、2月9日（火）、当協会会議室において、第2回会員ニーズ調査部会を開催した。

家次部会長の開会挨拶後、茨城県との意見交換会（2月19日開催）および次年度の活動（案）、次年度のニーズ調査方法について協議検討を行った。

茨城県との意見交換会においては、10月6日に提出した「平

成27年度県政要望」にもとづき、「地方創生」「社会インフラ」の観点から7項目に関する進捗状況、今後の計画等について茨城県商工労働部を中心に説明していただき、それらをもとに意見交換を行う。また、次年度については、アンケート内容のなかで「まち・ひと・しごと創生総合戦略に関する意見、要望」や「行政諸機関への要望」に関する項目を追加するなど、幅広いニーズの吸収に努めることとした。

また、当協会が会員企業に対して先日実施した「第2回会員満足度調査」結果を踏まえ、県政要望のフィードバックをより効

果的に行えるよう会員企業への周知方法を見直すこととした。

これらの協議結果を踏まえ、2月19日（金）開催の第2回産業政策委員会にて議案審議を行い、今後の活動を進めていく。



## 経営教育委員会

### 第6回マネジメント力向上研修を開催

経営教育委員会（委員長 植木誠氏（株）筑波銀行 代表取締役

副頭取）は1月13日（水）、1月19日（火）、2月9日（火）、ホテ

ルレイクビュー水戸において今回で6年目を迎える第6回マネ

ジメント力向上研修を3回シリーズで開催。計53名の方が受講した。

講師には第1回からご指導いただいている、日本産業訓練協会主幹講師の府川亮一氏(第1講&3講担当)と同講師の室富正達氏(第2講担当)をお招きし、本年のテーマは「管理者に必要な基本的要素を網羅する」とし、受講対象者を“管理的立場にある方(部・課長、係長、店長、マネジャー、チーフ)”に絞って実施した。

当研修のねらいとして、①部下を持つ管理者として必要な

「管理の基本」を限られた時間で体系的に身につける、②組織運営の基本を身につける、③ケーススタディを通して他社の管理者と気づきを共有できる、④コミュニケーション能力を高め部下の信頼を得て革新型のリーダーシップを身につける、の4つを掲げ、プログラムは日本産業訓練協会が推奨する、あらゆる管理者研修の基礎となるMTP(Management Training Program)をベースに進められ、部下を持つ管理者に必要な「管理の基本」を中心に学んだ。

研修では、座学だけでなく口



ールプレイや他参加者を交えたグループ討議によって進められるため、3回シリーズの長丁場ではあったが、ポイントを押さえた研修内容は、参加者アンケートからも大変好評をいただいた。

## 青年経営研究会

青年経営研究会・3県合同例会&2月例会を開催

青年経営研究会(会長 磯崎寛也氏(株)アイ・ティ・エイチ代表取締役)は、1月26日(火)に千葉&埼玉&茨城の3県青年部合同による「3県合同例会」を、2月23日(火)には茨城経協青年部・研修委員会主催による「2月例会」を開催した。



### ①「3県合同例会(1/26)」

今回、千葉県経営者協会&埼玉県経営者協会青年部と、茨城県経営者協会・青年経営研究会の3部会役員による合同例会が成田で行われ、最初に成田エア

ポートレストハウスにて、成田国際空港(株)上席執行役員の濱田達也氏より“成田国際空港の概要”をテーマにご講演頂いた後、一行は大型バスにて移動し、昨年4月より供用開始された成田国際空港第3旅客ターミナルビルの視察と、日本航空の整備工場内の視察を行った。

視察後には交流会も併設され、各県青年部の活動内容など情報交換が積極的に行われた。3県合わせ、35名が参加した。

### ②「2月例会(2/23)」

研修委員会(委員長 藤澤昭彦氏(株)つくばユーワールド代表取締役)は、2月例会として、常陸大宮市に所在する(株)野上技研茨城工場を訪れ、野上良太代表取締役社長のご講演と工場視察を行った。参加者数は20名。

始めに「世界一質の高いモノ

づくり企業を目指して」と題して、野上社長よりご講演いただき、同社の経営理念とビジョン、経営&営業戦略について解説を頂いた。また“人づくり”に向けた同社の取組みについても解説頂き、昨今の採用戦略や2012年より導入した“事業部制”によって明確にした役職者役割の詳細についても説明を頂き、社員の理解を得ながら権限と責任を明確化し、浸透してきた効果についてご紹介を頂いた。



## 支部だより

MAR. 2016

Branch office report

### 県北地区支部

豊田稔北茨城市長との懇談会を開催

県北地区支部(支部長 三浦利春氏(株)茨城サービスエンジニアリング 代表取締役社長)は2月18日(木)、五浦観光ホ

テル別館大観荘において豊田稔北茨城市長との懇談会を開催した。開会にあたり三浦支部長が「本

日は公務ご多用の中、弊会主催懇談会にご臨席頂きました北茨城市長の豊田稔様には厚く御礼申し上げます。豊田市長には、

東日本大震災後の平成24年にも懇談会にご臨席頂き、北茨城市の復旧、復興についてのお話を頂戴いたしました。本日は震災から5年を経過しようとしている今日、震災から今日までの復旧、復興の歩みと、今後の発展の道筋について、お話しを頂戴できればと思っております。本日は宜しくお願ひ致します」と挨拶した。

続いて、豊田稔北茨城市長より「北茨城市の復興と発展」と題

してご講演いただいた。講演では、震災発生から約5年間、豊田市長が常に行政の先頭に立ち、生活基盤の再生、インフラの復旧、産業振興等に取り組まれた事項についてお話し頂いた。

質疑応答では、少子高齢社会における北茨城市の発展をいかに維持していくかについて意見が交わされた。その後交流パーティを行い、さらなる論議を深め散会とな



## 常陸那珂地区支部

平成27年度第2回役員幹事会を開催



常陸那珂地区支部(支部長 柳生修氏 コロナ電気(株)代表取締役社長)は、2月17日(水)、コロナ電気(株)会議室において、平成27年度第2回役員幹事会を開催した。

柳生支部長からの支部活動への協力の感謝と会員増強運動への協力依頼を内容とする挨拶の後、今泉良幹事長((株)日立製作所都市開発システム社 総務部長)の進行で、平成27年度の支部活動状況ならびに今後予定されている企業視察会((株)日立ハイテクノロジー工場見学:4/18)や人事労務セミナー(丸尾拓養弁護士:3/23)の準備状況について報告の後、次年度事業を具体化させる方向性として、講演会講師の選定やゴルフコンペ開催等について協議がなされた。

会議後は、東日本大震災後に建て替えられた明るくモダンなコロナ電気新社屋を、柳生支部長から直接説明を受けながら見学した。大学・研究機関・医療産業向けに納品される医療関係の測定機器や日立ハイテクノロジー社向けに生産している半導体検査用の電子顕微鏡の電源装置が、耐震性と省エネを考慮しコミュニケーションを取りやすい社屋で作られている光景を目の当たりにした。

## 水戸地区支部

経営セミナーを開催

水戸地区支部(支部長 西村寛氏(株)水戸京成百貨店代表取締役社長)は、2月15日(月)、茨城県産業会館大会議室にて「経営セミナー」を開催、定員を上回る71名が参加した。

講師には、林恭弘氏(ビジネス心理コンサルティング株式会社代表取締役)をお招きし、「激動の時代のリーダーシップ “働く価値の創造”」と題し、①働きがいのある企業②組織力を高めるリーダーシップ③組織が変わるコミュニケーション④若手社員の能力を引き出

す指導方法を中心に講演いただいた。

参加者へのアンケートでは75%がセミナー内容および講師についてそれぞれ「大変参考になった」、「大変良かった」と回答。また、「具体例があってわかりやすい」、「部下との接し方を見直したい」、「管理職としての日頃の自分を振り返る良い機会となった」、「サーバントリーダーシップの考え方に共感できた」という意見も数多く



寄せられ、受講者にとって大変有意義なセミナーとなった。



## 常総市の復興に向けての課題

茨城NPOセンター・コモンズ代表理事 横田 能洋

昨年9月の豪雨水害から半年が過ぎました。常総市は、市の約半分という広大な面積と約半数の家が被災した上に市役所も浸水して機能不全に陥り、他に例がないほどの混乱や困難に直面し、避難指示や避難所のあり方などに関する検証が行われています。9月10日朝に市の北部で鬼怒川が越水し、午後1時頃に中央部で堤防が決壊、それでも南部の水海道の市街地の人は家に居ました。夜から朝にかけて急に増水し自力で逃げられなくなり11日にヘリやボートで救出されました。水害対応の避難所が近くにない場合2階に避難する(垂直避難)しかないようです。私が暮らす森下町は10日の夕方に道路の下から水があふれ出したため多くの人々が逃げ遅れ、殆どの車が水没しました。市の広報車も動けず、「川の西側に避難を」という防災無線は聞きましたが、どの道や橋が通れるかもわからず、いつどこに逃げればいいのか判断するのが難しかったです。浸水の予測と道路の状況がわかれば1階にあった家財を2階に上げたり、車ごと早く避難できたかもしれません。発災時の情報伝達と避難先の確保、命や家財を守るための早期の避難はどうすればできたのか、この検証と次への備えをすることが1つ目の課題です。

次に、5千近い床上浸水世帯の修復と大量の災害廃棄物の処理が問題になりました。水が早く引いた地区や水害対応保険に入っていた家は修復が終了したところもあります。一方で、修理業者が仕事が立て込んでいるた

め修理が遅れ、カセットコンロで調理していたり、自宅で入浴ができず2階で暮らす世帯もまだ多くあります。春までに直せたとしても500万から1千万円を超える修復費が重くのしかかります。被災世帯が多すぎて義援金や支援金が50万円程度に留まっていて、家を直したり物を買直すには全く足りません。今の公的な被災者生活再建支援制度では個人が住む環境を取り戻すのは困難で、住宅再建のための資金的な支援をどうするかということが2つ目の課題です。

資金の目処が立たずに家の再建を諦めて解体したり、修理をしないままで人が戻らない個人宅が増えています。個人が経営するアパートも修復ができずにいるところが多いです。その結果、住めるところが少なく人口が市外に流出し空家が増えています。住民がバラバラになり、つながりやコミュニティが壊れていくのが3つ目の課題です。人口流出に加え、大きな被害を受けた農地の修復も時間がかかり、廃業する店も増えています。こうした地域経済へのダメージをどう食い止めるかが4つ目の課題です。

元の家が住めるようになったとしても、公園、図書館、公民館などがほとんど閉鎖で、今まで普通にできていたことができず。子どもの遊び場や集まって話せる場もなく、ストレスがたまったり、高齢者が生きがいをなくすといった心身の健康に関する問題も起きています。心のケアと人が集える場の整備が

5つ目の課題です。私たちは、空家を改装して市民が集まれる拠点づくりをしています。

これだけの課題があるにもかかわらず、それが被災地の外にいる人に伝わらず、忘れられていたり、市内でも被災に関する感覚のズレや温度差があり、それが被災した人の心の重荷になっています。

コモンズは、外国の子どもの学習支援をしていた事務所が水没したものの、多くの仲間の支援で「助け合いセンター juntos (ポルトガル語で「一緒に」という意味) を立ち上げることができました。多くの寄付とボランティアに支えられ、多言語での情報紙やラジオ番組作り、ボランティアによる送迎、支援物資提供、家の片付け支援、学習支援、サロン開催、支援団体の連絡調整や市への提案などを続けてきています。被災した人の体験や思いを冊子にして伝えたり、復興計画に多様な市民の声を反映させる活動を住民の皆さんと取り組んでいます。市外から来られた支援団体は殆ど撤退しましたが、家や集会所を治すのにもボランティアの力は必要です。最近、企業の社会貢献や従業員研修として常総に来られる機会が増えています。今後、多くの人に被災地の状況を見ていただきながら、街の復興に関わる活動をするスタディツアーのコーディネーターに力を入れていきますので、ぜひご検討ください。

コモンズの常総支援に関する情報は <http://www.juntos-joso.org> (TEL:0297-44-4281 横田まで)

## 経営管理を不全にしない

k2 マネジメント代表取締役 葛田 一雄

歴史上には興味深い人物がいるし、経営実践のために示唆に富んだ話も多いし、主従関係においても学ぶことがある。例えば、雑賀一族（さいかいちぞく）である。雑賀一族は、中世の地侍集団の一つであるが、16世紀頃には数千挺もの鉄砲で武装し、高い軍事力を持った傭兵集団として主家に仕えて活躍していた。

主従関係からみて学ぶべきことの1つに水戸藩士鈴木家（水戸雑賀家）の水戸藩ひいては江戸幕府に対する貢献がある。神君家康公の落胤であった鈴木孫三郎重朝（鈴木一蔵）は、女兒ばかりの家系であったことから後継ぎに主君徳川頼房と側室寿光院（藤原氏）の子（光圀とは異母兄弟）を養子に迎えている。鈴木家は後に名字を雑賀と改め、代々の当主は、孫市を通称とした。

水戸藩は、近代兵器である鉄砲や大砲の扱いに優れていた雑賀一族を召し抱え、藩主の異母弟を婿に入れて雑賀一族の統領に据えた。水戸雑賀家は、水戸藩砲術指南役として天下に名声を博し、江戸幕府二百五十年の体制維持に大きく貢献したのである。

### 1. 経営管理を不全にしない

経営管理を不全にしないた

めに4つのマネジメントが求められている。1つは、ビジョンをマネジメントすることである。企業理念あるいは企業の社会的使命の浸透し実践する。2つは、コンプライアンスをマネジメントすることである。遵法と倫理実践である。3つは、リスクをマネジメントすることである。危機を予測して事前の予防的見地から手立てを打つ。4つは、マネジメントのアカウンタビリティである。企業経営の透明性を確保し、社会的信頼を高める。この4つのマネジメントは、役員自ら履行しなければならないことではあるが、そもそもマネジメントとは、人を通して事をなすことであるから集約すると経営管理を不全にしないためには人つまり社員の管理が最も重要である。

役員には、社員を通じて経営管理を効率化して企業経営の効果を上げる責務がある。社員を通じてとなると、社員に2つのことを求めなければならない。1つは、経営に関するコミットメント（参画化）である。2つは、役割を認知し、役割どおりに行動するための自律化である。

社員の参画化と自律化を促すためには、なすべきことが少

なくとも4つある。

①キャリアの形成…正規社員は終身雇用者であるから一過性あるいは短期の評価だけではなく生涯にわたり貢献可能なキャリアを形成させる。

②多様性（ダイバーシティ）の管理…役員が有する価値観を一方的に押し付けることなく、社員個々の働きがいや生きがいを受容しつつ管理する。

③win-winの関係性構築…企業のパフォーマンスと社員のパフォーマンスは背反するものではないという信念をもって、相互理解と相互信頼をベースとして両者の関係性を良好なものにする。

④均等職場の実現…短絡的な女性活用ではなく、ワーク・ライフ・バランスとしての男女均等職場を実現する。例えば、育児休業や介護休業制度である。男女を問わず制度がカバーする範囲と制度の柔軟性に腐心する必要がある。家庭事情に煩わされることなく仕事に集中することができるW・L（ワーク・ライフ）コンフリクトを低減させて社員の仕事に対する意欲を高める施策が欠かせない。

### 2. ダイバーシティ・マネジメント

社員の参画化および自律化

の施策の中核となるものはダイバーシティ・マネジメントである。ダイバーシティ・マネジメントとは、個人や集団間に存在するさまざまな違いを競争の源泉として、文化や制度、プログラムプラクティスなどの組織全体を変革しようとするマネジメントアプローチである。

#### (1) アプローチするための留意点

少なくとも3つある。

①多様性が企業の売り上げや発展に貢献し、競争力の源泉となる

コスト、資源の獲得、マーケティング、創造性、問題解決、システムの柔軟性などを優位性がある分野に注力する。

②個人、人間関係および組織を対象とする

ダイバーシティを女性や少数派のみの課題にすることなく、すべての社員がかかわれるようにする。

③可能性のあるあらゆる要素を考慮する

人種、国籍、宗教、障害、性別、性的指向、年齢などは基本的な要素であるが、個人や集団の間で違いを生み出す可能性のあるあらゆる要素を対象とする。

#### (2) 問題点と解決策

ダイバーシティ・マネジメントは、プログラムではなくプロセスである。マネジメントとは、理論と実践を行ったり来たりすることでもあるが、マネジメントの狙いを社員に理解させることが肝要である。社員が理解できないということは、何のために役割を果たすのが、あるいは、目標（目的）達成のために何をすべきかが共有化されていないということになる。

①役員は、自分の担っている役割を達成するために自らの機能の主体的な役割を明確にして社員に明示する。

②役員の方針は、部署（あるいはチーム）の果たさなくてはならない目的である。目的を達成するために必要なものなのか、達成するために妥当なものなのか、遂行する上でずれていないか等を精査して、業務遂行上の価値基準や判断基準となる方針を経営管理の基盤とする。

③役員は、企業で重視しているものはか何を示し、なぜそれを問題にするか、何を問題とするのかを社員に理解させなければならない。

#### 3. 問題を発見し解決する

何を問題とするのかは、それぞれの役員が何を経営管理上で役割としているかによって異なる。

(1) なぜそれを問題にしたのかなぜ問題にしたのかを役員として明確に答えられなくてはならない。答えられないとしたら2つのことが考えられる。

①問題解決そのものを目的化している。

②問題処理そのものに振り回されている。

(2) 問題解決はマネジメント行動である

何を問題にするのかは、マネジメントの核心となることであり、問題解決行動の前提となることである。問題解決のプロセスは、経営の理念や方針と連動していなければならない。それゆえに、問題解決のプロセスとしては、以下の4つを明確にしなければならない。

①何を問題とするか—なぜそれを問題とするか。

②何を原因とみなしたか—なぜそれが原因とみなしたか。

③それをどう解決するか—なぜそれで解決できるとみなしたか。

④それをどう実行するか—なぜそれで実行できるとみなしたか。

(3) 問題をどう解決するのか役員には、プロセスを通してマネジメント上の問題をどう解決していくのかが問われる。社員は、役員の思考と行動を見ているからである。そこで、役員は以下の4つの視点に留意しなければならない。

①何を重要な行動基準とするのか。

②何がその最大の妨げになるのか。

③何がその達成の鍵となるのか。

④それを実現していくには何が不可欠か。

(4) 経験と能力を生かす経験と能力を生かして成果に結びつけるまでにはいくつもの障壁がある。事例を2つ挙げる。新規開拓の事例および社員育成の事例である。

#### ①新規開拓の事例

新規開拓ができるまでには越えなければならない障壁があるから社員に障壁を乗り越えさせなければならない。役員の役割は、達成志向を貫きつつ、失敗の対処をし、成果に対して自信を持たせることである。

#### ②社員育成の事例

育成のツボを見つけるまでに障壁がある、社員に障壁を乗り越えさせるためには、社員個々の創造性と感受性を高めさせつつ、役員として対人理解力を向上させなければならない。役員は、いわば水戸雑賀家の当主であり、社員をして貢献行動をさせ、企業を存続させることが主家に対する忠誠である。

# 『2015 会員増強運動』の状況

～ 会員数977社 大台に向かって増進～

会員の状況（2月29日現在）

項目	支部									
	県北	日立	常陸・那珂	水戸	土浦・石岡 つくば	取手・ 龍ヶ崎	県西	古河・坂東	鹿行	合計
26年度末会員数	39	94	80	259	133	66	71	53	103	898
入会数	1	11	17	24	32	2	4	2	2	95
退会数		1	2	3	3		3	1	3	16
会員数	40	104	95	280	162	68	72	54	102	977
前年度比										79

平成27年度目標 (年度当初目標)	970 (950)
----------------------	--------------

目標比	7 (27)
-----	-----------

## 【お詫びと訂正】

先月発行致しました会報2月号に以下の記述の誤りがございました。  
関係各位には大変ご迷惑をお掛け致しました。深くお詫び申し上げます。

・6頁 新入会員紹介

**(正) 大里ブロック工業株式会社**

所在地/つくば市田中1682番地

(誤) 大里ブロック工業株式会社

所在地/つくば市田中1682番地明治安田生命水戸南町ビル



内閣府  
Cabinet Office

## 国家公務員の再就職等規制にご協力を

### ■再就職の依頼・情報提供の規制

現役の国家公務員が企業等に対し、他の国家公務員・OBの再就職を依頼することや、再就職を目的とした国家公務員・OBの情報提供等は禁止されています。

### ■利害関係企業等への求職活動の規制

現役の国家公務員が、職務として携わる契約や処分などの相手方となっている利害関係企業等に対し、在職中に求職活動することは禁止されています。

### ■元の職場への働きかけ規制

再就職した国家公務員OBが、再就職先の契約や処分に関し、便宜を図るよう元の職場に働きかけをすることは禁止されています。(ただし、原則として退職後2年間に限ります)。

### ★企業へのお願い

企業の皆様におかれても、規制違反を未然に防ぐ観点から、国家公務員・OBにこうした行為を求めないようご協力をお願いします。また、規制違反が疑われる行為を見聞きした場合には、下記連絡先まで情報提供をお願いします。

◇連絡先 内閣府再就職等監視委員会事務局

電話：03—6268—7660～7668 URL：<http://www5.cao.go.jp/kanshi/index.html>

協会けんぽ茨城支部 加入事業所さまへのお知らせ

## 協会けんぽ茨城支部 平成28年度保険料率について

平成28年度の健康保険料率・介護保険料率は、**平成27年度と同じ率に据え置かれます。**

平成27年度	健康保険料率	9.92%	介護保険料率	1.58%
		据え置き		据え置き
平成28年度	健康保険料率	9.92%	介護保険料率	1.58%

- ◆ 40歳から64歳までの方（介護保険第2号被保険者）は、健康保険料率に介護保険料率が加わります。
- ◆ 変更後の健康保険料率と介護保険料率は、3月分（4月納付分）から適用されます。また、賞与については、支給日が3月1日分からとなります。
- ◆ 健康保険料率（9.92%）の内訳は、基本保険料率（6.25%）と特定保険料率（3.67%）です。

なお、平成28年度の都道府県ごとの健康保険料率は、支部別に「引上げ」「据え置き」「引下げ」のある改定となります

協会けんぽの  
健診で

生活習慣病の芽を  
がんの芽を

## 早期発見!!

4月に届く健診の案内をぜひご覧ください！

### 生活習慣病予防健診(被保険者の健診)



- ◆ 対象は35～74歳の被保険者さま
- ◆ 補助があるから費用がおトク！
- ◆ 各種がん検診も同時受診！

事業所に一通届きます

### 特定健診(被扶養者の健診)



- ◆ 対象は40～74歳の被扶養者さま
- ◆ 市町村の集団健診や契約医療機関で手軽に受診できます！

ご自宅に届きます



全国健康保険協会 茨城支部  
協会けんぽ

【お問い合わせ】

☎ 029-303-1500 (代表)

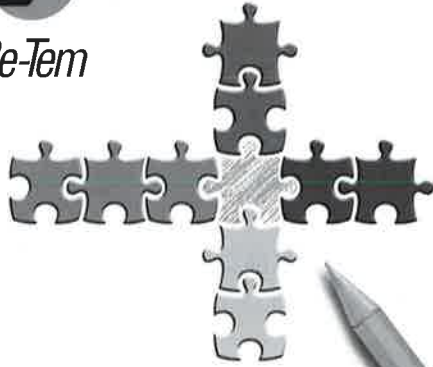
協会けんぽ 茨城

検索

〒310-8502 水戸市南町3-4-57 水戸セントラルビル



Re-Tem



すぐに役立つ各種セミナー開催中  
詳しくはこちらから⇒



QRコード

資源リサイクル・環境コンサルティング・エコマネジメント

資源循環の総合ソリューションカンパニー

株式会社 **リーテム**

水戸工場 〒311-3116茨城県東茨城郡茨城町長岡3520 Tel:029-292-1220  
東京工場 〒143-0002東京都大田区城南島3-2-9 Tel:03-3790-2100  
本社 〒101-0021東京都千代田区外神田3-6-10 Tel:03-3258-8586  
<http://www.re-tem.com/>

未来のために、よりよい自然環境を保全し、  
希望と生命力にあふれた社会の実現に貢献します。

心を込めて、信頼できるカーライフ  
**茨城トヨタ**

**Sienta**



シエンタ

**茨城トヨタ自動車株式会社**

水戸市千波町1887 〒310-0851  
TEL 0120-090110  
<http://www.nakama-online.jp/>

Drive Your Dreams. 人、社会、地球の新しい未来へ。



カスミイメージキャラクター  
「ふくふくファミリー」

心に寄り添うおもてなし  
それはカスミのDNA  
私たちの「いいね!」を  
未来へつなごう

株式会社 カスミ

〒305-8510 茨城県つくば市西大橋599-1 TEL.029-850-1850

<http://www.kasumi.co.jp/>

**KASUMI**

f カスミ公式フェイスブックページ



<http://www.facebook.com/kasumi.fanpage>

**HITACHI**  
Inspire the Next

## 次の時代に、新しい風を吹き込んでいきます。

時代はいま、新しい息吹を求めて、大きく動きはじめています。

今日を生きる人々がいつも元気でいられるように、明日を生きる人々がいつもいきいきとしていられるように。

日立グループは、人に、社会に、次の時代に新しい風を吹き込み、豊かな暮らしとよりよい社会の実現をめざします。

日木の樹オンライン [www.hitachinoki.net](http://www.hitachinoki.net)

株式会社 日立製作所 日立金属株式会社 日立化成株式会社 日立建機株式会社 日立工機株式会社  
株式会社日立ハイテクノロジーズ 日立アプライアンス株式会社 日立オートモティブシステムズ株式会社



いっしょに

未来を

創ります。

ひとの数だけ、

笑顔があります。

悩みがあります。

夢があります。

このまちのみなさまと、

共に笑い、共に悩み、

共に夢をかなえる

存在でありたい。

ベストパートナーバンク

常陽銀行



**常陽銀行**

## 経営労務相談(無料)のご案内

当協会では経営労務相談の機能を強化し、会員企業様が抱える経営課題の解決に向けたサポート体制を整えております。

協会の顧問弁護士、社会保険労務士、税理士、経営コンサルタント等の各分野のエキスパートが様々な経営課題の解決に向けたアドバイスを致します。

**開催日** 毎週木曜日 ①10:00~12:00  
(祝日は除く) ②14:00~16:00

**会場** 経営者協会・相談室  
(水戸市桜川2-2-35 茨城県産業会館11F) 水戸駅南口より徒歩5分。

**申込方法** 下記TEL・FAXまたはE-mailにて各開催日の2日前までにお申込み下さい。

**賃金関係** 未払い残業代を請求されたがどのように対応すればよいのか?

**労働組合** 従業員の一人が加盟した労働組合から団体交渉を申し入れられた。交渉にどのように向かえばよいのか?

**助成金制度** 人員整理を回避するためにはどのような方法があるのか? 活用できる助成金制度について教えて欲しい。

**人事労務** 人事制度の変更を行うとしたが、従業員から不利益変更ではないかと訴えがあった。

**精神疾病** メンタル不全の従業員がトラブルを起こしたがどのように対応すべきか?

**その他** 事業承継の問題、資金繰りの問題、経営に関するこの課題全般の悩みについて。

人事労務相談室  
が総合窓口  
(ワンストップ)

課題解決に最適な専門家を紹介

協会・顧問弁護士  
清水謙弁護士  
大和田一雄弁護士

社会保険労務士

税理士

経営  
コンサルタント

その他  
各専門家

お問い合わせ: 一般社団法人茨城県経営者協会 事務局(後藤)  
TEL: 029-221-5301 FAX: 029-224-1109  
E-mail: gotou@ikk.or.jp