

平成14年度 特別案件調査報告書

国別研修「中央アジア経営管理」コース

平成15年9月

JICA LIBRARY



1174634【4】

国際協力事業団  
北海道国際センター（札幌）

北海セ

JR

02 - 303

平成14年度 特別案件調査報告書

国別研修「中央アジア経営管理」コース

平成15年9月

国際協力事業団  
北海道国際センター（札幌）



1174634【4】

## 序 文

国際協力事業団は、研修コースのフォローアップ事業の一環として帰国研修員を対象に研修成果の確認、コースの評価並びに当該分野のニーズ調査を目的としてフォローアップ調査団を派遣しております。

本報告書は、北海道国際センターが平成9年度から実施している国別研修「中央アジア経営管理」コースの帰国研修員フォローアップ調査の結果を取りまとめたものです。

本書が当該分野における各国の実状・問題点、帰国研修員の活動状況及び研修コースに対する要望について、関係各位の一層のご理解の一助となればと願うものです。

末筆ながら、今回の調査業務に当たり、多大のご支援、ご協力を頂いた外務省、在外公館、小林経営研究所、並びにその他関係各位に対し、心から感謝の意を表します。

平成15年9月

国際協力事業団  
北海道国際センター（札幌）  
所長 中村 三樹男



カザフスタンにおけるセミナー



キルギスにおけるセミナー



帰国研修員との協議（カザフスタン）



帰国研修員との協議（キルギス）



企業視察（キルギス縫製工場）



企業視察（キルギス菓子工場）

# 目 次

序 文  
写 真  
目 次

<b>第1章 調査団概要</b> .....	1
1. 派遣目的 .....	1
2. 派遣国及び調査日程 .....	1
3. 調査団構成 .....	1
<b>第2章 調査結果</b> .....	3
1. 調査方法（事前資料調査、現地視察、ヒアリング、公開セミナー） .....	3
2. 調査結果概要 .....	4
2-1. カザフスタン .....	4
(1) 面談者リスト .....	4
(2) カザフスタンにおける調査概要 .....	4
2-2. キルギス .....	6
(1) 面談者リスト .....	6
(2) キルギスにおける調査概要 .....	6
3. 本研修コースの成果 .....	7
3-1. カザフスタン .....	7
3-2. キルギス .....	7
<b>第3章 中小企業活動の現況</b> .....	12
<b>第4章 調査団所見</b> .....	14
1. 総合所見（総括） .....	14
2. 今後の課題 .....	15

## 添付書類

1. 帰国研修員名簿
2. 研修員配布アンケート
3. セミナー配布資料
4. セミナーの様子（現地新聞より）

## 第1章 調査団概要

### 1. 派遣目的

旧ソ連崩壊後、市場経済化へ移行する中央アジア各国において、中小企業振興は開発課題の重要な要素と位置づけられている。本コースでは、1997年度より、これら中央アジア諸国の経営者、中小企業振興を担う行政官を対象に、北海道における優れた品質管理、人材育成、企業視察などを研修を通じて学び、帰国後の出身国における中小企業振興に貢献する人材の育成を目的としたコースを過去6回にわたり実施してきた。

本調査では、これまでに参加した研修員出身国のうち、参加実績の高いカザフスタン、キルギスを訪問し、帰国研修員との面談を通し、研修を通じて学んだことをどのように活かしているか、また、どのような課題に新たに直面し、その解決のためにはどのような項目が必要とされているかについて調査をする。加えて、中小企業経営者などを対象とした公開セミナーを行い、広く現地の経営者や企業家の意見を聴取することで、平成15年度研修コース内容に反映することを目的とする。

### 2. 調査団構成

(敬称略)

団長            小林好佐    小林経営研究所    所長  
 通訳           野村潤也    財団法人日本国際協力センター研修監理員  
 研修計画      高橋直樹    JICA 北海道国際センター (札幌) 業務課課長代理

### 3. 派遣国及び調査日程

	月 日	時間	内 容	備 考
1	3 / 4 (火)		9 : 55札幌→ (NH720) →11 : 05仙台 13 : 30仙台→ (OZ151) →16 : 10ソウル 19 : 45ソウル→ (9 Y306) →23 : 05アルマティ	アルマティ
2	3 / 5 (水)	10 : 00  15 : 00 16 : 00	帰国研修員へのインタビュー (日本センター) <b>Mr. ZVEREV Mikhail</b> (H12年度帰国研修員) <b>Mr. KOZHAMURATOV Talgat</b> (H13年度帰国研修員) カザフ経済大学マミーロフ学長表敬 日本センター視察 ビジネスコース「人材開発」セミナー見学	アルマティ
3	3 / 6 (木)	9 : 30	企業訪問 El-Dos 社 ( <b>Mr. Mukhtar Daulenbayev</b> (H13年度帰国研修員)の企業)	アルマティ

		14:00	公開セミナー・講演（日本の経営、カザフ経済大学）	アルマティ
		16:00	帰国研修員へのインタビュー（日本センター）	
		17:00	帰国研修員との懇談会	
4	3/7(金)	9:30	企業訪問 KAZIZDAT 社 （Mr. Talgat Koxhamuratov（H13年度帰国研修員）の企業）	アルマティ
		11:00	アルマティ起業家協会	
		14:30	大使館報告	
5	3/8(土)	10:00	移動（陸路、アルマティ→ビシュケクへ）	ビシュケク
		15:00	キルギス駐在員事務所打合せ	
6	3/9(日)	10:00	移動（陸路、ビシュケク→カラコルへ）	カラコル
7	3/10(月)	9:30	企業訪問 Ata-Kench 社 （Ms. Sultanabaeva Nurbubu（H9年度帰国研修員）の企業）	ビシュケク
		15:00	移動（陸路、カラコル→ビシュケクへ）	
8	3/11(火)	9:30	財務省表敬（Mr. Sanjar 投資政策局局長）	ビシュケク
		10:30	外務省表敬（Mr. Evgeniy KABLUKOV 東洋局副局長）	
		11:30	キルギス日本大使館表敬（渡辺臨時大使、高橋書記官）	
		12:30	キルギス日本センター視察（遠藤館長）	
		14:00	帰国研修員とのインタビュー Mr. Sariev Alymbek（H13年度帰国研修員） Ms. Botbaeva Aiganysh（H13年度帰国研修員）	
		17:00	税制コンサルタント協会（Ms. Irina Kemple）	
		19:00	竹原専門家（産業政策）と中小企業の現況についてのヒアリング	
9	3/12(水)	9:30	公開セミナー・講演（日本の経営、キルギス経営アカデミー）	ビシュケク
		12:30	質疑応答、意見交換	
		14:00	セミナー参加帰国研修員へのインタビュー Mr. DJUMAGULOV Sagynbek（H11年度帰国研修員） Mr. TULEGENOV Nurdin（H14年度帰国研修員） Mr. MATKADYROV Sanatbek（H14年度帰国研修員）	
10	3/13(木)	9:30	Tatu 企業視察（菓子工場）	アルマティ
		11:00	Agrofirm 企業視察（金属加工工場）	
		15:00	移動（陸路、ビシュケク→アルマティへ）	
11	3/14(金)	9:00	9:00アルマティ→（9Y305）→17:25ソウル	ソウル
12	3/15(土)		10:00ソウル→（OZ112）→11:40関西空港 14:20→（NH137）→16:10札幌	



## 第2章 調査結果

### 1. 調査方法

事前に添付資料2の通り、訪問前にクエスチョネアを配布し、インタビュー時の参考とした。(現地では、クエスチョネアの項目にそってインタビューを行ったが、クエスチョネアそのものは回収できず。)また、現地では研修員とのインタビュー、公開セミナーの実施、帰国研修員所属企業をはじめとする中小企業の訪問を通じて、帰国研修員が挙げている研修効果および、中小企業が置かれている現況及び課題を把握することとした。

#### 1) 調査項目

##### 1) 帰国研修員へのインタビュー

- 帰国研修員の活動調査(研修をどのように活かしているかに関する聞き取り調査)
- 現地の状況から、研修にどのような項目が必要とされているかの把握

##### 2) 公開セミナーの実施

総括小林団長による公開セミナー(「市場経済化の中における経営のあり方」)を、両国それぞれの企業経営者などを対象に実施する。セミナーにおいては、日本の経験を広めるとともに、現地企業に関する情報収集を行う。

##### 3) 日本センターへの訪問

両国には、日本センターが設置されており、現地における市場経済化に必要な人材を育成し、そのためのニーズ把握を行う役割を担っている。そこで、現地の日本センターを訪問、情報収集をすることで、当該国の客観的な人材育成のニーズを把握する。

##### 4) コース改善への提言抽出

- 現地の状況把握、帰国研修員へのインタビューから、次年度コースへの改善策を練る。

#### 2) 研修コースカリキュラムの改善

上記の調査結果に基づき、次の点においてコースカリキュラムの改善をはかる。

##### 1) コース目的、到達目標の見直し

##### 2) 研修員応募資格、対象者の見直し

- どのような人材をターゲットにした研修がより効果的かを探る。

##### 3) 研修構成要素の見直し

→中央アジア諸国においても、中央政府が支援する中小企業振興策が導入されている。訪問国の所管官庁を訪問し、中小企業支援策の現況を確認し、本コースカリキュラムにおいて、

実施することの意義、留意点を把握する。

## 2. 調査結果概要

### 2-1. カザフスタン

#### 1) 面談者リスト

早水伸光（在カザフスタン日本大使館二等書記官）  
小野英男（カザフスタン日本センター所長）  
渡邊勝美（カザフスタン日本センター業務調整）  
川口清（カザフスタン日本センタービジネスコース運営指導長期専門家）  
佐藤俊郎（カザフスタン日本センター業務調整支援）  
Dr. Nurlan A. SARSENBAY（カザフスタン日本センターアドバイザー）  
Dr. Nurgali K. MAMYROV（カザフスタン経済大学学長）  
Mr. KAYUPOV Yerrgali（1999年度帰国研修員）  
Mr. ZVEREV Michail（2000年度帰国研修員）  
Mr. DAULENBAYEV Mukhtar（2001年度帰国研修員）  
Mr. KOZHAMURATOV Talgat（2001年度帰国研修員）  
Ms. APAROVA Saule（2002年度帰国研修員）  
Ms. Paltasheva Munavara Tursunovna（アルマティ起業家協会会長）

#### 2) カザフスタンにおける調査概要

カザフスタン滞在期間中に5名の研修員と面談した。  
また、カザフスタン日本センターでは、日本人専門家、カザフスタン講師から中小企業の現況につき、説明を受けた。

#### ア) 中小企業取り巻く環境

カザフスタン日本センター講師によれば、カザフスタンでは、石油、希少金属などの鉱物資源に恵まれ、独立当初より、他の周辺国と比較しても外国資本の参入も活発で、市場経済化のスピードは速い。

課題としては、鉱物資源関連産業関連分野の国内裾野産業育成と、将来的に石油関連産業によらない、独立した産業振興のための起業家育成である。

#### イ) 公開セミナー

帰国研修員、日本センターで実施するセミナー受講者を対象とした公開セミナーを実施した。日本センターでは、すでに多くのビジネスマネジメントの関連するセミナーを実施しており、2 週間単位あるいは3ヶ月といったさまざまなセミナーを実施している。今回も日本センターの配慮もあり、新聞広告でも応募したり、日本センターのセミナー受講者がセミナーの1プログラムとして、当方が主催するセミナーに参加したこともあり、参加者は100名を超えた。参加者の多くが民間企業関係者であり、中小企業経営、経営管理手法、ケースメソッドによる人材育成法を中心に紹介した。行政官の多くは、アスタナに移転していることから、法令関係の講義は紹介にとどめた。質疑応答では、中小企業の育成、中小企業診断制度の背景などについて、活発な質疑がされた。

#### ウ) アルマティ起業家協会

わが国では、各都道府県に中小企業診断士、相談員などが配置され、各企業の経営相談などに応じている。本コースでは、中小企業支援センター、中小企業大学校なども研修実施に協力を頂いている。中小企業振興のためには、行政の支援策も確認することが必要と考えたが、行政機関がアルマティから約1200km離れた首都アスタナに位置していることから、アルマティ圏内の起業家支援の現況のみを確認することとした。

起業家協会訪問時には、アルマティ市小企業担当部局、税制担当部局の職員も同席した。

カザフスタンにおいては、様々な法令により、小企業を対象とした税制優遇策が整備されているが、法令は20に及び、起業家としては、そのわかりにくさが懸念されている。先方からも、わが国の中小企業基本法に代表されるような体系化された法令の整備が必要とコメントされた。

起業家今日買うは1998年に設立され、企業を引退した常勤従業員8名、非常勤の幹部11名、ボランティア従業員10名より構成され、会員企業の会費により運営している。協会では、法令の改定などの情報提供、カウンセリング、研修などを行っている。

日本センター設立当初から同協会は JICA とのつながりは深く、非常に協力的に対応された。課題は、組織の脆弱さで、役割の重要性は認識しているが、現在の体制では限界がある。中小企業診断士の役割、教育機関などについて、同協会従業員が本研修コースに参加することの意義は高く、コースの内容も紹介し、2002年度の GI を提供した。

## 2-2. キルギス

### 1) 面談者リスト

Mr. Syuusuke Watanabe (在キルギス臨時日本大使)  
Mr. Mahito Takahashi (在キルギス日本大使館二等書記官)  
石井潔 (JICA キルギス駐在員事務所所長)  
首藤めぐみ (JICA キルギス駐在員事務所企画調査員)  
竹原勝彦 (産業政策分野 JICA 長期専門家)  
遠藤隆雄 (キルギス日本センター所長)  
Prof. Askar A. Kutanov (キルギス経営アカデミー学長)  
Mr. Sanjar. T. Mukanbetov (財務省投資政策局局長)  
Mr. Evgueni KABLUKOV (外務省東洋局次長)  
Ms. Nurbubu SULTANBAEVA (1997年度帰国研修員)  
Mr. DJUMAGULOV Sagynbek (1999年度帰国研修員)  
Ms. BOTABAEVA Aiganysh (2001年度帰国研修員)  
Mr. SARIEV Alymbek (2001年度帰国研修員)  
Mr. MATKADYROV SANATbek (2002年度帰国研修員)  
Mr. TULEGENOV Nurdin (2002年度帰国研修員)  
Ms. Irina Kemple (税制コンサルタント協会会長)

### 2) キルギスにおける調査概要

キルギス滞在期間中に6名の研修員と面談した。

また、キルギス日本センターでは、日本人専門家、キルギス講師から中小企業の現況につき、説明を受けた。

#### ア) 中小企業取り巻く環境

キルギスでは、人口が500万人と小国でありかつ国土の多くが山岳地帯であり、物流面での困難さもあり、輸出指向型あるいは大企業の資本に基づく裾野産業育成は困難な状況下にある。国内の主要産業は金、銅などの鉱物資源とイシクル湖による水力発電関連などであり、酪農業、繊維産業は国内需要にとどまり、物流コストを伴わない加工産業などの成長が求められている。今後の成長が見込まれる産業は観光、情報産業などである。

#### イ) 研修員選考について

キルギスでは、財務省が技術協力窓口機関となっている。財務省投資政策局長によれば、これまで、GIは財務省がコース内容に応じて関係省庁へ配布していたが、今後は、JICAコースの情報を財務省のホームページに掲載し、募集の透明性を高めることを計画している。これまでのキルギスからの研修員は、民間と政府機関がほぼ半数であり、今後、コース情報が公開されることで民間企業の幹部が応募しやすくなることが期待される。

#### ウ) 公開セミナーの開催

ビシュケク市内、キルギス経営アカデミーにおいて、企業幹部、経営アカデミーの講師、学生、公務員等を対象に、小林団長が「日本的経営手法の紹介」を演題として、講演を行った。JICAキルギス事務所、キルギス日本センターからの呼びかけもあり、80名を超える聴衆が参加した。冒頭キルギス経営アカデミークタノフ学長より、日本的経営の有意義さ、キルギスにおける日本への関心の高さなどが紹介された。その後、小林団長より、中小企業戦略、5S、TQC、ケースメソッドによる人材育成手法をテーマに講演を行った。

キルギスでは、TQCの考え方が人材育成、人の質の向上が経営改善につながることなどの概念をはじめて聞いた参加者が多く、セミナー会場であるキルギス経営アカデミーでは、TQCは、大学内のカリキュラムにも含まれていないことから、質疑応答では、中小企業の育成、TQCがわが国に導入された背景などについて、活発な質問がなされた。

### 3. 本研修コースの成果

#### 3-1. カザフスタン

9名の帰国研修員のうち、5名の帰国研修員とインタビューすることができた。また、事前に配布した研修成果についてのアンケートを面談時に回収した。

研修終了時の評価会、ファイナルレポートに記載された帰国後の活動計画について、聴取したところ、3名の帰国研修員は社員教育の場面で研修を通じて学んだことを活用したり、社内の意思決定の仕組みを改善し、各部門の責任者を集めた合議制を導入するなど、各人の立場に応じた適用を行っていることを確認した。また、研修を通じて習得したことの実践例として、帰国研修員の所属先である印刷会社では、従業員の能力開発のため、少数の従業員に意識的に複数部門の業務を遂行させ、多能工化する事例が見られた。

今回面談できた帰国研修員は、1999年度以降に来日した研修員であり、転職した研修員も

2名含まれていた。そのため、研修成果が直ちに企業経営に反映され成果をあげる段階には至っていないが、研修員を含めた各企業の従業員の意識の変化は明らかに認められた。

1) ミハイル (H12年度参加) ジカール社 (ガム・チョコレートメーカー) のフィナンシャルマネージャー (インタビュー)

- ア) 現在の職場に移って1年経過、QCの本質、人に対する接し方など研修で学んだことを日常活動に活かしている。(品質管理、人材育成)
- イ) 職場において前任の上司は怖がられていた。部下は上司の発言に対しては何も考えないで言われたままに従っていた。自分は社員各自が仕事をする上で間違いを恐れずに主体性を持って考え実行する方式を採り入れた。また、問題が発生した場合、助け合って共同で解決するよう指導している。(5S)
- エ) 5Sのスタートとして机上整理から始め、物を「探すムダ」の排除を徹底している。全社的にはこれからの段階であるが、まず、自分が統括している部署から研修で学んだことを実行しており、その成果が全社に普及する原動力となる。(5S)

2) タルガト (H13年度参加) 印刷会社経営 (インタビュー及び工場見学)

アルマティは300軒の印刷所があり競争が激化している。これを勝ち抜くために研修で学んだ経営に関する知識を活用し自分の企業を変革した。

- ア) ビジネスプランの明確化 (経営管理、TQC)
- イ) マーケティング部門の設置 (マーケティング)
- ウ) 以前は自分一人ですべてを取り仕切ってきたが、現在は各部門のリーダーに人事を含め権限を委譲した。(TQC、組織論)
- エ) 顧客に近い市の中心部に営業の拠点を設置した。(マーケティング、経営戦略)
- オ) 営業担当者にマーケティング戦略、ランチェスターの法則を指導し営業活動に反映させている。(マーケティング)
- カ) 工場では5Sの考え方を採り入れ他社との差別化を図っている。(5S、経営戦略)

3) ムフタル (H13年度参加) 医薬品製造・販売会社経営 (インタビュー及び企業見学)

特に組織のあり方と5Sを企業経営に活用している。

- ア) 「中小企業の経営戦略」の経営失敗事例を参考にして以前のヒエラルキー組織を改革、イエスマンの排除、現在は各リーダーが話し合って経営を行っている。(経営戦略)
- イ) 社長が5Sの責任者となり各部門に5Sを導入すべく、まず、従業員とのコミュニケーションの改善を図っている。社長と従業員との対話日 (薬品ビジネス部門は月～木

曜の4日、運輸部門は金、土（午前中）の2日を設ける）、最近では職場の雰囲気がきわめて良くなった。（5S）

4）サウレ（H14年度研修参加）非公開株式会社「小企業振興基金」リスク対策課長

ア）経営者向けに「企業経営のABC」をまとめるつもりである。

イ）経営管理を学びこの知識を活かすべく生産部門を有する企業に転職しようかと考えている。その一方で、日本の大学院で更に経営学を学びたい気持ちも強く、留学の希望もある。（経営管理研修全般）

5）カユポフ（H11年度研修参加）株式会社アクサイ・ガス・サービス社を退社して独立  
現在は建築資材の販売会社を経営、従業員8名。

### 3-2. キルギス

11名の帰国研修員のうち、6名の研修員とインタビューすることができた。

研修終了時の評価会、ファイナルレポートに記載された帰国後の活動計画について、聴取したところ、一部の研修員については、帰国後に転職していたものの、人材育成においてケースメソッドの事例に基づき、以下のような成果をあげていた。

- ・ 適材適所、能力開発などを管理職の業務として実践
- ・ 勤務時間に業務分析を行う時間を導入
- ・ 品質向上のために情報収集、マーケティング活動を活発化する。

市場経済化の中で、企業経営の改善に必要な具体的方策について研修コースを通じて学び、研修員を含めた従業員が全員、企業活動に参加することを促進するような役割を帰国研修員が果たしていることが窺えた。

1）スルタンバーエワ（H9年度参加）ブグエネ社（被服製造）（インタビュー及び工場見学）帰国後5年経過し、研修の効果が現れつつある。

ア）QC徹底を図るべく毎日ミーティングを行っている。

イ）OJTを導入し、経験者が若い人を指導。

ウ）合議体制を採用し、各部門毎にQCマニュアルが作成されている。

エ）国営企業時代は技術監督課が完成品の品質検査を行っていたが、現在は全従業員に対してTQCの思想「次工程はお客様」に向けた意識改革を行い、各自が作業の中でQCを行い、結果として5人の検査員を削減した。

オ）能力給システムを導入。作業能率・製品の質を給与に反映。

2) アイガヌイシ (H13年度研修参加) 国家公務員内閣事務局国際協力部 (インタビュー)

- ア) 旧ソ連時代の思考回路が根底から覆された。以前は上からものをみる思考であったが、仕事、ビジネスに対する姿勢、考え方が変わった。問題解決のアプローチも変わった。
- イ) 国の組織である企業家支援委員会に、研修で学んだ知識、テキスト、資料を提供し、普及に努めている。
- ウ) 大学の講師も兼任しており、学生に学んだ知識を広めている。
- エ) 現在は、役職は変わっていないが、学んだすべてが今後の仕事の上で十分活かされると考えている。

3) アルイムベク (H13年度参加) サルダル社社長 (石炭採掘) (インタビュー)

- ア) 仕事、職務に対する姿勢、考え方が変わった。5S、原価管理、コスト低減、QC、マーケティングなど学んだ知識を自社流で実施している。
- イ) 石炭の輸出は、カザフスタンに直接進出するのは難しい状況にあるので、まず、中国に進出予定 (マーケティング)
- ウ) まず事務所管理費の削減を徹底している。
- エ) ショベルカーの運転手は、旧ソ連時代は4名要したが、現在は同じ作業を2名で行うよう作業改善を行っている。
- オ) 倉庫を作業現場近くに移動し、運搬コストの低減を図っている。
- カ) 修理部門に5Sを導入。まず、整理からスタート。以前は作業者は使用後の機具、機材や設備をそのまま放置していたが、現在は使用後は所定の位置に戻す習慣づけ、いわゆる「探しまわるムダ」の排除を進めている。

4) ジュマグロフ (H11年度参加) (株)クリスタル社社長 (インタビュー)

半導体工場のジェネラルディレクターとして働いていたが、研修を受けた半年後に転職、現在はキルギス工業大学副学長、ビジネスマネジメントの講義で研修で学んだ内容を教材として活用している。

5) サナトベク (H14年度参加)

オシ州カラクリヤ地方行政観光スポーツ青少年対策課課長 (インタビュー)

- ア) 職務、仕事に対する考え方が変わった。(研修全般)
- イ) QCサークルにヒントを得て週2回 (火・金曜) 部下全員のミーティングを開いて職場の問題に関する情報の収集、土曜の午前中に全員が職務カードを持参し問題提起と改



善を話し合う。(QC)

ウ) やめさせようとした部下に対して人材を活かす方法を考えて指導し、現在は順調に推移している。(人材育成法)

エ) 毎日、全員に5分間、仕事の進捗状況を分析させ改善に反映させる。(5S、日農機製1)

6) ヌルデザイン (H14年度研修参加) (インタビュー)

帰国後昇進の一環として現在はカラバルチンスキー工場 (アルコール工場) 財務担当副工場長

ア) 日常の衛生管理、5Sの思想を導入し建物、工場の清潔さを保持する努力をしている。

イ) QCの向上と生産のスピードアップの両立に成功。(品質管理、生産管理)

以上のように、帰国後の経過年数及び職種によって差異はあるものの、概ね研修成果は現れつつあるように見受けられる。

特に、市場経済下の企業経営はいかにあるべきかについての意識改革がなされたことが特筆される。即ち、多くの研修参加者が旧来の考え方を根底から覆され、職務に対する姿勢、考え方が変わったことを掲げている。

また、経営管理の理論、手法についても自己の職務に特に必要な項目から積極的に導入している。この場合、テクニックよりもその本質を理解して経営に反映させようとする姿勢が見受けられる。本研修のねらい通りに推移していると言える。

## 第3章 中小企業の現況

### 1. 概要

ソ連崩壊とともに独立した中央アジア各国であったが、各国の経済規模は90年代初頭にロシアと同様に大きく下降した。1999年以降は失業者の減少、財政・為替の安定が進み成長軌道に乗りつつあると考えられる。しかし90年代全体としてみれば、ソ連時代のGDP水準を回復しているのはウズベキスタン1カ国と推計されている。この数年において高い経済成長率を実現したエネルギー資源保有国で、持つものと持たないものとの格差が広がる傾向が認められる。当然、旧ソ連邦各国における私有化や市場経済化の進展レベルについては国ごとに格差がある状況である。

### 2. カザフスタンの状況

カザフスタン国家統計局の数字ではカザフスタンには2000年現在17万4400の小企業（中小企業）が存在し、74万～75万5千人がこの部門で雇用されている。これは労働可能人口の10.2%～10.5%にあたる。カザフスタンでは税の優遇措置や各融資システム、ビジネス・インキュベーターやテクノパークの創設など数々の中小企業支援策が採られてきてはいる。カザフスタンは中央アジアの中でもキルギスと並んで市場経済化に早期に着手した国のひとつである。ナザルバエフ大統領自ら、中小企業振興に重きを置いているが、近年の経済成長率の安定と成長は欧米資本が参入したことによる石油ガス産業の好況がもたらしたものである。つまり現在のところは資源依存型の経済となっている。今回、カザフスタン日本センターでインタビューを行ったA. Sarsenbay氏（カザフスタン日本センターアドバイザー）は、カザフスタンでは石油ガス産業関連の輸出代替中小企業群の育成が求められていると指摘していた。確かにカザフスタンの経済にとっては石油の存在は大きい。となりで急速な工業化を遂げている中国や欧米諸国も、世界第2位と言われる石油埋蔵量に注目している。石油ビジネスを支援するような企業群がこれから発展していくことができれば、失業問題の解決にもつながるかもしれない。しかし、先に述べたようにロシア経済と同様、98年のルーブル危機の影響でいったん低迷した経済が立ち直ったのは、石油ガス部門の好況によるものであると考えられる。言葉を変えれば国の命運が石油ガス産業によって左右されるという経済構造である。豊かな資源を十分活用しながら、同時に持続的な経済発展のために、均衡のとれた経済構造創設に寄与するような多様な中小企業群の育成がカザフスタンにはこれから必要とされるだろう。

### 3. キルギスの状況

小さく貧しい国であり、隣国のカザフスタンと比較すれば資源面でも地理的にも恵まれない国である。ソ連崩壊後の改革当初においてはインフレや生産の落ち込みによって経済規模はソ連時代の半減という困難な状況が認められたが、アカエフ大統領の比較的リベラルな改革のもとで私有化・民営化のプロセスが進行した結果、カザフスタンと同様に中央アジアでは市場経済化改革が早期に進行した市場経済の先進国であった。しかしながら EBRD の分析などによると、近年キルギスにおける市場経済化政策の「先行性」が失われつつあるとの指摘もある。

近年のキルギス経済は金鉱開発事業への外国資本の参入で若干活性化しているにせよ、キルギスの経済は主に農業に支えられている。これまでの数年の間に研修員などから聞いた話では、たとえば中小企業振興に関わる組織といっても、多くのかかわりがあるのは農業関連企業の育成だということである。キルギスでは南部において綿花やタバコが、北部では穀物が栽培されており、各地の牧草地で羊やヤギをし息している。羊毛、綿、肉、タバコが輸出されているが、多くの場合は付加価値がほとんどつかない状態で近隣諸国に輸出されている。研修員の中には原料として輸出されるとはいえ、商品そのものの見かけもあまりよくないと指摘した者もいた。

キルギスにおいては金やそれ以外の国内の限られた資源を活用して、まず農業関連の農村労働力を吸収するような中小企業を育成することも必要だろう。その他、農業ではかつて「発展」と言えば規模拡大やそれに伴うインフラの整備といったものがすぐに想起されたが、北海道で広まりつつあるマイペース農業の例と同様に、必ずしも規模拡大を目指すような農業の形がキルギスのような国にとって理想とは言えないだろう。キルギスの風景は大変美しいが、農業もその意味では観光資源にさえ変わる可能性がある上、実際に馬に観光客を乗せるようなツアーも模様されているようである。その他 IT 部門などキルギスの地理的不利性が障害とならない分野での企業家の育成や、カザフスタンと同様に持続的な経済発展を図るための均衡ある経済構造を創設する必要がある。そのためには多様な中小企業群の育成が必要だろうと考えられる。

## 第4章 調査団所見

### 1. 総合所見（総括）

#### (1) 研修の成果について

帰国研修員が本研修で学んだ知識をどのように活用しているかは、帰国後の経過年数および職種によって差異はあるものの、カザフスタン・キルギス両国ともにその成果は概ね具現化されていると言える。

すなわち、多くの帰国研修員が旧来の考え方を根底から覆し、職務、ビジネスに対する市政、考え方が変わったことを第一に掲げているように「市場経済化の企業経営はいかにあるべきか」について意識改革がなされたことが特筆される。

また、経営管理の理論、手法についても、自己の職務にとくに必要な項目から積極的に導入しているが、この場合、テクニックよりもその本質を理解して経営に反映させようとする姿勢が見受けられる。

ただし、ここで懸念される事項が二点ある。一つは、現在自己が置かれている環境の中で彼らの意欲が持続できるか、全員の意識改革および理論・技法の伝授にはまず自己研鑽と長期にわたる継続指導が必要となる。

二点目は、今回は帰国研修員の企業やその他の工場見学をしたが、特に製造業においては、設備が古すぎて生産効率が悪いことはある程度やむをえないとしても、品質、工程、運搬、作業、原価各管理など生産管理全般が低水準にあると言わざるを得ないということである。これらについての事後指導と現場における基礎教育と改善指導が必要である。

#### (2) 公開セミナーに参加した企業経営者および行政官等をはじめ訪問先企業の経営者、面談した指導機関の関係者等について、程度の差はあるものの、総じて以下のように指摘できる。これは、カザフスタン、キルギス両国に共通している。

ア) 「市場経済化における企業経営」のあり方について概念としては理解しているものの、現実がいかに対応すべきかについてはいまだ十分理解していない。たとえば「企業の目的は利潤の追求」の趣旨を言葉としては理解していても、その本質をさらに具体的にいかにすべきかについては理解しているとはいえない。

イ) ビジネスマネジメントについて、その理論および手法はある程度知ってはいても、テクニック偏重で人間的側面について十分に理解していない。

ウ) 学んだ理論および手法のビジネスマネジメントにおける位置付けが十分理解されていない。いわゆる「木を見て森を見ず」の危険性をはらんでいる。

エ) 自社の経営内容を計数的に分析して問題点を把握し、改善に反映するすべを知らない。どんぶり勘定の域を脱していない企業が相当数あるように見受けられる。

上述の問題点を踏まえて今後の経営管理研修のあり方としては、理論、テクニックのみではなく、その背景、人間的側面についての解説、指導を重視すべきである。そのためには事例提示、ケーススタディおよび実務現場の見学、指導がより一層必要と言える。

また、下記の点については、従来の研修カリキュラムにある程度組み込んであったが、今回の調査でその必要性が再確認された。

- a) 理論、手法ともに基礎から指導する。
- b) 企業経営の中における各管理科目の位置づけを理解させる。
- c) 企業経営の人間的側面を重視した指導をする。
- d) 日本的経営についての解説、日本の作業者の勤勉さはどこから生まれたか、日本の人材育成のあり方とあわせて研修員が十分理解しうるように指導する。
- e) 自社の経営分析、自己診断ができる技術を付与する。

今後のカリキュラム作成にあたっては、これらの事項を踏まえてより内容を充実し、所期の目的を達成する。

## 2. 今後の課題

2003年度においてもカザフスタンを含む中央アジア諸国を対象とした本コースを実施することが決定しており、引き続き、本研修コースでは、中小企業幹部ならびにこれらを指導育成する立場にある行政官を対象にコースを実施する計画である。

日本センターにおいても、多くの経営管理に関するコースを実施しており、モンゴル日本センターのように、受講者の中から成績優秀者を JICA 研修員として招聘することの妥当性を含め、研修員選考のプロセスを改善することを検討する。

また、研修員相互の情報交換、帰国研修員の所属先企業と日本センターとの有機的な連携などについても適切な方策を検討する。たとえば、大阪センターにおいても、中小企業を対象とした研修コースを実施しており、両コースの帰国研修員が日本センターを通じて情報交換できるような仕組みを構築することの是非を本部担当部と検討したい。また、日本センター小野所長から提案のあった、札幌センターで実施する中央アジアを対象とした5コースの内容について、帰国研修員、日本センター関係者、関連部局などを対象としたニュースレターを発行し、継続的な情報交換の実施を行うという案も検討したい。

## 帰国研修員（カザフスタン）

年度	研 修 員 名	研 修 参 加 時 所 属 先
2002	Ms. APAROVA Saule	Head of Risk Evaluation Division, CJSJ' 'Small Business Development Fund 非公開株式会社「小企業振興基金」リスク対策課長
2001	Mr. DAULENBAYEV Mukhtar	The president, Closed joint Stock Company 非公開株式会社社長
	Mr. KOZHAMURATOV Talgat	Director, KAZAIZADAT Ltd. カズズダト社取締役
2000	Mr. ZVEREV Mikhail	Planning, Marketing & IT Manager, Astana Finance OJSC アスタナファイナンス共同出資会社マーケティング情報技術部長
1999	Ms. BREZHETYUK Svetlana Sabirovna	Financial Manager, Corporation "NUKER" ヌーケル社ファイナンシャル・マネージャー
	Mr. KAYUPOV Yergali	Vice President, AGS "Aksaigasservice" 株式会社アクサイ・ガス・サービス副社長
1998	Mr. ASHYRBEEKULY Kambarbek	Dputy Director on the production-Manager, Lrbis Co., LTD イルビス(株)生産副部長
	Mr. ABDURAHAMANOV Nassyrhan Zhakanovich	Director of Procurement Department, ISC "Shymkentshyna" シユムケントシナ社調達部長
1997	Mr. Talgat AKHANOV	Chief Engineer, Corporation KAZAMYS カザムイス社（民間）チーフエンジニア

帰国研修員（キルギス）

年度	研 修 員 名	研 修 参 加 時 所 属
2002	Ms. DJAKYPBAEVA Gulbara	Manager of Sales Department, Joint Stock Company "Intershak" 非公開方株式会社生産企業「インテルシャク」販売部マネージャー
	Mr. MATKADYROV Sanatbek	Chief Specialist, The State Administration, Kara-Kulja Region, Osh Obalast オシ州カラクリャ地方行政府主任専門官
	Mr. TULEGENOV Nurdin	External Manager Special Administrater, JSC "Kyrgyz Champagne" 合弁会社キルギスチャンパグネ
2001	Ms. BOTBAEVA Aiganysh	Expert, International Cooperation Department, Office of Prime Minister 内閣官房国際協力部専門官
	Mr. MURZAEV Kubat	Senior Expert, Ministry of Finance 財務省主任専門官
	Mr. SARIEV Alymbek	Director, Firm "Sardar" サルダル社社長
2000	Mr. IMANALIEV Kanybek	President, "UCHKUN" Co UCHKUN 社 社長
	Ms. MAMYTOVA Elura	Chief Specialist, State Committee of the Kyrgyz Republic for foreign investments and economic development 外国投資経済開発委員会 主任専門官
1999	Mr. DJUMAGULOV Yergali	General Director, Joint Stock Company "Cristal" 株式会社クリスタル社長
1998	Mr. BAIBAKOAEV Eknnetkul	Head of staff, the State Committee of the Kyrgyz Republic on Foreign Investments and Economic Development キルギス共和国外国投資経済開発委員会議長
	Ms. KYDYRALEVA Venera	Chief of the International Relations Division, Office of the Prime Minister of Kyrgus Republic キルギス共和国内閣官房国際関係部長
1997	Mr. Mars KOSHBAEV	Assistant of Minister, Ministry of External Trade and Industry 通産省大臣補佐
	Ms. Nurbubu SULTANBAEVA	Manager for Marketing, Joint Stock Company Bugu Ene 株式会社ブグ・エネ（民間）マーケティング部門マネージャー

### 帰国研修員（アルメニア）

年度	研修員名	研修参加時所属
2002	Mr. MNATSAKANYAN Daniel	Deputy Chief Director, Yerevan Beer CTSC エレバン・ビール CTSC チーフ・ディレクター補佐
	Mr. PETROSYAN Smbat	Director, Information Marketing Center 情報マーケティングセンター長

### 帰国研修員（アゼルバイジャン）

年度	研修員名	研修参加時所属
2002	Mr. Talibov Aydin	President of Company, "VEGA" Company ベガ社 社長
	Mr. YUSIFOV Mukayil	President of Company, "Inci" Company エンジ社 社長
1998	Mr. IMANOV Vilayat Ali Oglu	Financial Marketing "G. E. Product Co." G. E. プロダクト ファイナンシャル・マーケティング

### 帰国研修員名（グルジア）

年度	研修員名	研修参加時所属
1998	Mr. JAPARIDZE George	International Relations Senior Manager, Gergian Arilines グルジア航空国際部長

### 帰国研修員名（トルクメニスタン）

年度	研修員名	研修参加時所属
2001	Mr. ATAYEV Begench	Consultant of department of textile industry, Cabinet of Ministry of Turkmenistan トルクメニスタン内閣紡績産業局コンサルタント
	Mr. KURREMOV Kakajan	Book Keeper, Textile Combinat by Atamura アタムラ紡績コンビナート簿記係
1999	Mr. ORAZMURADOV Anamukhamed	Deputy Director-General of Management, Joint Stock Company "Elektoronika" 株式会社「エレクトロニカ」副社長
1998	Mr. ATABAEV Orazmyrat	Head Department of Industry Economy, Ministry of Economy and Finance 経済財務省産業局次長
1997	Mr. Meredmoukhamed Khoudaiberdiev	Head of Ahal Region Branch of Agency for State property and Privitization of Ministry of Economy and Finance 経済・大蔵省附属国家財産及び民営化庁アハル支局長

### 帰国研修員（モンゴル）

年度	研修員名	研修参加時所属
2002	Mr. DAVAADORJ Tsenddavaa	Vice-Director, Mongolian-Japan Center in Ulaanbaatar モンゴル日本センター副所長



帰国研修員（タジキスタン）

年度	研 修 員 名	研 修 参 加 時 所 属
2001	Mr. BOBOEV Domullobo	Director, Association "Boghparvar" ボグバルヴァル協会ディレクター
	Mr. LASHKARBEBEKOV Azizbek	Head of Department, JSC "Pomristory" 合弁会社 ポミルストロイ局長
	Mr. TULEGENOV Nurdin	External Manager special Administrator, JSC "Kyrgyz Champagne" 合弁会社キルギスシャンパグネ
2000	Mr. KURBANOV Karimkhon	Deputy Director, "SOHIBCOR" Enterprise ソヒブコル株式会社副社長
	Mr. SAFAROV Sunatullo	Deputy Director of cash department, "NISO" Enterprise 民間製造会社「ニソ」出納課 課長
	Mr. OCHILOV Dado	Fayiz President, "FAYIZ" Enterprise 「ファイズ」社 社長
1999	Ms. KHISAMUDINOVA Jamila	Head of the chancellery of the President of Tadjikistan タジキスタン共和国大統領官房長官
	Mr. KHAKDODOV Makhmadsharif Makhumudovich	First Deputy Chairman State Committee of industry of Tadjikistan 国家産業委員会第一副委員長
	Mr. KHOLIKOV Alihon	Head of the representative in Khatolon Region State Agency for promotion and development of small business ハトロン州中小企業振興・支援委員会委員長
1997	Mr. Saaidolim OKIMOV	General Director, Stock Company EHY 株式会社エヒイ（民間）代表取締役社長
	Ms. Sanobar KHAMIDOVA	Deputy of Head of Economy and Finance, Tajik Aluminium Plant タジク・アルミニウムプラント（民間）財務担当副社長

帰国研修員（ウズベキスタン）

年度	研 修 員	研 修 参 加 時 所 属
2001	Mr. RAKHIMOV Abdusamad	Senior Expeert, Cabinet of Minister of the Republic of Uzbekistan ウズベキスタン内閣主任専門官
	Mr. ZHURAEV Shokir	Deputy Head of Department, Head of Dicism. Informaton Analytical Depart of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan ウズベキスタン内閣情報・分析部部長、副局長
2000	Mr. MELIEV Makhsud	Deputy Chief of the Main Department for privitytization in industrial sector, State Committee for State Property management and Entrepreneurship Support 国家資産管理・企業支援委員会民営化産業部門主局 副主任
	Mr. NASIROV Rustam	Head of department of a pricatization in a building complex, State Committee for State Property Management and Entrepreneurship Support 国家資産管理・企業支援委員会民営化共同建設部門 主任
	Mr. MANSUROV Roostam	Chief of "Statistics and Registration" Department, State Committee for State Property Management and Entreoreneurship, Andijan region Republic of Uzbekistan 国家資産管理・企業支援委員会統計・登記簿局 主任
1998	Mr. MUKHITDINOV T. Zafar	Dupty of General Director, Republican Business Incubator (RBI) 共和国人口孵化ビジネス総局次長
	Ms. KHAKIMOVA Guzel	Training Manager, Market Skills Development Centre 市場技術開発センター トレーニングマネージャー
1997	Mr. Mukhamadjan SHADIEV	Senior Specialist, Division of Priority Investment Prjects, Department for External Economic Activities Cabinet of Ministers 内閣官房対外経済活動局 優先投資計画課 主任専門家
	Mr. Shacakat NURMATOV	Deputy of Head, Department of Regulation of Foreign Economic Relation Ministry of Foreign Eeconomic Regulations 対外経済関係省対外経済活動調整局 次長

クエッションネア

(帰国研修員用)

1. 本研修は、あなたの業務にとって直接的に効果をもたらしましたか？

Yes                      No

2. Yes と答えた方へ、それは具体的にはどのようなことですか？

- ア. 昇進                      イ. 業務の効率化  
ウ. 業績アップ              エ. その他 (                      )

3. No と答えた方へ、それはなぜですか？

- ア. 研修で学んだことが直接的には業務と関係なかったため  
イ. 自分の立場上、それを活かせるようなポジションにいなかったため  
ウ. その他 (                      )

4. 本研修後、研修成果を発表する場はありましたか？

Yes                      No

5. No の方へ、それはなぜですか？

- ア. 発表する対象者が以内  
イ. 発表できるような立場にいない  
ウ. もともとそれをする必要があると感じていなかった  
エ. その他 (                      )

6. 帰国後、役に立った研修項目は何でしたか？

- ア. 財務管理              イ. 品質管理              ウ. 経営管理              エ. 原価管理  
オ. 中小企業の経営戦略      カ. 5S テクニック      キ. 日本の経済成長と政策の役割  
ク. マーケティング概論      ケ. ケーススタディ      コ. 情報通信産業の現状と今後  
サ. その他

7-1. 現在直面している問題は何ですか？

7-2. また、そのために必要性を感じる研修項目はなんですか？

- ア. 財務管理      イ. 品質管理      ウ. 経営管理      エ. 原価管理  
オ. 中小企業の経営戦略      カ. 5S テクニク      キ. 日本の経済成長と政策の役割  
ク. マーケティング概論      ケ. ケーススタディ      コ. 情報通信産業の現状と今後  
サ. その他

8. 同様の研修を国内で行う場合、日本での研修と、国内での研修のどちらを選ぶか？

- 日本                                  国内

9. 研修中に築いたネットワークの活用をしているか？

- Yes                                  No

10. Yes と答えた方へ、具体的にはどのようなことをしているか？

- ア. メール等でのやり取り                  イ. その他 (                                  )

11. No と答えた方へ、それはなぜか？

- ア. その必要性を感じないため                  イ. 連絡手段が思いつかなかったため  
ウ. その他 (                                  )

12. どのようなかたちで研修のことを知りましたか？

13. どのようなかたちでこの研修に応募しましたか？

- 上司の推薦                          立候補

## クエッションネア

(帰国研修員所属先用)

1. 研修後、研修員は業務においてどのような貢献をしましたか？

ア. 研修成果の発表

イ. 業務の効率化

ウ. 業績アップ

エ. コネクションを作った

オ. その他 ( )

2. 本研修への参加は、上からの指名制でしたか？もしくは、本人の立候補でしたか？

指名制

立候補

3. 指名制の場合、本研修員を推薦した理由はなんですか？

ア. 優秀な能力の持ち主だから

イ. 研修成果を業務に活かせる立場にいたから

ウ. その他 ( )

4. 研修を受けさせるにあたり、時期、期間は適当でしたか？

Yes

No

5. No の場合、それはなぜですか？具体的な改善策があればご提示下さい。

公開セミナー レジюме

テーマ：日本的経営について

(日本の中小企業施策と中小企業経営および経営管理手法)

講師：小林経営研究所所長 中小企業診断士 小林 好佐

1. 日本の中小企業施策

- (1) 中小企業基本法（1963年制定、1999年改訂）
- (2) 中小企業施策の体系

2. 日本の中小企業経営

- (1) 市場経済下における企業成長の経営戦略
- (2) 企業経営の成功と失敗の事例

3. 日本式経営管理手法の2例

- (1) 5S改善活動による企業の基礎作り
- (2) TQCによる経営体質の改善

4. Case Methodによる人材育成法

講演後、意見交換会を設け、現地の企業経営者や起業家が抱える問題などについて調査する。

# TQCのはなし

中小企業診断士 小林好佐

## 1. 中小企業をとりまく経営環境

- 1) 高品質 (いいものを)
- 2) 低価格 (安く)
- 3) 小ロット (少量でも)
- 4) 短納期 (す早く)



## 2. TQC とは

TQC (Total Quality Control)

||

全社的品質管理

「TQC とは、品質 を中核とした、経営管理である。」

「TQC の対象は、設計の質、製造の質、サービスの質、  
営業の質と、あらゆる 仕事の質 である。」

### 3. TQC の基本的考え方

- ① PDCA サークルを回す
- ② 全員参加
- ③ 品質第一
- ④ マーケット・イン
- ⑤ データにもとづく思想
- ⑥ 後工程はお客様
- ⑦ QC サークル活動
- ⑧ QC の7つ道具
- ⑨ QC ストーリー的問題解決法

## 4. 管理の進め方

- ① 方針を明確に
- ② 統計的なものの見方、考え方
- ③ 管理の原則は先手管理
- ④ 権限の委譲
- ⑤ 性善説的管理
- ⑥ 再発防止の歯止めをかける
- ⑦ 管理とはたえざる前進

## 6. QCサークルの進め方

### 1) QCサークルとは

「同じ職場内で品質管理活動を、自主的に行う小グループである。」

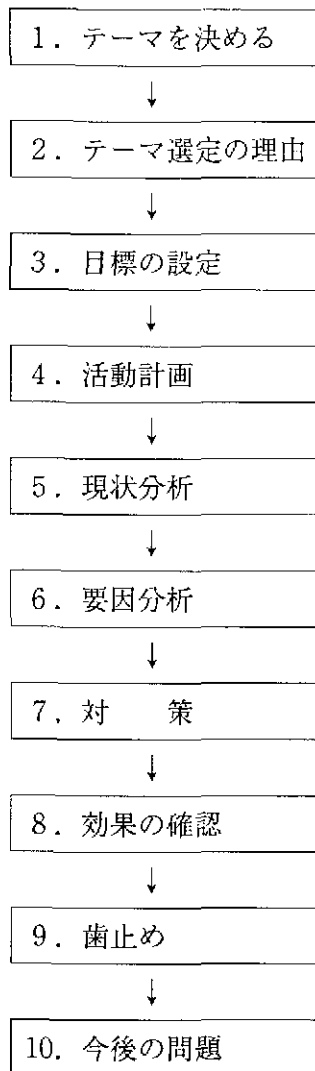
「TQC（全社的品質管理）活動の一環として自己啓発、相互啓発を行い、QCの手法を活用して職場の管理、改善を継続的に全員参加で行う」

### 2) QCサークル活動の心がまえ

- ① 自己啓発
- ② 自主性
- ③ グループ活動
- ④ 全員参加
- ⑤ QC手法などの活用
- ⑥ 職場に密着した活動
- ⑦ QCサークル活動の活発化と永続
- ⑧ 相互啓発
- ⑨ 創意工夫
- ⑩ 品質意識・問題意識・改善意識

## 7. QC ストーリー的問題解決方法

(改善提案のまとめ方)



## 8. TQC が育つ七ヶ条

- 1) 経営ビジョン・経営方針がはっきりしており、従業員が良く知っている。
- 2) トップ自ら先頭に立ち、熱心に TQC に取り組んでいる
- 3) 経営がオープンにされている
- 4) 意思疎通（コミュニケーション）が十分行われている
- 5) 経営参加が行われている
- 6) 従業員の教育にお金を惜しまない
- 7) データで物を考える

# Case Method による人材育成法

小林経営研究所 所長

中小企業診断士 小林 好 佐

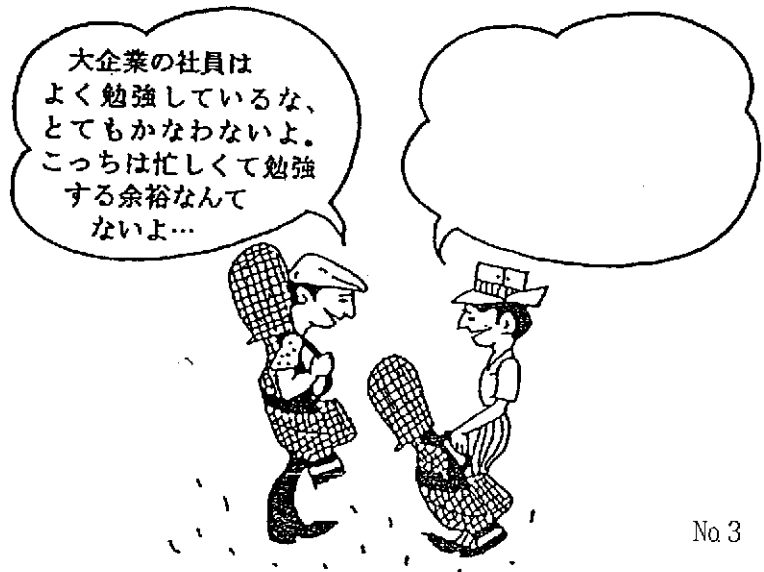
1. 対話方式による人材育成法（管理職およびセールスマン・ビジネスマン用）



No 1



No 2



No 3





No 4



No 5



No 6



No.7

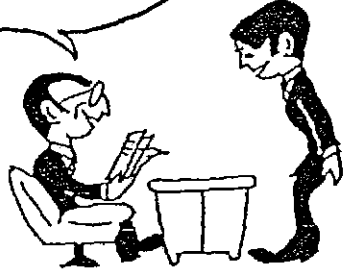


No.8

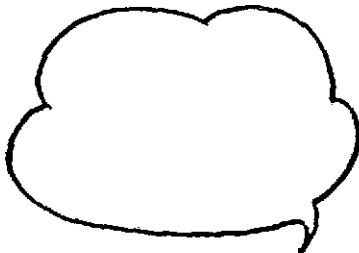


No.9

君の話には私の知らない  
専門用語や外来語がやたらと  
でてくるが、私ももっと勉強  
しなければいかなあ・・・



No.10

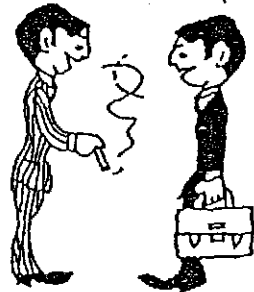
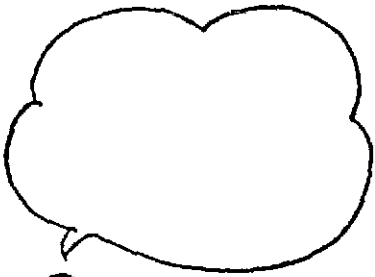


おたくの製品を  
大量に発注したいが  
.....  
うちのライバルのA社は  
どれくらい買っているかね？  
それより多く注文する  
よ.....。



No.11

まあ、遅刻ぐらいは  
どうってことはない、  
仕事さえしっかりやっ  
てくれればいいんだ...



No.12



No13



No14



No15

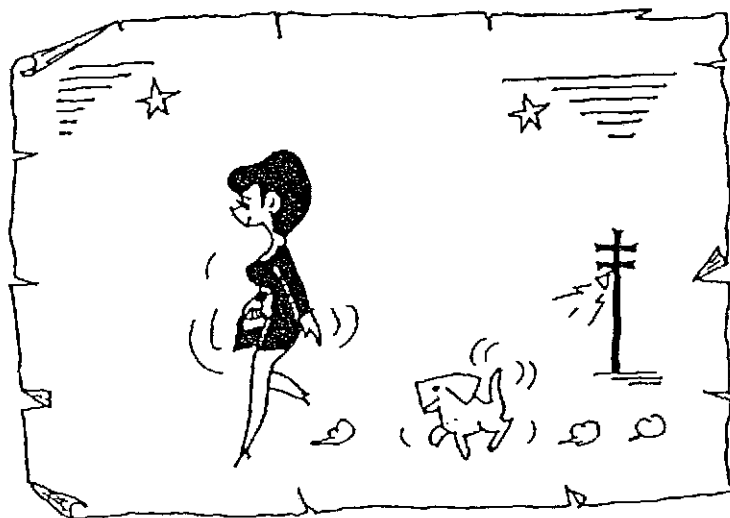


No16



No17

この画をみての感想をどうぞ……



No18

## 2. CASE METHOD による問題解決法

### 品川産業株式会社

品川産業の営業部は、業績をあげる手段の一つとして部員30名を5つのチームに分けてそれぞれにマネージャーを配し、チーム単位で業績評価を行っている。

賞与等の査定は、個人の実績が評価の主体となるがチームの成績も加味されるシステムである。

上野チームの上野マネージャーは、営業マンとしては極めて優秀で一販売員の頃から全社で1～2位を争う販売実績をあげて今日に至っている。今年度も上野チームは販売目標達成率120%という好成績をあげその8割は上野マネージャー一人の力であげたものである。

神田チームの神田マネージャーは、自分の実績をあげることもよりも部下を育てることに努力し、部下も着実に力をつけてきたが販売目標達成率は98%にとどまり神田マネージャー自身の実績もチーム全体の2割に満たなかった。

賞与支給時期をむかえ渋谷営業部長は各営業マンの査定作業に入った。

## 三菱商事の営業課長

わたしは、三菱商事の営業課長です。わたしが現在の営業課を受け持って、まだ10ヶ月ですが、課内は活気があり、ほぼ計画どおり実績をあげてきております。ところが最近、困った問題が持ち上がりました。

木村というベテランセールスが、突然配置転換か、それができなければ辞めたいと申し出てきたのです。理由を聞いてみますと、前田という男との不仲が原因のようです。そういえば、前田はいわゆる小ボス的な面があり、感情を露骨に表面に出す性格です。申し出た木村は人望があって、木村の動きに2～3の同僚が同調する懸念があります。こうなると課内が、二つの対立するグループに分かれて、いがみ合うということにもなりかねません。

わたしの課は、わたしを含めてわずか10名の所帯です。何とか仲良くやっていこうと思っているのですが…。

## 高木自動車工業株式会社

志村君は加藤課長にとってお荷物な部下である。なにしろ彼はいつも仕事が中途半端で締めくくりができない。たまに、最後までやったときでも、一つや二つのミスをおかしている。この始末はすべて加藤課長の責任になって跳ね返って来る。とくに課の総力をあげてやらねばならない仕事などは、志村君のミスや能率の悪さが影響して他の課員に迷惑をかける始末。ついに、加藤課長は志村君がいたのでは製造課全体の成績が落ちるばかりでなく、課員の士気にも悪影響を及ぼすとして、仲本総務部長に、どこか他の部署に転属させるように申し出た。



## 厳しい時代を生きぬく社員心得37ヶ条

### I. 「業績に貢献せず会社に養ってもらっている社員」になるな

1. 自分の人件費も稼げない社員になっていないか  
自分の行っている仕事がどれだけの利益につながるのかの意識が必要。
2. 給料だけの目的で会社に通っていないか  
仕事は人生である。仕事の能力アップは自己の成長である。会社を人生の舞台と考える人に成長あり。
3. 仕事の主人公ではなく奴隷になっていないか  
自ら仕事を創る。やり方を改善する。少しでも効率的にできるように工夫をくり返す…このプロセスを経て本人が成長し、会社が成長する。
4. 指示がなければ何もやらぬ社員になっていないか  
会社が最も必要とするのは「言われなくても進んで仕事をする社員」である。
5. 問題が起きたらすぐ投げ出す社員になっていないか  
一人前の社員とは「与えられた仕事を最初から最後まで自分の責任で遂行できる人」である。
6. 適当なところでお茶を濁すいい加減な社員になっていないか  
問題に対しては、正面からきっちりぶつかっていかなければ真の解決にはならない。ごまかし仕事に成長なし。

### II. 「会社に弊害をもたらすデメリット社員」になるな

7. チームワーク無視の自分勝手な仕事をしていないか  
会社は一つの目的に向かって組織的に活動を行っている集団である。組織活動は足し算以上の力になる。
8. 次工程への思いやりに欠けた仕事をしていないか  
次工程はお客さま、良い仕事とは、次工程に対する思いやりのある仕事である。
9. 決まっている仕事の納期を軽視していないか  
組織的に進める会社の仕事はすべてスケジュールに則って進められる。つまり納期がある。一人が納期を破ったときの影響は甚大だ。納期破りは利益減らし。
10. 平気で約束の時間に遅れる社員になっていないか  
時は金なり＝時はコストなり
11. お客さまのことを念頭に入れない仕事をしていないか  
お客さまが商品やサービスを買ってくれるから経営が成り立つ。このあたり前の仕組みを一時たりとも忘れてはならない。
12. 会社の方式や部門の方針を忘れた仕事をしていないか  
会社は一つの方針によって動いている。部門の方針は、会社の方針を実現するためのものである。仕事を任せられる社員とは方針をしっかりと理解している社員。それではじめて一人前である。
13. コスト意識のない社員になっていないか  
最小のコストで最大の成果をあげるのが経営。良い仕事も同じ。コスト意識のない社員は人材にあらず。
14. 会社のお金なら気前よく使う社員になっていないか  
会社の経費は、利益を生み出すために使うもの。利益と無関係に使える金は1円たりともない。生みだす利益を計算すべし。
15. 「会社の数字」のイロハも知らない社員になっていないか  
会社経営の基本的な数字は理解できていなければ一

人前の社員とは言えない。とくに利益の数字は重要。

16. ホウレンソウを重要に考えない社員になっていないか  
報告、連絡、相談は組織活動に不可欠。指示された仕事の結果は指示された上司に報告する。状況変化は速やかに連絡。判断がつかない問題は相談。独断実行は禁物。
  17. 黙り上手の社員になっていないか  
上司に対してはもとより、同僚ともコミュニケーションは十分行わなければならない。職場においては沈黙は罪である。
  18. 物事を好き嫌いで判断する人間になっていないか  
感情優先は職場の害。
  19. 場当たりのなやり方で非効率な仕事をしていないか  
仕事の進め方の基本はPDCA、出発点はプランである。
  20. ルールを守らない厄介社員になっていないか  
ルール遵守は組織人としての大原則。
  21. マナーをわきまえない未熟な社会人になっていないか  
マナーとは相手を尊重する心。
  22. 職場のムードを暗くするネクラ社員になっていないか  
暗さは職場運営のネック。仕事には明るさ、元気が不可欠。
  23. 陰で会社の悪口を言いふらす社員になっていないか  
自分の生きるステージを中傷して何のメリットがあるのか。悪口ではなく堂々と意見を述べる。それが正しければ改善、改革の原動力になる。
  24. 安全意調の欠如した社員になっていないか  
どんなに立派な仕事をしていても、事故を起こしたらすべてが水泡に帰る。ゼロではなく多大な損害を発生させる。油断大敵。
- ### III. 「成長性のない消極型社員」になるな
25. 学ぶ心のない人間になっていないか  
世の中の変化に合わせ、会社は発展していかなければならない。一人一人の社員も仕事も同じ、常に改新・発展が必要。そのカギは学ぶ心である。
  26. 謙虚さを失った人間になっていないか  
人が成長するには、謙虚さが必要。天狗になったらおしまいだ。
  27. 「できない」が先に立つマイナス発想人間になっていないか  
「競創の時代」に会社が求める人材はプラス発想人間である。
  28. 挑戦心のない現状維持型人間になっていないか  
創造とは未知の世界への挑戦。挑戦しなければ能力の壁は破れない。
  29. すぐあきらめる粘りのない人間になっていないか  
最後までやり遂げる。力の限界までやり通す粘り強さが大切。
  30. 責任転換が得意な人間になっていないか  
問題を自分の中で解決していく。その過程の中で人は成長していく。
  31. 言い訳上手の社員になっていないか  
職場に言い訳は不要。上司が求めるのは客観的な結果とプロセスの報告。
  32. 人の話を聞けない社員になっていないか

<p>人の話を素直に、最後までしっかり聞く。人の重要な成長要件である。</p> <p>33. 自分の意見を満足に言えない社員になっていないか 物事に対して「自分の意見」を必ず持つのが一人前の社会人。</p> <p>34. 教養を磨かない社員になっていないか 教養とは「知・情・意」。広い知性。他人を思いやる温かい心。強い自己流動力なり。強い意志である。教養のない人間は人の上には立てない。</p> <p>35. 自分の実績を大げさに自慢し続けていないか</p>	<p>これも教養の無さの表われ。自慢は「学ぶ心」を失わせ進歩を妨げる。</p> <p>36. 自信のない仕事ぶりを続けていないか 自信は力。自信を持てば壁を破る勇気を湧いてくる。</p> <p>37. 人に与えてもらうことばかり考えていないか ビジネス社会は、ギブ・アンド・テイクで成り立っている。人に何かしてもらうことばかり考える人間は成長しないし、排斥される。常に「自分は何を与えられるか」の思考をもつこと。</p>
--	--

注 ① No19 (PDCA: PLAN・DO・CHECK・ACTION)

② No17 (競創の時代: 創造力を競い合う時代、——創造力とは、新しい価値を創り出す力のこと)

1. 対話形式による人材育成法（管理職およびセールスマン用）（模範解答）

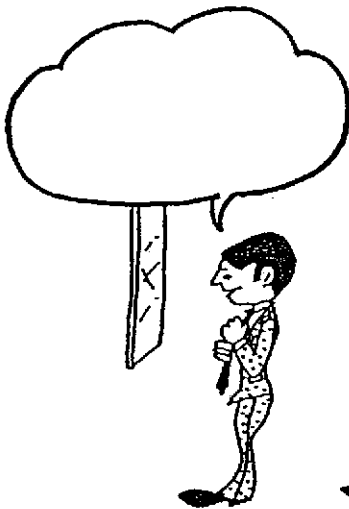
「三回も売込みに行ったが門前払いで手のほどこしようがない」とは何と情けないセールスマンであるか。ジョージ・N・カーンの統計によると、外交販売に出かけたセールスマンの48%は一度訪問しただけで諦めてしまい、二回訪問までは20%、三回までは7%、四回までは5%、五回以上頑張るのは残りの20%となっています。そしてこの20%のセールスマンが高い高の80%を占めています。セールスマンたるものこの20%に入る根性がなければなりません。

熱意と努力を持続する

何とか買ってもらおうと思つてA社にもう3回も売込みに行ったがいつも門前払いで手のほどこしようがないよ……



No 1



また鏡にむかっておしゃれかい？心さえしつかりしていれば、外見など二の次だよ……。

セールスマンの第一印象は身だしなみできまります。初対面の場合ほとくに外見で人間性まで評価されがちであり、服装・身だしなみはそのキメ手となります。服装・身だしなみは、品位と仕事に対する心がまえを表わすわけで、常に、清楚、働きやすさを第一とし、とくに相手に不快感を与えないよう心がけることが大切です。

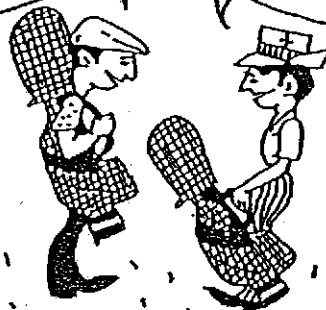
第一印象は身だしなみできまる

No 2

③勉強意欲がなくなっていないか？

大企業の社員は、ライバルが多だけに「勉強しなければ置いていかれる」という危機感をもっている。新しい仕事にチャレンジする、実力を高める。そのために勉強しなければ厳しい競争の中で生き残れない。

大企業の社員はよく勉強しているな、とてもかなわないよ。こっちは忙しくて勉強する余裕なんてないよ……



No 3



△社の社長には頭にくるよ。自分の都合ばかり主張して当方の立場を全く考えてくれななんだ。

人間だれしも自分の立場からの話を聞いてもらいたいと思っています。それは同意を求め、同情を誘う心理からです。そこで、相手の話を聞くときは相手の立場になって聞く。これがポイントになります。それには「もし自分が相手だったら」と自問自答して見ることです。そうすれば相手は自分を理解してくれたことに対して当方に好意をもち、当方の立場も考えてくれるようになります。まず、とことん話を聞いてあげましょう。

### 相手の身になる

No. 4

議論に勝って商談に負けたのでは何にもなりません。誰しも自分の話をよく聞いてくれる人には好意をもち、そこから信頼関係が生まれるもの。それを、議論を挑んで相手を言い負かしているようでは商談は成立しません。相手は「私は買わない。なぜなら、君がキライだから」と言っているのです。話し上手は聞き上手。まず相手の話をよく聞く、これがセールス・トークの基本です。

私はめつたに議論では人に負けたことはないが、君にはまいった。理屈は確かに君のいうとおりかもしれない……。しかし私は買わない。



### 販売とは相手の話をよく聞くことである

No. 5



うちの部長は卑怯だよ。この間の宴会で「無礼講だから遠慮なしに何でも言え」といっておきながら、翌日「君は酒の上とはいえ、私に対してひどいことをいった」と根にもっているんだ。

酒の上の言葉というものは、とかく相手の神経を刺激するもの。言い出した本人はすっかり忘れてしまっても、言われた相手はいつまでも根にもつものです。刃物による切り傷であれば、時が来れば傷口もくっついて殆ど元通りに治りますが、言葉による傷はなかなか治癒しません。  
言葉が負わせた傷は、  
刀が負わせた傷よりもひどい

No. 6



B社の社長は変りものだ  
商談に行つても相手にして  
くれない 人間嫌いなのか  
とにかくいやな奴だ  
皆に嫌われて  
いるよ……

人間は誰でも個性があり、長所短所をもち  
合わせているものです。“相手に好かれるに  
は、まず相手を好きになれ”これが鉄則であ  
り、相手を好きになるには、まず相手の長所  
を認めて敬愛の念をもつことです。

好かれるには、まず相手を好きになれ

No.7



明日が納期。しかし  
普通にやっていたらも  
う間に合わない。多少  
手を抜いても止む  
を得まい……

納期と品質は車の両輪、どちらを優  
先すべきかという問題ではなく、両方  
揃わなければ意味がない。ただ、品質  
を妥協して評価を落とすほうが致命傷  
となるケースが多いため「今回だけは  
…」と謝って納期を延ばしてもらうこ  
とがあるが度重なると完全に信用を失  
う。

No.8



この不況だとい  
うのに同業のB社は、今期  
は20%近い経常利益率  
になるそうだ。  
スゴいなあ……

よそのことよりウチ  
の心配をした方が…  
ところで経常利益率つ  
てどう言うものな  
んだ……

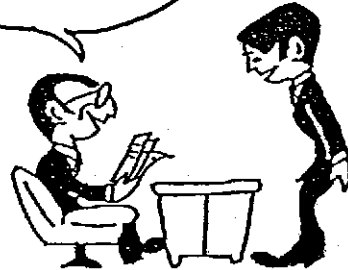
企業経営の基本的な数字が理解で  
きていなければ一人前の社員とはい  
えない。とくに利益に関する数字は  
重要である。例題の社員では「程度  
の低い会社だな」と相手にバカにさ  
れてしまう。

No.9

相手に聞かれて教えることがあっても、決して相手の自尊心を傷つけるような言動をしてはいけません。対話におけるしてはならない三悪は、知ったかぶり、居丈高、まくしたて、です。

教えても自尊心を傷つけないこと

君の話には私の知らない  
専門用語や外来語がやたらと  
でてくるが、私ももっと勉強  
しなければいかなあ……



No10

おたくの製品を  
大量に発注したいが

……  
うちのライバルのA社は  
どれくらい買っているかね？  
それより多く注文する  
よ……。

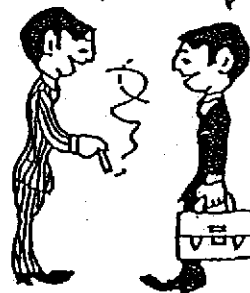


No11

「申し訳ございません。A社に納品致しました数量は申し上げられません。」  
のどから手が出るほど欲しい注文であっても、A社の実績を教えるべきではない。  
“秘密を守る”はセールスの鉄則。  
その時点では受注出来なくとも、相手は、守るべき商いの鉄則を守った人物に惚れ込んで、やがては上得意になってくれる筈です。  
「秘密を守る」はセールスの鉄則

部下の規律違反を黙認してはいけない。いくら仕事ができたって規律を守れない社員は人材とはいえない。規律を守るのは社会人としての最低限の掟である。規律を破るのが当たり前になると人の約束も安易に考えがちになり、社会的に信用されなくなる。これでは有能な人間といえない。

まあ、遅刻ぐらいは  
どうってことはない、  
仕事さえしっかりやっ  
てくれればいいんだ…



No12



No.13

⑧「失敗の尻ぬぐいは自分で」管理者は、部下の失敗は部下が成長するよい機会だととらえたい。失敗を次の成功に結びつけるように部下を指導するのが上司の大切な役目である。失敗の尻ぬぐいは、上司が手助けしながらも、失敗した本人にやらせることである。



No.14

方針なきリーダーに人はついてこない。方針が不明確では組織の運営はできない。また、会社のすべての活動は社長の経営方針を軸に回っている。このセオリーを忘れて管理職が社長方針から逸脱する判断を下したら、組織運営はそこから崩壊していくことになる。



No.15

企業が最も必要とするのは、「言われなくても進んで仕事をする社員」である。指示がなければ何もしない。指示をすれば文句を言いながら仕事をする、そんな社員は必要としない。

人財 いわれなくともやる  
 人材 120%、⊕αを付加する  
 人存 100%⊕⊖ゼロ  
 人罪 居ることが罪、マイナス人間



君の意欲は買うけれど、これをやるにはコストもかかるし、君も相当時間をとられることになる。今やっている仕事がちゃとできなくなるからダメだよ…

所長、やらせてくれませんか。絶対に成功します。いや、成功させてみせます。

物事は「できないムリ」を前提に考えれば100%できない。「できる」を前提に考えてこそ可能性が開けてくる。管理職自ら「できない」のマイナス発想を持つな。他社がやらない独創的なことを考え出し、実践していかなければ企業は生き残っていけないのだ。

No16



山田君、今週いっぱいこの仕事を仕上げてもらいたいんだけど、どうかな…

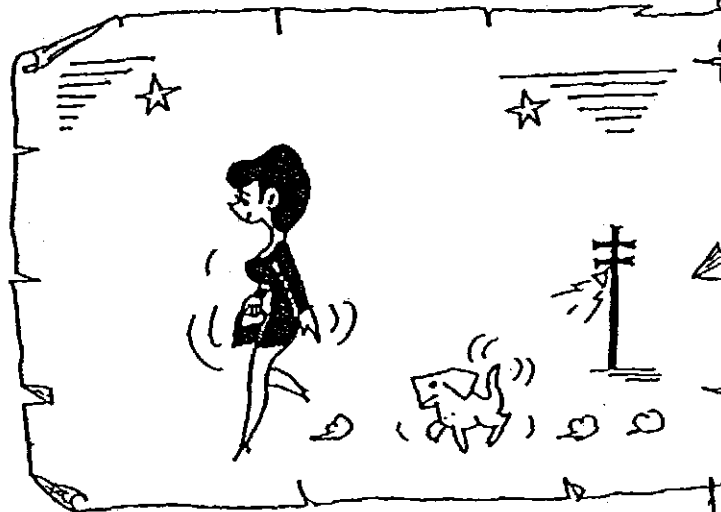
課長、私は無理ですよ。今、緊急の仕事をやっているから今週いっぱいなんてとてもダメです。他の人にやらせてください。

そう、じゃ仕方がないか…

上司は元来部下の仕事の状況を把握した上で仕事を割り当てている筈。したがって部下が新たな仕事を拒否するということは本来ありえない。拒否理由が正当ならば上司はいい加減なマネジメントを行っていたことになる。部門内の甘えの構造を放置していないか。

No17

No18 この画をみての感想をどうぞ……



夜道を歩いているとき仔犬がついてくると、初めは誰でも気味が悪いもの。ひょっとして噛みつかれるかもしれません。だからッッッと追い払うでしょう。しかし、追っても追っても尻尾をふってついてくる仔犬は、しまいには可愛くなってくるもの。家で飼いたくなる人もあるでしょう。この仔犬のすなおさ、可愛らしさ、人なつっこさ、誠実さ、信頼感、どこまでもついてくる熱心さが人の心を動かすのです。この仔犬の姿こそセールスマンの基本なのです。どうぞこれを肝に銘じて努力して下さい。



## 品川産業株式会社

部下を育てる気持ちが皆無になっていないか。

管理職の役割は「部下の実践を通して、部門の業績を上げること」にある。その過程で部下を育てることも同時に期待されている。人材不足の中小企業においては、後者の役割はとりわけ重要である。業績を上げること以上に重要視する経営者も少くない。

チーム単位の成績がよかった上野 MA よりも成績の悪かった神田 MA の方が高く評価され賞与が高かった。部長の答えは明快「好成績は殆ど上野 1 人の力、神田は現在の成績より部下の育成に努力し、部下も確実に力をつけてきた。部下育成に対する評価の違いだ（現在の利益より将来の利益）」現在の利益に追われる中小企業が多いのは逆のケース。一般には「業績を上げれば勝ち」の風土が定着。そうすれば部下育成に無関心の管理職が生まれやすくなる。将来を考えよ。

## 三菱商事の営業課長

(問題の発見)

(表現的な問題は本当の問題ではないと否定してみる。)

木村は本当にやめるだろうか？配転の希望を強調しただけではないか？木村の申し出の真意をよく汲みとること。

(現状を否定してみる)

- ・配転希望の理由もはたして前田との不仲だろうか
- ・同調者が出るというのも？「仲の悪い男と一緒に働くのがいやだから辞めたい」と思うような男に、周囲が本当に信頼を寄せるだろうか。退職という非常に大きな人生問題さえも行いを共にするというほどの力と魅力が木村にあれば前田も引入れられるはず。
- ・二つの派閥も疑問「感情をロコツに表面に出す性格」の男がボスになれるわけがない。一きわめて常識的な見方—人生経験から得た、最も影響を与えるのは営業課長自身だ。かりに木村が人望があり、前田が小ボス的な力があっても職場内で最も影響をもっているのは、課長自身だ。それはリーダーだから、正式のリーダー。木村や前田の100倍もの影響力を持ち得る立場にいる。10人の動きは課長の知性・信念・態度・挙動の“鏡”に映った姿だ。

((解決の心構え))

(現場経営者としての立場を自覚し自信をもつ)

木村の申し出にグラグラまどわされてはならない。豊かな人生経験がものをいう。

◎問題の追求

問題解決のためのアクション。部下の全員と個々によく話し合うことから始める。

◎むしろこんなところに問題はないか

- ・仕事がヒマなのでは？

(問題の発見) (現状を否定してみる。現状に疑問をもってみる)

- ・わずか10ヶ月の課長が「ほぼ計画どおり実績をあげている」のはおかしいと思わないか？日標が少し低すぎないか、能力に余裕があるのではないか？少なくとも木村や前田は質量ともに力が余っているのではないか？生きがいのある仕事となっていないのではないか。それが配転の真の理由ではないか。そこへ前田と不仲になって導火線になったのではないか。今一度10人の能力を見直し能力に応じた仕事の配分をすることが大切。仕事がいれば他からもってきて与える。
- ・課長自身に問題はないか

(部下への思いやりはあるか) 10人の部下個々の生活がどれ位鮮やかに課長の頭に描かれているか。

(課長自身、欲求不満はないか) リーダーの欲求不満は部下に伝染する。

(課長と上司との信頼感があるか) 直属上司との関係は正常か。相互に信頼し合い尊敬し合う間柄。部下との間も目標。

・ 職場にケンカはつきもの

すべて解決されても二人の不仲は残る。－ほっておいてもよい。明るい職場→活気ある職場  
→元気のよい男の職場はケンカや張り合いのあるもの。

## 高木自動車工業 KK

ミスが多く無能で能率が悪い部下が、どうして、そうなったのか、その原因を追求し、対策を考え、計画的に教育指導したのかどうか反省する必要がある。これを疎かにしたのでは部下を預り指導管理する管理者としての資格がない。

配転は条件さえそろえば必ずしも悪いとはいえない。上役・仕事が変わることによって人が変わったように、意欲的に働くようになる例もある。しかし、配転に至るまでに管理者たるものはたして、その部下にやるだけのことをやったか。

一般的に部下がやる気がない、ダメになる原因・背景

- ① 仕事の基本的なことを習っていない。(知らない)
- ② 仕事が難しすぎて無気力になっている。(やれない)
- ③ 自分を過少評価している。(やらない)
- ④ 上役から叱られたり、厳しく注意されたりでその意識の底にこの上役の信頼は望めないと決めこんで、積極的な意欲がわかない。
- ⑤ 生い立ち、家庭での原因で人柄が陰気など、仲間との人間関係が悪い。したがって仕事が面白くない。

これらが複合して無気力・無能な人間と評価される。

したがって、管理者はダメだとレッテルを貼る前に、先入観を捨て白紙の状態で彼と自由に話し合える雰囲気をつくり、彼の深層にある心の状態をつかむことから始めるべき。

# 日本の中小企業経営

(市場経済下の企業経営はどうあるべきか)

中小企業大学校客員教授  
 小林経営研究所 所 長  
 中小企業診断士 小林好佐

## 1. 市場経済下における企業成長の経営戦略

### (1) 経営資源の活用

戦略テーマ	内 容
総 合 力 化	全ての経営資源をバランスよく有効に活用して、総合的に企業力を発揮する戦略。
製 品 力 化	施設の近代化、品質管理、生産力向上等で競争相手より製品力を発揮する戦略。
技 術 力 化	新製品・新技術の開発に力を集中して、他の追従を許さない技術力で専門特化する戦略。
組 織 力 化	開発・生産・販売等が一体となって同一目標に行動を結集する社内体制強化の戦略。
情 報 力 化	取引先やチェーン店と POS、VAN 等で流通の合理化、情報提供を積極的に展開し、関係強化を図る戦略。
人的資源戦力化	人材養成、能力向上にリーダーシップを発揮して全社員を戦力化する戦略。
開発資源国際化	開発資源を活用して海外拠点づくり、独自商品の開発輸入などの国際化を図る戦略。

### (2) 脱常識の発想

戦略テーマ	内 容
全 方 位	事業領域を限定せず、多様な分野へ挑戦する非関連多角化戦略。ハードからソフトへ、ソフトからハードへ等。
対 立 発 想	常識と思われていた経営手法と相対する発想で高効率経営を推進する戦略。ファッションと経済性の両立等。
企業イメージ統一 (CI)	目標に向けての社内統一と外部への企業イメージや主張の表現戦略。
プ ッ シ ュ (押す)	企業内部の手近なところに力を集中して、押し出す戦略。本部体制、計数管理の確立、営業部門の強化等。
プ ル (引く)	離れた部分に力を集中して、引き寄せる戦略。地域密着のイベント、販促、消費者対策の重視等。
非日常性の日常化	ふだんの暮らしで得られにくい「あこがれ」を日常的に提供する戦略。高価な和食をファミリーで食べられる等。
パイオニア志向	リスクを恐れず、常に一步先んじた発想で新分野、新市場を開拓する戦略。企業の業態化等。

ニ ッ チ (スキ間)	スキ間をねらって製品開発、出店、販売を進める戦略。市場の成熟化とともに重視される戦略。
トランスファー (技術移転)	トランスファーとは置換、乗り換、転移の意味で、優れた技術・手法を思わぬところに応用、利用する戦略。高技術力が必要。
差別化	ノウハウはセグメンテーションで、しほり方や競合相手の追随を許さない違いを発揮する戦略。手づくりの味、ブランド化等。

### (3) 事業の拡大

戦略テーマ	内 容
ブランド化	伝統、風土というナチュラル性とカルチャー性を製品、商品、広告宣伝、企業イメージに付加して知名度を高める戦略。特定領域での地位拡大が可能。
市場創造化	商圏の拡大、新規需要の創造のために施設、運営の近代化、多角化、多店化を展開する戦略。リフレッシュ戦略も含まれる。
多角化	成長分野へ進出して経営の安定・発展を図る戦略。多角化には従来事業との関連多角化と非関連多角化があり、一長一短がある。
多店化	RCの展開で規模の利益を確保するとともに市場占有率を高める戦略。競争力がつくので事業拡大策では最も多い。
複合化	異業種、異業態が一体化して複合店あるいは新商業地を形成する戦略。相乗効果を発揮して集客力が強化。
協業化	一企業では弱小でも多数の同志が共同化・集団化することで大規模経営の利益が得られる戦略。共同店舗、卸、製造業の団地化等。
連鎖化	VC、FCを主宰あるいは参画して競争力を強化する戦略。仕入れ、情報、指導を本部が担当し、加盟店は販売に専念できて効率的。
提携化	同業種、異業種が提携して新技術、新製品、新市場の開発、人事、営業の強力で事業拡大を図る戦略。産・学・官の提携も活発。

### (4) 新規事業の開発

戦略テーマ	内 容
事業転換	経営環境の変化で在来事業継続の困難性、将来性から全面的に、あるいは部分的に事業を展開する戦略。
新製品開発	在来製品の改良・高付加価値化、新製品・新商品の開発など製品の価値を売り物とする戦略。
新技術開発	ハイテクや新素材に対応した新技術の開発、ユーザーニーズに応じた技術改良など高レベルの技術を売り物とする戦略。
業態開発	商品構成・販売方法・サービスの大幅変更、下請企業からの独立など、業態を開発あるいは転換する戦略。
新分野進出	在来事業を土台にしながら新しい成長分野・新製品・新商品の開発などの多角化を進める戦略。
融合化	事業分野を異にする中小企業者が協同で技術や知識を融合させ新製品、新サービスの開発、新分野を開拓する戦略。

(北海道商工指導センター作成)

## 2. 企業経営の成功と失敗の事例

- (1) 「<sup>ロッカテイ</sup>六花亭」のお菓子はなぜバ抜けて評判が良く、売れているのか
  - 真心をこめて作った最高の品質のお菓子を自らの手でお客様にお渡しする（販売を他人まかせにしない）…社長の経営哲学。
  - 従業員の接客マナーの良さが製品に付加されて、より美味しいお菓子となる。
- (2) 生鮮食品のディスカウントストア「カウボーイ」
  - 祭りの<sup>イナ</sup>市を再現した土・日曜型市場の魅力。
  - 消費者の欲しがる値段で売るのが原則。
- (3) 徹底した顧客本位の経営ー「<sup>ウオチョウ</sup>マルカツ魚長 食品」
  - 「お客様に良い商品を、より安く、より早く、より親切にお届けする」
- (4) 超低価格で席捲する和食レストラン「とんでん」
  - 値段を半額にすればマーケットは10倍に広がる。
  - 売価から逆算して製造コストを決める。そのためにコスト削減を徹底する。
  - <sup>イチヨン</sup>一四作戦でオーダーのタイム・コントロールに成功。

お客がメニューを注文して待てる時間は15分が限度。それなら、14分以内に料理を提供しよう、とシステムを構築した。
- (5) 本業を軸に分社経営で異業種に積極進出し、すべてが成功しているー「<sup>オカモト</sup>岡本石油」
  - 情報を早くつかみ60%の可能性で事業進出を決断。
  - 綿密な事前調査こそ事業化成功のもと。
  - グループ内の経営資源の融合化を図る。
  - 企業の進むべき方向は定めるが方法は社員に任せる。
- (6) 不凍給水栓（水道の水抜き栓）一筋で日本一のメーカーにー「<sup>ヒカリゴウキン</sup>光合金 製作所」
  - 基本コンセプトを明確にしてそれに基づいた経営を行う。
  - 非常に高い技術開発力で寒冷地のニーズに応える製品の開発に特化する。
- (7) 一歩先を行く経営戦略で業界をリードするー「<sup>ニチノウキ</sup>日農機製工」
  - 「专业化」と「コンピュータ管理」で生産の効率化を図る。
  - 「機種を絞ってユーザーニーズを徹底追求する」という経営姿勢でオリジナル製品を開発し成功。
  - 日農機グループの各メーカーがそれぞれ得意な機種を生産し、これらを集めて品揃えを豊富にして売上の拡大を図っている。
- (8) 日本一のキャラメルをつくった「フルヤ製菓」がなぜ倒産したか  
(社長の問題点)
  - ワンマン。他人の建設的な意見を聞かない。

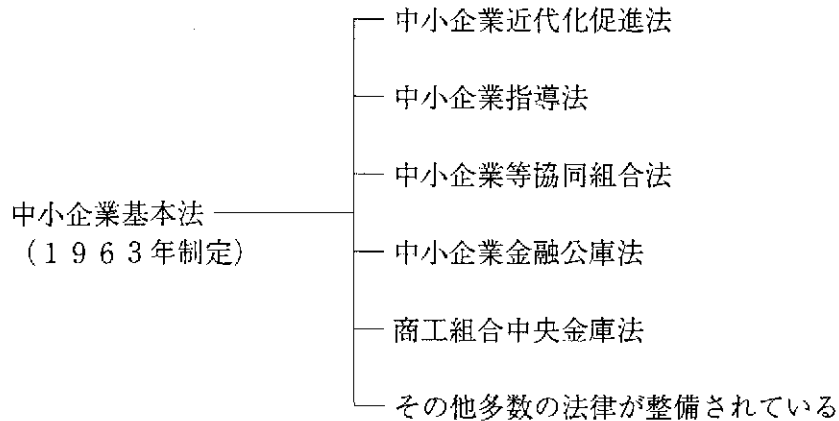
- イエスマンばかりを重要。
- 長期的展望をもたず、明確な経営方針を示さない。
- 公私混同。
- 趣味、道楽に熱心で経営に力を入れない。
- したがって優秀な人材が会社を辞めていった。

(企業の問題点)

- 資金不足のため経営が弾力性を失った。
- 若年労働者が去り、従業員が高齢化した。
- マーケティング活動を充分行わなかった。
- せっかく良い製品をもっているのに、販売政策などその他の手段を手抜きした。

### 3. 日本の中小企業施策

- 中小企業施策は企業の自助努力が前提であり、これを支援するものである。
- 中小企業は、ヒト（人材）、モノ（設備）、カネ（資金調達力）、情報収集力等で大企業に比べて不利である。この不利を是正し、中小企業が競争する市場経済の活性化の担い手として発展出来るように環境整備を行うことが中小企業施策の目的である。





## 中小企業基本法について

- (1) 本法により設定された中小企業政策の目的は、端的にいえば、国民経済の成長発展に即応し、中小企業の成長発展を図り、あわせて中小企業の従業者の経済的地位の向上に資することにある。

ここで中小企業の成長発展は、企業間における生産性等の諸格差が是正されるように中小企業の生産性及び取引条件が向上することを日途として図られるべきものとされ、また、この目標を達成するために国がとるべき政策態度は、中小企業の経済的社会的制約による不利を是正するとともに、中小企業者の自主的な努力を助長することであるとされる。

- (2) また、同法は、こうした目標を達成するために、

- (Ⅰ) 設備の近代化
- (Ⅱ) 技術の向上
- (Ⅲ) 経営管理の合理化
- (Ⅳ) 中小企業構造の高度化
- (Ⅴ) 取引条件の不利の補正
- (Ⅵ) 需要の増進
- (Ⅶ) 事業活動の機会の適正な確保
- (Ⅷ) 労働関係の適正化、従業員の福祉の向上及び労働力の確保

の8項目につき、国が政策全般にわたり、必要な施策を総合的に講ずるべきものとしている。

施策の具体的な講じ方ないし方針については、

- (Ⅰ) 中小企業構造の高度化等、その体質改善に関する施策
- (Ⅱ) 事業活動の不利を補正するための施策
- (Ⅲ) 生業的な企業が多く、企業規模の零細な「小規模企業」のための施策
- (Ⅳ) 金融、税制等

の4分野に分けて述べられている。

- (3) 政府においては、このような施策を実施するために必要な法制上及び財制上の措置を講ずるとともに、中小企業の実態を明らかにするための調査を実施し、中小企業の動向及び施策に関する年次報告（いわゆる「中小企業白書」）を国会に提出することが義務付けされている。

また、地方公共団体も国の施策に準じて施策を講ずるよう努めなければならないものとされている。

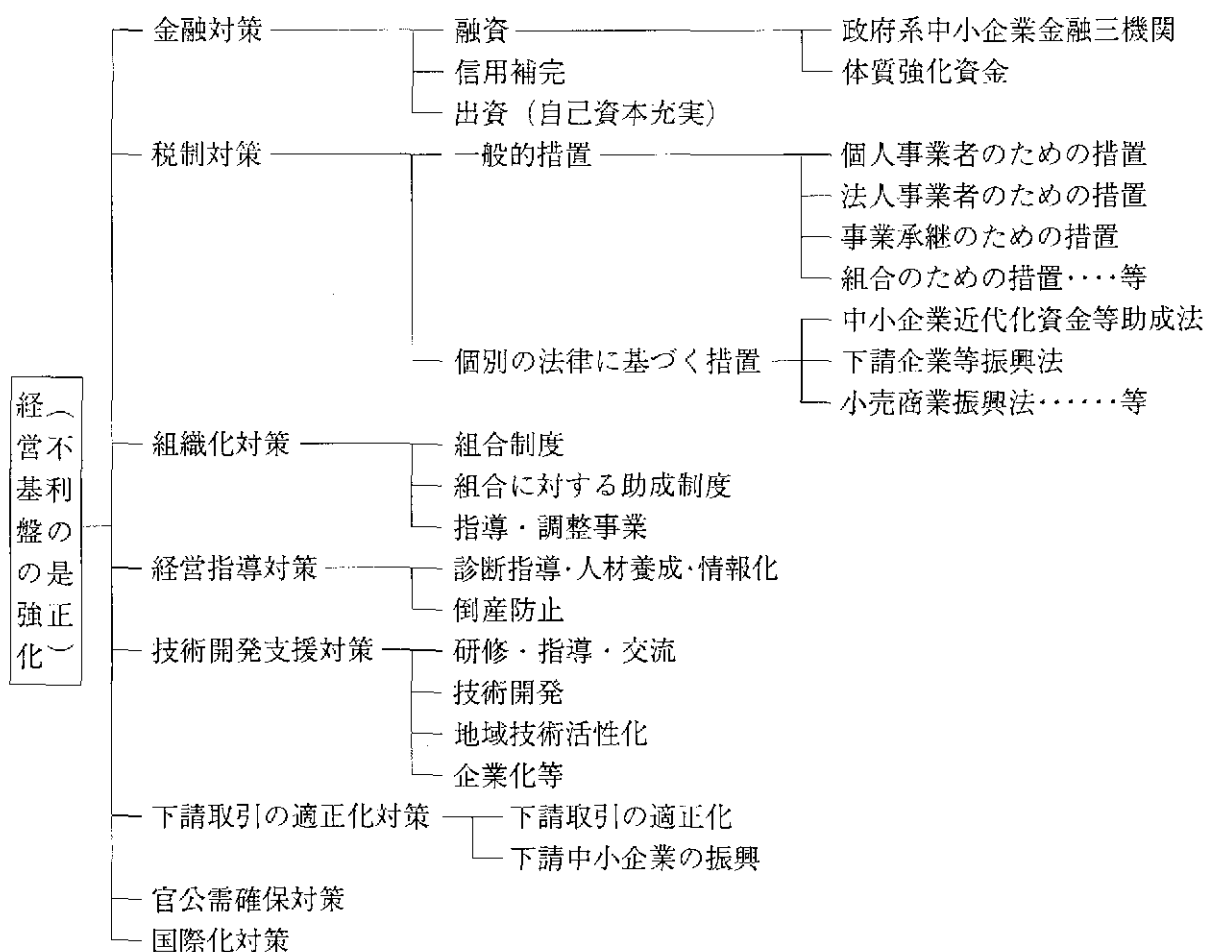
- (4) 一方、同法は、国及び地方公共団体の諸施策は中小企業者の自主的な努力を助長するように講じられるべきこと、また、企業はその成長発展のために自ら努力することが事業を営む者と

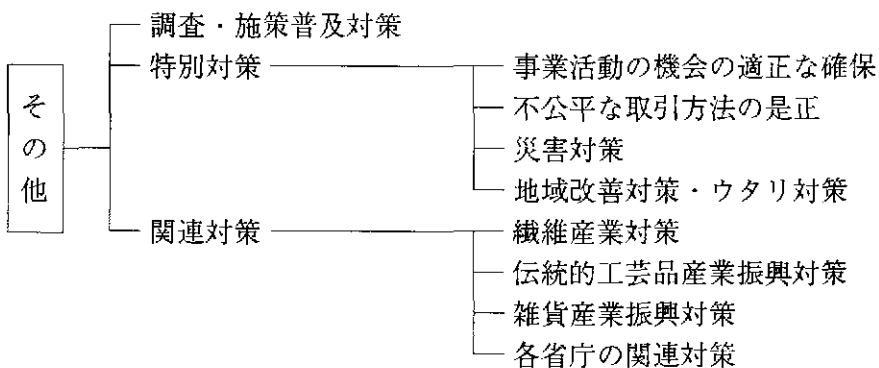
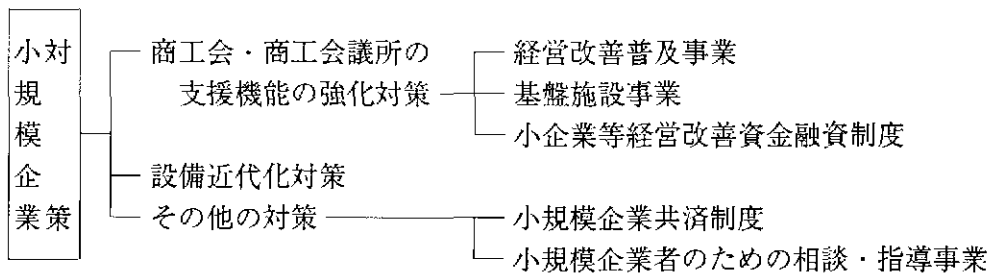
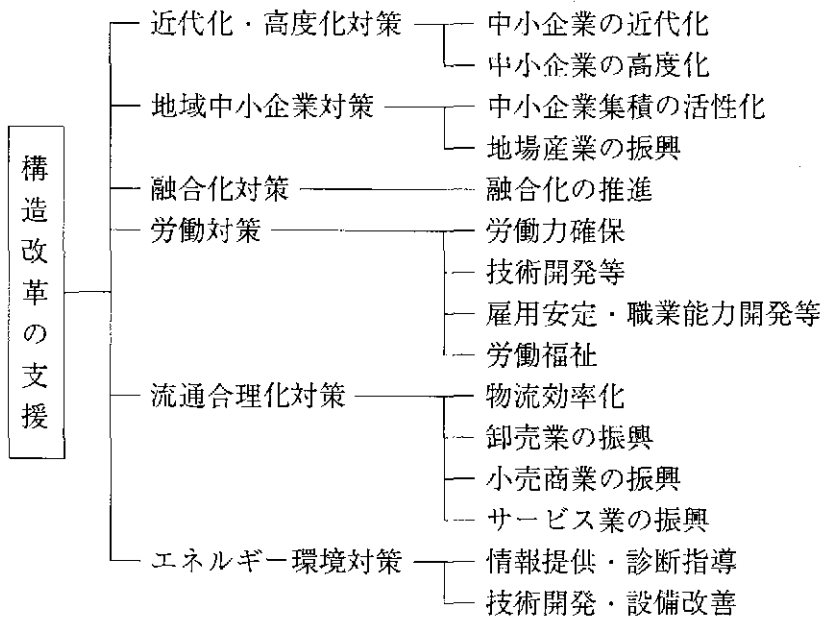
して当然要請されること、にかんがみ、中小企業者に対しても、その自主的な努力として経済的社会的諸事情の変化に即応して事業の成長発展を図るため、生産性及び取引条件の向上に努めることを要請している。

また、中小企業の成長発展を図ることは、国民経済の均衡ある成長発展のため全国民に課せられた課題である。このため、中小企業者以外の者であって、その事業に関し中小企業と関係のあるものには、国又は地方公共団体の諸施策の実施について強力することが求められている。

(5) この他、行政機関及び中小企業団体の整備につき述べるとともに、広く学識経験者の意見を求め、その調査審議の結果を取り入れていくため、中小企業政策審議会を設けることとし、その組織及び運営について定めている。

### 中小企業施策の体系

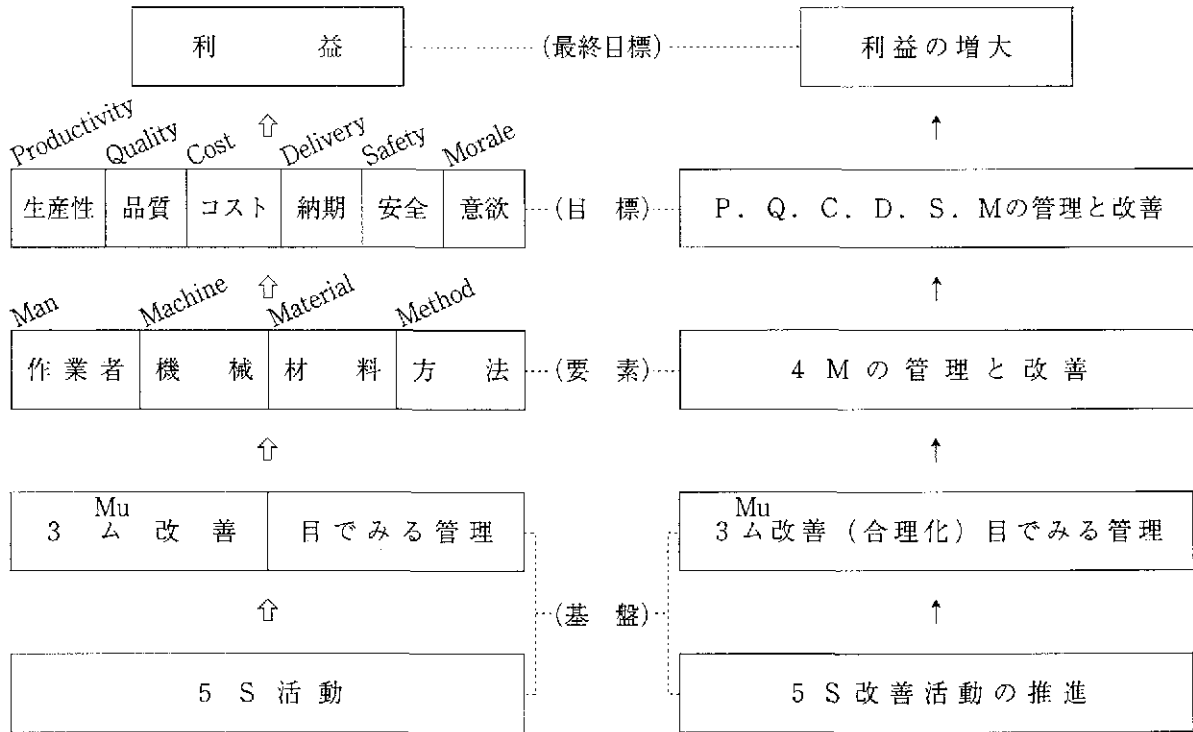




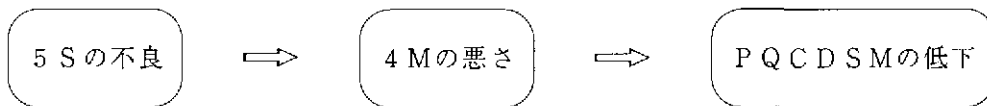
☆ 5Sの進め方（5S改善活動による利潤の追求）

中小企業大学校 客員教授  
 小林経営研究所 所長  
 中小企業診断士 小林好佐

(1) 5Sの位置



(2) 5Sの不良は諸悪の根源



(3) 5Sの定義

- ① 整理 必要なもの、不要なものを分類する。不要なものは処分し、必要なものは保管する。
- ② 整頓 必要なものが必要なときにすぐにとり出せるような状態にしておく。要るものを所定の場所に、その表示をしてきちんと置く。
- ③ 清掃 身の回りや職場などがゴミなどで汚れていることのない状態にきれいに清掃する。
- ④ 清潔 いつ誰が見ても、誰が使っても、不快感を与えないようにきれいにしておく。
- ⑤ しつけ 職場のルールや規律を守る。決められたことを正しく守るため他の4Sを実行するよう習慣づけする。

#### (4) 5Sとコストダウン

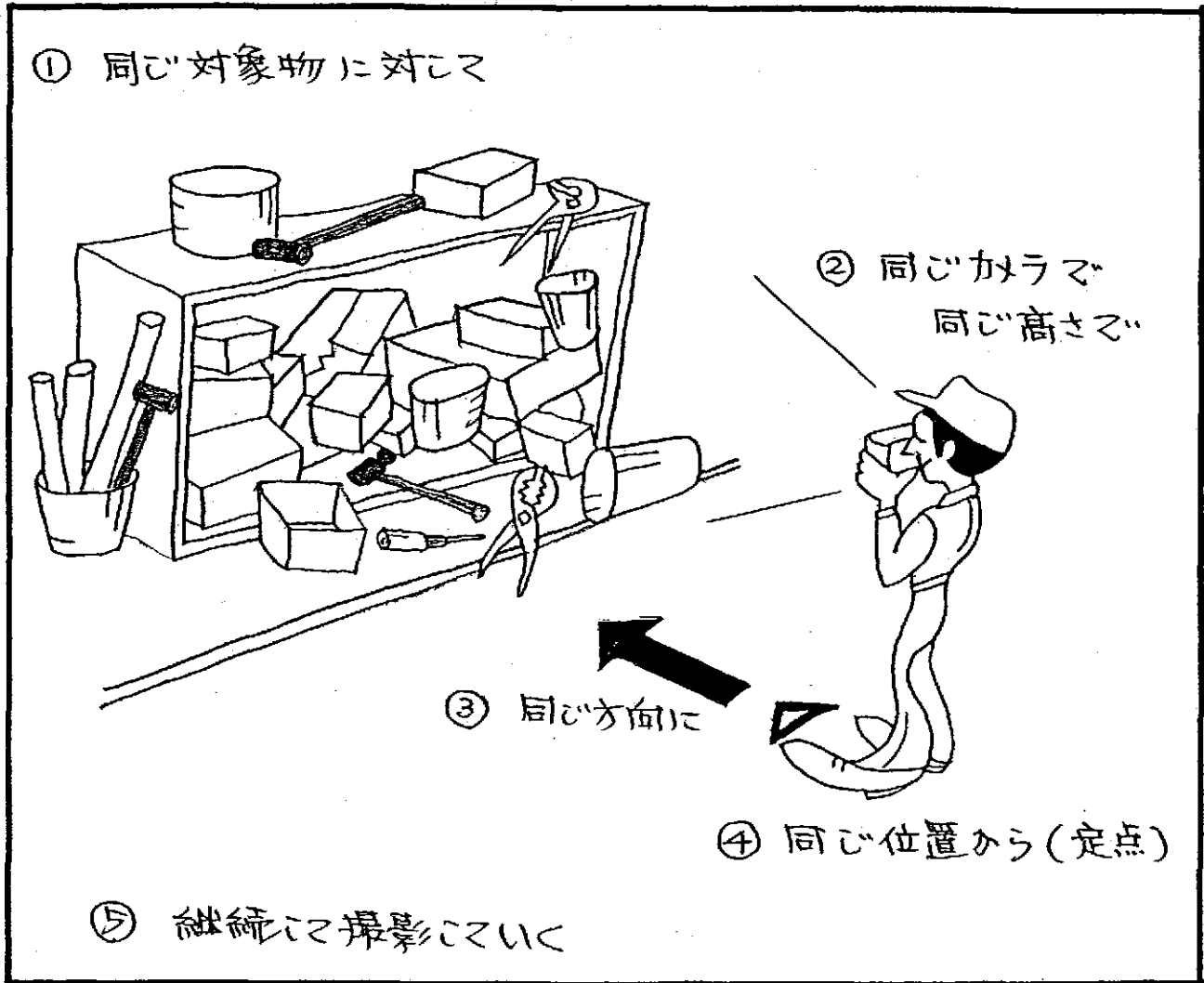
##### 5Sの役割

- ① ムダの排除 ………ものを探しまわるムダ、探しものが見つからず再手配するムダ、  
(直接的な効果) 必要なものを取り出すのに時間をかけるムダ、不要なものを置いて失うスペースのムダ、不要なものを避けて動く動作のムダなど。
- ② 自主改善能力が高められ、改善の進め方を理解すること……………  
(間接的な効果) 全員参加の5S運動で多くの人々がこれらを体得することはコストダウン活動の大きな起爆剤となる。5S運動を通して、「もの」に対する厳密な見方が養われ、コストダウン活動のものの見方を基礎となる。

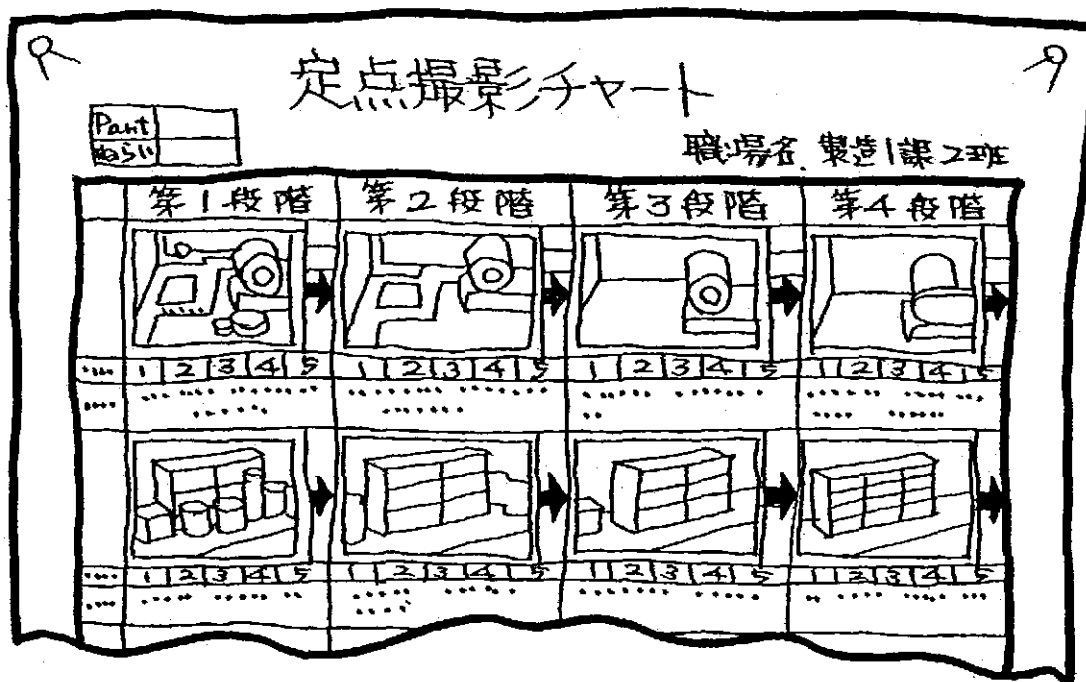
#### (5) 5S運動の進め方のポイント

- ① 5S委員会設置と職場リーダーの選任
- ② 5S運動開始の意識づけ
- ③ 5S点検チェックリストでの点検
- ④ 大掃除でスタート
- ⑤ 整理、整頓、清掃の推進
- ⑥ 5S運動定着の推進 (定点撮影方式)

(1) 定点撮影法



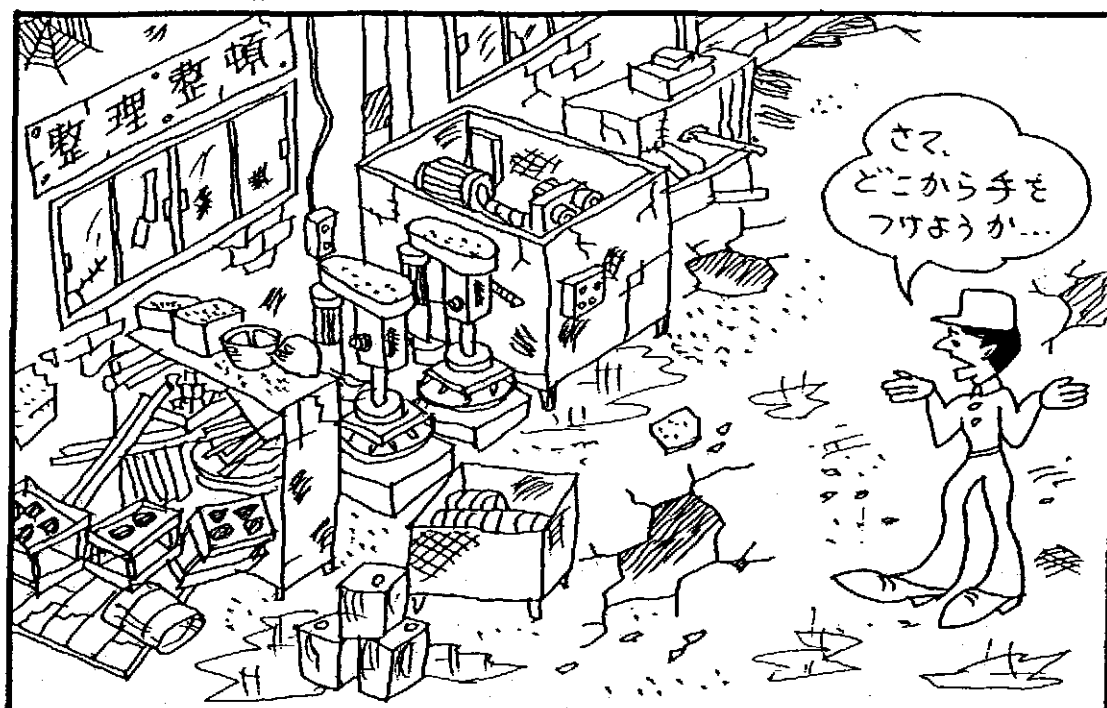
(2) 定点撮影方式



定められた定点撮影チャートを使用して、これをツールとして

- ・現状がどのように悪かったか
- ・それがどのように変化しているか
- ・時系列別に写真をチャートに貼り
- ・チャートをさらにボードに貼り
- ・このボードを中心にして「5Sや安全」などを、いかに良くするかを目的に活用する方法を『定点撮影方式』という

(3) 現場の現状は



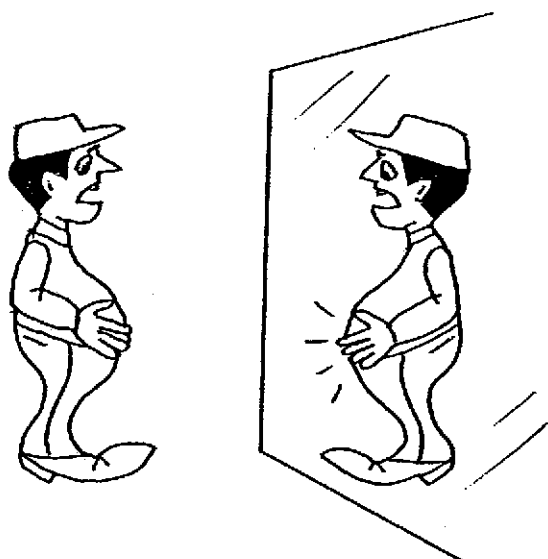
現場へ一歩足を踏み入ると実情は

- ・モノを探していることが多くて仕事はかどらない
- ・モノをとり出そうと思っても、いろいろなモノが邪魔になって、すぐに取り出すことができなくて困っている
- ・ラックや保管棚の中はガラクタが押入れ状態で手のつけようもない
- ・機械の周辺や床がヘドロで足の踏み場もない。また滑ったりして危険である
- ・機械の油洩れがはなはだしく、清掃も大変であるし、油の使用量も多く困っている
- ・機械がたびたび故障を起こしたり、チョコ停が多く生産に支障をきたしている
- ・切粉や切削油の飛び散りがはなはだしいので、清掃してもすぐ汚れてしまう
- ・場所が狭くて通路の確保もできないし、運搬作業がたいへんである
- ・通路にモノがハマ出していたり、余分なものが置いてあったりして物流がスムーズでない
- ・ラックや保管棚は隙間だらけで、なにをどこへおけばよいかさっぱりわからない

のくり返しではないかと思えます。



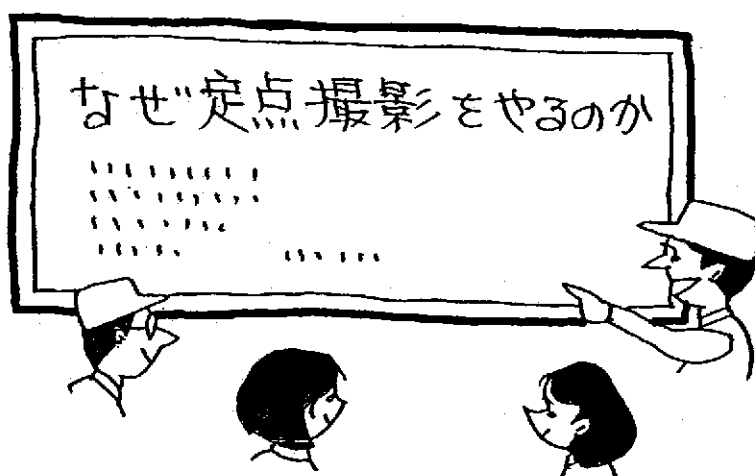
#### (4) 鏡に写せ、わが欠点



私たちは日頃、鏡を見て、自分の非のつくところとか短所を直しています。それと同じような考え方で、私たちの恥ずかしい職場を鏡に照らしてみようではありませんか。とは言っても職場に鏡を張りめぐらせておくわけにはいきません。

そこで鏡の代りにカメラで代行してみようという発想が「定点撮影方式」に織りこまれていきます。

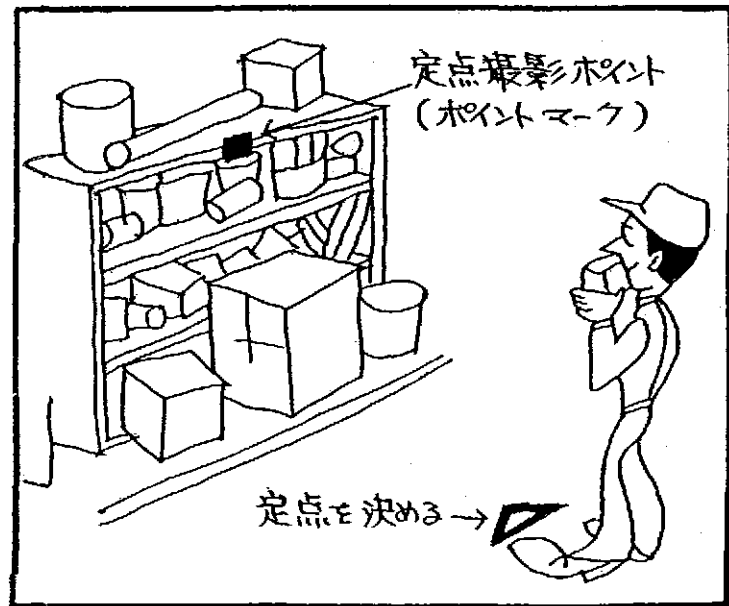
#### (5) 事前ミーティング



自分たちの職場の中で、特に人に見せたくないような恥ずかしいところを写真に撮るわけですから、全員が被害者意識をもたないように「なぜ定点撮影をやるのか」という事前ミーティングを行い、全員の同意を得ることが大切です。この手順を省いて実施しますと、逆効果となるおそれがあります。

(6) 対象物をきめる

- ・人に見せたくない恥ずかしいところ
- ・片づいていないところ
- ・汚れているところ
- ・清掃をしていないところ
- ・清掃がしにくいところ
- ・切粉や油が飛び散って困っているところ
- ・非安全箇所等



(7) 定点撮影を行う

- ・定点にマークしてその上に立ちます
- ・対象物の中心部のポイントにマークします
- ・カメラのシャッターをきって撮影します

(8) 焦点を絞る

カメラを対象物に向ける場合に注意すべきことは、全体風景的なものは避けて焦点を絞って、そのものズバリ、ズームアップの要領が大切です。対象物の中心にポイントマークすると、定点がいつでも安定していますから、写真を比較する場合、効果的です。

### (9) チャートをもとにミーティング

全員に集ってもらい、チャートに貼られた写真を中心にしてミーティングを行います。この場合、チャートを1枚1枚専用のボードに貼りつけておくと、ミーティングの場合にも持ち歩きが出来ますし、チャートをいためることはありません。

### (10) レベル評価と仕上げを行う

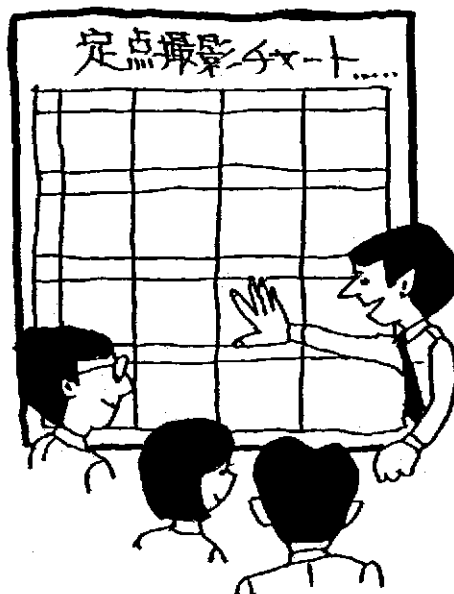
評価点欄にレベル評価をします。

- ・評価点数の基準は次のとおりでよいでしょう

- 1点 これでは全然ダメ
- 2点 少しは良くなった
- 3点 まあまあ見られる程度
- 4点 大分良くなったがもう一息
- 5点 ほとんど完璧に近いほど良い状態

- ・評価点欄に色を塗っておくと遠くから見えて重宝です

- ・担当者をきめ、次の撮影月日も予め定めておきます



コメント欄には

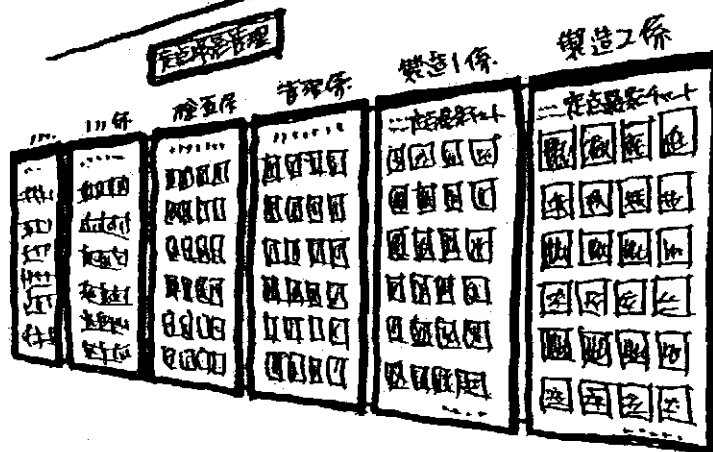
- ・担当者の反省と次回までにやろうとする意志を記入します
- ・上司や委員の激励やアドバイスも効果的です

### (11) 定点撮影チャートを掲示する

定点撮影チャートが仕上がったら人が見やすい場所に掲示します。

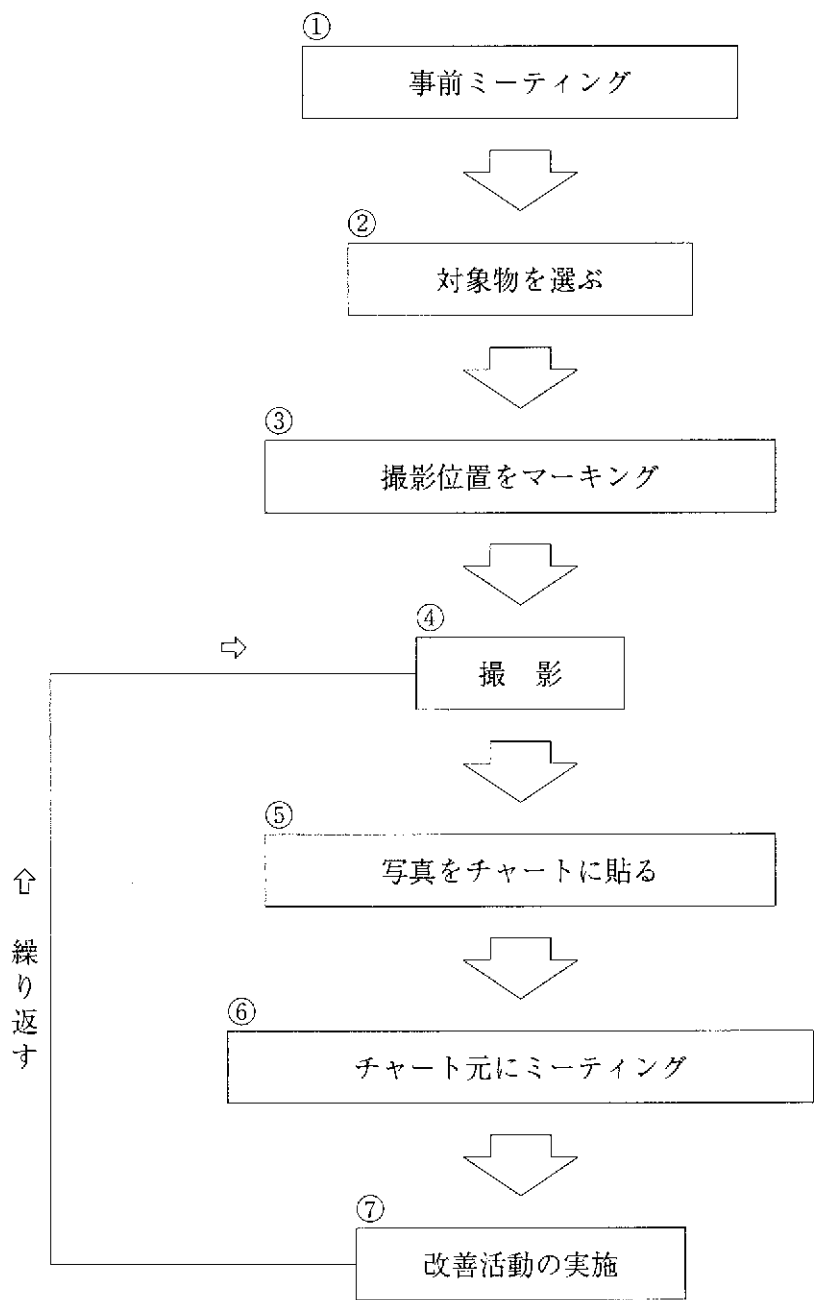
- ・休憩所
- ・見学通路
- ・ミーティングルーム

—など、また汚れやすい職場では一番上に透明のカバーをするとよいでしょう。



外部の人や上司にも見ていただけますので、実施している人たちの励みとなり、外部の人たちから信用を得る場ともなります。

(12) 「定点撮影方式の進め方」まとめ



# Japanese business management suits Kyrgyzstan?

**BISHKEK (TCA).** Business is a combination of war and sport in which the winner is not the strongest but the one who has more knowledge. This is the opinion of Yosisuke Kobayasi, director of the Japanese Research Institute of Management, who arrived in Bishkek with the support of the Japanese International Cooperation Agency (JICA). This Japanese expert is well aware of the situation in Kyrgyzstan because in his home island, Hokkaido, he often meets with Central Asian students studying the secrets of Japanese management.

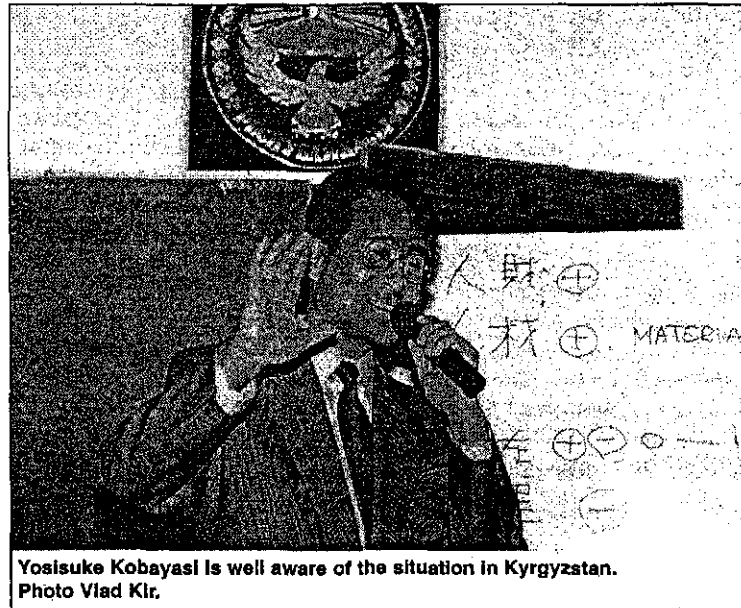
By Elena Vladimirova,  
TCA contributor

**Q: What do you think of the management system in Kyrgyzstan?**

**A:** Can you talk about an efficient management system in a country that started building market relationships only 10 years ago? Japan has reached its present high development level after four decades. You have everything in the future. I think Kyrgyzstan will see rapid progress in about 10 years' time. Your country has a chance to become as developed as the United States, or even Japan.

**Q: Why are you so optimistic?**

**A:** Your country has poor natural resources but high human potential. However, your people lack theoretical knowledge at present, and it is known that qualified spe-



Yosisuke Kobayasi is well aware of the situation in Kyrgyzstan.  
Photo Vlad Klir.

cialists are the basis of progress.

**Q: Would your intellectual assistance improve the situation?**

**A:** In Bishkek I delivered a three-hour lecture at the Manage-

ments of management. It is not accidental that people from all over the world are going to Japan to study.

**Q: Can the Japanese management model be applied in a foreign country?**

**A:** There are many different business management methods, and each can be adapted to this or that country. But ultimately, business people of different countries must look for their own approaches and their own ways. I think the Japanese experience would ideally suit Kyrgyzstan because the mentalities of our peoples are very much alike.

**Q: Would you please tell us the secret of Japanese business management?**

**A:** The main thing for achieving success is to create good conditions for employees. The personnel must be sure of tomorrow and this feeling of stability makes people work at 200% of their ability. The same approach must be applied in the state administration: government officials must always remember that people (or taxpayers) are the same to them as the clientele to a businessman. If government officials understand it, a lot will change.

キルギスの新聞にて紹介された公開講座の様子