

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 27

堀場製作所 堀場 厚氏

代表取締役社長

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



社員は職人、会社は家。 京都企業ならではの“人財”育成とは

Text = 広重隆樹
Photo = 高橋貴絵

Horiba Atsushi_1948年京都生まれ。カリフォルニア大学大学院工学部電子工学科修了。1972年、堀場製作所入社。専務などを経て1992年、代表取締役社長に就任。日仏両国の技術・人材を融合させる経営などが評価され、2010年「レジオン・ドヌール勲章」を受章。著書に『京都の企業はなぜ独創的で業績がいいのか』（講談社）がある。

京都市に本社を置く堀場製作所。1945年の創業以来、分析・計測機器の総合メーカーとして、多彩な製品を世界に送りだしてきた。2代目社長にあたる堀場厚氏は今改めて、「京都企業」ならではの組織と人づくりを意識している。

職人こそが価値の源泉
ハンデを逆手に独自性

——京都には職人を大事にする気風があり、その職人技を工業化できるところが京都企業の強みであると、著書のなかでも述べられています。それはどういうことなのでしょう。

京都では、あらゆるジャンルの伝統産業が数百年も続いています。箱庭のような小さな街で、大規模な工場を建てるには土地が狭すぎ、商圏も小さいというハンデはありましたが、それを逆手にとって各々の家業が独自性を打ち出し、ほどよく棲み分けをしてきた歴史があります。

こうした環境を支えたのが業種を横断した職人たちの横のネットワークであり、職人集団を束ねた問屋の



役割でした。付加価値の源泉が職人のなかに存在することがわかっているからこそ、京都の街は職人を大事にしてきたのです。

現代企業でのものづくりも、規模の大小こそ違いますが、仕事の本質は職人のそれと変わらないのではないでしょうか。割烹の料理人をイメージしていただければよいと思います。マニュアル通りに料理が作れるから料理人になれるわけではない。厳しい修業を重ね、匠の技と人間性を磨き、やがて人真似ではない独創的な料理を生み出し、それを次代に受け継いでいく。そうしてはじめて料理人といえるのです。

京都の企業は、就職人気ランキングでは東京の大企業に負けてしまいます。それなのに世界一のシェアを占めるような製品や技術を次から次へと生み出すことができる。業績も堅調です。それは企業の財産となる人材、つまり“人財”を職人的なプロフェッショナルとして大切に、その力を引き出すためのマネジメントに長けているからだと思います。——人材の質を割烹の料理人に喩えられましたが、彼らもまた京都の通人の要求に応えられなければ、生き延びることはなかったわけですね。

京都人の要求は厳しいですよ。それに応えるためには優れた目利きでいい材料を仕入れること、限られた時間内に提供すること、お客さまの好みや懐具合を瞬時に判断して適し

た料理をお出しすること、そして何度も通われるお客さまを決して飽きさせないこと——それができなくてはなりません。できたからこそ、多くの全国チェーン店が閉店を余儀なくされるなかで、その隣に構える老舗の店は、人目を惹かない外見でもしたたかに生き残っているのです。

当社でも、どの事業や製品であっても何かを計測したり、分析したりする機器の開発・製造という共通項はあります。ですが、どんな状況で何を測り分析するのか、お客さまのニーズは千差万別です。一つひとつ要望を把握しつつ、お客さまの期待を超えるような製品を提供するには、社員にはまさに職人的なプロフェッショナルとなることが求められます。

京都で大切なことは、その会社の製品やサービスが本物であるかどうか、オリジナリティがあるかどうか、ということ。売上げや従業員数など規模が大きいことは、必ずしも自慢にはならないのです。それどころか大きいだけであれば、恥にもなりかねない。「おまえんところはそんなに人使わんと商売できひんのか」と言われてしまいますからね（笑）。

もちろん京都のなかだけではいつまでたっても企業は成長しませんから、世界に打って出ることになります。けれども、私たちのスピリットはあくまでも京都にあるんです。

——堀場製作所も、今や全世界に拠点を展開するグローバル企業です。

各地に拠点がありますが、京都スピリットをいちばんよく理解してくれているのはフランス人ではないかと思えますね。不思議なことに京都人とフランス人の価値観は合うんです。フランスの企業を買収したときも、彼らのほうからHORIBAの傘下に入りたいと言ってきてくれた。2012年、フランスの理工系の名門、高等専門教育機関「エコール・ポリテクニク」を中核とする先端研究開発の集積地に光学分析装置の研究開発拠点を設けたときも、現地のメディアから注目されました。

答えは自分で創り出せ
海外勤務で社員を鍛える

——グローバル人材の育成は、日本企業にとって極めて重要なテーマですが、どう進めていますか。

グローバル化が進む世界で存在感を示していくためにいちばん大事なことは、自分とは何か、日本人とは

何か、誇りにすべきものは何かといったアイデンティティを確立し、それを保つことです。学校教育で日本の文化や歴史をきちんと教えていないために、今の若者は根無し草のように自分という存在の基盤を失いがちではないかと危惧しています。そのような状態では他者や他国の優れたところも発見できません。

当社では若いころからどんどん海外勤務を経験させるようにしています。現在、役員は8割、管理職で3割、一般職なら2割弱が海外勤務経験者です。決してみんなが流暢な英語を話せるわけではない。けれども、海外に出れば語学よりも話の中身が重要だということに気づく。私の場合、海外での商談では仕事の話はだいたい2割ぐらいまででしょう。後は自分の趣味や価値観を披瀝しあい、人間的な交流と信頼を深めるようにしています。それができないと商売の話もできません。

——海外で失敗を経験させることで、

育成につなげることも大切ですね。

国内では与えられた選択肢のなかから正しい答えを選べばよいといった雰囲気がありますが、海外ではそうはいきません。選択肢にはない答えを自ら見つけなければならぬこともよくあります。海外子会社のオペレーションは、日本の本社ではなく、ほとんど現地の出向者に任せています。自ら現地の銀行と交渉してもらい、キャッシュフロー管理の難しさを、身をもって経験してもらおう。銀行に頭を下げてお金を借りる経験なんて、本社ではまずできません。

日本にいたら上司が悪い、会社が悪い、社会が悪いとみんな他人のせいにするけれど、海外に行けばだれのせいにもできない。「おまえが悪い」しかないですから（笑）。

職人を育て感性を引き出す
「家」としての企業の役割

——社員を職人として育てるためのポイントは、何でしょうか。

3つあります。1つは「家」という精神的支柱を確立すること、2つ目は指示なしでも動ける「自助努力」を学ばせること、そして3つ目が「本物」を教えて切磋琢磨させることです。

——そのなかで「家」というのは何を指しているのでしょうか。

弟子たちが師匠の技を見て学び、師匠と日々の生活を共にして職人としての生き方、考え方を受け継ぐ。教育研修の器ということです。企業全体がそうありたいと考えていますし、企業文化を作り上げるうえでもそれを意識するようにしています。



研修所「FUN HOUSE」に設えられた暖炉。火を囲んだコミュニケーションの場を意図している。



世界幹部会議には世界中の経営幹部が京都に集まる。会議後の夕食で創業者の堀場雅夫氏（厚氏の父親）を囲み、記念撮影（左から2番目）。

堀場氏とその月に誕生日を迎える社員を招待する、社員誕生会。

とはいえ、「家」は厳しいだけの鍛錬の場ではない。たとえば、当社では社員間のコミュニケーションを促すために、社員の飲み会に会社から補助金を出します。わずかな金額ですが、何かきっかけがあると人は行動に移したくなるものですから。会社の補助を受けるには、レポート提出を義務づけています。といっても、単に写真を撮って送ってくればいいんです。それを私が見て、あいつ最近元気がないと思って心配していたけど、宴会でははしゃいでいるからまだ大丈夫かなとか、社員の様子がわかるじゃないですか。

ほかにも、会社主催の誕生会やパーティーもよく催します。管理職以上だけを集めた年末のフォーマルパーティーも恒例です。このときばかりは男性はタキシード着用が義務です。海外で招待される公式なパーティーでもスマートに振る舞えるようにするための訓練にもなっています。

——「FUN HOUSE」という立派な研修施設もお持ちですね。

豊かな森と清流に囲まれた研修所です。そこに行くだけで五感が生き生きと動き出す場所になるよう意図しました。私自身が受けた研修、行きたい研修所をつくりたいと思ったのがきっかけでした。暖炉、床暖房、羽根布団、カラオケ、さらにバーや空港のファーストクラスラウンジと同じ仕様のシャワールームまである。朝食に遅れないのと、ベッドメイキングは自分でするのが唯一のルールです。後は自由に使ってもらっています。日本の全社員2500人のうち、ピーク時は1カ月で延べ700人が使います。最近私でさえ予約



を取るのが難しいくらいです(笑)。——京都の企業では、引退された方々が在職中に得たスキルを活用して、中小・ベンチャー企業を支援していますね。堀場OBベンチャークラブもその1つ。2000年にクラブを発足した動機は？

私自身、子ども時代は工場と自宅が一緒に、父親と古参の社員が共に汗を流すのを見て育ちました。その感謝の気持ちを表したかった。それとやはり、技術の伝承が大事だと思ったからです。OBは宝。彼らの匠の技や勘所は、今も大いに頼りにしています。技術を次代にしっかりと伝える文化は、京都の企業が何百年も培ってきたDNAでもあるわけです。その伝統をこれからも引き継いでいきたいと考えています。

堀場製作所

■本社所在地/京都市南区 ■創業/1945年 ■従業員数/5787人(連結、2013年12月現在) ■売上高/1381億3600万円(連結、2013年度)

AFTER INTERVIEW

シニアの活動支援 京都流経営哲学の表れ

企業を引退した人たちがNPO法人を創設し、中小企業や学校教育を支援しているのが、「京都シニアベンチャークラブ連合会」です。会員はオムロン、島津製作所、日本電池、ワコールなどの出身者で、約400人に上ります。

1998年に発足した先駆的な存在であり、活動規模も大きなものです。この組織の提唱者が堀場製作所の創業者、堀場雅夫氏。長男の厚氏は、「社員を生涯にわたって大切にするのは当たり前」と言い、シニアベンチャークラブを支援し、連携しています。堀場製作所が定年退職者の社会活動に注力することは、「社員は職人、会社は家」という経営哲学の表れだと感じます。(本誌編集長)