

特集 中小企業の「ビジネスと人権」

## 第4章

# 人へ投資して 人権を尊重する組織風土に変革

ニッシン・パーテクチュアル株式会社



前田 浩光

神奈川県中小企業診断協会

国際的なサプライチェーンに組み込まれることも多い中小製造業に着目し、その人権尊重への取組みを探りたいと考えた。しかし、企業や団体が自社の人権への取組みを公表する法務省「Myじんけん宣言」特設サイトにて宣言を行った製造業71社（2025年2月4日現在）のうち、中小製造業は7社だった。

今回は、取材許可が得られたニッシン・パーテクチュアル株式会社に、同社の人権尊重の取組みについてお話を伺った。同社は、主に自動車メーカーに冷間鍛造（金属に常温下で圧を加え成形する加工法）部品を納める会社から受注する金型を、埼玉県で製造する社員数23名の中小企業である。

取材を通じて明らかになったのは、持続可能な経営のために「人を大切にする経営」を推し進める中小企業の姿であった。



ニッシン・パーテクチュアル株式会社の経営陣。左から、専務取締役の古川摩周氏、代表取締役社長の中村稔氏、常務取締役の田口達人氏。

## 1. 最初に取り組んだのは組織風土改革

### (1) 「あいさつができる会社に」

同社代表取締役社長の中村稔氏は、リーマン・ショックによる経営悪化を受けた経営刷新により、2010年に第3代社長に就任している。社長就任時の最初の目標は、「あいさつと3Sがしっかりできる会社」にすることだった。

「当時は、来社されたお客様に対して、また、社員同士でもあいさつができない社員がたくさんおり、仕事をするうえで好ましい状況ではないと思っていました」

中村氏には悔恨の念があった。社長就任前に、社長や父である会長に対して何度も提案したものの、考え方の違いを埋められず、組織風土を変える動きを生み出せなかった。そのときの経験も含めて、中村氏には「特に中小企業では人権尊重の取組みは社長次第」という強い思いがある。

「お客様のことを客と呼ぶ会社に良い会社はないと思います。そこに人権があるとは思えません。社長が社員に対して範を示し、価値観を浸透させる責務があると思うのです」

中村氏は、社長に就任するとすぐさま形骸化していた経営理念を見直すとともに、社員と一緒にクレド（行動指針）を作成した。クレドは、今でも朝礼で毎日1つずつ唱和している。専務取締役の古川摩周氏は、あ

る社員が「友だちと話をしていたら、クレドの一文が頭に浮かんだ」と話してくれたとき、うれしく感じたことを覚えている。

## (2) 社是制定で会社としての価値観を示す

経営理念「圧倒的チャレンジ精神でお客様の未来と先端技術を創造し、そして、お客様と共に幸せになります。」では、中村氏の理想を表現した。中村氏は、朝礼や会議など機会があるごとに「チャレンジ精神」を強調した。

ところが、社長就任から数年がたつてみると、他責の言葉や自部署の利益だけを考えた個別最適の行動が目立つようになった。経営陣が調整に奔走する日々が増える。中村氏は、「事業としての在り方は経営理念で示していたが、当社には働く人としての在り方の基準となるものがない」ことに気づいた。

そこで、2018年に制定したのが「尊重 信頼 協力 自立」の4つからなる社是だ。他社を参考に社是に盛り込むさまざまな要素を研究しながら、同社にとって最も価値のある言葉を選んだ。社是を制定したことで、管理職が同社ならではの行動規範を持つことができ、自ら問題行動に対処できるようになった。

また、経営陣も含めて、「今の行動は、社是の『尊重』に照らすと、どうなのか」といった会話を社員との間で頻繁に交わすようになったことで、問題を小さな芽のうちに摘み取ることができるようになった。

## (3) 評価制度と連動した社是の浸透

同社では、社員のモチベーションアップを目的に評価制度の見直しを2020年に行っている。それまでの評価制度は評価項目や評価基準が社員に公開されていなかったため、どのような行動が求められているのかを常日頃から意識することができなかった。

見直しにあたっては、社是に対応した行動を評価する項目を設けるなど、同社の価値観が社員に浸透するように工夫し、価値観に則って行動した社員が報いられる形にしている。



ホスピタリティあふれるウエルカムボード

「社員同士のトラブルは、私が入社した6年前に比べると目に見えて少なくなりました」と、評価制度の見直しを主導した常務取締役の田口達人氏は語る。

田口氏は、埼玉県のイベントで中村氏と出会い、チャレンジ精神で果敢に行動する同社に魅了され、組織化を進めたいという同社に対して、自身の持つ組織づくりの経験を生かして一緒に成長したいという希望を持って同社に入社している。

こうして見てくると、同社が「共通目的」、「貢献意欲」、「コミュニケーション」という組織の3要素に対して手を打ちながら確実に組織力を高めてきた様子がうかがえる。

## 2. 働き方改革をテコに変革を加速

### (1) 工作機械の自動化で得た成功体験

経営理念の「圧倒的チャレンジ精神」が最初に形を見たのは、2012年頃から最先端の工作機械を導入し始め、2015年から2018年の間に進めた夜間の自動運転である。

補助金を活用しながら矢継ぎ早に最先端の工作機械を導入し、率先垂範で使いこなしていく中村氏に、喰らいつくように操作をマスターしていく現場の社員たち。また、1人しか操作できないということがないように、多能工化も推進している。全体最適を考えて行動できるようになった社員に成長の跡が見える。



会議室に掲示する「Myじんけん宣言」、社など

「それまでは夜の8時、9時まで残業することが当たり前という状況でした。工作機械の自動運転と、並行して進めていた生産管理のデジタル化ができたことで、残業時間は繁忙期でも月に10時間未満となっています」と中村氏は語る。

チャレンジする組織文化を築いていくには、率先垂範で最先端にチャレンジし、手本となることはもちろんだが、「チャレンジして失敗したら褒め称えるくらいでちょうどいい」というのが持論だ。

## (2) 子育て中の専務が自ら旗振り

仕事は工作機械現場だけで行われているわけではない。梱包、発送、伝票発行などの業務を担う社員の中にはワーキングマザーもいる。会計を含め多くの業務をこなす古川氏自身もワーキングマザーであり、子どもの発熱など突発的な出来事にも対応できる仕組みづくりを主導した。

どの仕事も最低でも2人以上ができるように多能工化することで、突発的な休暇も取りやすくしている。古川氏は、「子育てや介護などの制約があっても諦めず働き続けられるよう、皆で協力し合う組織風土ができました」と言う。工作機械の自動運転だけでは成し遂げられない働き方改革だ。

## (3) プライベートの充実が好循環を生む

中村氏が社長になって立てたもう一つの目標は、社員が自主的に勉強する組織にすることであった。

「多くの人が大人になると勉強しなくなります。組織を預かる身としては、長期的に見ると非常に問題だと思います。自ら学ぶ意識づけを行いたいと考えました」

中村氏は、毎月1人3冊まで会社が書籍代を負担する制度を設け、また、会社の本棚を作って自由に本を借りられるようにしている。

さらに、業務に少しでも関連する資格であれば、取得すると毎月千円が支給される資格取得支援制度も創設している。最近では、生成AIの資格である生成AIパスポートに9名、G検定に1名が合格している。

中村氏は、働き方改革でプライベートの時間を充実させ、社員が前向きに自分自身に投資できる環境を作ることも経営者としての重要な仕事であると考えている。

## 3. 組織力向上が可能にした第二創業

### (1) 社名変更と新規事業の立ち上げ

同社は創立50周年となる2023年2月に現在の新社名への変更を行っている。新社名の「パーテクチュアル」は「Perpetual」（永続的な）と「Technology」（技術）からの造語で、「時代を超越して価値を持つ技術」を追求する意志を表す。

同社は、2022年に導入したフェムト秒レーザー（超短パルスレーザー）加工機を使ったレーザーテクスチャリング事業に加え、生成AIのコンサルティングや人材育成を行うAI事業を、新社名への変更後、立て続けに事業化している。

「これまでの50年は、自動車産業の中で同じことを少しずつ成長させることでここまで来られました。しかし、これからの50年は、まったく違う状況になります」と中村氏は危機感を露にする。社名変更は第二創業の決意表明でもあるのだ。

## (2) 「圧倒的チャレンジ精神」こそ強み

これまで見てきたように、中小企業ではなかなか導入事例のない高価なフェムト秒レーザー加工機の導入や、大企業でも社内活用が十分ではない中で、生成AIを使った事業を開始するなど、中村氏のチャレンジ精神は圧倒的と言っても過言ではないであろう。しかし、一人で事業を進めることはできない。中村氏に追従する社員にも圧倒的なチャレンジ精神が要求されるのは間違いない。

中村氏は、社長就任から13年の歳月をかけ、古川氏や田口氏とともに、理想とする組織づくりを行い、社員が心身ともに満足し、最先端の技術にチャレンジできる環境を築き上げてきた。こうした努力の積み重ねがあったからこそ、AI時代の到来という時代の大転換点にあって、会社としての新たな一歩を踏み出せたといえよう。

「イノベーションを生み出し続けられる環境をつくるのが我々の仕事」と中村氏は言う。イノベーションに終わりが無いからこそ、人づくり、組織づくりがますます重要になる。



フェムト秒レーザー加工機を愛してやまない担当者  
(左から同社の中村環希氏と鳥澤真菜美氏)

## 4. 取材を終えて

同社は、「Myじんけん宣言」を公表することで、人権に関する取組を行うとの決意を表明した段階にある。この段階から先、リソースの限られる中小企業にとって、「ビジ

ネスと人権に関する指導原則」が定める3つのステップで「ビジネスと人権」に取り組むことは容易ではないと予想される。

しかしながら、現段階でも、これまでのさまざまな取組を「ビジネスと人権」というフレームワークでとらえ直し、社会が求める価値に従って、積極的に情報発信していくことは、少子高齢化社会の進展に伴い激しい企業淘汰が予想される中、存在価値を高めるうえで重要である。また、人権リスクに関する正しい認識があれば、自社にとってのリスクの大きさを評価し、先手を打つことも不可能ではない。

つまり、中小企業こそ「ビジネスと人権」を外圧として受動的に対応するのではなく、組織戦略に組み込み、主体的に対応する姿勢が求められるのではないだろうか。

中小企業が戦略的に「ビジネスと人権」に対応するためにも、中小企業診断士が以下のような役割を果たすことが求められる。

- 中小企業診断士が「ビジネスと人権」の正しい知識を習得し、支援先の中小企業に対して、わかりやすく情報を提供する。
- 支援先の中小企業が、組織戦略に「ビジネスと人権」を組み込み、組織戦略をアップデートする支援を行う。
- 各企業の実情に合わせて3つのステップを進め、段階を追って、「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める体制・制度を整える支援を行う。

今回、取材したニッシン・パーテクチュアル株式会社のように、人への投資は人権尊重のベースとなるものであり、「ビジネスと人権」への対応の起点となるであろう。

### 前田 浩光

(まえだ ひろみつ)

大学卒業後、電気メーカーにて、電子計算機の開発・設計、品質保証などを経験。2023年中小企業診断士登録・独立。財務にひも付いた現場改善の支援を行う。

