



## 児玉 和

KODAMA Nodoka

グンゼ  
社長

# 無形資産の強化を ～企業は人なり～

企業には売上や利益などの成果が求められるのは当然です。しかし、私は社長就任以来、バランスシートに表れるような有形資産よりも、むしろ永続的な発展のための土台となる「無形資産」の強化に取り組んできました。今年創業120周年を迎えた当社は、創業時から一貫して、どんなに時代の荒波にもまれようとも、「根を強く張る」ことを大事にしてきた会社です。花は葉に支えられ、葉は枝に支えられ、枝は幹に支えられ、幹は根に支えられている。根が強ければ花は永続的に咲き続けるというわけです。会社で根にあたる部分、それが「人財」「構成員の団結力」「社内の風通し」といった無形資産であると考えます。

当社では、無形資産を充実させる取り組みの一環として、全国の事業所で「明るく楽しく元気よく(ATG)プロジェクト」を展開しています。会社から指示されるのではなく、事業所ごとに推進リーダーがニーズを調査し、企画し、実行する活動で、朝の挨拶運動や夏祭りなどさまざまです。なかでも、地域ごとに複数の事業所が集まって開催する運動会は、部門、職種、職責、世代を超えた交流の場となり、社内の風通しの向上や団結力の向上につながっています。当社では毎年、「今年の合言葉」を決めており、今年は知識と行動は一体でなければならないことを説いた「知行合一」を掲げました。知っていても行動しなければ、知らないことと同じで何の意味もなく、成果は行動からしか生まれません。特に、若い人たちに、積極的に行動して成果を出してほしいという思いを込めてこの言葉を選びました。また、創業の精神や社是などは、聞いただけでわかったような気になりますが、なかなか日常の行動には生かせないものです。そこで、当社では、体が自然に反応するまで練習を繰り返すスポーツのように、毎朝、そして会議のはじめに全員で社是を唱和

しています。何か不祥事が起ってから綱紀粛正を言い出すようではいけません。創業者の思いを伝えることやCSR教育などは、日ごろから身体に染み付くまで徹底しなければならないものです。

今後も日本は技術立国として世界と戦っていかなければなりません。しかも現代は、製品はよくて当たり前、そこに夢や感動、驚きといった情緒的価値を加えることが求められています。それに応えるには、発想が豊かな人財の育成が不可欠です。こうした人財は、長く同じ部門や組織で仕事をしてきた人より、厳しい海外勤務や出向、工場・営業所といった現場での経験など、他流試合をしてきた人の中から育つように感じています。また、個人戦より、仲間とともに戦う団体戦に強い人財であって欲しいですし、デジタル的に解決できない複雑な課題が増えてきていることから、柔軟なアナログ的な発想ができることも重要です。先に述べた知行合一にもつながりますが、いろいろなことに気づき、考えて自主的に行動する、そんな人財を育てたいものです。

「百年樹人」といわれるよう、人財育成は極めて難しい課題です。これからますます難しくなっていくでしょう。これを極めることができれば、競争優位に立てるでしょう。機械は油を差し、メンテナンスをすれば設計どおりの能力は発揮しますが、人間は能力の引き出し方で、その人の持つ能力の50%の発揮にとどまることも、150%まで飛躍させることもできるのです。社員が能力を発揮できるような仕掛けが会社には必要ですし、その仕掛けの良し悪しは経営者の想いが強いか弱いかで決まります。人財育成に王道はありません。日常の業務の中で地道にコツコツ取り組んでいくことが、何より大切ではないでしょうか。

(談)

