

エレベータ専門メーカーの
ケース・スタディ・レポート

学部学科：経営学部経営学科
氏名：内古田侑哉

学部学科：経営学部経営学科
氏名：金岡佑篤

学部学科：経営学部経営学科
氏名：賀川鈴香

学部学科：経営学部経営学科
氏名：木村時雄

目 次

- I. はじめに (内古田侑哉)

- II. 調査の概要 (金岡佑篤)

- III. エレベータ業界の概要 (賀川鈴香)
 - 1. 利益構造
 - 2. 保守管理の分類
 - 3. 競合他社比較

- IV. フジテックの概要 (木村時雄)
 - 1. セグメント別の売上高
 - 2. 売上高経常利益率

- V. 調査結果
 - 1. 競争戦略 (賀川鈴香)
 - 2. リスクマネジメント (内古田侑哉)
 - 3. 社員教育 (金岡佑篤)
 - 4. モチベーション (木村時雄)

- VI. まとめ (内古田侑哉)

<参考文献>

I. はじめに

エレベータを利用する際に、その製造メーカーを確認することはほとんどないだろう。したがって製造メーカーは利用者にサービスを提供しているものの、認知度が低いことを意味している。しかしながらエレベータの業界の利益構造、アフターマーケット、人事制度を調査することで日本のエレベータ業界ならではの特色が浮かび上がってきた。

この報告書はフジテック株式会社（以下フジテック）人事部中山英一氏へのヒアリングによるものと参考資料の内容から作成した。フジテックに対するヒアリングに際して、以下の点に着目した¹。まず、第Ⅲ章でも述べる通りフジテックは売上高上位 5 社の中で唯一の独立系専門メーカーということである。次にフジテックの売り上げと営業利益の半分が海外であることから海外に事業を展開している事に着目した。その上でフジテックの競争戦略や教育制度について事例として記述する。次章では調査の概要について説明する。

II. 調査の概要

2014 年 7 月 14 日にフジテック株式会社の組織について、フジテック株式会社ビッグフィット（茨木市）においてヒアリング調査を行った²。ヒアリング調査では「競争戦略」「リスクマネジメント」「社員教育」「モチベーション」の 4 つに焦点をあて中山氏にお伺いした。次章ではエレベータ業界の概要を述べる。

III. エレベータ業界の概要

日本におけるエレベータのシェアはエレベータ、エスカレータとも三菱電機（以下三菱）、日立製作所（日立）、東芝の 3 社で市場の 7 割強を占め、それに日本オーチス・エレベータ（以下日本オーチス）およびフジテックを加えた 5 社で 9 割を超える寡占状態である³。そのなかでフジテックは国内において三菱電機、日立、東芝に次いで販売シェア 4 位である⁴。上位 3 社の三菱、日立、東芝は総合電機メーカーであり、三菱であれば据え付けは三菱、メンテナンスは三菱ビルテクノサービスというように工程が分けられているのに対してフジテックは上位 5 社の中では唯一の独立系専門メーカーであり⁵、すべての工程を行うことができる⁶。山田(2003)によるとエレベータ業界は、未だに垂直統合型の事業構造を維持している数少ない例の 1 つであり製造から据え付け、メンテナンスまでを、メーカーと同系列の会社が担当しているケースが多い。

¹ 2014 年の採用大学名の中に大阪経済大学が記載されていたことにも着目した。

² 調査の内容は(1)企業概要 (2)競争戦略 (3)リスクマネジメント (4)社員教育 (5)モチベーションである。調査見学の日時は、2014 年 7 月 14 日 15 時-17 時である。ヒアリング対象者は、フジテック株式会社人事部主事中山英一氏である。実施主体は、経営学部准教授 本間利通、経営学部学部生 内古田侑哉・賀川鈴香・金岡佑篤・木村時雄である。

³ 日経情報ストラテジー 2009 年 4 月号 124/127。

⁴ 就職四季報 2015 年度版

⁵ 日本オーチスは世界最大エレベータ会社であるオーチス・エレベータの日本法人である。

⁶ 2014 年 7 月 14 日（月）ヒアリングより

1. 利益構造

エレベータ製造会社の基本的なビジネスモデルは、エレベータ販売時の利幅を薄くする一方で、その後の定期的な保守点検作業をメーカー系保守業者が受注して、長期的に利益を確保するものである⁷。そのため、大手 5 社のメーカー系保守業者のシェアは約 8 割と保守業務についても寡占状態にあり、利益率も非常に高くなっている⁸。

業界の現状は、日本のような先進国では成熟しきっており、既存エレベータのメンテナンスとリニューアルが重要な事業になっている。リニューアルは設置後概ね 25 年超の昇降機を対象にしており、その需要は年々増加している。世界の市場動向で注目している国は中国であり、世界の総需要(新規)の約 5 割を占めている。次に注目なのがインドで、中南米、アフリカ等で需要が増えてきている⁹。

2. 保守管理の分類

1 で述べた独立系保守業者について説明する。エレベータ保守管理業者はメーカー系保守業者と独立系保守業者に分類される。メーカー系は、エレベータメーカーの直轄メンテナンス部門または、直系列のメンテナンス専門会社のことをさし、三菱やフジテックはメーカー系に分類される。直系列のメンテナンス専門会社の例として三菱ビルテクノサービスがある。メーカー系の特徴として自社系列機種で独占的に保守メンテナンスを行うため、保守点検料が割高なのが一般的である。

メーカー系は、自社メーカー機種以外のメンテナンスは請け負わず、他メーカー機種の見積りを出すこともない。これに対して独立系保守業者はどのエレベータメーカーの系列にも属さず、メンテナンスを専業として保守点検を行っている会社の呼称である。メーカー系と比較して様々な経費負担が少なく済むため、保守点検料は安い傾向にあり、どのメーカーのエレベータの保守管理も請け負える¹⁰。

コスト意識の高まりにより保守管理業務について競争入札が広がったことで、独立系保守業者との競争が激化し、メーカー系保守業者がシェアを失い、例えば 5 章で述べるシンドラ社の事件のように契約金額も下落していた¹¹。メーカー系と独立系が混在していることで問題点がある。例として 2006 年のシンドラ社のエレベータ事故はメーカーであるシンドラ社が整備マニュアルなどの技術情報を独立系保守業者に提供していなかったことから、作業員には当該機種の保守点検に必要なノウハウが不足し、ブレーキの異常を看過したものと考えられる。この問題については 5 章で詳しく述べる。今後も、技術情報の

⁷ 日経情報ストラテジー 2009 年 4 月号 124/127.

⁸ 日経情報ストラテジー 2009 年 4 月号 124/127.

⁹ IRuniverse ウェブサイト

http://iruniv.net/marketnews/2012_09/ma2012_0918_13.html

¹⁰ エレベーター見積りお助け.com ウェブサイト

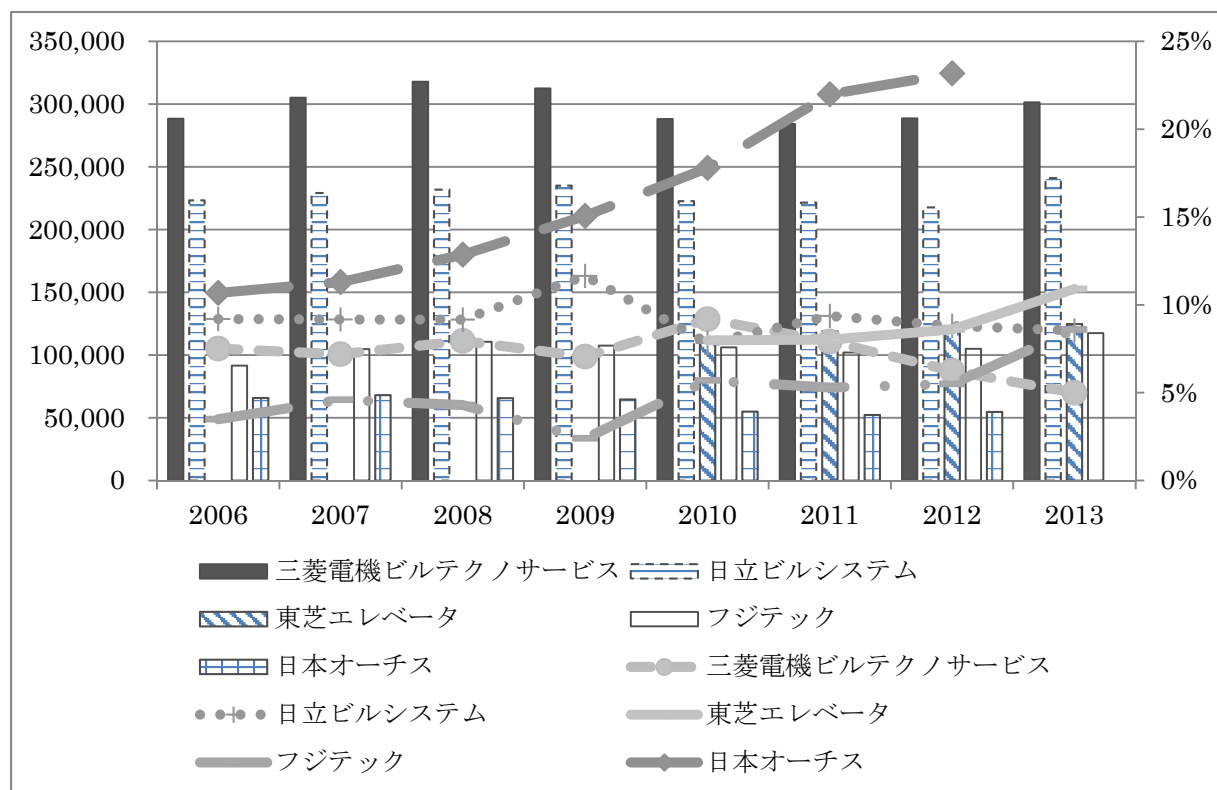
<http://www.elevator-otasuke.com/gyousha.html>

¹¹ 日経情報ストラテジー 2009 年 4 月号 124/127.

ブラックボックス化がさらに進展し、保守点検の技術格差が拡大することが見込まれ、エレベータの安全面での重大なリスクとなっている¹²。

3. 競合他社比較

図Ⅲ-1 業界上位5社の売上高経常利益率



出典:会社四季報(2006-2013年版)、会社四季報未上場版(2006-2013年版)より筆者作成

業界上位5社の売上高と経常利益率をまとめたものが図Ⅱ-1である。まず2013年度の売上高に着目する。業界1位の三菱電機ビルテクノサービスの売上高は約3014億で2位の日立ビルシステムは約2410億である。3位の東芝エレベータは約1246億であり1位の三菱ビルテクノサービスとは約3倍、2位の日立ビルシステムとは約2倍の差がある。このことからエレベータ業界は1位の三菱ビルテクノサービスと2位の日立ビルシステムが3位以下の企業よりもシェアがかなり大きいことがわかる。またフジテックは業界4位と位置付けられているが2013年度の売上高は約1174億円で3位の東芝エレベータは約1246億円なので大きな差はない。次に経常利益率に着目するとフジテックは2012年まで5%を前後することが多く5社の中では低い傾向にある。5社ともに2006年度から2013年度の期間で安定した売上高を残していることも図Ⅱ-1よりわかる。次章ではフジテックの概要について述べる。

¹²日経情報ストラテジー 2009年4月号124/127.

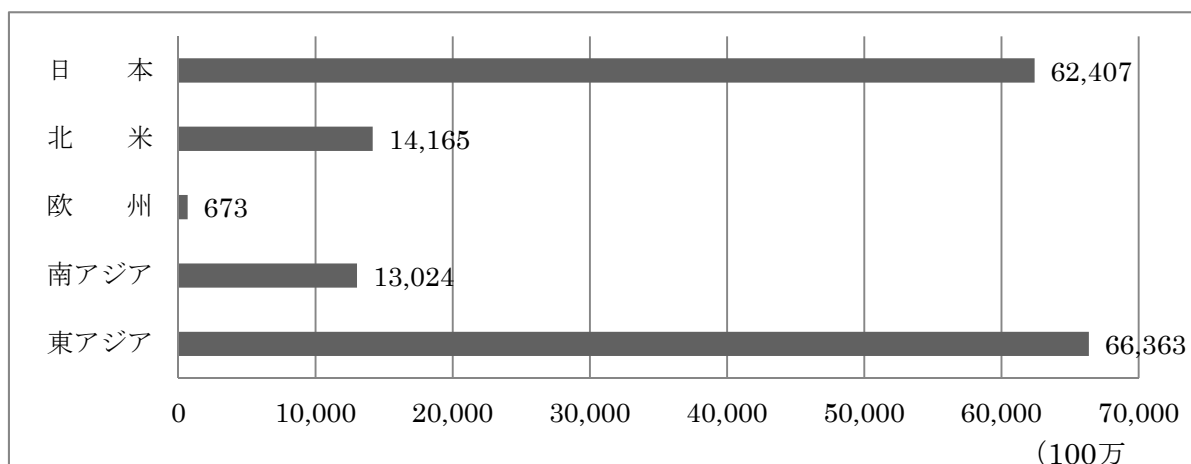
IV. フジテックの概要

1. 概要

フジテックの設立は1948年、資本金は125億3393万円である¹³。関係会社32社(うち、連結子会社18社)により構成され、エレベータ、エスカレータならびに動く歩道の専門メーカーとして製造、販売、据付、保守の一貫した事業をグローバルに展開している¹⁴。世界23の国と地域に12の生産拠点と多数の販売拠点を有し、連結経営時代に即応した全体最適を追求する業務執行体制によって、グローバルな相互連携を図りながら、地域に根ざした経営を展開している¹⁵。日本・中国が収入源であり生産は中国にシフトしている。成熟市場の日本・欧米は新設よりも更新やメンテに重点を置いている¹⁶。

2. セグメント別の売上高

図IV-1 セグメント別売上高



出典：有価証券報告書 第67期 平成25年4月1日 - 平成26年3月31日より筆者作成

この節はフジテック第67期有価証券報告書に基づいて述べる。図III-1から日本と東アジア(主に中国)の売上高が高く、国内だけではなく海外も主な市場であることがわかる。売上高トップを走る東アジアの中でも、中国を最重要市場と位置付けている。引き続き中国に対する経営資源に力を注いでいき、シェア拡大を最優先としている。さらに成長が著しいアジア市場において、グローバル人材の開発に向け、事業計画に沿った人材の活用を行っている。また、教育研修カリキュラムの充実を図ることで、計画的なグローバル人材育

¹³ 2014年3月31日現在 フジテックウェブサイト <http://www.fujitec.co.jp/>

¹⁴ 有価証券報告書 第67期 平成25年4月1日 - 平成26年3月31日

¹⁵ 有価証券報告書 第67期 平成25年4月1日 - 平成26年3月31日

¹⁶ 就職四季報 2015年度版

成の加速を目指している。成熟市場である香港、台湾、韓国は、リニューアルとメンテナンスのモダニゼーション事業に注力する。

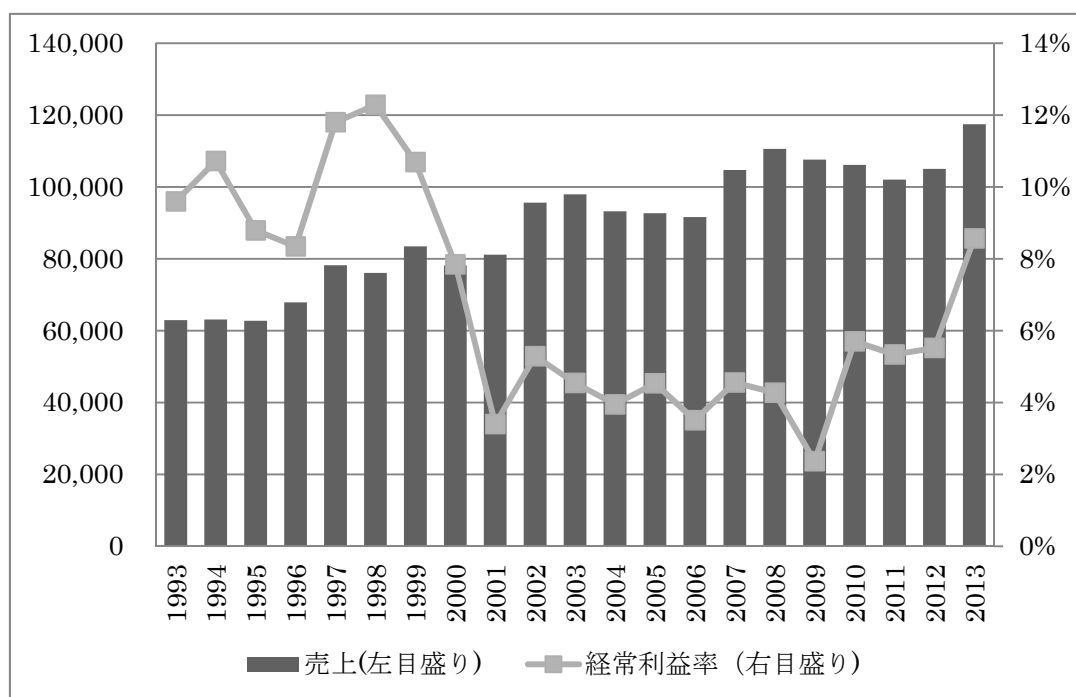
北米・欧州は、成長性の高いモダニゼーション事業での商品力の強化を図り、経費削減や業務の効率化の推進を図っている。

南アジアは、成熟市場であるシンガポールにおいてモダニゼーション事業に注力するとともに、インドにおける生産能力を拡大し、インド市場のマーケット需要に対応した商品供給力の向上を図っている。日本は、新設事業では原価低減により収益力を高めるとともに、マーケット・シェアの向上を目指す。

以上のように、セグメントごとに売上高に大きな開きがあるために、採用する事業戦略は様々である。フジテックの売上を支えている東アジア事業により力を注いでいることがうかがえる。

3. 売上高経常利益率

図IV-2 売上高経常利益率



出典：会社四季報 1994 年から 2014 年より筆者作成

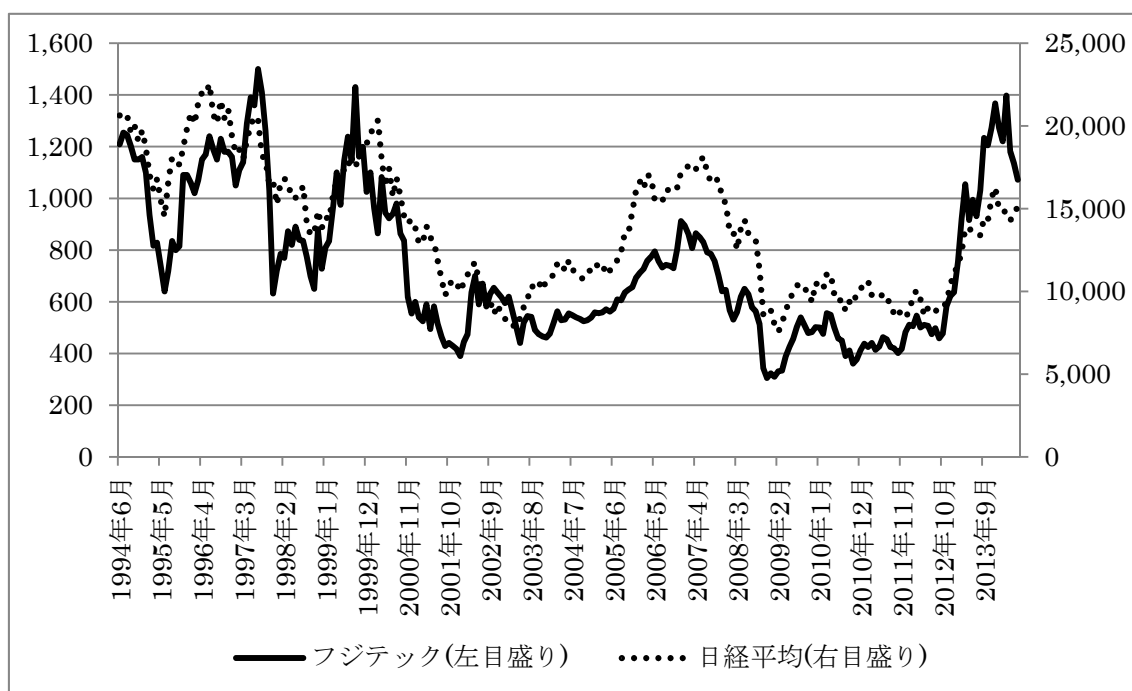
図の説明を会社四季報 1994 年から 2014 年版に基づいて述べる。売上高経常利益率の 1997 年から 2001 年までの大幅な減少は、主に国内のエレベータの受注不振、海外の円高進行が大きく影響している。また主力エレベータは北米で人材確保難等でのコスト高で赤字拡大やアジア、日本での経営不振が大きく影響した。一方で 2012 年 - 2013 年にかけて

の増加は、政権交代による「アベノミクス」効果やアジアへの事業拡大等が大きく影響した。主に中国、シンガポールなどの途上国への輸出が増えたことによる増加した。

売上高の向上は、国内のみではなく、アジア、中東に事業を展開したことが影響し、継続した売上の増加を生み出している要因といえる。

4. 株価推移

図IV-3 株価推移



出典：Yahoo!ファイナンス¹⁷より筆者作成

図の説明を会社四季報 2008 年と 2009 年版に基づいて述べる。2008 年から 2009 年にかけて、日経平均株価とフジテックの株価とともに減少している理由は、主に第 2 次世界恐慌が影響している。サブプライムローン問題をきっかけとしたこの金融危機は、北米を中心にヨーロッパ、中東、アジアにも広がり、日本経済にも大きな影響を及ぼした。世界恐慌の打破により、日経平均株価は暴落し、日本の多くの企業も多大な影響を受け、フジテックの株価も日経平均株価とともに下落したといえる。

2012 年からの株価の増加理由は、日本銀行による金融緩和政策を背景に、自民党への政権交代、安倍総裁のデフレ脱却を目指した「アベノミクス」が影響し、日経平均株価が増加したといえる。またフジテックでは、中東、アジアを主に事業展開を広げ、新興国への新設販促をし、更新、メンテ拡大を繋げたことが更なる株価の上昇に繋がったといえる。

¹⁷ Yahoo!ファイナンスウェブサイト <http://finance.yahoo.co.jp/>

フジテックと日経平均の株価推移を見ると、フジテック日本経済に左右されることがあるといえる。

V. 調査結果

1. 競争戦略

フジテックは第Ⅲ章で述べたとおり国内のエレベータ業界で販売シェア 4 位に位置づけており、上位 5 社の中で独立系唯一のエレベータ専門の会社である。エレベータ専門において最重要なものは第Ⅲ章で述べたとおりメンテナンスサービスであり、新設よりアフターマーケットやモダニゼーションで利益を上げているのが現状である。

この節では「ポジショニング」と「海外進出」の 2 つに焦点を当てて、フジテック社の競争戦略の源泉について検討する。ポーターの競争戦略論の解釈によると、持続的な競争優位について考えることは「ポジショニング」の問題とみなすことができる(入山、2012)。

フジテックのポジショニングについてヒアリング調査で伺った「海外進出」については、フジテックは他社と比べて早くから海外に力を入れており、大手が国内でシェアを争っている中で、海外に工場を建て海外での生産能力を上げていた¹⁸。この海外進出戦略と競争戦略の源泉についてもヒアリングを行った。

(1)先行研究

①ポジショニングについて

ポーターの競争戦略論では、持続的な競争優位を実現するために企業はどうすべきか考える(入山、2012)。入山によると経営学ではこれを SCP パラダイムと呼んでいる。始まりは 1930 年代、一群の経済学者によって、「企業の置かれた環境、企業行動、企業パフォーマンス」という 3 つの要素の関係を理解する方法論の研究である。この研究から生まれた理論的フレームワークが「業界構造—企業行動—パフォーマンス・モデル」略して、SCP モデルとして知られるようになった。このモデルでの業界構造 (structure) は、その業界に存在する競合企業の数、製品の差異化の度合い、参入と退出のコストなどによって測定され、企業行動 (conduct) とは、業界における特定の企業がとる行動のことで、市場価格に応じた価格調整による需要変動への適応 (price taking)、製品差別化、談合、そして市場占有力を背景とした行動などである。パフォーマンス (performance) は、個別企業レベルのパフォーマンス、業界全体のパフォーマンスの 2 意がある(Barney,2003)。

SCP パラダイムを一言で言うとポジショニングである。ポジショニングには 2 つあり事業を行なう上で適切な産業を選ぶものと、できるだけユニークなポジションをとるものがある。前者は、企業間の競合度が低く新規参入が難しく価格競争が起きにくい産業を選ぶということであり、後者はユニークなポジションをとりながら顧客に価値を提供できれば持続的に高い業績があげられると考えたものである。

したがって Porter の SCP パラダイムでは差別化戦略が重視される。そしてその差別化の

¹⁸ 日経ビジネス 1993/12/13 42-44.

意味は「どうやって競合他社との競争を避けるか」ということであり、「競争しない戦略」を重要視している。なるべく競争の少ない産業を選び、ライバルよりもユニークなポジションをとれば、他社と価格で競争する必要がなくなり、その結果安定した収益を得られる。それが持続的な競争優位の獲得につながるのである（入山、2012）。

競争優位の獲得ができる企業は、利益を生むような何らかの「戦い方」を考案し、実践していると推測される。そこで、企業間の「戦い方」の違いを生む方法として先程述べた通り「ポジショニング」が重要となる。他社とは異なる戦い方をいち早く見つけて実行に移すことが、企業の競争優位の獲得をもたらす、ひいては企業の成長を促進するのである。（楠木、2010）によると、**Strategic Position**（ポジショニング、以下 **SP** と略）は他社との競争上の位置取りのことである。これは外部コンテキストとのかかわりから、他社とは異なる独自のポジションを見つけ「いかに競争圧力を回避するか」を考えて策定される。**SP**の活動の選択について意思決定する場合、経営資源の獲得や配分が影響を受けるため、**SP**はじっくりと時間をかけて手に入れるものではない。**SP**はその企業のポジションを変えることで、他社に対して効果的な一手を打つことができるが、その効果の持続時間は短い（池田、2011）。

②海外進出について

この節では日経ビジネスから複合生産について抜粋した内容を述べる。

フジテックは1993年複合生産を行うことで海外進出を果たしていた。複合生産とは国内外7工場の間で部品や完成品の生産を分担して相互に供給し合い、製造コストを低減するという仕組みを指すフジテックの社内用語である。その狙いはどの拠点で何を作れば最もコストを下げられるかを考え実行することで、海外各工場の長所をフルに引き出して互いに活用しグループ全体の競争力を強化することである。これを行うことで為替が変動しても売上高経常率はほぼ一定になるという利点がある。93年3月期の売上高408億円のうち、輸出は76億円を占めるが、国内で使う資材約80億円を複合生産によって海外から調達している。輸出分の為替差損はほぼ相殺できるわけだ。93年中間決算では、不況の長期化と急速な円高にもかかわらず売上高経常利益率は10.2%と製造業売上場986社平均の2%（日本経済新聞社調べ）を大きく上回った。

日本エレベーター協会によると92年度の国内エレベーター新設台数は前年度比11.2%減の約2万8600台。その大半を三菱電機と日立製作所、東芝の大手3社が押さえフジテックの市場シェアは7~8%程度とみられる。フジテックは複合生産を行い国内で大手と勝負する道を選ばず早くから海外市場に活路を見出した。シンガポールには65年の独立直後に工場進出し、以後、東南アジアや、南米、米国に計6工場設立し、海外生産能力を国内二倍の約6000台、社員数も国内3000人に対して5000人を雇用した。

複合生産体制は層が厚くなった海外工場を活用して為替変動の影響をさらに軽減させるための試みと言える。その中心となる複合生産部は内山社長自らが本部長を兼務する国際経営本部に93年6月に設置した。しかし複合生産体制を構築するプロジェクト自体がスタ

一トしたのは前回の円高が始まる直前の84年のことである。当時は売上高に占める輸出比率が約4割であり、日本の貿易黒字が急増するのをみて早晩円高になると危機を抱いた内山社長が為替対策を指示したのがきっかけだった。複合生産という言葉は使わなかったものの当初から製造コストが国内よりも安い海外工場の部品を活用しよう、との発想はあったのである。ただユーザーの品質要求が厳しい日本では、海外で作った部品はすぐには採用できなかった。

複合生産体制を築いてきたこの10年間の動きを追うと、一貫した長期戦略がうかがえる。円高対策のために海外生産能力を増強する一方、部品の相互融通のために、海外各拠点の実力を焦らず地道に養成してきた。まず、85年に米子会社フジテック・アメリカ（FAI）の生産拠点として、オハイオ州にエレベータ工場を建設した。約100億円を投じて年間3000台のエレベータを生産できる体制を整えた。米国は世界最大手のオーチス・エレベータなどの牙城である。しかもエレベータは安全に動けば十分とされ、日本勢が得意とする高速、低振動などの技術はあまり評価されないものであった。そのため現地での知名度を向上させ技術力の評価を確立することを再優先課題とした。オハイオ工場は稼働当初、利益は二の次にして受注獲得に走った。米国ではビル建設の工期が遅れるのは日常茶飯事であり、納期がずれて生産計画が狂い、人繰りのため人件費が急増して赤字に苦しんだ、と当時の生産部門担当は振り返る。

結果的に知名度向上を優先する策は功を奏し、ニューヨークやロサンゼルスなど大都市の高級ホテル、高層ビルへの納入に成功した。ユーザーの依頼を受けてエレベータのデザインや仕様を決める「エレベーター・コンサルタント」や建設会社の間にも社名が浸透し80年代末には赤字幅も縮小していった。90年までにFAIの経営にメドがつくと91年からは複合生産体制づくりの第2ステップに入った。この年にはシンガポール工場の生産能力を約40%増強。10月には国際経営本部を新設した。世界市場を日本、米国、東アジア、南アジア、欧州の五つに分けて生産を分担、各地域の経営を担当する役員を置いた。92年からは総額約50億円をかけて台湾工場を増設するとともに、シンガポールの対岸にあるインドネシア、バタム島に新工場を建設した。「アジアの建設ブームで急増した需要に対応すると同時に、各拠点の間で部品を融通できるだけの生産能力を整備するため、大型投資に踏み切った」と内山社長は話す。同時に海外の各工場が自信を持ち他工場に出荷できる得意製品の育成に注力している。FAIでは日本人に比べ指の太い米国人が効率よく作業できるよう、配線が密集する制御装置のネジやボルトの間隔を広げるなど、細かい設計変更を繰り返した。シンガポールでは制御用リレー端子と電線をハンダ付けすると検査合格率が国内よりも落ちるため、電線を端子に巻きつけるだけで接続できる方法を考案した。「各工場が工夫を重ねて品質や生産性を引き上げていけば、得意な分野が生まれてくる」と内山社長は言う。こうしてつくりあげた基盤を最大限に活用するため、各工場の司令塔となるのが本社の複合生産部である。設計や開発を手掛けた技術系社員で、海外駐在の経験者を揃えた。複合生産部では各国で受注したエレベータの仕様書が全て届き、要求される品質や性

能、納期、納入先までの輸送コストを技術者の目で勘案して生産拠点を決めていた。また本社工場で使う資材を海外調達するのも複合生産部の仕事である。海外工場や販売拠点を通して資材メーカーの情報を集め、必要なら技術指導をして輸入する。米国から強化ガラス、カナダからはゴム製品、英国からは油圧緩衝器、中国からは鋳造品を調達している¹⁹。

(2) ヒアリング内容

第Ⅲ章で述べたようにフジテックは大手唯一の専門メーカーであり、大手の中で勝ち残るためにエレベータ・エスカレータだけで勝負している。エレベータ・エスカレータは対利用者の場合どれも同じように見えるため、日本の国民性に合わせて安全・安心面を考えたものづくりをしたところで差別化を図ることはできない。つまりエレベータ業界においては競合他社と競争する点がなく、ポーターの述べた競争しない戦略は存在していない。フジテックは安全・安心を考えたサービスとして NEW ゴールドメンテナンスを行っている。これはエレベータ、エスカレータを 24 時間 365 日集中管理するシステムであり、データ集積によりわざわざ現場に行かなくても良くなるのである。このデータを集中管理しているのがセーフネットというシステムであり、これによりすぐに点検が必要なのか否か判断することができる。しかしこのようなシステムは三菱ビルテクノサービスのエレファースト・アイや日立ビルシステムのスーパーヘリオスメンテナンスのように他社にも同じようなものがある。なぜならエレベータは 24 時間 365 日稼働しているものであり、自然災害や利用者の利用方法によって何が起るかかわからないからだ。この点で他社と差別化するのはなく、「安全性」というメーカーの最低限の商品を作ることが求められている。

複合生産については、現在では複合生産を行っているとは言えないが考えは残っている。エレベータ・エスカレータは受注生産であり顧客ごとに提供するものである。そして顧客ごとに要求されるものが違うので 1 点ものということになる。従って部品や完成品の生産効率を考えて各国の工場で分担しコストを削減する必要が無く、複合生産によるメリットがなくなった。加えて、以前は国によって部品を製造する効率が違うためレールは韓国、制御は日本、板金は中国というように生産を分担していたがそうして出来たエレベータが「安全で安心な良い商品」であるかという点ではイコールにはならなかった。以上の理由から複合生産の考えは残しつつも実際には基本的に行っていないのが現状である。

現在はそれよりも各工場がメリットとなるような生産体制をつくることを重視している。例えば中国であればどのエレベータにも使用する部品を大量生産しており、韓国では完全オーダーメイドのエレベータを生産、中国、インドでは規格型を生産している。このように各国で生産体制が変わってくるのは国ごとに求められているエレベータが違うからである。例えばアメリカではエレベータは動けばいいという考えであり、イスラエルではボタンを押す行為は働く行為として土日は各階止まるエレベータが求められている。そして日本では安全性を重視されている。このように各国で求められているものは違うためそれぞれの条件とマッチした工場でつくることが大切なのである。

¹⁹ 日経ビジネス 1993/12/13 42-44.

(3)考察

ヒアリングからエレベータ業界は、差別化できない業界であり、競争しない戦略は必要ないことがわかった。この理由は日本のエレベータには人を安全に運ぶという最低限のことしか求められていないからである。従ってどの会社のエレベータも外見での違いはほとんどなく顧客にとっては同じように見える。このように現在のエレベータは会社ごとに特化した部分がないため差別化が図れないのだ。加えて日本のエレベータ業界では第Ⅲ章にもある通り、新設事業はそれほど伸びておらずエレベータの利益の源泉はメンテナンスである。自社のメーカーの商品をメンテナンスすることで利益を上げることができるため、新設で差別化する必要がなくなったのだと思う。

この様にエレベータ業界は差別化しなくても生き残ることのできる業界ではあるが、競合他社を打ち負かすために、そして長期的に利益を確保できる企業をつくるのであれば差別化は必要であると思う。フジテックは第Ⅲ章で述べたとおり、エレベータの製造からメンテナンスまで一貫して行う専門メーカーである。これは他社よりも情報が共有しやすく、問題が発生しても迅速に対応できるという利点があり、他社よりも安全・安心面で差別化できると考えた。そしてフジテックにはもう1つ強みがある。複合生産である。ヒアリングでは現在、複合生産は行われていないとあったが他社と比べ早いうちから海外に力を入れていたことは現在でも大きな強みであると思う。なぜなら複合生産では生産効率を第1として行われていたため、各国の得意とする作業や部品はすでに熟知しているからだ。ここで培った生産効率が各工場のメリットとなる生産体制につながると感じた。このようにフジテックは安全・安心をアピールすること、そして複合生産を行っていたことで他社とは違うユニークなポジショニングが可能になり Porter の述べた「競争しない戦略」を実践することができるのではないかと考えた。しかしここで問題なのがフジテックの宣伝力である。いくらそのような差別化している点が存在してもフジテックを知られてなければ意味がない。宣伝をして、フジテックが安全・安心なエレベータを製造している専門メーカーであるということ、そして早くから海外進出を行っていたことを知ってもらうことで初めて他社との差別化は成立すると思われる。

2. リスクマネジメント

この節では、2006年に起きたシンドラのエレベータ事故の事例からフジテックのリスクマネジメントについて述べる。

(1)事故概要

2006年6月3日に東京都港区のマンションで、男子高校生がゴンドラの床とエレベータ出入り口の上部に体を挟まれ死亡した²⁰。トビラが開いた状態でカゴが移動する「戸開走行」という、本来エレベータではあってはならない事故だった²¹。

²⁰日本経済新聞朝刊 2006年6月4日

²¹日経ものづくり 2006年10月号

エレベータを製造していたのはシンドラーであり、保守管理を行っていたのはエス・イー・シーエレベーター(以下 SEC)だった²²。事故の原因の1つとしてメーカーと保守会社が異なることがあり、エレベータの製造メーカーから保守業者への保守点検に関する情報不足、または不十分な保守点検がもたらす点検整備不良がある²³。しかし事故原因が判明していない事故直後から製造メーカーであるシンドラーに責任を問い、対応を批判する報道があった²⁴。

(2)事故機の保守管理²⁵

エレベータの安全性を保つために重要なのは保守管理であり製造側は大変重視している。しかしシンドラーの事故機は、事故が起きた2年前から他社が管理していた。事故機の保守管理は、1998年3月に完成して以来、随意契約によりシンドラーが担当していた。しかし、管理側が2003年度から指名競争入札に切り替えた。それにより2005年度よりシンドラー以外の他社が管理をするようになった。これにより、保守管理は事故前3年間に3社が入れ替わっている。事故当時の2006年は独立系保守管理会社のSEC社が管理しておりSECでは事故の発生までに4回の定期点検を実施し、直近の点検は事故の9日前に行われていた。

表V-1 保守管理会社

	保守管理	契約金額(税込)
1998年度～2001年度	シンドラー	*****
2002年(平成14年)	シンドラー	4,460,400 円
2003年(平成15年)	シンドラー(注)	4,460,400 円
2004年(平成16年)	シンドラー	3,645,600 円
2005年(平成17年)	日本電力サービス	1,663,200 円
2006年(平成18年)	SEC	1,209,600 円

注 平成15年からは一般価格競争

出典：エレベータ事故問題- 消費者庁ウェブサイト²⁶より筆者作成

表V-1は、事故機の保守管理の業者を年度別に契約金額とともにまとめたものである。契約金額は一般競争入札が始まった2003年から毎年下がっていった。2002年度の一般価格競争が始まる以前はシンドラーの契約金額は約446万円であったが始まって以降の2004年度のシンドラーの契約金額は約365万円であって2002年度比は81.7%である。2005年度の日本電力サービス社は約166万円であって2002年度比は大幅に下がり36.6%である。さらに

²²日本経済新聞朝刊 2006年6月4日

²³失敗知識データベースウェブサイト <http://www.sozogaku.com/fkd/cf/CZ0200702.html>

²⁴日経ビジネス 2008年8月25日号

²⁵この項目は日経情報ストラテジー 2009年4月号124-127に基づいて説明する。

²⁶消費者庁ウェブサイト http://www.caa.go.jp/safety/pdf/100820kentoukai_4.pdf

2006年度のSEC社の契約金額は約120万円であり対2002年度比は27.1%と当初の約4分の1まで契約金額が下がっている。また日本電力サービス社・SEC社ともに独立系保守管理会社である。

Ⅲ章で述べた通りメーカーであるシンドラの保守点検料は割高である。SEC社などの独立系はどのエレベーターメーカーの系列にも属さず、メーカー系と比較して、様々な経費負担が少なく済むため、保守契約料は安い傾向にある²⁷。

(3)シンドラ批判報道

事故後のシンドラへの批判的な報道は、シンドラの事故後の対応の悪さにより、事故に関して悪いのはシンドラのみという思い込みを(遺族を含め)社会全体が認識してしまったからである²⁸。対応の悪さとはシンドラは事故後、謝ることを躊躇し謝罪会見が事故後の2か月後になったことがある²⁹。理由としてはシンドラは日本社会では事故が起きた場合法的責任の有無にかかわらず社会的責任観点から謝らなくてはならないことを理解していなかったからである³⁰。しかしシンドラの事故後の対応としては、日本人の一般感情に則した対策を取るべきだったが、国際的に見れば、法的責任が不明な段階で謝罪を要求する日本社会のほうにむしろ異質といえる。

(4)ヒアリング内容からのフジテックのリスクマネジメントについて

フジテックの事故後の対応策はトップダウンである。競合他社である三菱ビルテクノサービスや日立ビルシステム、東芝エレベーターは総合電機メーカーの直系の子会社であるため情報共有がしにくくトップダウンでのリスクマネジメントは難しい。対してフジテックは専業メーカーなのですべての工程を行うことができるため情報共有がしやすく、対応も早い。小杉(2013)は従業員、トップ、ミドルといった組織を構成するメンバー間でのコミュニケーションの良好な組織が企業として成功すると述べており、フジテックのトップダウンの対応策は強みであると思われる。

シンドラは日本での文化を知らずに対応してしまったために日本での評判は落ちてしまった。しかしフジテックは競合他社よりも海外進出が早く、人員を現地で調達していたので、現地に根差してそこでの文化を熟知している人材が多いためシンドラのような失敗は起きにくいと考えられる。

利用者や管理者はエレベーターが絶対に壊れないと認識しているので、管理者はメンテナンス費は安いほうがよいという考えがある。このことからメーカーはメンテナンス費が安い独立系の保守管理業者に保守管理契約を奪われがちである。しかしその中でフジテックはエレベーター業界上位5社の中で保守管理契約を奪われる率が1番低い。理由としてはフ

²⁷ エレベーター見積りお助け.com ウェブサイト

<http://www.elevator-otasuke.com/mitsumori.html>

²⁸ 安心安全情報のセキュリティ産業新聞ウェブサイト

<http://www.secu354.co.jp/contents/seminar/seminar-100525-2-10.htm>

²⁹ 日経ビジネス 2008年8月25日号 122-125

³⁰ 日経ビジネス 2008年8月25日号 122-125

フジテックが管理側や利用者への対応の仕方を徹底していることがある。対応の仕方の社員教育を実施しており毎月、毎年のメンテナンスの際に管理者や利用者にあいさつを欠かさないこと、管理者に報告書の説明を丁寧に行っている。さらに専門メーカーなのでエレベータ、エスカレータにおける作業はすべて自社できるため対応の早さや安心感なども理由の1つである。

(5)考察

風評被害とは、われわれ個人の関心とマスメディアの関心が一致することによる産物だといえる(岡本, 今野, 2003)。向殿(2009)はマスコミでは、シンドラーのエレベータのみが原因のように報道される例が多く、一種の風評被害の様相を呈したと述べている。つまりシンドラーの事故はシンドラーの事故後の対応の悪さが露呈し、そのことに日本中が関心を持ったことによってマスメディアが過剰な報道をし、事故の原因はシンドラーによるものと認識したよって起きた風評被害だと思われる。

この節で述べてきたシンドラーの事故からシンドラーは3つのリスクマネジメントが足りなかったことがわかる。メディアに対するリスクマネジメント、保守管理の競合他社に対するリスクマネジメント、他国の文化に対するリスクマネジメントである。メディアに対するリスクマネジメントはフジテックは事故が起きた場合は専門メーカーの強みをいかして情報共有をトップダウンで素早く対応ができるように体制を整えているため対応が遅れることは起きにくい。シンドラーの事故の要因の1つにシンドラーが2005年度より独立系保守管理会社に保守管理契約を奪われたことが考えられる。しかしフジテックは契約を奪われないために人と人との対応や関係を重視し業界上位5社中、独立系保守管理業者に保守管理契約を奪われる率は1番低い。他国の文化に対してはフジテックは現地で人材を採用しているため、現地の文化を熟知している人材が多い。そのためシンドラーのような失敗は起きにくい。上記の理由よりフジテックはシンドラーの事例から考えられるリスクに対してはすべて対応できていることがわかる。

3. 社員教育

この節では社員教育について述べる。フジテックが展開する社員への教育と力を入れている海外事業に適応できる人材の育成について取り上げる。

(1)先行研究

①社員研修

フジテック公式ホームページには教育研修として、入社時研修、導入研修、職務研修、生産・フィールド実習、選抜教育、職種別・階層別社内外研修、通信教育などが研修制度として掲載されていた。人材は会社にとって資本であり、欠かせない存在である。良い人材、会社に十分な利益をもたらす人材を育成することは会社それぞれの大きなテーマとも言える。人材を育成する一助となるのが、研修をはじめとする様々な研修制度である。

会社における教育方法として、主に次の3つが挙げられる。OJT、Off-JT(Off the Job

Training)、自己啓発の3つである。OJTとは、「上司が部下に対し、一定の仕事を任せ、アドバイスを行う中で行われる育成方法」(中原、2014)である。一方、Off-JTとは、「いわゆる研修を指し、一定期間、職場・仕事から離れた場で行われる教育訓練」(中原、2014)を意味する。OJTとOff-JT双方のメリットとデメリットは表V-2,3の通りである。

表V-2 OJTのメリット、デメリット

メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・研修機会が日常的に得られる(業務に即した内容を得られる)。 ・教育のための時間を取る必要がない。 ・その時に応じて、臨機応変に指導できる。 ・マンツーマンできめ細かく指導できる。 ・費用が安い(教育訓練施設を作る必要もなく、現場で指導できる)。
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・指導者の時間、負担が大きい。 ・指導者の指導力によって効果が左右される(指導者の資質、能力、態度)など ・指導者が部下育成のための指導方法を学習しなければならない。 ・基礎的、系統的な理解が困難

出典：OJTとは何？意味とメリット・デメリット | 意外な由来とは？³¹より筆者作成

表V-3 Off-JTのメリット、デメリット

メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・特定領域について体系的に学習できる。 ・高度専門的な知識を身につけることができる。 ・業務と離れて実施するため、研修に専念できる。 ・効果的なカリキュラムを組める。 ・指導のプロ(講師)で研修できる。 ・多数の人数を効率的に研修できる。
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の内容が実際の業務に応用できない場合がある(内容が抽象的になりやすい)。 ・研修期間内は職場を離れなければならない。

出典：人材育成、社員教育向上委員会公式ウェブサイト³²より筆者作成

代表的な教育方法の3つ目、自己啓発とは、「従業員が自発的に読書、e-Learning、資格取得などを通してする自己学習」(中原、2014)を意味する。会社側としては、資格取得のための講座の受講料などを金銭的に支援したり、講座に合わせて就業時間を配慮した

³¹ OJTとは何？意味とメリット・デメリット | 意外な由来とは？

<http://m31akotti.com/archives/650.html>

³² 人材育成、社員教育向上委員会公式ウェブサイト

http://www.jinzaiikusei.com/kitotishiki_yogo/yogo_offjt.html

りする取り組みを実施している。しかし、自己啓発はあくまで自らの意思で行うことが主であるため強制力はなく、「忙しくて自己啓発の余裕がない」（OJT、Off-JT、自己啓発—人材開発の3大手法より）というのが実態のようだ。

社員の教育を目的とした研修にユニークな色を出している企業もある。その一例が表V-4,5である。しかし、表V-6のようにエレベータ事業会社で一風変わった研修方法はあまり見られない。技術がものをいう業界であるため、ありきたりでもしっかりとした技術指導に主眼が置かれている。日立ビルシステムでは、「全社技能オリンピック」という社員同士の技術をお互いに高め合う取り組みなどが展開されている。

表V-4 ユニークな社員研修

会社名	研修名、内容
アサヒビール	武者修行研修 例. 国内武者修行、社外武者修行、国際武者修行 ブラザー／シスター制度 新入社員1人ひとりに1名のブラザー、シスターがついて、日常業務、社会人としてのマナー、プライベートなメンタルケアと、ありとあらゆる面倒をみる。
サイバーエージェント	エンジニア、クリエイター職を対象としたシェアハウス シェアハウス発の新たなサービス開発の促進や居住者同士の刺激。
日清食品	無人島2泊3日サバイバル生活 若手管理職社員がチキンラーメンなど4種類のみ荷物を与えられ、生活する。

出典：imitsu レポート³³、Method 研修関連ニュース一覧 2012年4月～6月分³⁴、企業のユニークな新入社員研修 - NAVER まとめ³⁵より筆者作成

³³ imitsu レポート <http://imitsu.jp/report/backoffice/training>

³⁴ Method 研修関連ニュース一覧 2012年4月～6月分
<http://edu.dilemma.co.jp/news/201202>

³⁵ 企業のユニークな新入社員研修 - NAVER まとめ
<http://matome.naver.jp/odai/2132151191184852501>

表V-5 ユニークな新人研修

会社名	研修名、内容
伊藤忠商事	タフネス研修 7人程度の班別で1900mの登山を行う。荷物制限あり。
カネカ	ハイテク研修 淡路島で実施され、指定されたポイントを歩いて回る。
イカイ	ヒッチハイク 携帯と財布が没収された状態で、100km先の本社をヒッチハイクで目指す。
ダイハツ	幼稚園保育園研修 5日間、子どもたちの先生になる。
クボタ	米国・アジア（中国、タイ）での語学研修 語学力と異文化への適応力向上を目的とし、1か月海外へ派遣される。

出典：imitsu レポート、Method 研修関連ニュース一覧 2012年4月～6月分、企業のユニークな新入社員研修・NAVER まとめより筆者作成

表V-6 エレベーター事業会社が行っている研修

会社名	研修名、内容
フジテック ³⁶	Big Fitにある「人材開発センター」 様々な機種での技術研修や安全教育。
東芝エレベーター	フィールド研修センター 技術の研鑽やノウハウの伝承など多彩なプログラムを実施。
日立ビルシステム	人材開発センター 全社技能オリンピックの実施。
三菱電機ビルテクノサービス	教育センター 入社式直後から約2ヶ月半に渡る全寮制の集合教育。

出典：各社公式ウェブサイト⁶より筆者作成

⁶ ・フジテック公式ウェブサイト

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

・東芝エレベーター公式ウェブサイト

http://www.toshiba-elevator.co.jp/elv/index_j.html

研修などを実施する際に大切になるのが、学習者をどのように選定するかである。営業職を対象にするのか、管理職の人を対象にするのか、それは様々である。人物の選定における基準をどのあたりに定め、実際に人物を選定することは、研修を実施する出発点にもなる。「学習者のプロファイニングの仕方は、5Kに着目するというのが一般的」(中原、2014)であるようだ。その5Kとは、「経験：Keiken」「知識：Knowledge」「言葉：Kotoba」「権限：Kengen」「肝：Kimo」の5つである。5Kの詳細内容は表V-7の通りであるが、これらに着目することで効率よく学習者を選定しやすくなるようだ。もちろん、会社それぞれで選定基準はあるはずであろうが、5Kの内容は最重要項目ともいえる内容ばかりであり、自然と各会社の選定基準に何らかの形で反映されていると考える。

表V-7 5Kの内容

経験	過去の業務経験
知識	保有しているスキルや知識
言葉	言語力、傾聴力など
権限	社内における立場や周りに与える影響など
肝	参加者の興味、関心

出典：中原淳 [2014]『研究開発入門』ダイヤモンド社より筆者作成

研修の内容をどのようなものにするのか。それはもちろん、会社が最終的に決めるものではあるが、その決定に至るまでには様々な要素を考慮しなければならない。研修のニーズは大きく分けて3つある(中原、2014)。1つ目が経営陣のニーズ(戦略ニーズ)である。海外マーケット開拓、そのためのグローバル人材の育成などを目的としている。2つ目は現場のニーズ(事業ニーズ)であり、現場のマネージャーや社員のコミュニケーションから発見されやすいものである。3つ目が、人事のニーズ(組織ニーズ)である。これは、プレゼンテーションなどの現場に必要なスキルを習得するための内容となっている。組織の中核となる人材を育成すべく、優秀な社員を引きつけておく研修のニーズといえる。これら3つのニーズを考慮に入れながら、研修が練られていくことが一般的であるようだ。

②グローバル人材育成

フジテックについて調査を進めていくうちに、海外での事業がフジテックの経営を支えていることがわかってきた。エレベータ事業で他社に先駆けて海外進出を実現し、海外での発展に非常に強い思い入れがあるようだ。そのため、海外で活躍出来る人材を育成することはフジテックの大きな課題となっている。グローバルな人材育成のための大きな取り組みが「グローバル人材育成プログラム」である。公募で募った社員から数名を選出し、

-
- ・日立ビルシステム公式ウェブサイト
<http://www.hbs.co.jp/>
 - ・三菱ビルテクノサービス公式ウェブサイト
<http://www.meltec.co.jp/>

フジテックの社員として世界で活躍することを目指している。2012年から導入された制度あり、成果としてはこれからというところであるが、フジテックはより広い視野で海外マーケットを見つめている。

③組織力の低下

守島（2011）は、組織力を「戦略を実行しそれを成果に結び付けていく力」と定義している。近年、この組織力が低下傾向にある。組織力低下を懸念して成果主義を見直す企業や、組織の中に階層を再導入する企業が現れるなど、対応が練られている。利益をあげることが企業の目的ならば、成果へと直接繋がる組織力の低下は見過ごすことはできないのである

(2)ヒアリング調査の結果

①フジテックが展開する営業職向けのユニークな研修とは

営業職向け単独の研修は無い。商品や機種に関する知識は身に付けさせる教育はもちろんあるが、先行研究、表V-4,5,6で紹介したような特殊な研修というものは存在していない。メーカーであるため、やはり力を入れているのが技術に関する教育。昔から、1人の技術者に対し1人の学習者を付けさせ、技術の伝承が行われてきた。しかし、それではある技術は身に付けることが出来ても、それ以外の技術へ広がりを持たせることが出来ていなかった。経験豊富な技術者が持っている技術しか、下に伝承出来ない状況であった。その辺りを課題として捉え、技術の伝承幅を広げていこうと努力を行っている。

社員教育に関して力を入れているような状況であるとは決して言えないが、社員個人の自己啓発を促そうと資格試験に関する案内を冊子にして配布している。社員の自発的な変化を期待する狙いがそこにはあるようだ。

②海外志向が強いフジテックが海外で活躍する人材を育成するために

「グローバル人材育成プログラム」を導入し、人材育成を図る。グローバル人材育成プログラムとは、「各部門から候補者を募り、その中から選抜された数名の社員に対してグローバル教育を集中して行う」ことである。入社して3年目以降の人物であれば立候補でき、「自分から手を挙げる」という積極的で自発的な姿勢を大切にしている。立候補した者に海外事業へ対しての見合った意識があるかどうかなどを、数回にわたる面接でチェックし、最終的には内山社長への英語でのプレゼンテーションを実施して選考の過程を経て選抜される。このような選考過程を通過する人の素養として、「人脈を作る能力が重要である」という。通過する人は自然と人脈を作る能力に長けている人が多く、人脈の広がりも仕事へも広がりにも繋がっているようだ。

③これからを担う若手を育成するために

若手に持ってほしいマインドが3つある。「チャレンジング・マインド」「グローバル・マインド」「カスタマー・マインド」³⁷である。簡単に表現すると、「挑戦」「海外志向」「顧

³⁷ 人材教育 December2012、私の人材教育論 フジテック 取締役社長 内山高一 "世界標準"をつくるのは広い世界でチャレンジするグローバル人材

客志向」となる。これらに磨きをかけていく過程において目標を定め、その目標に向かってどのようなアプローチを行っていくべきなのか、個人で考えることに意味を見出しているようだ。これら3つのマインドを獲得しようとする個人の努力が会社への成果へと繋がっている。

④組織力低下に対する対策

「戦略を実行し、それを成果に結び付けていく力」³⁸をここでの組織力の定義とする。組織力の低下は、働く人の結束力が弱い、働く人のモチベーションが低くなる、ビジョンや理念が浸透しなくなるといった症状で表れる。このような組織力の低下が顕在化してきたときには対策を講じることも大切であるが、顕在化する前に未然に防ごうとする姿勢も重要になってくる。これに対しフジテックは、開発から設計、製造、営業、現場との一貫体制を強みにこのような課題と向き合ってきた。経営理念を定期的に全社員で唱和する機会を設け、会社の中期経営計画をポスターにし、個人の目に自然と触れるような環境づくりを実施している。さらに、TBM（ツールボックスミーティング）を実施し、各人のその日の仕事や課題等を共有化することで、各個人間の業務におけるコミュニケーションをスムーズに出来るような取り組みも行っている。

組織力低下の症状の一つであるモチベーションの低下に対する対策として、東京海上日動リスクコンサルティング株式会社は次のようなことが重要であるとしている。「社員のモチベーション向上のため、個々が満足できる結果が得られる目標設定を支援することで社員のモチベーション向上を図り、そのサポートを実施することは企業の重要な役割の一つと考えられる（横田、2009）。」このような考え方は企業全般に当てはまることであり、企業が社員に対して行った取り組みはやがて会社には何らかの利益（社員の会社に対する貢献など）という形で戻ってくる。企業と社員の両者の間には有益な関係が成り立つ。

(3)考察

社員教育という点においては特別な取り組みは行われていないという印象。しかし他のエレベーターメーカーに先駆けて海外進出をしたことからもうかがえるように、海外でいかに活躍するのかを考え会社活動が行われていると感じた。そのため海外でのさらなる事業展開を見据えた社員教育に力を入れている。その代表例が「グローバル人材育成プログラム」である。このプログラムにおいては社員自らの積極性を大切にしている。そこから、社員ひとりひとりの「意思」を尊重する会社のあり方が感じられる。

フジテックはメーカーであるため、技術の研鑽にはやはり余念がない。技術者の研修は重要なテーマであると会社として捉えているようで、今まで以上の製品サービス実現を目指し、日々向上が試みられている。

技術者に対する研修に力を入れているその一方で、営業職の研修の充実はまだまだ実現できていない。資格所得などをはじめ個人での取り組みをサポートする体制は整えられて

³⁸ 日本経済新聞 2011年12月30日

いるが、他社と一味違う取り組みがあるわけではない。必要最小限といえる程度の内容で止められているこの現状を打破していくことがこの先の課題であるようだ。

フジテックは社員、人を大切にできるカラーを大切にしている会社である。フジテックに関係する人たちをはじめ、フジテックの製品を利用する企業や一般の人々にさらなる「便利さ」を提供するための道を日々歩んでいる。会社として一般の方々とやりとりというものはあまりないかもしれないが、エレベータやエスカレータは私たちの生活に欠かせない存在となっている。製品を通してではあるが、人々との生活とは確かに繋がっている。企業や一般の人問わず、その中にフジテックという会社の価値は十分に見出すことが出来る。その価値に応えるため、フジテックはさらなる向上を目指し、社員教育という観点からも改善が図られている最中である。

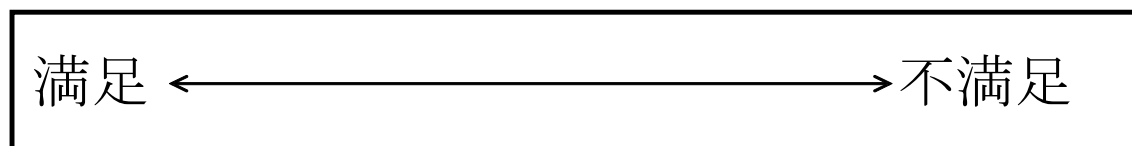
4. モチベーション

この節では、モチベーションの理論を 2 つ紹介した後で、フジテックの人事部が考えているモチベーションの源泉について述べる。

(1) Herzberg の二要因理論

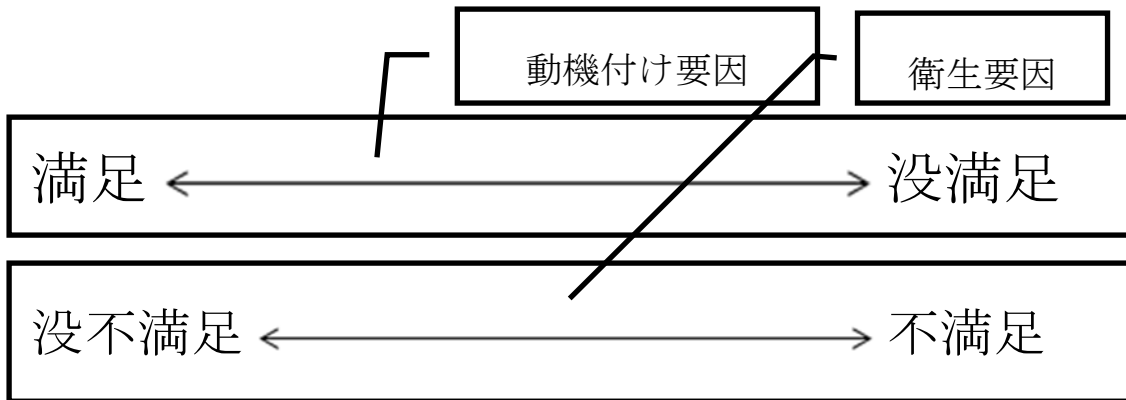
ハーズバーグの二要因理論は、従来から考えられてきた伝統的な職務満足の見方に対し、職務上の人々が感じる満足の要因と不満の要因は別々であり、満足の対極は没満足とし、不満の対極は没満足とした (Robbins, 2009)。職務上の不満は、上司や同僚、部下などとの関係、作業条件、給与などと深く関係しており、これを「衛生要因」とした。この要因をある程度の水準に維持することは不満の発生を予防するために必要であるが、それらが必ずしも仕事への積極的な動機づけを生むものではない。職務上の満足は、達成、承認、責任、昇進、成長などと深く関係しており、これらは動機づけ要因効果が大きく「動機づけ要因」とした。動機づけ要因は「職務充実」の重要性を指摘している。つまり、満足と不満に対する要因はそれぞれ異なるものであり、お金などの外発的なインセンティブは、不満を抑制する効果しか持っておらず、仕事の成果にはつながらないとされている。これらの関係を図 1 に示す。

図 1 伝統的な職務満足の考え方 (Robbins, 2009)



Steven・P・Robbins 「組織行動のマネジメント」より筆者作成

図2 ハーズバーグによる職務満足の考え方 (Robbins, 2009)



Steven・P・Robbins 「組織行動のマネジメント」より筆者作成

(2) Daniel. H. Pink のモチベーション理論 3.0

モチベーション 3.0 は、時代とともに人が持つモチベーションの価値観が変わっていくと主張しており、その移り変わりをモチベーション 1.0~3.0 にまとめている(Pink,2010)。

まずモチベーション 1.0 とは、原始時代で考えられることであり、人がまだ衣食住、安全の欲求を求めることをモチベーションとしている。次にモチベーション 2.0 は、経済が発展し、安全欲求が満たされた人間が金銭や名誉など外発的な動機づけ要因から成るものである。これらは「アメとムチ」であり、人には報酬と処罰を与えることが職務充実を上げることに効果的であるとしている。経済不況が原因で見合った報酬が満たされないのが現在ではあまり推奨されていないが、多くの企業では、まだこの外発的なインセンティブを活用している。最後にモチベーション 3.0 は、外発的な動機づけ要因では成果が上げられない文脈において、自ら学びたい、世界をよくしたいなどの個人のやる気、すなわち内発的な動機づけが重要としている。

これらのモチベーションは、一つ一つの段階での最低欲求ラインを満たされてなければならない。そしてその最低ラインは人それぞれで違いがある。

モチベーション 3.0 は、必ずしも良い効果を得ることができるわけではなく、短期的に成果を出す仕事であれば、モチベーション 2.0 による外発的なインセンティブを与えられる方が人々の仕事への成果が上がるとされ、逆に 3.0 理論は長期的な仕事に対し良い効果が見られるとしている。(Pink, 2010)

図3 モチベーション論 3.0

モチベーション1.0

- 人間は生物的存在なので生存のために行動する。

モチベーション2.0

- 人には報酬と処罰が効果的である。

モチベーション3.0

- 人間には学びたい、創造したい、世界をよくしたい、という第3の動機付けもある。

Daniel.h.Pink によるモチベーション論 3.0 より筆者作成

(3) 現在の若年層が持つ仕事に対する要因

労働政策研究・研修機構の調査によると、ハーズバーグの理論と同様に若年層が持つ仕事に対する満足要因は、仕事にやりがいがある事に 63.1%や対人関係に 44.3%である。(図3) 一方で不満足要因は、賃金の安さに 13.8%である。内発的な要因が満足の要因を満たしているのに対し、仕事が楽であることに 8.2%や昇進機会に 7.8%などの一般的考えられる満足要因は、それほどの理由になっていないと言える。不満足の要因として挙げられるのは、賃金といった外発的な要因と言える。満足を満たす要因では、それほど理由になってなかった金銭面的理由が不満足である理由では多く挙げられている。これらから満足と不満足に対する人の持つインセンティブは違うのではないかと言える。

図4：現在の仕事に満足、不満足である理由（若年者）

仕事に満足している理由

		自分の能力が活かせるから	経験が評価されるから	昇進機会が公平に開かれているか	賃金水準が満足できるから	希望の労働時間で働くことができるから	有給休暇が取りやすいから	職業能力開発機会が充分にあるから	福利厚生が充実しているから	雇用が安定しているから	仕事にやりがいがあるから	仕事が好きであるから	労働安全衛生面での配慮があるから	人間関係が良いから	会社の考えに共感しているから	その他	無回答
男性	合計	46.8	11.7	7.8	13.8	12.4	14.9	8.9	13.5	27.3	63.1	8.2	3.5	44.3	9.9	3.9	-
	正社員	46.3	11.6	8.3	13.2	10.3	14.9	7.9	13.6	28.1	63.2	7.9	3.3	41.3	10.3	3.7	-
	非正社員	50.0	12.5	5.0	17.5	25.0	15.0	15.0	12.5	22.5	62.5	10.0	5.0	62.5	7.5	5.0	-
女性	合計	31.5	10.4	2.7	11.0	36.3	28.9	1.8	13.1	28.3	45.2	0.4	4.2	58.9	2.4	4.2	0.6
	正社員	31.4	12.1	3.9	11.6	30.4	28.5	2.4	14.5	36.2	49.8	7.7	3.9	58.0	3.4	2.4	0.5
	非正社員	32.3	7.1	0.8	9.4	44.9	29.9	0.8	11.0	15.7	38.6	15.0	4.7	61.4	0.8	7.1	0.8

不満足である衛生要因

		自分の能力が活かせない	経験が評価されない	昇進機会がない	賃金が安い	または希望に合わない労働時間が長い	有給休暇が取りにくい	職業能力開発機会が充分でないから	福利厚生が充実していない	雇用が不安定	仕事にやりがいがない	仕事に精神的・身体的にきつい	労働安全衛生面での不安があるから	人間関係が悪い	会社の考えに共感できない	その他	無回答
男性	合計	20.7	12.2	21.6	64.8	40.3	41.5	15.6	16.8	6.5	29.5	37.2	7.7	21.9	39.8	5.4	0.3
	正社員	20.5	12.6	22.7	64.7	41.3	44.2	16.1	17.0	4.7	31.2	36.9	8.2	20.5	40.4	5.7	0.3
	非正社員	22.9	8.6	11.4	65.7	31.4	17.2	11.4	14.3	22.9	14.3	40.0	2.9	34.3	34.3	2.9	-
女性	合計	19.4	12.8	20.1	59.2	18.7	32.5	14.9	13.8	13.8	40.8	29.1	4.5	26.0	31.1	8.3	0.3
	正社員	19.2	10.7	19.8	50.3	22.6	42.4	16.4	16.4	4.5	46.3	35.0	5.6	30.5	35.6	10.7	-
	非正社員	19.6	16.1	20.5	73.2	12.5	17.0	9.8	9.8	28.6	32.1	18.8	2.7	19.6	24.1	4.5	0.9

出典：労働政策研究・研修機構の「労働者の意識調査」より筆者作成

(4)ヒアリング内容からフジテックのモチベーションの源泉について

フジテックの内発的なモチベーションの要因は、自分が施した仕事は今どういった形で世の中に役立っているかといった達成感や責任感また仕事へのやりがいが多く影響してい

る。これは満足を与える要因であり、不満足を抑える要因としては、給与はもちろんであるがそれ以上に休暇を大切にしている。一見外発的要因であるように思えるがこれは、家族や個人のリフレッシュに繋がる、仕事に対しての満足要因になるようだ。

モチベーションの源泉は、個人や働いている部署によって大きく変わるが、人事部では、自らが採用にした社員が大きな仕事をやり遂げた時に大きな仕事の達成感を得ることができよう。これこそが一番のモチベーションになる。

フジテックの従業員のモチベーションを上げる対策として、サマーフェスティバルや小学生への職業研修など家族や子供へのコミュニケーションを重要としている。金銭面的要因が大きく関わりそうなモチベーションの源泉であるが、フジテックでは従業員自身の仕事へのやる気を重視し、やる気あるものが自分で仕事への参加を進んで出るようなこともあり、仕事に対する学ぶ、世界を変えるというモチベーション 3.0 をうまく利用した取り組みがあると言える。

(5) 考察

企業につとめる社会人のモチベーションの源泉は、我々学生と大きく違うことが多いと考える。まず学生にとってのモチベーションの源泉とは、外発的インセンティブが主要であると想定されている。これは教育の場面において特に顕著である。小学校・中学校の義務教育においても、高校以降の教育においても同様である。出席点や平常点などの加点によって、授業に対する外発的インセンティブを操作されているのである。つまり、「これをすれば、あれをあげるよ」という道具的な条件付けによって操作されている。遅刻をせずに出席をしたら平常点を 5 点加点する、ということや、レポートを提出したら加点があるという操作は「これをすれば、あれをあげるよ」という道具的な条件付けである。こうした文脈では、内発的な動機付けよりも報酬の大きさが問題とされている。

成果主義による賃金制度も外発的インセンティブの操作によって、従業員の行動を操作することを意図していると考えられる。つまり、営業成績を上げたら、賃金もあげるといふ道具的な条件付けによる操作を意図している。こうした操作を Pink (2010) は問題があると考えており、よりクリエイティブに、より生産的に働くためには、内発的な動機付けを重視することが適切であると主張している。その上で、社会人は外発的インセンティブを求め、満たすだけでは大きな成功を生み出すことは不可能だとしている。こうした主張は、大学生である私にとっても望ましいものであると考える。ただし、これは社会人には様々な責任があるからこの考え方が成り立つのではないかと考える。職務で課せられる責任は、企業にとっての利益や存続をかけたプランなどの作成、人事など多く責任を問われるもの、家庭での家族養う責任など多くの責任も持つ人は、内発的なインセンティブが重要であると言える。この内発的インセンティブには、個々人に合ったものがあり、人それぞれ違うが、一つの大きな効果生むものが家族または子供であると考えられる。フジテックが行う家族バザーや小学校などでも訪問授業などは、ひと時の心の安らぎにつながっているのではないかとと思われる。こういった心の安らぎこそがモチベーションの源泉と成るもの

ではないかと考える。

VI. まとめ

エレベータは差別化できない。ヒアリング時に我々が1番印象に残った言葉である。利用者にとってエレベータは大変便利な輸送機械である。しかし人や荷物を上下に移動させるということにどのエレベータも変わりはなく、購入者もほとんどが個人ではなく企業やビルなどの管理者であるため自動車のようにデザインや機能での差別化があまり必要ない。このような理由から、利用者の大半は印象に残るエレベータがなく、エレベータメーカーの企業名がわからないのである。つまり、購入者にならない限りエレベータメーカーと関わることはほとんどない上に、類似のエレベータを各社とも製造しているため明確な差別化というものは確かに存在しないよううかがえる。

しかしフジテックはエレベータ「専業」ということで差別化できるのではないかと我々は主張したい。第Ⅲ章でも述べた通り、業界の上位5社でシェアの9割を占めておりそのなかで専業の日本メーカーはフジテックだけである。三菱、日立、東芝は総合電気メーカーであり製造、据付はメーカーが行いメンテナンスは直系列の企業にと工程を分けている。これに対して、専業メーカーであるフジテックは製造、販売、据付、保守を一貫体制で行える。これは情報が共有しやすいことや、すべての工程ができる専業メーカーなので迅速な対応がしやすいというメリットとなる。「安全」を重要視する日本国内においてこのことはもっと押し出してアピールしてもよいと考えた。

もう1つ差別化できると考えたのは上記と関連するところも多いが「企業イメージ」である。エレベータは壊れないものという思い込みに近いものが我々にはあり、実際事故は少ない。このことから管理側は壊れないものだからメンテナンスはできるだけ安いほうが良いという考えが生まれ、独立系保守管理業者に保守管理契約のシェアを奪われている。しかし第Ⅴ章のリスクマネジメントの節でも述べたが、2006年の事故のように独立系保守管理業者がメンテナンスをしていたことが要因の1つとして重大な事故が起きる場合もある。ヒアリング時にフジテックの売り上げは業界4位だが独立系保守管理業者に保守管理契約を奪われる率は1番低いと聞いたときは、フジテックの競争力の源泉の一部を表していると感じた。差別化ができないエレベータにそのような差がなぜあるのか。それが「企業イメージ」である。第Ⅴ章の社員教育で述べたとおりフジテックは昔から、1人の技術者に対し1人の学習者を付けさせ、技術の伝承をしてきた。その技術は当然機械的な知識が大半を占めるだろうがそのなかに人との対応の仕方も含まれているのだ。つまりフジテックは保守管理契約を奪われないために管理者や利用者に対して毎月、毎年のメンテナンス時に挨拶を欠かさずすることや報告書を丁寧に説明するなどを競合他社よりも徹底することによって差を生み出しているのだ。これは、社員が自社の持つ「企業イメージに対して」誇りが生まれることにつながると考える。さらに国内だけではなくフジテックは海外

でも「企業イメージ」を確立している。第V章の競争戦略で述べたとおりフジテックは国内で大手と勝負する道ではなく早くから海外市場に活路を見いだしていた。人材は現地で採用しており現在最重要市場と位置付けている中国では従業員は約 4000 人で日本の約 3000 人を上回っている³⁹。さらに現地で生産されている部品を使い win-win の関係を築いている。このことから第V章のリスクマネジメントの節で述べたとおり、その国に根差してその国の文化を知っている人材が多いため、その国に合った対応の仕方が可能となり信頼されているのである。信頼されている例としてシンガポールでのシェアは 6 割もあり、さらにドイツの国会議事堂の中にフジテックのエレベータがある⁴⁰。フジテックは海外でも一定の「企業イメージ」の高さがある。

エレベータは差別化できないのか。確かに機械自体を差別化することは困難である。しかし上記で述べた通りフジテックは機械ではなく「専門」と「企業イメージ」の 2 つで差別化できると我々は結論づけた。具体的にどのように差別化するのかというと「専門メーカーということ押し出し宣伝する」である。宣伝には外向きの効果と内向きの効果があり外向きの効果は我々利用者や管理者に対してである。我々がそうであったようにエレベータ業界は調べていくうちに深みにはまる興味深い業界であり、一般利用者は知らないだけで「国内メーカー唯一の(独立系)エレベータ専門メーカー」というワードだけで関心を持つ人も多いと思われるのである。それは新規の顧客に対しても有効であり、このワードを思い出すだけでフジテックを選んでくれる可能性も高まるはずである。つまり競合他社と一緒にスタートラインに立つのではなく、まず企業名と専門をアピールすることで将来的な結果は大きく異なるものになると考えた。これからさらに高層ビルが多くなるにつれて、エレベータは今後とも重要な昇降機になることは間違いない。

次に内向きの効果だが、これは第V章で述べたモチベーションと関連している。フジテックの内発的なモチベーションの要因は、自分が施した仕事が今どういった形で世の中に役立っているかというかを実際に見ることであり、これが達成感や責任感または仕事へのやりがいへと変わる。つまり宣伝することによってフジテックの知名度が上がることはフジテックで働くすべての従業員のモチベーションを上げる可能性が充分にあるということである。自社行っている事業や企業名を知ってもらい、なおかつそれを誇りに思ってもらえればこれまで以上にモチベーションが上がることは強く見込める。フジテックにおいて従業員は大事な資源のはずなのでとても有効な手段だと思われる。

半年に渡り研究を進め、その結果を成果物として形づくることができたことに、今は安堵の気持ちでいっぱいである。今回の研究を通し、何かをやり遂げることの難しさを改めて感じた。そこから学んだことやこれまでの経験を糧に、今後さらに成長していきたい。

³⁹ 日本経済新聞 2014/03/05 朝刊 15 ページ

⁴⁰ 2014 年 7 月 14 日 (月) ヒアリングより

謝辞

本報告書作成にあたり、調査対象企業を紹介して下さった本学就職支援課黒正洋史氏、ヒアリング調査に快くご協力して下さったフジテック株式会社人事部中山英一氏にはひとかたならぬお世話になりました。おかげさまで、筆者一同納得のいく仕上がりとなりました。本当にありがとうございました。

参考文献

- Barney, J.B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson Education (岡田正大訳『企業戦略論(上)基本編 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社, 2003).
- 池田幸代(2011). 「北海道のお菓子メーカーの経営戦略とそれを支える要因について」『東京情報大学研究論集』15(1), 65-67.
- 入山章栄(2012). 『世界の経営学者はいま何を考えているのか：知られざるビジネスの知のフロンティア』英治出版.
- 小杉美智子(2013). 「組織不祥事の原因と解決策に関する提言」『情報化社会・メディア研究』10, 73-80
- 楠木健(2010). 『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社.
- 向殿政男(2009). 「昇降機の安全確保と事故調査のあり方について：あるエレベーター事故調査を経験して(特別講演 II)」『昇降機・遊戯施設等の最近の技術と進歩技術講演会講演論文集』, 11-18
- 中原淳 (2014). 『人材マネジメント入門』ダイヤモンド社.
- 岡本浩一・今野裕之(2003). 『リスクマネジメントの心理学：事故・事件から学ぶ』新曜社.
- Pink, H.D. (2010). *Drive The Surprising Truth about What Motivates Us*, River Head(大前研一訳『モチベーション 3.0』講談社, 2010).
- Robbins, S.P.(2005) *Essential of Organizational Behavior 8th edition*(高木晴夫訳「組織行動のマネジメント」ダイヤモンド社,2009)
- 山田英夫(2003). 「事業構造のイノベーション」『21 世紀に勝ち残るモノづくり産業のイノベーションに関する調査』, 75-97