



第36号 2021.7.20 発行
 発行者：株式会社協進印刷
 編集者：JO 編集委員会

命がけの中小企業経営の現場を 学生たちに見せていきたい

岐阜大学社会システム経営学環准教授 柴田 仁夫 さん



教育、金融、資格関連の複数の出版社で企画・編集を担当。その後、横浜市中
 小企業支援センターに勤務しながら埼玉大学大学院経済科学研究科博士前期・
 博士後期課程を修了。
 2020年4月より岐阜大学新学部設置準備室、C O デザイン研究センター准
 教授。2015年4月埼玉大学経済経営学部専任講師。2018年4月准
 教授。2018年3月日本マネジメント学会山城賞（本賞）受賞。
 専門は戦略的マーケティング、イニターナル・マーケティング、中小企業経営、
 起業、地域活性化、経営理念の浸透など。
 博士（経済学）、中小企業診断士。

江森：今年から国立大学の先生になられた
 のことで、ご活躍ですね。

柴田：ご縁があつて今年から岐阜大学で教
 えることになりました。昨年の4月に国立
 大学法人東海国立大学機構という、まあ民
 間でいえばホールディングスのようなもの
 ですが、名古屋大学と岐阜大学を運営する
 新しい法人が設立され、その中でも今年度
 新しくできた岐阜大学の社会システム経営
 学環という学部相当組織の専任教員になり
 ました。この「学環」という枠組み自体も
 新しく、岐阜大学が全国1号なんです。
 江森：新ものづくしですね（笑）社会シス
 テム経営学環というのは？

柴田：国立大学はもともと経営学部が少な
 いのですが、岐阜大学も名古屋大学も経営
 学部を持っていなかったんです。地元経済
 が落ちこんできている中で、岐阜に経営学

部を作つて欲しいという声は以前からあつ
 て、その声に応えたというところですよ。で
 すから自身はほとんど経営学部ですが、ビ
 ジネス、観光、まちづくりという3コース
 に分かれていて、地元を盛り上げるビジ
 ネスのマネジメント人材を育てるというイ
 メージでしょうか。

江森：柴田さんと初めて会つたのは横浜市
 の外郭団体、横浜企業経営支援財団（I D
 E C）の職員だった頃ですが、その前は何
 をしてたんですか。

柴田：これ話すとものでごく長くなります
 けど、いいですか（笑）
 江森：いいですよ。書かないけど（笑）

柴田：じゃあ、ものすごく縮めて話しますと
 元々出版の仕事がしくて、大学を卒業し
 てから出版関係の仕事をいくつか経験した
 のですが、当時の出版業界って今では考え

られないようなひどい労働環境で、それな
 りに適応してやつてはいたのですが、ちよつ
 と体調を崩したのと、40歳までに取ろうと
 思つていた中小企業診断士の資格が、仕事
 が忙しすぎてなかなか取れなかったという
 こともあり、1年間働くのをやめて法政大
 学の大学院に行つたんです。とはいえ、こ
 れも2年分の単位を1年間で取得するとい
 うハードな大学院だったのですが、無事に
 修了して中小企業診断士も取れ、その後ご
 縁があつてI D E Cで働くことになりました。

江森：I D E Cに入ったのは何年ですか？
 柴田：2007年ですね。
 江森：えっ、じゃあ横浜型地域貢献企業の
 制度が始まった、まさにその年なんですね！
 柴田：そうですね。だから僕の中ではI
 D E Cイコール横浜型地域貢献企業認定制

度だしCSRなんですよ。

江森：当時は横浜型地域貢献企業認定制度
 についてどう思つてました？

柴田：最初は結構斜めに見てましたね。中
 小企業診断士の勉強をしたとはいえ、CS
 Rを謳っている会社なんて実は表面的なも
 のでしよつて思つてたんですよ。でも横浜
 の経営者の人たちと話していると、それは
 まあ真顔で地域のために！とか言うわけ
 ですよ（笑）。当時は江森さんも含め周りにそ
 んな人ばかりだったから、だんだん「あ
 れ？自分の方がおかしいんじゃないか？」
 と思うようになって、そこから考え方が変
 わりましたね、やっぱり地域って大事なん
 だって。当時のことは今でもよく覚えてい
 ます。

江森：なんでも初めは大変なわけですが、
 あの制度も最初は大変だったよね。もつ

とも現場でやってた人が一番大変だったんでしょうけど。

柴田：僕は評価員でもあり評価員を育てる立場でもあったのですが、CSRの認定制度という、当時はまだ世の中になかったものを、どう説明すれば良いかというのは考えましたね。要は地元で頑張ってる企業を応援するのが大事ということで、それを形にするために社長の思いを引き出したりということをしていしましたが、思いだけでは経営は成り立たないので、そこはマネジメントシステムにしなきゃいけないということですよ。

江森：中小企業だからというわけではないかもしれないけど、マネジメントシステムを理解してもらうのは大変ですよ。それでも中小企業がCSRのマネジメントシステムを運用する意味はあると思いますか。

柴田：僕が当時後輩の評価員に言っていたのは、今やっていることをとにかくシステムの枠に当てはめるといことですね。そうやっていううちにPDCAが回ってくるというか、どっちも社長一人ではできないから、自然と会社の仕組みになってくれればと、それを評価員がお手伝いできればいいなと思ってました。CSRのマネジメントシステムなんていうと難しい気がしますが、例えば決算ほどの企業でもマネジメントされて1年経てば普通に出てくるじゃないですか。それはできているんだから、財務以外のこともマネジメントシステムにすれば良いわけで、そこに思いが至るか至らないかの違いだと思っただけですよ。

江森：確かに財務に関しては、日々納品書出したり、請求書出したり、月次の試算表

を出したりというマネジメントシステムを、業務として普通にやっているわけですよ。

柴田：そうなんです。だからそこに気づいて他のこともやってみれば、どんどん違うステージに入っていくって、見える世界が変わってくるんだと思っただけですよ。IDECで本当に良かったのは、そうやって実践している企業さんが成長していく姿を見て、こうやってやれば良いんだというのを目の当たりにできたということですね。そういう意味では横浜の企業さんには、本当に教えられたことが多かったと思います。

江森：そこに思いが至るかどうかって、どうなんですか、やっぱり経営者の資質の問題？

柴田：そこに命かけているかどうかなんじゃないですか。中小企業の社長さんて、この仕事に社員の生活がかかっているってことをリアルに感じているじゃないですか。その問題なんだと思いますね。

江森：一方で、命がけのはずの中小企業の経営者でも、マネジメントシステムが必要だということに思いが至らない人もいますよね？

柴田：それは本気で命がけじゃないということじゃないですか？

江森：ほう、それは余裕があるということ？
柴田：僕が見てきたのは横浜と川口、そしていま岐阜にいるわけですけど、経営に余裕がある、つまり不動産持っているかどうかということですが、そういう企業ってやっぱり管理が甘いところはあると思いますね。特に地方で顕著だと思います。一方で、不動産持っていないも、いわゆる「老舗」といわれてブランドが確立しているような企業

は、外部環境の変化に適応していくためのマネジメントシステムがきちんと回っているところが多いですね。そこは続いていく会社かどうかの分かれ目なのかなと思いますね。

江森：内部留保が不動産に変わっちゃって次の投資にまわらないということは、まさに外部環境に適応するためのマネジメントができていないということですね。そこは日本にイノベーションが起きない原因のひとつだと思いますね。このままでは日本は衰退の一途かと心配しているわけですが、どうしたら日本は復活できると思いますか。

柴田：江森さんはじめ横浜の社長さんたちはインターシップに熱心な方たちが多くて、そういう姿を見て自分には何ができるかなと考えていたのですが、大学の教員にもなったので、大学生の意識づけというのが自分のテーマだと今は思っています。僕みたいな、自分でもそれなりに苦労しながら、中小企業の現場も知っていて、学位も持っているという人間が、学生のために何ができるかということを考えてると、いまだにどんな人材が求められていて、それにどんな能力が必要で、どんなコミュニケーション能力が必要だということを教えることだと思っただけですね。でもそれって机の上で教えられることじゃないのもわかっているんで、となると実際にチャレンジしている企業を見せるしかないですね。

江森：現場を見せたときの学生の反応はどうですか？

柴田：やっぱり変わりますよね。ただそこから一歩踏み出せる学生と、踏み出せない学生がいます。踏み出せる学生はインター

ンに行きたいって言ってきたり、勝手にどんどん伸びていきます。岐阜でもそういう活動をしたかったんですけど、来た途端にコロナになっちゃってまだできていないのが残念です。

江森：せっかくの機会なのでSDGsの話もしておきたいと思いますが、中小企業経営におけるSDGsの有効性についてはどう思いますか。

柴田：僕はSDGsは後から来たもので、CSRを達成するための一部ではないかと思っただけです。ただSDGsはやるのが明確で期限が切られているので、従業員さんにとってはやりやすいかもしれません。またグローバル企業を中心にSDGs調達が始まってきているので、あまりのんびりしているって危ないかなとも思います。そういう意味ではSDGsを前面に出してアピールするというのは戦略的には大事だと思いますが、中小企業は広報が弱いので、そこに補助金をつけるなどの政策的なバックアップも行政としては考えて欲しいですよ。

江森：それは是非お願いしたい、ウチの仕事になります（笑）。これからどんな活動がされていきますか。

柴田：僕は横浜、川口、岐阜に関わってきていますので、その3つをうまくつないでいくような人材になりたいと思いますね。都市には都市の地方には地方の特徴がありますので、それぞれの情報を学生に提供して刺激を与えていくことで、世の中を変えていくきっかけになればと思っています。

「ありがとうトゥナイト2021」今年もリアル&オンラインで開催

思えば8年前、たいして報告することも
ないけれど、やってしまえ！と勢いで始め
たありがとうトゥナイトもおかげさまで8回目
を迎えることができました。まさか2年連
続で入場制限しなければならなくなるとは
夢にも思いませんでしたが、今年もやむな
くリアル&オンラインで開催いたします。

例年晩秋の11月に開催していましたが、
年間スケジュールを見直し、年度の締め
↓マネジメントレビュー↓CSR報告書発行
↓CSR報告会開催↓次年度事業計画とい
うサイクルが無理なく行えるように調整し
た結果、ありがとうトゥナイトは9月開催とい

うことになりました。

リアル開催の会場は例年通りみなとみら
いランドマークプラザドックヤードガーデ
ンの「BUKATSUDO」。感染予防策を
徹底し、14時〜16時30分にパネル&作品展
示を行います。もちろんスタッフは常駐し
ておりますのでお気軽にお越しください。

そしてこちらも昨年同様、15時より同会
場からの生中継でZoomを使ったオンラ
イン報告会を開催します。コロナ禍で苦勞
したこと、コロナ禍だからこそできたこと、
社長はじめ各担当者報告させていただきま
す。

例年ご参加いただいている方々には、招
待状を送付させていただきますが、この記
事を読んで参加してくださるという方は下
記の「ありがとうトゥナイト2021」参加申
込専用ページより登録をお願いします。

9月とはいえまだまだ残暑厳しい頃かと
は思いますが、企業、NPO、行政、学校
などの垣根を越えて、地域のことやCSR
のこと、SDGsのことなどについて考え
る機会となるよう、スタッフ一同準備を進
めておりますので、多くの皆さまのご参加
をお待ちしております。

- 2021年9月17日(金)
- パネル展示&作品展示
- 14時〜16時30分 (BUKATSUDO)
- オンライン報告会
- 15時〜16時 (Zoom)



ありがとうトゥナイト2021 参加申込専用ページ
<http://kyoshin-print.co.jp/tonight2021/>



益者三樂 損者三樂

料理にまつわるエトセトラ

江森克治

1年待たされたオリンピックはまさかの無観客開催。将来
世代に禍根を残すかもしれないリスクを犯してまで感染者
をミニマムに抑えていたのは、てっきりオリンピックを開催
したい一心でのことかと思っていたが、あくまで政治的思
惑と判明してがっかり。政府だけを悪者にしては気の毒だ
が、人々の信任を得、行動を促すには目的と目標を明確に
することが本当に大切なんだと、今回の一件で骨身に沁みた。
人のふり見て我がふり直せ、我が経営に生かしたい。

抽選は外れているので、どのみちテレビ観戦なわけだが、
観客がいるのといないのとでは、テレビを観る方のテンシ
ョンもだいぶ違うだろう。いつものように夜中までテレビに
かじりつくとも思えないが、アスリートに罪はない、ビー
ル片手に餃子でもつまみながら日本代表を応援することに
しようか。

餃子の焼き方には一過言ある方も多と思うが、多少の
違いはあれ基本的には水を加えて一気に蒸し焼きにする方
法。料理の仕上がりとしてはフレンチでいうところの「ポ
ワレ」に近いようだが、ポワレは蒸し焼きの際に水分は加
えない。ちなみにポワレとは鯛や鱸などを皮目はカリッと
身はふわっと焼いた料理のこと。

フランス料理には蒸し焼きに類する実に多くの調理法が
あり、ポワレの他にもブレゼ、エチュベ、エトウフェなど
それぞれ微妙に異なる。ブレゼはどちらかというと蒸し煮、
エチュベ、エトウフェは野菜などを素材自体の水分で蒸し
焼きにする調理法で、ラタトゥイユなどはこの方法で作る。
いろいろ調べてみたがどうやら焼き餃子にあたる調理法は
フランス料理にはないらしい。そういえば「蒸し器」とい
うのもヨーロッパ料理では使わないそうで、洋の東西では
味や素材のみならず調理法にもそれぞれの個性がある。

今宵はヌーベルキュイジーヌに挑戦。真鯛のポワレにコ
チュジャンのソース、韓国海苔を買い忘れて普通の海苔で。

あなたの知らない ふおんとはなし

第六話 文字の大きさの単位

鉛活字を用いた日本の近代印刷は江戸末期に幕府通詞の本木昌造らによって開発され、明治に入って本格的に普及します。日本活字の特徴はすべての文字が同じ大きさの正方形(全角)の中に収まっているということです。この正方形を「ボディ」といいますが、このボディの一边の長さがイコール文字の大きさということになります。

本木昌造の時代、活字の大きさは「号」という単位で表しました。一番大きい初号活字は約42ポイント。その4分の1の2号活字は約21ポイント。そのさらに4分の1の5号活字が約10・5ポイントという具合に大きさが決められていました。明治期日本の公文書に使う活字の大きさが5号と定められたため、後に「ポイント」という単位が普及し、1962年にJISで「フォントの暫定的な基準」が設定された際に、10・5ポイントが標準サイズとなりました。Wordなどで標準サイズが10・5という中途半端なサイズになっているのは、5号活字にその源流があるというわけです。

ちなみに現代のパソコンで一般的に用いられている「ポイント」という単位はインチを基準にしています。元々は欧州発祥ですが、米国でも独自に発展し、微妙に大ききの違う「ポイント」が使われてきました。現在は1ポイント=72分の1インチとする「DTPポイント」が使われています。

もうひとつ忘れてはならないのが、これも日本独自の単位である「級」。級は活字に代わる「写真植字(写植)」に用いられたメートル法を元にする単位で、1級=0・25mmです。印刷発注を担当したことのある方は「級上げ(Q上げ)」なんて言葉が懐かしいのではないのでしょうか。級の良いところはなんといっても計算がしやすいところで、例えば12級の文字といえは12×0・25=3mm幅なので、1行40字のベタ送りだと段幅が12cmというように、とても計算がラクです。写真と同じで現像されるまで完成形を見ることができない写植では、すべて事前に計算した上で組版しなければならなかったため、級は必然の単位だったのかも知れません。

脱プラでSDGs。紙製クリアファイル HAMARUで配布中

オリジナル商品「紙製クリアファイル」が、横浜役所新庁舎2階の丸善ブック&カフェHAMARUラックスフロント店で展示・配布中です。「サーキュラーエコノミー」関連のコーナーに展示されており、ご自由にお持ち帰りいただくことができます。

HAMARUは、1869年(明治2年)に横浜の弁天通りで創業した丸善がつくるはじめてのブック&カフェ。本格コーヒーに加え、丸善の創業者早矢仕有的(はやしゆつてき)がその名の由来とされる「早矢仕ライス」も看板メニュー。同じ2階にある飲食街のテラス席も海風が心地よくカフェのはしごも◎。桜木町・みなとみらい方面にお出かけの際はHAMARUに足を運んでみてはいかがでしょうか。



今年もやっています！

コロナに負けずインターンシップ

昨年はコロナの影響を受け1名のみにとどまったインターンシップ受け入れですが、ウィズコロナが定着してきたせいか早くも今年度2人目のインターン生を受けられました。



慣れない職場通いに戸惑いなが

らも、メモをとったり質問をしたりと一生懸命取り組み、当事者意識”や”責任感”といった働く上で大切なことに気づくことができました。

この後さらに5名の受け入れが決定していますので、感染対策をしっかりしつつ、学生たちに有意義な経験をしてもらえるよう精一杯対応していきたいと思えます。

6月ありがとうの日は「65才以上の方のためのスマホの使い方プチ教室」



コロナ禍で、ビデオ通話など高齢者もスマホを使う機会が増えてはいますが、「文字を打ったり画像を送ったりするのが苦手」と困っている方が弊社社員の耳に入り、この企画につながりました。この機会に行政からのお知らせ

などもお伝えしようと、地元警察署や区役所とも連携。スマホの使い方と合わせて、防犯や生活に役立つ情報を発信することができました。



全印工連CSRスリースター認定取得

6月の認定委員会において、念願のスリースター認定をいただくことができました。今後もスリースター企業の名に恥じないよう精進いたします。



JO(ジェイ・オー)2021年7月号(第36号)
発行者:株式会社協進印刷
横浜市神奈川区大口仲町108番地
TEL:045(431)6611
FAX:050(3730)6273
URL: <http://www.kyoshin-print.co.jp>

