

第3節 人材の育成

1. 清酒製造業における人事の概況

清酒製造業に従事する者は、大きくは製造部門と事務・営業部門に関与する者として分類できるが、「清酒製造業の概要（平成15年度調査分）」（国税庁）によれば、総数で平成14年度46,144人であり、平成8年度に比べ約17,000人の減少となっている。

製造に関与する者は、第1章でも記述したように、杜氏をはじめ昔ながらの「酒造季節従業員」と地元出身者を主体とする「常用従業員」で構成している企業が多い。

過去、酒造従業員は杜氏を頂点とする高度に組織化された集団であった。技術は受け継がれ、造りのすべてが勘と経験の中で育まれていったといっても過言ではない。もちろん醸造学を学び相応の知識を持つ技術者や経営者も存在するが、製造現場においては多数派ではないだろう。

事務担当者の主たる仕事は、納品管理や経費の出納である。また、営業担当者は、取引先との商談や納品が主たる業務である。従来のように仕入先や販売先が限定され、大きな変動もなく事業が展開されている時代は問題ないが、環境の激変への対応が経営の重要な課題になってくると、従業員の職務も大きく変化しなくてはならない。これらに対応できる企業は、より効率よく事業展開できるが、対応できない場合は厳しい状況に追い込まれざるを得ないだろう。時代に即応した人材の育成が求められる。

2. 清酒製造業に求められる人材

人材の要件についてはその職務によって相違があるが、共通して求められる意識や志向性は「マーケティング志向」と「計数感覚」である。

「マーケティング志向」は幅広く定義できるが、本稿では「顧客志向」と「競争対応」と定義する。つまり、どのような戦略・戦術を実行すれば「お客様に買っていただけるか」、「競合相手に勝てるか」の視点で取り上げていくことが重要である。

従来、清酒製造者は、「良いものさえ造れば売れる」とか「いつものとおりに造れば売れる」、また「卸が全量を何とかしてくれる」という感覚の中で展開されてきた面もあったようである。

しかしながら時代は変わり、消費者の志向、生活様式、酒類の買われ方、購入場所、そして比較検討される競合酒類も変化してきている。こうした消費者の変化を捉えて、対応することを忘れた企業や人材では勝ち残ってはいけない。

この対応意識を、それぞれの立場で正確に認識し、的確に実行できれば、企業が衰退する危険性は大幅に削減できるはずである。これは清酒製造業に限ったことではなくすべての企業体に当てはまることである。

清酒製造業に求められる人材は、以下の力を持っている者と考えられる。

①消費者のニーズ(必要性)を把握する力

消費者が何を望んでいるのかを商品に関するあらゆる面で把握する。

②消費者ニーズにあわせた商品を企画する力

商品企画及び製造においては、自社ブランドを生かしながらニーズに対応する。

③消費者ニーズに対応する活動をできる力

情報提供、販売、アフターサービスなど顧客満足を得る活動を実施する。

④計数意識を常に持ち、適切な利益を得るための判断をできる力

無駄の削減、販売数量より売上高、売上高より利益高という意識で経営に携わる。

もちろん杜氏の高齢化や蔵人の減少を背景に、社員による醸造も今後の大きな課題である。醸造技術面や仕入れに関するノウハウやバイオの知識など習得すべき事項は山積している。

酒造り技術伝承の思いから、社員杜氏化を推進

I社の今年の酒造りは、社員のみで行っている。当社が本格的に社員杜氏化を目指し始めたのは、ここ数年である。杜氏の高齢化の問題が顕在化してきたことや、常々日本酒造りの技術の伝承に危機感を持っていたことがきっかけであった。

方針転換にあたっては、まず杜氏にその必要性を納得してもらうことに配慮した。社員杜氏の育成には時間がかかり、一通り造りを経験させるだけでも6～7年は必要である。現場での社員の扱いを、単なる作業指示から指導・教育へと浸透を図ることにより、ノウハウ伝承の実効性を高めた。

また、社員の自主性を一貫して尊重してきた。当社の造りは伝統的製法を多く残しているため、熱意なくしては成り立たない。経営者の関与は、設備の保全や工夫、宿舍の充実といった働きやすい職場作りが中心で、造りについての権限は大幅に委譲している。その結果、社員たちの意欲は旺盛で、「来年は、生酛造り、山廃仕込みをやってみたい」と取組意欲も向上し、技術の継承が実現に向かっている。

社員には酒造り以外の知識も得られるように各種研修へ参加させる

年商約3億円の蔵元J社では、酒類は文化であるという発想の元で事業を展開している。モノを売るだけではだめなので、いろいろなことを知った幅広い視野が必要と、積極的に外部の研修へ社員を参加させている。そのことによって得た情報や知識は、販売ツールの見直しや商談時の説明に有効に作用しているようである。「酒を造るのも人、酒を売るのも人、つまりは人の幅が酒の価値を決める」と経営者は考えている。同社は数年間、増収増益を継続中である。

3. 人材育成の手法

従来型の人材育成方法は「習うより、慣れる」という仕事をしながらの現場教育が中心であった。もちろん現在も行われている手法である。しかしながら変化の激しい現代社会においては、広い視野を持ち、従来の慣習に縛られることなく発想し、柔軟に対応していく必要がある。製造技術にしてもその進歩は早く、様々なノウハウが生まれている。これからの製造業者は経営者も従業員も積極的に情報を収集し、新しい時代の新しい枠組みに対応できる能力を育成していかななくてはならない。

手作りにこだわりながら、人材育成にも取り組む小規模蔵元の事例

K社は地方の小都市に位置する社員10数名の小規模の蔵元である。当市には以前、数軒ほどの蔵元があったが、現在はK社だけとなっている。商品構成では約75パーセントが普通酒であり、地元での消費のウエイトが高い。しかし、普通酒であっても全工程を手作りで行うことを貫いている。そのため、杜氏以下造りの蔵人も社員として雇用し、人手を確保している。

また、それら蔵人は20歳代の若い世代が中心となっている。彼らはベテランの杜氏の下で研さんを積む一方で、杜氏組合などの外部研修の機会も活用している。K社は人材育成を通じて酒造りの技術を若い世代に伝承していくことが、活性化した企業経営の基盤となると同時に、衰退する地域清酒文化を守ることに繋がるとの信念を持っている。

10年前より社員による酒造りに取り組む事例

L社は300年の歴史を誇る蔵元であるが、10年前より社員による酒造りに取り組んでいる。社長の子供の一人は地酒専門の卸売店での修業後、現在は社長の片腕として経営全般を補佐し、もう一人は酒類醸造の研修を経て、杜氏として勤務している。

正社員約15名のうち、製造担当者は8名であり、他の清酒メーカーに一定期間研修に派遣されている。

また、職種に関係なく、全社員が酒造りに従事している。営業職もすべて、造りの時期の1ヶ月間、酒造りに従事する。これにより、全社員が酒造りの知識をもち、自信を持って取引先に自社商品の説明を行っている。

4. 人材育成は環境づくりがポイント

人を動かすにはよい環境が必要である。どのような高い知識・能力を持って、それを発揮する場を与えられなくては高い成果を上げられない。知識等を実践する受け皿がなければ日々の作業に流されてしまいかねない。

立場が人を作るというが、職場環境も大きな影響を与えることは間違いない。社内情報の伝達が順調であったり、コミュニケーション(お互いの意思疎通)を深める場があったり、成果をきちんと評価できる仕組みなどが必要である。全員が事業に参加しているという意識を持つ工夫を用意しておくことが肝要である。

明るい従業員で良質製品を醸す企業の事例

I社では蔵人たちの挨拶が気持ち良く、また、食事時にはみんなで明るく過ごしている。酒蔵で働くことが好きなものばかりが集まっているようだ。

I社で酒造りを希望したが断られて、同社で雇ってもらえるまで近隣の他業種でアルバイトを続けた者がいた。そのやる気が認められて、今は雇用されている。仕事に対する情熱が大変高いため、蔵に一層のエネルギーを与えている。

明るい職場環境だけでなく、酒造りの研修にも積極的に参加させ、人材育成にも真剣に取り組んでいる。酒は人が造るから面白く、人の思いが形になるから、個性を打ち出すことができると考えている。製造設備の投資で量産を狙うのではなく、より質の高い、面白い酒を造り続けるために、次の設備投資は従業員宿舎をきれいな個室タイプのものに変え、従業員の精神にゆとりを持たせたいと考えている。

社員は全員役職者。商品に対する愛情と自立心を育む経営を展開する事例

B社は、生産量2,000石クラスの地方蔵である。正社員は10名弱で、ほかに瓶詰め・ラベル貼り・出荷を担当するパート、アルバイトが4名、杜氏をはじめ季節労働者により営まれている。

人の能力に格差はないという考え方のもと、それぞれの長所を生かして、責任を持たせ、自立心を育むことが人材育成の要と考えている。社員自身も自ら意見をきたんなく述べ合える環境にある。

こうして自らの言葉で語る力をつけ、また、営業担当者にも酒造りを体験させており、自信を持って商品を販売することができている。

5.目標による管理

人材育成は自分自身のやる気と統制(実行した結果を振り返り、計画に適合しているかチェックし、対策を立案すること)で実現していくことが望ましい。こと細かく指導し、マニュアルとおりに行動させても、柔軟性ある個性豊かな人材には育たない。上司と部下が一体になって目標を設定し、その目標を達成するために一緒になって努力することが理想的である。そしてその目標は人事評価にきちんと生かしたい。個人だけでなく組織の活動を統制するにも、目標による管理が有効なのは言うまでもない。

高い経営目標を掲げ、社員のやる気を鼓舞している事例

G社は、生産量8,000石の蔵元である。社員に自社の将来に対する夢を与えるため、あえて高い目標を掲げている。

経営計画は単年度で作成しているが、販売計画は営業部門が立案し、更に細分化したチーム単位で目標を掲げ、個人目標を設定し、その業績評価を人事面で行っている。計画の進捗チェックは、月次検討会議で実施している。具体的な検討内容は、予算・実績チェック、売上・利益・経費チェック、商品開発のチャンス検討、顧客情報の交換などである。

組織改革図の最上位に顧客（消費者、小売店、卸）を位置付け、最前線である営業部に販促企画、新商品提案力を持たせている。これを支えるため女性を活用した企画室を設置し、商品企画等を担うため製造部と連携している。製造部は、契約農家と連携し、高品質の酒造りを担っている。

人材育成の基本は、「仕事を任せる」こと。各部門はチーム制をとってチームリーダーが取り仕切っている。会社の目標を社長が示して、部門目標、チーム目標、個人目標までブレイクダウン（細分化）している。

地元パートタイマーを活用して酒造りを目指す

J社では長年付き合いのある杜氏が酒造りのリーダーとなっているが、数年後に完全な社員杜氏制への移行を予定している。現在の杜氏が高齢で、本人も引退を検討しており、残された時間で後進を育てたいという杜氏の考えでもある。現在はノウハウを伝授しながら酒造りが続けられている。

社員には酒造りに情熱のある者だけを採用し、組合等で開催される研修には積極的に参加させ、教育に注力している。それは「経験だけで仕事を覚えていては、時代の変化にはついていけない。消費者の価値観が変動する社会においては、幅広い視野で物事が見られるような柔軟な発想を身に付けてもらいたい」と言う会長の考えによる。

蔵人も、今後は醸造所の近隣に住む農家の方々との連携も検討していきたいと考えている。これは、酒は身近な飲みものであり、地元の人たちと共に造り上げ、そして地元の人に飲んでもらいたいとの考えによるものである。