

特別付録

「産業振興を志す自治体職員のための 工場訪問マニュアル」

「工場訪問マニュアル」について

この「工場訪問マニュアル」は、元宮古市職員の佐藤日出海氏が、現役の係長時代に、産業振興を志す自治体職員に向けて作成されたものである。15年以上前に作成されたこのマニュアルは、産業振興に関わる自治体職員の間で受け継がれてきた¹。

また、企業研究の視点と方法については、当研究会の吉田雅彦委員の著書『バリューチェーンと工業技術で学ぶ企業研究入門 文系学生、行政、金融職の方のために』（鉾脈社、2021年）もあわせてご参照いただきたい。

～佐藤 日出海（さとう ひでみ）氏プロフィール～

1955年生まれ。1979年宮古市役所入庁。産業振興部 地域振興室 上席地域振興専門員（企業誘致担当）、産業振興部 産業支援センター所長、産業振興部次長、産業振興部部長などを歴任。2016年退職。2011年の東日本大震災発生以降退職まで被災事業者の復旧・復興を担当した。2017年より「佐藤日出海行政書士事務所」を開業。著書に、関満博・佐藤日出海編『21世紀型の地場産業の発展戦略』（新評論、2002年）がある。

1 この「工場訪問マニュアル」については、当研究会の関満博座長から、都市自治体職員にとって有意義なものであるとの情報提供があった。これを受けて本報告書に掲載したい旨を佐藤氏に依頼したところ、ご快諾いただき、掲載する運びとなった。大変貴重な資料を提供いただき、心より感謝申し上げます。

2004. 2. 24

産業振興を志す自治体職員のための 工場訪問マニュアル

はじめに このマニュアルの目的

「産業振興の基本は、現場を見ること。
現場を知らずしては、何も始まらない。
工場に行って、現場でがんばっている人に会って、現実を知ることが基本だ。」

- ◆セミナーで、講師の先生からこんな風に教わって、納得して、いざ行動に移そうと思うが、
どうやって工場に行ったらいいかわからない。
- ◆思い切って、工場に行ってはみたものの、工場のことを何も聞けないまま道路や税などの行政に
対する苦情や不満だけ聞かされて、うんざりして帰ってきた。もう二度と、工場なんかには行き
たくない。
- ◆せっかく工場に行ったが、何を聞いていいかわからず、「市役所も暇なんだなあ」と嫌味を言わ
れて帰ってきた。

こんな経験をお持ちの自治体職員は、結構、多いと思います。
このマニュアルは、そんな人のための工場訪問マニュアルです。
私も、同じ悩みの中から出発しました。
おそらく、誰でも最初は、みんな同じはずです。

私自身は、大変ラッキーなことに、中小企業研究の専門家である関満博氏（一橋大学教授）と西澤
正樹氏（バス研究所代表）から、数回にわたって、直接、工場訪問のノウハウを教えていただく機会
に恵まれました。

私が今、頑張っているのは、両先生の指導のおかげだと心から感謝しています。

このマニュアルは、両先生から学んだことを基本に、自治体職員向けに、少し変更をつけ加えた
ものです。

産業振興を志す自治体職員に、少しでも役立てれば、幸いです。

平成 15 年 10 月 16 日

佐藤 日出海

このマニュアルの構成

1. 何故、工場訪問をするのかを考えよう	150ページ
2. アポイントの取り方	150ページ
3. 工場訪問の流れ	152ページ
4. 工場訪問で最初に聞くこと	155ページ
5. 工場の中を見せていただく	159ページ
6. 質問をする	160ページ

1. 何故、工場訪問をするのかを考えよう

工場訪問の目的は多様です。
学者や研究者は、自分の研究レポートを書くために、工場訪問をします。選挙運動中の政治家は自分の票を獲得するために、そして営業マンは自社の商品を売り込むために工場を訪問します。

私たち自治体職員は、どんな時に、何のために、工場を訪問するのでしょうか？

私は、産業振興のために自治体職員が工場訪問をする目的を、こんな風に考えています。

- (1) 産業振興施策を構築し展開していくために、個別の企業・事業主の置かれている現状と課題、そして将来に向けての考え方を把握する必要があるとき。
- (2) 地域として産業振興を進めていくために、行政のパートナーとなりうる「志」の高い人材を見つける必要があるとき。
- (3) 巡回相談が業務となり、企業・事業主に対して、定期的な訪問をして、個別具体的な支援活動をするとき。
- (4) 誘致企業の地元工場の状況を把握するため、定期訪問するとき。

この考え方は、すべて関先生の受け売りです。
何のために工場訪問をするかが、理解できていないと、目的と手段がこんがらがって、グチャグチャになってしまいます。

工場訪問をする前に、なんのために自分は工場に行こうとするのか、もう一度考えてください。

地域の産業振興の現状によって、目的はそれぞれ違うと思います。
私自身は、現在は、(3)の「巡回訪問」と、(4)の「誘致企業訪問」が中心になっています。
定例的に、巡回訪問をするためには、企業の持つ現実的な課題に対して対応できるだけの「知識」と「ネットワーク」が必要ですが、この手法については、このマニュアルの本旨ではないので、省略します。

このマニュアルを必要とされている方は、多分、(1)の「**現状と課題、考え方の把握**」が目的だと思いますので、以下は(1)の目的を達成することを念頭において記述します。

当然のことですが、目的によって、工場で聞く内容や記録の取りかたも変わってくることにご注意ください。

2. アポイントの取り方

「アポイント」とは、「相手から訪問の約束をとりつける」ことです。

工場にアポイントの電話をいれるというのが、工場訪問のスタートですが、たいていの自治体職員は、ここで悩んでしまいます。

というのは、通常、自治体職員が外に出るときは、「市が相手に要求するような何らかの用事があるって、それに対する相手の対応を聞く。」ということが一般的だからです。どこの自治体でも特定の用事がないと外に出られない環境になっており、公務員の習性として、「明確な目的がないのに外に出る」ことはタブーと考えるしまうからです。

「どうやって、工場にいくのですか?」と、私は、よく、人に尋ねられます。

そんな時は、私は、

「工場に行くのが私の仕事なので、工場に行ってきますと言って、役所を出ます。
電話でアポイントをとることもありますが、普通はアボなしで行って、企業には、
近くまできたから顔を見にきましたとか、
お茶を飲みにきましたとか、
トイレを借りにきました とか言います。」
と、お答えしています。

しかし、これは、何回も訪問している、いわば「顔なじみの企業」の場合です。
私は、最近でこそ、初めて訪問する市外の企業にも、「近くできましたので、飛び込みで申し訳ありませんが」と、まるで営業マンのようなことも平気で言えるようになりましたが、これはとても度胸のいることです。やはり、最初は、アポイント（以下「アボ」と言います。）をとることをお勧めします。

(1) 電話でのアポイントの取りかた

初めて、訪問する場合には、こんな風にするのをお勧めです。

「宮古市役所の佐藤日出海と申します。
いつもお世話になっています。
社長さんは、いらっしゃいますでしょうか?（社長がでた場合）
私は市役所で工業振興を担当している佐藤と申しますが、
御社（おんしゃ）の最近の状況を教えていただきたいと思っています。
よろしければ、〇月〇月〇曜日の何時ごろ、お邪魔したいと思っていますが、
ご都合はいかがでしょうか?」

たいていこんな電話をすると、税務課関連の調査と勘違いされることが多いのですが、何らかの理由で役所と交戦状態に入っている経営者でなければ、ほとんど受けてくれるはずです。

ただ、露骨に

「市役所なんかが、私の話を聞いてどうしようというのか?」

「市役所は何もしてくれないせに、変なことを言うな!」

とか、拒否される方に対しては、「分かりました。また、改めて、お電話します。」と、あっさり
と引き下がります。最初は無理に訪問しない方が賢明です。

本当は、こういうタイプの人が、地域やモノづくりに対する「思い」をもっている人が多く、
打ち解けると良い産業振興のパートナーになっていただく可能性が高いのです。したがって、
ある程度いろいろな企業を訪問して経験を積んでから会った方が、後のことを考えると、お互い
にベターと思います。

電話をして、こちらが指定した時間が都合悪ければ、当然

「では、いつごろでしたら、大丈夫でしょうか?」と、先方の都合を聞きます。

訪問日時が決まったら、電話を切る前に、

「では、〇月〇月の〇曜日に、〇時ごろお伺いします。
〇名でお邪魔しますが、できれば工場も見せていただきたいと思いますので、
よろしくお願いいたします。」

と、言ってから、電話を切ります。

相手によっては、

「お時間は、何分くらいですか？」

と、滞在時間を聞いてくる企業もありますが、

その場合は

「30 分程度をお願いします」

と、答えます。

本当は、工場訪問の所要時間は、見学する工場の面積によって大きく変わります。

大きい工場だと、工場見学だけで 60 分以上かかることもあります。

企業の通常の訪問時間は 40 分が標準とされており、まして最初の訪問は相手からも警戒されるので、とりあえず「30 分程度」と答えておくのが無難です。

(2) アンケートとのセットでアポイントをとる方法もある

いきなり、工場に電話をかけづらい場合は、こんな方法もあります。

「工業振興ビジョン」等を、つくる時には、企業アンケートをおこないますが、この時にあわせて、工場訪問をするのも、ひとつの手法です。

①アンケートを先に送っておいて、アンケートの回収を兼ねて工場訪問する

②アンケートを郵送で回収してから、その内容について聞くために訪問する

いきなりの電話でのアポが難しい状態であれば、これも有効な方法です。

3. 工場訪問の流れ

(1) 持っていくもの、服装

①ノート

必ず持っていくものは、「ノート」です。私は、A 4 版の大学ノートを利用していますが、お好みに応じて、なんでも結構です。（関先生は、B 5 と B 6 のノートを使い分けています。）

先方から提供してもらった「会社概要」や「パンフレット」の裏面に書く人もいますが、「相手の話を真剣に聞く」という態度を示すためにも、ノートは必需品だと思います。ノートを閉じることによって、工場の中を見せてもらうタイミングや、帰る意思表示のタイミングとしても使えます。

②筆記用具

筆記用具は、なんでもいいのですが、歩きながらでもかける水性ペンが使いやすいようです。ボールペンだと横にすると書けなくなります。同じ筆記用具を 2 本用意して、インク切れになっても対応できるようにしておきます。

③テーブルレコーダー

メモをとるのが面倒なのでテーブルレコーダーを使う人もいますが、止めた方がいいと思います。

本音を喋ってしまっ、それが記録に残ることを嫌がる企業も多いのです。また、後から、テープを聞くのも面倒です。

研究者は、レポート作成のために、「お話を録音させていただいてよろしいでしょうか?」と断ってから、録音する場合がありますが、工場訪問の目的が、私たち自治体職員と違うことを理解してください。研究者は企業自体の研究が目的なのですが、私たちは企業の課題をどうやって解決するかが、テーマなのです。したがって、本質的な議論さえできればいいので、細かい記録は不要です。工場訪問をするたびに、細かい報告用の記録をつくってはいは仕事が停滞します。「概要さえわかればいい」というスタンスが重要です。

④カメラ

カメラは研究者にとっては、レポートに写真をのせるための必需品です。必ず「工場内では、写真をとってもいいですか?」と確認してから、写真を撮ります。工場全体で写真撮影が禁止されている場合と、新製品や発注企業の関係で特定の場所で部分的に禁止されている場合とがあります。

自治体職員が最初に訪問する時は、できるだけ工場内を案内してくれる人の話を聞いた方がいいので、カメラをもたない方が相手に対して失礼がないと思います。私たちは、何回も同じ工場を訪問できる立場なので、「カメラ」を持ちながらの工場見学は、ある程度、慣れてからの方がベターです。

⑤服装

私は、工場訪問の時は、背広は脱いで、上半身だけ「作業服」を着ることにしています。工場の人は、公務員に対して「机で仕事をしている楽な高給取り」というイメージをもっていて、どうしても敵視されがちです。実際に、工場に行くと服が汚れることもありますし、「私たちもみなさんと同じ労働者です。」という気持ちで、作業服を着ていくと、それだけで「親近感」をもたれることもあります。

(2) 工場に行ったら

①早めに行ってはいけません

工場に早く着いたから、早く工場に入るのは、止めておいた方が無難です。

市役所ではあまり考えられませんが、企業の人は、来客前の5分間を利用して、指示や業務をする人もいます。最初の訪問の時は、2分位前に玄関に入るのが、ベターです。

②最初のあいさつが大事

工場では、「5S」といって、その中でも「躰(しつけ)」を最も重んじます。

* 5S (躰、整理、整頓、清掃、清潔) 3S (整理、整頓、清掃)

躰の基本は、「あいさつ」です。

工場の玄関をあけて、人がいる場所まで行ったら

「こんにちは。宮古市役所の佐藤と申します。

〇〇社長さんに、〇時〇分でお約束をいただいております。」

と、元気良くあいさつします。

このとき、コートを着ていたら、コートを脱いで手に持ってから、玄関を開けるのが、常識です。

応接室に入ったら、アボの相手が来るまで、立って待っています。

相手が来る前に、お茶をもってくる人がいて、「座ってお待ちください」と言われたら、いったん座りますが、相手が部屋に入ってきたら、立ち上がって挨拶します。

この種のビジネスマナーは、私たち公務員からみれば、とても異様な気もしますが、これが「社会の常識」なのです。

本屋で「**ビジネスマナー**」の本を買ってきて、一読してみてください。

公務員生活が長ければ長いほど、ビックリすることが多いはずですよ。

③先方が来たら

あいさつをして、名刺交換をします。

「**宮古市役所の佐藤日出海と申します。**」
と、言って、相手より先に名刺を出します。

名刺をだしやすい方向にして、名刺を「名刺入れ」にいれておくこともポイントです。
名刺交換をしたら、座ります。

座ったら、
「お忙しいところに、突然、お邪魔して、大変申し訳ありませんでした。
今日は、いろいろと勉強して帰りたいと思いますので、よろしくお願いします。」
と、頭を下げます。

「相手に教わる」という姿勢が大事なのです。

(3) 工場訪問で、言うてはいけない言葉

せっかく、教えていただこうと思って行っても、言葉の使い方でも訪問先企業を不愉快にさせることがあります。

その代表的事例を紹介します。

「業者」

- ・民間企業のことを、一般的に「業者」と呼ぶのだと勘違いしている公務員は、とても多いようです。私もそうでした。
しかし、民間企業間で「業者」と呼ぶのは、「自社が納入について、選定の権限をもっていう物品やサービスなどの事業者」のことで、自社と対等の関係ではないことが通例です。
したがって、製造業では、下請の企業を「業者」と呼ぶことはありません。
「取引先」とか「協力会社」とか言います。
- ・「民間企業の現状を知りたい」という意味で、『業者のみなさんの現状を教えてください』などと発言しようものなら、「役人から業者呼ばわりされた」と憤慨する製造業の経営者が多いでしょう。「業者」は絶対に禁句です。
- ・私は、「企業のみなさんがどんな風に考えているか」、「企業さんのご意見を伺って」など、「企業」又は「企業さん」という言葉に統一しています。

「おたくさん」

- ・民間企業では、相手のことは「御社」（おんしゃ）、自社のことは「弊社」（へいしゃ）と呼びます。公務員にはこんな習慣はないので、相手のことをなんと呼んでいいのかわからず、敬語のつもりで「おたくさん」などと言うものなら、下手をすると大反発を食います。
- ・『おたくさんでは、社員にどういう教育をしているのか!』という風に、クレームの際にいう言葉と理解しておいた方が無難です。
- ・相手の工場を、「御工」（おんこう）という場合もありますが、一般的ではありません。会社全体のことをいう場合は「御社」、分工場の場合は「こちらの工場」という言い方を、私はしています。

- ・民間企業では、自社のことを「弊社」といいますが、私は「市役所」のことは、とりあえず「わたくしども」と、言っています。

「ヒアリング」

- ・研究者は訪問調査のことをヒアリングと言います。行政では言いなれた言葉なので、つい「今日は、ヒアリングに来ました」などと言ってしまいます。
こういって、「俺たちは、お前たちの研究材料のモルモットではない！」と叱られた経験があります。
- ・あくまで、「いろいろなことを教わりにきました」というようなフレーズがいいと思います。

【結論として】

「役人が、民間を見下している」という風に、とられるような言葉使いは、絶対に避けるべきです。なんのために工場訪問しているか分からなくなります。
もし、間違えて言ってしまったら、あわてて言葉を言い換えましょう。

4. 工場訪問で最初に聞くこと

私は、工場訪問のパターンを、いつも、こんな風にしていきます。

1. 会社の概要を教えてもらう（15分位）
 - (1) 創業からの現在までの大雑把な流れ
 - (2) つくっている製品と、受注から発送までのおおまかな流れ
2. 工場見学（所用時間は、工場の大きさによって異なる）
3. 質問（30分位）
 - (1) 経営課題について
 - (2) 行政への要望について

(1) 最初は、お願いから入る

①訪問の目的を伝える

まず、訪問の目的（来意）を、伝えます。

私の場合は、ケースによって多少違いますが、通常は

「私は、宮古市役所で、工業振興を担当しております。
企業の皆さんが、今のような状況にあって、どのようなことを考えていらっしゃるのかを、勉強して、できるだけみなさんのお役に立てるようなことをやっていきたいと考えています。
なかなか、私どもは、実際に事業をなさっている社長さんたちから、
直接、お話を伺う機会はありませんので、
今日は、じっくりと、
〇〇社長さんからいろいろなお話を伺いたいと思っています。
よろしくお願いします。」

と、あいさつします。

工場訪問に手馴れている企業だと、「どうゆう風に進めますか?」と、聞いてきます。

この場合は、
「最初に、15分位で会社の概要を教えてください、
その後、工場の中を拝見してから、
また、ここで質問の時間をとっていただきたいと思います。」
と、言います。

たいていの工場訪問のパターンはこれなので、取引先からの工場訪問等が多い企業だと、
スナナリいきます。

問題は、こちらが「あいさつ」を終わると同時に、堰を切ったように、
「道路や税などの行政への不満」
「行政が約束を不履行にしたことへの抗議」
「行政が産業振興に積極的でないことへの不満」
等を、勢いよく話される経営者の場合です。

この場合は、今後、訪問しても同じ状況になるので、「ガス抜き」が必要と考えて、相手が話し終わるまで、辛抱強く、相槌を打ちながら聞いておくのが最善です。

この手の話は、中途半端に切り上げると、同じ話題が必ず何回も出できますので、今後のことを考えると、相手が満足するまで話をさせてあげた方が良いでしょう。

1 回目は、十分な話がきけなくても

2 回目以降は、

「その話は前回じっくり聞かせていただきました。おっしゃるとおりですね。ところで――」
と逃げるので、経験的にはかえって時間の無駄も省けるようです。

私は、特に、市役所への不満については、「長年のわだかまり」となっているケースが多いので、できるだけ相手の立場になって聞いてあげることも、公務員の仕事のひとつと思っています。ある程度、相手の話が終わった段階で、さりげなく、こちらのペースにもっていくのも、工場訪問の技術のうちです。

しかし、相手が話をしている最中に、「現在の経営状況を教えてください。」と言ったところで、喧嘩になるだけです。

こんなときは、

「ところで、御社はだいが歴史があるようですが、創業はいつ頃ですか」、とか

「(飾ってある製品をみて)これが御社の製品ですか? 素晴らしいですね。」とか、

強引にかつ上手に、話を変えていきます。

(2) 会社の概要を聞く

工場の中を見せってもらう前に、ある程度の知識をいれた方がいいので、最初に会社の歴史と主製品についてだけ、教えてもらいます。不明な点は、工場の中を見せってもらう前から、質問します。工場の中を見るだけでも、解決する疑問も結構あります。

①創業から現在までの大雑把な流れ

まず、会社のアウトラインを知るために、こう言います。

「最初に、創業から現在までの大雑把な流れを、教えていただけないでしょうか？
できれば、パンフレットか会社概要があれば、ありがたいのですが――」

いきなり、現在の経営状況や課題について聞くのは、結構、話す方も警戒するので、創業から現在までの経緯を最初に聞きます。過去の話ならば、相手も比較的簡単に話してくれます。大事なことは、ウオーミング・ディスカッションと思って、細部まで深く突っ込まないことです。大きな会社だとパンフレットか会社概要がありますが、小規模な会社にはありません。だから、ノートが必要なのです。

正確な取材するためには、
創業については、創業の背景、事情（いつ、誰が、どこで、どうして）を中心に

- ①「何年ころに」
- ②「誰が（現在の経営者との関係）」
- ③「どこで（現在の立地場所との関係）」
- ④「何のために（当時の社会的需要）」
- ⑤「どうやって（原料の入手先と輸送手段、製造機械と人員と技術も製品の販路と輸送手段）」

といった点を聞くのが、本当ですが、研究レポートを書く訳ではないので、大雑把で構いません。ただし、創業時の製品から現在の製品までの決定的な変化があれば、状況変化に対応する企業体質の問題にも直接関係するので、注意しておいた方がいいと思います。

②主製品の受注から発送までの大体の流れ

創業から現在までの流れを聞いたら、多少疑問があっても、次に進みます。

「ありがとうございました。
それでは、現在の御社の主製品の受注から発送までの
おおまかな流れを教えてください。」

製造業の基本は、「モノづくり」です。

何をつくっているのが、それがどう流れているのかが、一番の問題です。

とくに、その製品を、この地域でつくることが、「優位性」をもっているかどうか大きなポイントです。今後、日本でつくっていける製品かどうか、とても気になることです。

製品の流れのポイントは、

- ①「注文がどこからくるか？」（受注先・地域）
- ②「原材料の購入先と輸送手段」
- ③「リードタイム」（受注から発送までの期間）
- ④「必要な製造機械・人員・技術」
- ⑤「納品先と輸送手段」

といったところです。

ところが、こういった流れを要領よく話してくれる経営者は、めったにありません。何故かという、経営者が抱えている「人材」、「技術・新製品開発」、「設備」、「販路」、「融資」といった経営上の問題を、経営者がこの辺で話始めるのが多いからです。

基本的な話ですが、私たちの工場訪問の目的は、「企業の現状・問題点・将来展望」を知るといふところにあります。

企業の正確な研究レポートをかくことが目的ではありません。

経営者が、現在の悩みを話し出したら、それで目的の大半は達成されているのです。

「調査票」をつくって、それに沿ってヒアリングする手法もありますが、私はあまりお勧めしません。「調査票」があると、その調査票の項目に沿って、役人は機械的に質問しますが、「調査票」の空白を埋めるのに追われて、経営者の悩んでいる本質的な部分まで入れないように思います。また、「調査票」を見ながら質問すると、経営者は「調査票」の項目を先に見てしまって、機械的な義務としての工場訪問になりがちです。

企業状況の把握をするために「調査票」は必要ですが、ノートに書いたものから、後日、転記する方法がいいと思います。聞きたい項目をノートに隅に書いておいて、さりげなく見ながら話をする方法もあります。

＊「調査票」の様式は多様です。目的によって異なります。参考までに、末尾に「調査票」の一例を示します。

ノートには、経営者が言った言葉をできるだけ「生の言葉」で記録します。発言を全部書く必要はありません。単語の羅列だけでも結構です。メモの技術がものを言います。

初めて行く工場では、専門用語がわからず、相手が何を言っているのかさっぱり分らないとします。ノートには、必ず「ひらがな」でいいので、分からない言葉を書いておきます。工場の中を見せてもらいながら、説明を受けると、大抵、説明の中でもう一度、出てきます。

業種によって使われる用語は、全部バラバラです。それを全部覚える必要はありませんが、技術や商品のポイントとなる部分の名称程度は、ノートに書いておいた方がいいと思います。

ある程度の説明が終わったら、区切りのいいところで、ノートを閉じながら、こう言います。

「では、申し訳ありませんが、工場の中をざっと見せていただけないでしょうか？」

「ざっと」というところがポイントです。

さて、注意深い方は、お気づきとは思いますが

1. 創業から現在までの大雑把な流れ
2. 主製品の受注から発送までのおおまかな流れ
3. 工場の中をざっと見せていただく

と、いうように、相手に対して、アバウトで、いいということは何度も強調します。

経営者によっては、細部にこだわってやたら細かい話をする人もいるのですが、細かい話をいくら聞いても仕方がないので、アバウトでいいことを意識的に繰り返すのです。

「気楽に訪問して、気楽に対応してもらおう」という風にしないと、気詰まりになって、企業から工場訪問を嫌がられることになってしまいます。

5. 工場の中を見せていただく

工場訪問の一番の目的は、工場の中を見せてもらうことです。

応接室で、経営者が、実績や今後の見通しについて、いかに強気な発言をしても、工場の中を見せてもらえば、本当のことはすぐ分かります。

たとえば、

- ①機械が、実際に何台動いているか？ 止まっているのは何台か？
- ②製品は、どのようなものが流れているか？ 新製品か？ 旧タイプか？
- ③製品倉庫や原料倉庫の状況はどうか？ 適正在庫か？ 不良品ではないか？
- ④従業員の表情は、明るいか？

こんなポイントに注意してみれば、大体の内容は理解できるようになります。
余談ですが、関先生からは、「美人の多い企業は、それだけ地域にとっていい企業だということ。これは万国共通の原理。」と教わりました。

何回か工場訪問をしていると、従業員の顔色だけ見ても、大体の経営状況は理解できるようになります。工場に行ったら、できるだけ工場の中をみせてもらうようにします。

工場の中を案内してもらう時の基本は、説明者に対して、自分がいかにかいいポジションをとるかがポイントです。つまり、相手が自分に説明しやすい場所、そして自分が相手に質問しやすい場所に常にいることです。

複数で工場訪問する場合に、説明者から離れて1人であちこち見ている人がときどきいますが、説明者に失礼であるとともに、作業の邪魔にもなり、とても危険です。説明者の話を聞かなくてもよいほど専門的な知識をもっている人はめったにいませんので、できるだけ説明者の側で説明を聞く心構えが必要です。

応接室での質問には答えてくれなくても、歩きながらの質問には答えてくれるものです。**案内者と並んで歩きながら、ノートを持って、メモをとりながら質問をする**というのが、理想です。また、案内者が複数いる場合は、社内のポジションの低い案内者の方が、本音を漏らしやすいという経験則もあります。

製造業の経営者や工場長は、ほとんど自分の工場に誇りを持っています。

ですから、「工場の中を見せてください」といって、断られることは、次の乗客があるとか、よほど忙しい場合を除いてありません。

みんな、自分の作品である工場を人に見せたいと思っているのです。

ただし、次の場合は、工場の中を見ることを断られることがありますので、ご注意ください。

- ①クリーンルームで専用の服を着る必要があるとき。
- ②食品加工業で、帽子、白衣、長靴を着用する必要があるとき。
- ③取引先の関係で、見せることを禁止されているとき。

①と②のケースは少人数でいけばOKです。

③のケースは、普通の自治体職員であれば、見ても分からないので、通常は見せてくれます。

工場には見慣れない機械がいっぱいあります。私たちが公務員だから見慣れないのではなくて、業種が変われば、みんな見慣れない機械なのです。工場の中を何回か、見せてもらえば、大体分かってきます。工場の人には、最新鋭の機械については、やたら説明しがりますが、機械については、分からなくても、全く気にする必要はありません。「すごいですね」といえば、満足してくれます。

6. 質問をする

(1) 経営状況についての質問

工場の中を見せてもらったら、元の応接間に戻ります。

「どうもありがとうございました。 すばらしい工場ですね。 びっくりしました。」

と、感想を言います。

(自分の工場を誉められて、嬉しくない人はいないので、多少オーバーでも誉めます。)

ここからが質問のコーナーとなりますが、これからが、腕の見せ所で、一番楽しい場面です。いかに相手の本音を引き出せるかと、私たちの支援する姿勢を理解してもらうチャンスです。私の最近の質問パターンは、こんなところ です。

① 業界全体の見通し、特に対中国関係

「御社の属する業界全体としての、今後の見通しはいかがでしょうか？」

特に、中国との関係はどうでしょうか？」

② 訪問企業の業績の見通し

「御社自身の今後の業績の見通しはどうでしょうか？」

差し支えなければ、売上高を教えてくださいませんか？」

このテーマに関連して、専門的には、次のような質問が続けられます。

A. 企業の成長過程

- ・創業から現在に至る主な出来事
製品や部品の変遷、環境の変化への対応、技術の推移など
- ・取引先の変遷
- ・従業員数、従業員構成の変遷

B. 現在の加工・生産の状況

- ・主な取引先と仕事の内容
取引先名、所在地、対総売上げシェア
- ・主な外注先と内容
外注先名、所在地、対総売上げ加工外注比率
- ・売上のピーク時と売上高、その前後の売上動向
売上や利益の増加、あるいは減少の背景、理由
原価率、1人当りの人件費、
- ・分工場、営業所、別法人などの配置状況
海外事業展開を含む今後の事業所展開の考え方

C. 同業他社にくらべ、自社の優位な点

- ・技術面、営業面、経営方針など
- ・同業他社にくらべ、自社の課題となっている点
- ・競合相手

D. 工場の状況

- ・工場土地面積、所有形態
- ・工場建物（作業場）面積、所有形態

E. 今後の経営方針について

F. その他

- ・産業廃棄物処理、ISO、HACCP、TQM

③この地域にいるメリット・デメリット

「御社が宮古に立地していることによるメリットとデメリットを教えてください？」

※とても重要な質問です。

これがわかっていないと、「ある日、目が覚めると誘致企業がいなくなっていた」ということとなります。

④新製品・新技術開発と産学官連携

「御社では、新製品や新技術の開発をおこなっているのでしょうか？」

この場合に、大学や工業技術センターなどと共同研究や相談はしていますか？」

⑤人材

「御社の現在の従業員数と平均年齢を教えてください。」

最近の採用の状況を教えてください。

従業員の教育訓練の状況を教えてください。

人材について、現在の状況で満足していますか？」

⑥販路・顧客拡大

「御社では、販路や顧客の拡大について、どういう取り組みをされているのでしょうか？」

⑦金融

「御社のメインバンクはどちらですか？」

最近、金融機関との関係はどんな具合でしょうか？」

⑧後継者

「失礼ですが、社長さんは何年生まれですか？」

後継者はいらっしゃいますか？」

⑨最大の経営課題

「いろいろお尋ねしましたが、御社の現在の最大の経営課題はなんでしょうか？」

当然のことですが、質問者の経験や知識などのレベルによって、企業側の回答は変わってきます。質問者が初心者であれば、最初は、企業側の言っていることの意味がよく理解できないかもしれません。また、反対に、質問者のレベルが高ければ、企業からの回答は本音に近くなってきて、質問者がこれに対してアドバイスや支援方法の提案を行えば、自然に個別相談に入っていきます。

しかし、この企業の現状と課題を知ることとは、実は、そんなに難しいことではありません。悩まなくても結構です。5～6社訪問してみれば、企業の言っている意味が、大体、理解できるようになります。なぜなら、日本の地方の中小企業が抱えている根幹の問題は、大差がないからです。

ポイントは、全部を一度に聞きだそうとしないことです。

時間がない場合は、「〇〇と〇〇について、もっとお伺いしたかったのですが、時間がないので、今日は帰ります。来週あたり、またお伺いしますので、よろしくお願いします。」といえ、次回は簡単に工場訪問ができます。

一番重要なことは、
相手に、「また会いたい」と思わせることです。

これさえできれば、工場訪問は成功です。

(2) 最後の質問 「行政に望むこと」

大体の質問が終わったら、最後にこう言います。

「いろいろ教えていただいて、大変ありがとうございます。
最後に、教えていただきたいのですが、行政に対する要望とか、
やって欲しいというようなことがありましたら、是非、教えてください。」

「行政に望むこと」の質問を、最後にするのがポイントです。

人間は、一番最後にした会話が、最も印象付けられています。

市役所の職員が、わざわざ「自分の意見を聞きにきた」と感じさせることが大事です。

私は、行政の産業振興の施策は、役人の机の上だけでつくられるのではないと思っています。

企業から出た「要望」や「やって欲しいこと」の中から、アイデアをいただいて、みんなで吟味したうえで、地域にあったような味付けをして、実行していくことが、産業振興の近道だと、私は考えています。

(3) 別れのあいさつ

「大変ありがとうございました。大変、勉強になりました。
また、〇月頃になったら、お邪魔したいと思いますので、よろしくお願いします。」

これを、社長に言って、キチンと頭を下げます。

玄関のところで、振り返って、
「ありがとうございました。失礼します。」と、大きな声で、従業員にも一礼して帰ります。

最後まで、あいさつが基本です。

(4) 次回訪問

こうやって、無事に1回目の工場訪問が終わったら、後は簡単です。

「〇月にお邪魔した宮古市役所の佐藤日出海です。その節は、大変お世話になりました。
御社の最近の状況を教えていただきたいと思いますので、今日の午後、
社長さんのご都合はいかがでしょうか？」

朝電話して、その日の午後のアポをとれるようになると、自分のあいた時間で工場訪問できるので、とても効率的です。

2回目の訪問からは、手元にある融資や補助金の資料・パンフレット、セミナーの案内等の商工観光課においてある資料をみつろって、「情報提供」と称して「手土産」としてもっていきます。

3回目からは、もう「顔なじみ」の企業となります。

これで、もうアポをとらなくても、堂々と、工場に行って

「近くまできたので、社長さんの顔を見にきました」と、言えるようになるはずです。

あなたに、少しぐらい恥をかいでもやり続ける「勇気」と「元氣」があれば、大丈夫です。

特別付録 「産業振興を志す自治体職員のための工場訪問マニュアル」

工 場 訪 問 記 録			平成 16 年 月 日		記録者 佐藤日出海	
工 場 名	株式会社 有限会社 本社 工場			1. 誘致企業 2. 進出企業 3. 地場企業 4.		
所 在 地	宮古市			電話 6 2 - FAX 6 2 -		
本社住所	所在地に同じ 〇〇県〇〇市			電話 FAX		
企業形態	株式 有限 合資 合名 協同組合 個人			資本金 万円		
創業から 現在までの 流れ	創業年 年 現在で 年目 創業者 創業の経過・最初の製品					
現 在 の 代 表 者	創業者 創業者から 代目 (生年月日 年 月 日)					
従 業 員	現在の従業員数					
	男子 名 女子 名 合計 名	正社員	男子	女子	合計	
	平均年齢 歳 (最も多い年代)	パート				
	最近の採用状況 平成 14 年 4 月	アルバイト				
	人材派遣 無・有 (男 名・女 名)	合 計				

現在の製品について

製 品 名	主製品
製 品 の 流 れ	1. 受注先(企業名・地域) 2. 原材料の購入先(企業名・地域・輸送手段) 3. リードタイム 4. 主な製造機械 人員 技術 5. 納品先(企業名・地域・輸送手段)
競合相手	企業名・地域
宮古市に 工場のある メリット デメリット	1. メリット 2. デメリット
今 後 の 見 通 し	1. 明るい 2. やや明るい 3. 現状維持 4. やや暗い 5. 暗い 6. 不透明

キーワード 業界全体の見通し 新製品・新技術開発と産学官連携 人材 販路・顧客拡大 金融 後継者

経営課題

行政への要望