

素人小説

第10回「人は商品」の企業
づくり



株式会社 BSO

1 第10回「人は商品」の企業づくり

- ・ 定年を設けず
- ・ マルチエンジニアを狙う
- ・ 人が来ない
- ・ 期待に応えられる社員づくり
- ・ 働く意欲を大切に
- ・ 感動に応える企業づくり
- ・ 社員が商品
- ・ お互いの納得で毎年更新する契約勤務

定年を設けず

明石周蔵は、30歳で父親から会社を引き継いだときに、父親の反対を押し切って就業規則に「定年を設けず」と明記した。あれからもう18年が経つ。一時は親の反対が正しかったと思う時期もあった。しかし、彼は元に戻さなかった。「経営は、冷静な思考で行う」ということを重々分かってはいるつもりだった。彼にも意地があり「定年なし」の企業づくりに専念してきた。

人が来ない

明石の会社は、40人弱の従業員を抱える中小の設備工事業である。建設業の中に入る彼の会社も、例外ではなく3Kの代表的な会社であった。

最近の不況が続くようになって、3Kの会社にも人材が来るようになってきたが、彼が会社を引き継いだ頃は、人材が殆ど来なかった。また来ても定着率が悪く、ビジネスの源泉になる技術者が育たなかった。一方で、出来が良くない人材が残り従業員の平均年齢が高くなっていた。

社長を引き継いだ頃は、このように人手不足での苦労が続いていた時期であった。このような背景もあって、彼は自分が社長になった時には、人で苦勞しない

会社にしようという考えを持っていた。

働く意欲を大切に

「定年がない」ということが魅力になったかどうかは分からないが、学歴職歴年齢を問わずに働く意欲がある人を大切にすると、この会社の姿勢が評価される。はじめ、彼の会社にもポチポチではあるが若い人材が入社し定着するようになってきた。

また、一般の会社ならもう既に定年で退職しているはずの糸井鉄次は技術サービスの仕事に生き甲斐を見出し、今日も早朝から連絡が来た山本邸へ電気温水器の修理のため出かけてまだ戻ってこない。糸井は、昭和8年生まれであるから、66、7才のはずであるが、毎日出勤し若者には負けない働きをみせてくれる。いまや、明石冷熱株式会社の名物のひとつになっている。

社員が商品

建設業界はこれと言って各社の色が出せない。明石の会社も例外ではない。景気が悪くなるにつれ、価格競争はますます激化し、お互いに潰し合いの生存競争

を続けている。

確かに、安い価格で工事を請け負う会社が生き残ることは間違いない事実である。明石はコストダウンに徹底的に取り組む風土づくりを心がけていた。

しかしどれだけ努力を重ねても、大きなコストダウンには繋がらない。そこで思いついたのは糸井の例をヒントにした「社員が商品」ということであった。

明石は、これしかないと思った。コストダウンだけでなく「社員が商品」をブラスした企業づくりを行うことを明石は決意した。

マルチエンジニアを狙う

分野ごとに分けていては、ひとつの現場に何人もの社員が入れ替わり立ち替わり行くことになり効率が悪い。水道も、電気も、ガスも、大工仕事も、とにかく設備工事に必要な技術を全員に幅広く身に付けさせることにした。

また、社員にとつても技術革新の激しい現代、特定の技術分野に偏っていても、この先安心して過ごせなくなることは目に見えている。時代に取り残されないよ

うにするためにも、職域を広げることが大切であり、わが社の特長にもなると彼は考えた。

期待に応えられる社員づくり

マルチエンジニアにする前に、まずは何かの分野で一人前にすることが先決問題である。

明石冷熱には、まだまだ一人前になっていない社員がいる。このような半人前の社員を育成することがまず重要であると考えたが、現実問題、時間がかかり過ぎてしまうことを苦々しく思った。

明石は、昔やっていたQCを思い出した。QCの手法を色々用いながら、この「半人前の技術者が期待に応える仕事をする」という問題を解くことにした。

そうだ、期待に応えるということは、一般論ではなく、現実にお客様という相手がいる。

その一人一人のお客様の期待をしっかりと受け止めることがまず肝心である。

そしてその期待にどう応えるかということを自身で考え、足りない技術は先輩や上司に指導を受ける体制ができれば大半は解決できるのではないかと明石は考えた。

いわゆるソリューションビジネスへの体質変換である。

感動に応える企業づくり

とはいえ、期待に応えられるだけでは、どこでも同じであり特長にはなり得ない。お客様の不満が小さくなるだけで、面白みがない。半人前あっても、お客様を満足させられる方法はないか。

明石は社員の尾崎邦大のことを思い出した。尾崎は、理解力は低く行動は鈍いし、何かをやるとピントが外れ、どうにもならない人材だと思っていた。それが、取引先の中林組の中井工事課長から突然、「君のところの尾崎は、仕事はもうひとつだが人の気持ちを大切にしてくれる良い社員だね。気持ち良く仕事が出来て感謝している。」と、わざわざ電話がきたのだ。何のことが良く分からずに、お褒めの言葉にお礼を言って電話を切ったのだが、思わぬ出来事というか、予想もしていなかったことだけに明石はある種の感動に似た気持ちになった。このこと

を思い出しながら、期待に応えることが十分出来なくても、人間は、感動を与えることが出来ることに気が付いた。

この「感動」について研究し、感動を与えることの出来る企業づくりに取り組んでみることにした。

お互いの納得で毎年更新する契約勤務

「定年を設けず」については親父が反対した通り懸念されることもある。確かに年齢が高くなるにつれ労働意欲が薄れ、その反面人件費の負担だけが続くことで収益が悪くなる。

明石は、その是正のための方策として、50歳以上の社員について、契約社員制度を導入することを考えた。この契約社員制度は、勤務日や時間だけでなく、報酬についても業績への貢献度をベースにして社員一人一人と話し合い、先例に捉われずに決めるというもので、1年ごとに更新するものである。

これからは社員と会社が共存共栄しない限り企業の存続はない。明石は、お互いに納得し、有意義に生きる一つの場面として「わが社」で働くことを提案して

いる。数名の社員がこのような勤務体系になり、充実感を持ちながら日々を過ごしているのを見て、明石は自分の企業づくりが間違っていないという実感を持つことが出来た。

これからは、さらに社員に生き甲斐を持ってもらえる企業づくりのために、本腰を入れて取り組み、これからの時代のビジネスの広がり創っていかうと考えた。

おわり