

# 経営力向上委員会主催セミナー

当委員会では今回初めて異業種経営者のセミナーを開催します。

企業経営に最も重要な組織構築、人材採用、次世代型職場環境を既に実践し、高い業績と成長戦略を実現した同社のノウハウを今回特別に公開頂きます。経営者にとって大変貴重な講習会となりますのでご期待ください。当日の講義を円滑に進める為に添付資料を事前に配布いたしますので各位、ご確認の上ご参加ください。

経営力向上委員会 委員長 笠井紀彦

語り手 株式会社 鈴鹿

代表取締役 瀬古 恭裕 様

テーマ

**「増員・増収・増益」**

# 社員が好きなように働く会社

## ～ナレッジでつくる未来～

【帯案】

週 1 回出勤の正社員もOK

工事現場で残業なしもOK

個人の働き方を尊重すれば、社員も会社もグングン伸びる！

電気工事の一人親方から起業して 20 年、

増員・増収・増益サイクルで成長を続ける

「価値観型人事制度」&「クラスター型組織」とは？

## はじめに

当社は1995年（平成7年）、当時25歳だった私が一人親方として独立・開業し、3年後の1998年（平成10年）に社員3名で法人化したものです。

それから20年。いまやグループ全体で社員200名、連結売上高70億円、経常利益10億円にまで成長。特にここ3年で社員数は3倍に増えています。

メインの事業は電気工事業です。建設業界ではゼネコンの下請けや孫請けという位置づけで、決して派手な存在ではありません。

しかし、電気工事に関して当社は、設計から施工、保安検査まで一気通貫で手掛け、関連する太陽光発電プロジェクトを切っ掛けに、不動産事業や土木工事業、アセットマネジメント、農業などの業種にも乗り出しています。

そんな当社の大きな特徴のひとつは、社員一人ひとりが自分の価値観をもとに、文字通り「好きなように働いている」ことです。

取引先などに私の経営の考え方や当社の人事制度について説明すると、「本当にそんなことができるんですか？」とびっくりされます。

いま世の中では「働き方改革」「ワークライフバランス」「ダイバーシティ（多様性）」といった言葉が飛び交い、大手から中小まで多くの企業がどう対応したらいいか四苦八苦ししています。

しかし、当社では20年も前からそれらのことを、誰に教えてもらったわけでもなく、自分たちで考え、工夫し、普通にやってきました。

世の中の常識に囚われずにやってきたら、いつの間にか世の中のほうが私たちに追いついてきた、というのが正直な感想です。

周りから「非常識」と言われながら、「こんな会社があってもいいじゃないか」と意に介さず進んでいたら、いつの間にか時代の先頭に立っていたのです。

本書では当社のそうした「非常識」な経営を、その原点やこれまでの経緯を含め、あますことなくお話していきます。

会社に使われるのではなく、会社や経営者を使って自分の好きなように働きたいと考えているすべての人にとって、気付きのきっかけや仕事を見直すヒントになれば幸いです。

## 第1章

# 働き方改革、ワークライフバランス、ダイバーシティ— 試行錯誤する中小企業

### ●戦後最長に迫る景気拡大とはいうものの…

- ・日本の景気はリーマンショック後の大きな落ち込みから立ち直り、いまや戦後最長に迫る勢いです。
- ・2018年8月に公表された「2018年度 経済財政白書」によると、このまま景気拡大が2019年1月まで続けば6年2ヵ月となり、過去最長とされてきた2002年2月から08年2月までの6年1ヵ月を超える見込みです。
- ・確かに、企業の倒産件数は大幅に減っています。東京商工リサーチの調べでは、2017年の倒産件数は8405件で前年から0.4%減少。リーマンショック後の2009年から9年連続で前年を下回り、1990年（6468件）以来の低い水準となりました。
- ・その一方、2017年に休廃業したり解散したりした企業数は2万8142件。過去最高となった前年より4.8%減少したものの、約1万3000件だった03年からはほぼ一貫して増えています。
- ・そのほとんどが中小企業で、しかも半分は黒字だということです。
- ・中小企業の廃業等が増えている理由は、いくつかあげられます。ひとつは、経営者が高齢になり、体力や気力が続かなくなっていること。
- ・もうひとつは、「子どもに継ぐ意思がない」「子どもがいない」「適当な後継者がいない」といった後継者難。私のまわりでも、そうした声をよく聞きます。
- ・黒字なのに休廃業したり解散したりする中小企業が増えれば、従業員の雇用が失われ、国や自治体にとっては税収が減少し、GDPにもマイナス。中小企業の廃業そのものが、大きな国家的損失です。

### ●深刻化する人手不足と賃金上昇

- ・好景気を手放しで喜べないのは、企業規模の大小を問いません。最大の問題は、人手不足の深刻化です。
- ・有効求人倍率はその時代その時代の社会情勢によって大きく上下しており、2008年のリーマンショックで0.40倍まで低下。内定切りや派遣切りが話題になりました。
- ・それが2018年10月には1.62倍と約4倍に上昇。完全失業率もリーマンショック後、5%を超えていたのがいまや2.4%と半分以下になっています。
- ・しかも、いまの人手不足は企業規模や業種によって大きな差が生じているのが特徴です。
- ・新卒に限ったデータですが、従業員5000人以上の企業の求人倍率は0.37倍と、前年の0.39倍から-0.02ポイントの低下。逆に、300人未満企業(中小企業)では9.91倍と、前年の6.45倍から+3.46ポイントと大きく上昇して過去最高です。
- ・また、業種別に見ると、流通業は12.57倍と、前年の11.32倍より+1.25ポイントの上昇。建設業も9.55倍と、前年の9.41倍より+0.14ポイント上昇。一方で、金融業は0.21倍、サービス・情報業

は 0.45 倍に過ぎません。

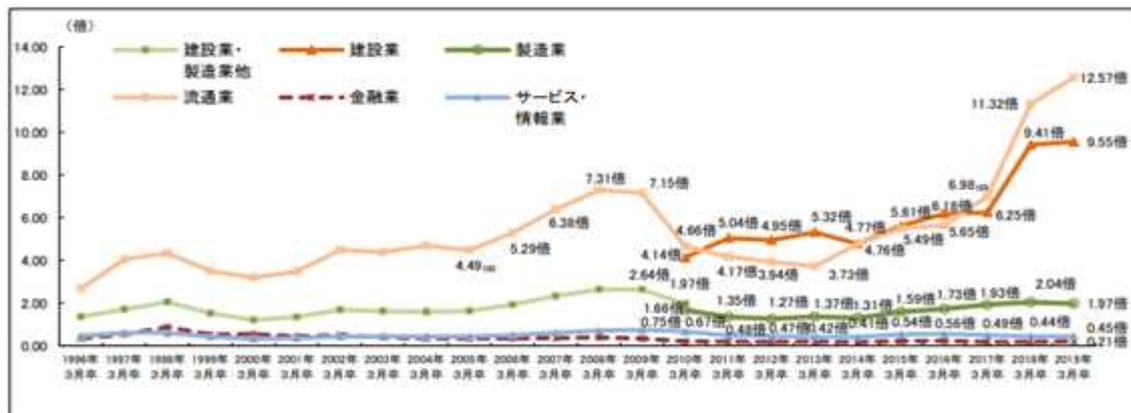
- ・ 人手不足になれば当然、賃金は上昇します。
- ・ 国が定める最低賃金はここ 3 年、年 3 % のペースで引き上げられており、大都市圏では時給 1000 円時代が目前に迫っています。
- ・ うっかりしていると、最低賃金法に抵触する中小企業が出てきてもおかしくありません。

図表 従業員規模別 求人倍率の推移



※リクルートワークス研究所「第 35 回 ワークス大卒求人倍率調査」(2019 年卒)

図表 業種別 求人倍率の推移



※リクルートワークス研究所「第 35 回 ワークス大卒求人倍率調査」(2019 年卒)

● 「働き方改革」がもたらすインパクト

- ・ さらに、ここにきて企業経営に大きな影響を与えると思われるのが「働き方改革」です。
- ・ 2018 年 7 月に「働き方改革」関連法案が国会で成立し、2019 年 4 月から順次、施行されることになりました。

- ・「働き方改革」にはいくつかの柱がありますが、最も重要なのは「時間外労働の上限規制」と「同一労働同一賃金」です。
  - ・労働基準法では1日8時間、週40時間が基本とされていますが、これまで労使間の合意（36協定）があればほとんど青天井になっていました。今回それが、週40時間を超えて可能な時間外労働が、原則として月45時間かつ年360時間となります。
  - ・また、「同一労働同一賃金」は、正規雇用と非正規雇用で不合理な待遇差をなくし、多様な働き方を自由に選択できるようにするものです。
  - ・具体的には、基本給・賞与や福利厚生で不合理な差を禁止する均等待遇が義務付けられます。対象は基本給、ボーナスなど賃金のほか、教育訓練や福利厚生にも及ぶのです。
- ・こうした「残業時間の上限規制」と「同一労働同一賃金」のインパクトは極めて大きいでしょう。
  - ・まず、「残業時間の上限規制」により、中小企業でも残業を減らさざるを得ません。人員配置を含め、業務体制の大幅な見直しが必要になります。
  - ・「同一労働同一賃金」の影響はよりドラスチックです。これまで非正規社員にボーナスや各種手当を支払っていなかった企業は、賃金体系の見直しが必要になります。
  - ・なお、平成30年6月に出た最高裁判決は、こうした「同一労働同一賃金」の考えを先取りするものです。大手物流企業に勤める契約社員のドライバーが正社員に支給されている6種類の手当て（通勤手当、給食手当、住宅手当、無事故手当、作業手当、皆勤手当）の支払いなどを会社に求めたところ、転勤による住宅手当以外すべて認められました。
  - ・大手企業ではいち早く、非正規社員を正社員にするなどの対策を取り始めており、中小企業でも何らかの対応が避けられません。

### ●三重県の電気工事会社に年間600人が応募

- ・このように企業経営を取り巻く環境が急速に変わる中、三重県鈴鹿市に本社を置き、電気工事業を中心に事業展開しているのが当社です。
  - ・いわゆるBtoBの会社なので知名度が高いわけでもなく、企業規模はグループ全体でも300人未満、しかもメインの事業は建設業です。
  - ・それなのに、この1年で中途と新卒の募集に600名近い応募があり、そのうち47名を採用しました。
  - ・社長の私としては半分くらい採用したいと思ったのですが、総務部門から強く止められてここまで絞りました。
- ・なぜ、人手不足が深刻になっている中、当社にはこれほど多くの人が入社したいと応募してきてくれるのでしょうか。
  - ・それは、一部上場企業の待遇面を調査しながら、それに引けを取らない待遇を設定すると共に、働き方の価値観に合わせて「好きなように働ける」からです。
  - ・当社は最近、名古屋や東京、横浜にも拠点を展開しており、人員補充のため私が直接ヘッドハンティングに動いたりしています。
  - ・そうした中で先日、年商200億~300億円クラスと同業他社の中堅社員と面談する機会がありました。
  - ・話によると、その会社では新卒であれ中途であれ、採用した社員の半分くらいは辞める前提で事業計画や人員計画を立てているそうです。いわゆる“ブラック”に近いのか、最近、労働基準監督署が立入り調査に入ったともいいます。
  - ・当社より歴史が長く、規模も大きな企業でいまだにそんなやり方をしているのに驚くとともに、当社はまだまだ増員できると確信を深めました。

## ●20年間、黒字経営を続けてきたからこそその増員路線

- ・増員を続けていくには当然、経営がうまくいっていることが前提です。
  - ・当社は現在、連結の売上が66億円、経常利益が11億円、利益率は15%程度となっており、8年連続で決算賞与を出しています。
  - ・同業他社で、これほど「稼ぐ力」があるところはそうないと思います。
  - ・当社は法人化してこれまで20年間、リーマンショックの後も含めて赤字になったことが一度もありません。人員整理をしたこともありません。
- 
- ・よく「どうして黒字を続けられるのですか」と聞かれますが、私に言わせればむしろ、赤字になる理由が分かりません。
  - ・当社では無駄を省くため、一つひとつの仕事、1人ひとりの作業を細かく数値で「見える化」し、徹底的に分析しています。
  - ・本社の建物はプレハブのまま、増築を繰り返してきました。初めて本社に来た人はよく、「いま、建て直しているんですか」と真顔で質問します。
  - ・電気工事でよく見かけるバケット車なども、自前では持ちません。何回もバケット車やユニック車、大型車や重機を買う事は検討してきましたが、レンタル費用と維持費、ローンを検討しても収支が合わない事や、レンタルの方が常に最新で、メンテナンスは設備のプロが毎日してくれる為、レンタルが合理的だと判断したからです。
  - ・一方、利益を生み出す「現場」には投資を惜しみません。例えば、設計用のCADは常に最新のものを大手よりも早く導入していますし、人件費や待遇面も惜しまず出してきた。
  - ・借入金も以前はほとんどありませんでした。最近では、大型の太陽光発電プロジェクトなど投資案件を増やしているため増えています。これは利益を生み出すためのものであり、自社ビルのような利益を生まない資産のための借金とは違います。
  - ・当社がもし赤字になるとしたら、同業他社の9割以上は大赤字になっているでしょう。
  - ・別に当社のやり方が正解とは言いませんが、数字にこだわり、社内分析をきちんとすることで利益を確保することはそう難しいことではありません。
- 
- ・しかし、多くの企業はいまだ売上重視で、ちょっと経営不振に陥れば一律経費や人員をカット。そんなやり方では、能力の高い優秀な人から辞めていきます。後に残るのは失礼ながら……。
  - ・当社のやり方は違います。やる気のある人にはどんどん仕事を任せるし、ヒト・モノ・カネ・ジカンを与えて、自由を与えたいと思っています。
  - ・さらに、やる気や能力はあるけど、自分の価値観や様々な事情で勤務時間や働き方を柔軟に変えたいという人には、その希望をできるだけかなえられるようにします。また、決められた仕事を一定時間だけやりたいという人にも、そのように働けるような場所と勤務シフトを用意します。事情により、途中で働き方を変えるのも自由です。
  - ・誰もが自分の価値観と事情に合わせて、働きたいように働ける。そのことで、その人の能力とスキルを最大限発揮してもらうことが、会社全体の競争力を高め、業績アップにつながっているのです。

## 第2章

# キャリアプランが違うことは当たり前

## 十人十色の「働き方」

### ●「日本型経営システム」は過去のもの

- ・1980年代くらいまで、日本には「日本型経営システム」といわれるものがあり、日本企業の強さの源泉とされていました。
- ・具体的には、「新卒一括採用」「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」「定年退職」がセットになったものです。
- ・新卒の高校生や大学生を大量に採用し、新人研修から順に階層別研修を行い、現場ではOJT、ジョブローテーションでいろいろな事業所や部門を経験させます。転勤や異動、長時間労働も当たり前。自社が使いやすいように教育し、長期にわたって雇用を保証してきました。
- ・そこでの働き方は基本的に全員一律。個人の事情で勝手にはみ出すことは許されず、無理をして合わせるか、嫌なら会社を辞めるか、二者択一しかなかったといえるでしょう。
- ・20世紀は大量生産・大量消費を基本とする「産業資本主義」の時代でした。大量の資本を集め、大規模な工場などの設備と多くの人員を持っているかどうか、企業の競争力を左右したのです。
- ・「日本型経営システム」は、それに対応した完成度の高い経営スタイルであり、1980年代に「ジャパン・アズ・ナンバーワン」ともいわれるほどになりました。
- ・しかし、20世紀末になると、先進国では大量生産・大量消費は終わりを迎えます。物質的には満ち足りた社会になり、サービス業など第3次産業が経済の主役に。多品種少量生産の「ポスト産業資本主義」の始まりです。
- ・いまや、少子高齢化、急速な技術革新、経済のグローバル化など、日本企業をとりまく経営環境は急激に変化しています。
- ・近年もシャープ、東芝などの大手企業が経営不振に陥り、大量の人員整理を行ったりしているのは象徴的。
- ・「日本型経営システム」はもはや過去のものになったのです。

### ●価値観は人それぞれ、人生の時期によっても違うはず

- ・このような企業を取り巻く環境の変化は、働き方にも当然、影響します。
- ・夫が正社員で働き、妻は専業主婦、子どもが2人という「標準世帯」はもはや少数です。世帯で一番多いのは単身世帯であり、夫婦と子のいる核家族でも共働きはごく当たり前になりました。
- ・1987年の男女雇用機会均等法で男女別の採用や働き方が禁止され、女性も結婚、出産、育児をしながら働き続けられるようにと提唱されているのが「ワークライフバランス」です。
- ・「ワークライフバランス」は、女性だけの問題ではありません。近年、働き盛りの40代、50代の社員が介護休職、介護退職するようになってきました。子育てと違って介護は終わりが見えません。

- ・「働き方改革」とは子育てしていたり、介護をしていたり、様々な事情を抱える人でも働き続けられることが目標です。
- ・そうしないと社会全体で働き手を確保できないし、個々の企業においても事業を継続できなくなっています。もちろん個人にとっても、安心して働き続けられることは生活の安定のため欠かせません。
- ・いま、「働き方改革」とか「ワークライフバランス」「ダイバーシティ」ということが盛んに言われている背景にはそうした社会の変化があり、多くの企業は対応に四苦八苦しています。
- ・一方、これらのことを当社では20年前から当たり前に実行しています。「何をいまさら」というのが正直な感想です。

## ●週1日勤務の正社員、18時出社で大学に通った社員も

- ・当社では、どのように社員が「好きなように」働いているのか。いくつか具体例を紹介しましょう。
- ・Aさん(25歳)は、週に1~2回しか出勤しません。彼は第一種電気主任技術者というかなり難易度の高い資格を持っているものの、仕事はなるべく少なく、他に時間をかけたいことがあるといいます。そこで会社として、週1~2回の出勤でも活躍してもらえる業務を見つけ、腕を振るってもらっています。
- ・Bさん(35歳)からは○年前、大学に通って電気技術士を学びたいという相談がありました。当時、Bさんはすでに結婚し、子どもも二人いました。それでも大学で勉強しなおしたいという強い希望があったのです。そこでBさんとよく話し合い、夕方6時から深夜0時まで勤務してもらうことにしました。その後、Bさんは無事、大学を卒業し、いまは営業部で頑張ってくれています。
- ・Cさん(46歳)は、趣味のスキーをおもいっきりする為に、オフシーズンにバリバリ働き、雪の状態が整う頃には担当している仕事を調整して、1~2ヶ月の長期休暇を取り、スキーを満喫しています。
- ・人生において何を重視するか、何に幸せを感じるのか、仕事とどう向き合うのかは人によって異なります。
- ・また、同じ人でも人生のステージやタイミング、環境によって考え方や希望は変わってしまうでしょう。
- ・例えば、結婚して子供が生まれ、家を建てたとしましょう。そうになると、いままで以上に働いて昇進昇給したいと思うかもしれません。逆に、子どもが生まれたり、親の介護が必要になったりして、残業はなるべくしたくないということもあるでしょう。
- ・当社では、社員全員いかに効率よく、たくさんの仕事をこなし、結果を出すかにこだわっています。
- ・全員が平日の朝9時から夕方5時まで一律に働くことはそれほど重要ではありません
- ・カレンダー上、出勤日や勤務時間はいちおう、決まっていますが、実際はケースバイケースです。社員の事情に応じて「何とでもする」「何とでもなる」というのが当社の基本方針です。
- ・紹介したケースのほかにも、父子家庭なので昼間、2時間だけ学校の面談で抜けたり、中には不妊治療中で奥さんから連絡があり、半休をとって帰宅した社員もいました。
- ・「それが普通」とか「みんなそうしている」というだけの理由で、一律のルールで縛ることほど不合理なことはないと考えています。
- ・また、面白いことに、その人の事情に合わせて柔軟な働き方を認めたほうが、社員も能

力を発揮し、結果を出してくれるのです。

- ・限られた時間で働くことを自分で選んだ社員ほど、限られた勤務時間で結果を出そうと工夫し、持てる能力を最大限、発揮しようとするからでしょう。

## ●新入社員からコース選択可能

- ・当社では、入社前から「好きなように働ける」ということを説明しています。
- ・具体的には、働き方に次のような3つのコースを用意して、どれがいいか聞くようにしています。
  - ①昇進昇給を目指しバリバリ働く
  - ②プライベートを重視し残業や休日出勤はなし
  - ③両方の中間でほどほどに働く
- ・①の場合でも法律などの条件はきちんと守りますし、残業については30分単位で割増給与を支払います。もちろん、入社後にいつでもコースを変えることができます。
- ・なぜこんなことをするのかというと、入社前に本人の本音を聞くとともに、当社のやり方を説明し、「働いてみたらイメージしていたのと違った」というミスマッチを避けるためです。
- ・若い人の間では建設業というだけで敬遠されがち。採用時に良いことばかり言っても見透かされてしまいます。
- ・建築業ではまた、4月に入社した新入社員は夏までに辞めることが多く、逆に夏場を乗り越えると定着率が高まるというデータがあります。
- ・会社としても、この社員は残業したくない、土日は出ないと分かっていると、人員の配置が組みやすくなります。もちろん、それに応じて待遇も変えます。
- ・こうしたことから、事前に働き方について本音で話し合うことは、社員にとっても会社にとっても合理的なのです。
- ・地元の高校へ新卒採用の説明で回るときも、こういうやり方を正直に説明します。就職担当の先生方からは、「建設業でありながら希望すれば現場でも残業ゼロ」というので驚かれるとともに、「すごくいいやり方ですね」と評価していただいています。
- ・このやり方は、新卒採用にかなり効き目があり、今年は5名採用できました。
- ・いまの若者はかつてのように、「車を買いたい、オーディオを買いたい、だから頑張ってる働く」という時代ではありません。むしろ、「仕事はほどほどに、自分のプライベートを大事にしたい」という若者のほうが多いと思います。
- ・そういう若い人の価値観を尊重するのが、当社の基本的なスタンスです。

## ●課長に「拡大」「現状維持」「縮小」をアンケート

- ・こうしたスタンスは、管理職についても同じです。
- ・課長には毎年、自分が担当する課について「拡大」「現状維持」「縮小」のどれを選ぶかアンケートを取っています。
- ・課長にいちいち、そんなことを聞く会社はまずないでしょう。普通は会社全体の経営目標を部門ごとに割り振り、さらにそれを課ごとに落とし込むはずで、最初から課長が「縮小」を選ぶことなどありえません。
- ・しかし、当社では課長が「縮小」を選ぶことも自由です。それですぐ、降格するということはありません。担当案件を減らしたり、場合によっては部下のいないマネージャーにスライドさせたりすることもあります。半年くらいは課長待遇のままです。人によってはちょっと休憩期間が必要ただけで、元に戻る人もいます。

- ・取締役や執行役員についても、当社では立候補制にしています。もちろん、一定の条件をクリアしなければなりません、手を上げるのは自由です。
- ・取締役や執行役員になれば当然、経営計画に対する責任があります。待遇は実績に比例します。ただ、期待された結果が出なくても、すぐ辞めさせるわけではありません。選んだ会社にも責任がありますから、なぜうまくいかなかったかよく話し合います。
- ・また「責任をとって辞めます」という人もいますが、私は基本的には終身雇用とっておき、やる気がある社員に仕事を任せる様になっているので失敗しても良いと思っています。だからいつも「自分で手を挙げたんだから、辞めるのは違うんじゃない」と言い、うまくいくにはどうすればいいか、とことんつきつめていきます。
- ・新入社員から役員まで、それぞれが自分の意思で働きたいように働き、仕事を通してハッピーになる。それが当社の目指す「普通の働き方」です。

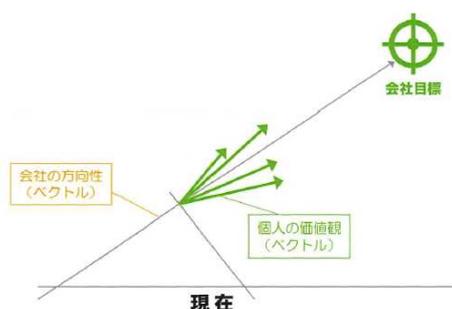
## ●建設業でもやり方次第

- ・建設業界の特徴は、元請けのゼネコンが工事全体を仕切り、その下に一次下請け、二次下請け、三次下請け、場合によっては四次、五次くらいまで業種ごとに下請け企業が重層構造で連なっていることです。
- ・現場は工期が絶対です。工期に合わせてすべての会社、すべての関係者が動いています。自分たちの都合で働けるわけではありません。竣工間際になると特に、各種検査などがあって多忙を極めます。
- ・このように工事現場にはそれぞれスケジュールがあり、自社だけ週 40 時間勤務とってはいは追いつきません。
- ・当社でも、現場によって日々の業務量には大きな差があります。
- ・当社の社員には残業なし、土日出勤なしという人もいますから、そこをどう調整するかは、現場責任者の力量次第。バリバリ頑張るといふ社員や、場合によっては外注を組み合わせながら、業務をこなしていきます。
- ・そして、現場が終わったらバリバリ頑張る社員にはしっかり休んでもらいます。また、それまでの頑張りを給与などの待遇面で還元するかが重要だと思っています。
- ・そのため社内では、技術力や人間性などを基準に「職級表」を整備しています。
- ・それをもとに上司が部下に説明して、昇進昇格を目指すのか、それとも自分の生活を優先して時給で働くのか、選んでもらうようにしています。
- ・上位の役職に関しては、時間で働くのではなく結果で働く様にしており残業時間や休日出勤の有無は関係なく、一般社員に関しても『残業はせず休日出勤もしない社員』であっても社内で肩身が狭い思いをすることといったことはありません。それはひとつの選択であり、役割であり、そのポジションで頑張ってもらえばそれでいいのです。昇給昇格したくない人はそれでいいですし、逆に昇給昇格したい人にはキャリアの道筋を提示しています。
- ・そして工事関係の職種だけでなく、総務など事務部門についても「職級表」を整備しています。
- ・このように、いろいろな社員の事情に応じて業務を調整するためには、社員は多いほうが都合がよいといえます。
- ・会社の方向性と各社員の価値観が必ずしも一致しなくても、社員がたくさんいて、それぞれの価値観の総和が会社の方向性と合致していれば問題ありません。
- ・ですから、当社では常に「増員」ということを経営の最優先課題に掲げています。人が

多ければそれだけ現場に応じで柔軟に人員配置ができるからです。

- また、人が多ければ受注量を増やし、売上を伸ばしていけます。コスト管理を徹底しているのも、自然に増益になります。
- これが当社の「増員増収増益」という成長サイクルです。

図表 会社の方向性と個人の価値観の関係



### ●日報システムで全社の仕事を「見える化」

- 社員それぞれに柔軟な働き方を認めるためには、社員それぞれの業務状況をきちんと把握しておく必要があります。
- そこで当社では、20年近く前から社員一人ひとりについて、毎日2時間単位でどのような業務を行ったのか、日報を提出してもらうようにしています。
- 当初は別に専用ソフトを使うわけでもなく、手書きの日報をエクセルに集約する程度でした。
- でも、その効果は絶大です。1か月ごと、半年ごと、1年ごとに集約すると、各自がどこでどのような業務を行い、どのような結果を出したのかが手に取るように分かります。
- それを踏まえて、どこをどのように改善すればいいのかが見えてくるのです。
- こうしたデータを把握しているのは各現場や部門の責任者であり、個々の社員には特に知らせていません。
- 時間で働いている人と、結果で働いている人は明確に分けており、時間で働いている人に、「なんでこんなに時間がかかるんだ」「なんでそんなに遅いんだ」というのはダメだと考えています。
- 業務の効率化に責任を負うのは数字（財布）を預かっている現場や部門の責任者であり、彼らが誰をどのように配置するか考え、業務のやり方についての指示も出します。
- ただ、時間で働く一般社員も毎日、2時間単位で業務を報告するので、自然と気づきや緊張感が生まれるということはあると思います。

### ●「好きなように働ける」会社を目指したきっかけ

- このように社員一人ひとりの価値観を尊重し、「好きなように働ける」という方針は、どのようにして生まれたのか。
- そもそもきっかけは、人手の確保でずっと苦勞してきたことにあります。
- 法人化した当初はバブル崩壊で求職者は多かったはずですが、吹けば飛ぶような零細企

業で、しかも建設不況の真ただ中。募集を出しても来てくれる人はほとんどいませんでした。

- ・時には刑期を終えて出所したものの身寄りのないような人を自宅のアパートに泊めて、仕事を覚えてもらったりもしました。
- ・今頃になって人手不足で困っていると言う企業が少なくありませんが、当時の当社ほどではないと思います。
- ・そういう苦労が身に染みているので、当社は創業以来ずっと「増員」を経営の最優先目標に掲げています。「増収」や「増員」はその後です。
- ・「増員」には2つの意味があります。ひとつは当たり前ですが、あらゆる手を尽くして人を採用すること。そしてもうひとつは、採用した人を辞めさせないことです。いくら採用に力を入れても、退職率が高ければ底の割れた鍋に水を汲むようなものです。
- ・なるべく長く、当社で働いてもらうためにそれぞれの考え方や事情を聞き、できる限り対応する。それが「好きなように働ける」ということにつながっていったのです。
- ・もうひとつ大きなきっかけは、法人化して3年目くらいのときの出来事にあります。
- ・まだ個人事業主だったとき、はじめて雇ったのがNさんという私よりひとつ年上の男性です。いちから電気工事を覚えてもらい、一緒に頑張って法人化し、売上は順調に伸びていきました。
- ・「よし、もっと大きくするぞ」と思っていた矢先、Nさんからこういわれたのです。「これ以上、会社を大きくするのは辞めてください」と。
- ・小さな会社ですがNさんには専務になってもらっていました。会社の売上が伸びれば、Nさんにもっとたくさん給料だって払えるようになります。
- ・でも、Nさんの考えは違ったのです。すでに結婚していたNさんは、自分のプライベートを大切にしたいというのです。会社を大きくしていくには、取引先を増やし、他社との競争に打ち勝ていかないとはいけません。社員も増やし、仕事を教えたり、現場を管理したりする必要もあります。そこまで仕事に打ち込むことは、Nさんの性格やライフスタイル、一言で言えば「価値観」とは違うというのです。
- ・正直、びっくりしました。と同時に、「そういう考え方もあるんだ」と妙に納得しました。そして、Nさんの希望通り、現場で工事を担当する一般社員になってもらったのです。
- ・Nさんは部下のいないマネージャーとして、今もわが社に務めてもらっています。先日、会社設立20周年の記念パーティーを開いたときは、勤続20年として表彰させてもらいました。
- ・普通の会社なら毎年、会社全体でも社員一人ひとりでも業務目標は大きくなっていくでしょう。
- ・しかし、よく考えると社員の中にはそこまで、頑張りたくないと思う人もいるし、またいてもいいと思うのです。
- ・それを一律に、会社の目標を押し付け、頑張らせても非効率だし、お互いに不幸になるだけではないでしょうか。

## ●会社と一緒に成長してくれたナンバー2

- ・一方、会社と一緒に成長したいという社員もいます。それがいまの執行役員のIさんです。
- ・Iさんは当社では3番目に古い社員です。先ほどのNさんの次に入社してくれた人です。
- ・もともとIさんは私と同じ一人親方として若い子を2人使って電気工事の仕事をしており、一緒に大きな仕事をこなしたりしていました。

- ・ところが、私が法人化する少し前のことですが、交通事故で足に大怪我を負ってしまいました。何度も手術を繰り返し、4年ほど入院していました。
- ・その間、私が若い子を預かっていたのですが、Iさんにもいずれは当社に入ってもらい、一緒に仕事をするつもりでいました。
- ・Iさんは事故の後遺症で工事現場に出ることは難しい状態でした。身障者であるIさんにこなせる仕事を用意したいと考えて、電気関係の設計や保守管理に業務範囲を広げていったのです。
- ・最近も「会社の成長と一緒にバリバリやるか？」と聞いたら、「やります！」と答えてくれました。
- ・当社には、大手企業から部長クラスの人材がヘッドハンティングでどんどん入ってきています。その中で本人もプレッシャーを感じているでしょうが、さらに活躍してくれることを期待しています。

## ●「価値観型人事制度」は管理職がカギ

- ・こうした「好きなように働ける」仕組みを当社では、「価値観型人事制度」と呼んでいます。
- ・他社のことはよく知りませんが、私は「価値観型人事制度」はかなりレベルの高いものだと思います。
- ・なぜなら、一律のルールを決めてそれを全社員に当てはめるだけなら、そんなに難しいことはありません。
- ・例えば、多くの企業では、部長は自分の下にいる数人の課長に指示を出し、それを受けて課長が社員に指示を出すという形が一般的でしょう。指揮命令系統が上意下達で流れるようになっており、現場の情報もまた社員から課長、課長から部長へというふうに集約されて上がってくるので、効率的です。
- ・それに対して「価値観型人事制度」では、極端なことをいえば社員一人ひとりによって働き方や仕事の扱いを変えなければなりません。
- ・もちろん実際には限度がありますが、それでも当社ではなるべく本人に希望に沿うように対応することを基本にしています。
- ・現場の責任者レベルで判断できない場合は、いまでも社長の私が話をきいて、「なんとかならないか」と考えます。
- ・「社員を辞めさせてはいけない」というトップの方針が明確なので、管理職は大変です。でも、それでいいと思っています。
- ・管理職には結果を求め、一般社員を時間やルールで守る。これはわが社の人事に関する基本方針です。

## ●グループ会社として独立する社員も

- ・「好きなように働く」という中には、独立するという選択肢も含まれます。
- ・当社では実際、入社した時からいつか独立して経営者になることを目標に頑張っている社員がいます。
- ・グループ会社であるスフィード株式会社の社長である三崎領太さんは10年以上、電気工事作業員として様々な現場に従事した後、独立したケースです。
- ・あるいは、当社で修行して親の会社を継ぐというケースもあります。
- ・電気工事業を営む中小企業の中には、後継者難で困っているところが少なくありません。
- ・そこで、私が一人親方から法人化し、ここまで歩んできたノウハウや技術力を伝え、一

- 人前の経営者として育てるためのプログラムを用意しています。
- ・地域貢献の一環として、また電気業界の未来の発展を支えるのがその目的です。

<図表> 電気工事業後継者育成プログラムの概要

- ・多くの経営者の方から後継者に関する悩みをよく伺っており、後継者を大手の企業に修行に出したものの、そのまま大手企業から帰って来なかったり、帰ってきても、大手の仕事の仕方と、家業での仕事の仕方にギャップがあり、再度教育をし直さなければならないという現状を目の当りにして参りました。
- ・後継者が学ぶべき家業に合わせた修行内容を大手では対応が出来ないので、弊社では三者面談（経営者、後継者、弊社）を重ね、どの様な修行が必要かを話し合い、それに合わせた作業内容（4つのコース）を提供できるプログラムを作成。

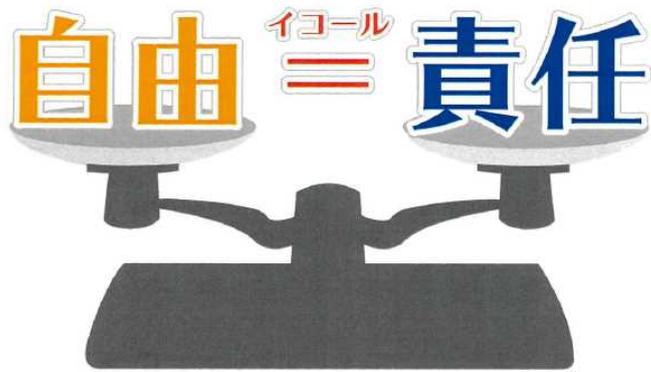
コース	概要	条件・習得内容
専門学校進学コース	ご子息や後継者候補の方が電気系専門学校へ進学される際の支援を致します。学費の心配も無く、学業や技術習得に励んで頂ける環境を提供します。	1～2年制の電気系専門学校が対象です 入学金、授業料、実習費等全額を当社が負担します 保証人の方（ご両親で結構です）のサインが必要です 専門学校を卒業後は当社に入社頂き 電気設備工事作業員コース 現場代理人コース マネジメント管理者コース いずれかのコースにて就業の上、技術習得を目指して頂きます
電気設備工事作業員コース	高等学校・専門学校を卒業後は、電気工事作業員として当社で一から技術を学びます。第一種、第二種電気工事士資格取得をはじめ、講習会にも積極的に参加する等、スキルアップ支援は充実しています。	習得技術 電気配線工事 配管敷設工事 現場作業の工程管理 メンテナンス現場における積算 電気空調機器取付（高圧含む） 現場作業員の管理（職長業務） など
現場代理人コース	当社ベテラン技術者の下で現場管理のノウハウを習得します。様々な案件に携わることで、幅広く経験を積むことができます。一級、二級電気施工管理技士資格の取得を目指し、電気施工管理のプロを育成します。	現場調査 積算業務（実行予算作成、商社見積取得） 施工計画の作成 工事用図面作成（CAD） 安全管理、安全書類作成 工程管理 原価管理 など 施工実績 東海地区総合支援センター新築工事 東海地区工場新築工事 東海地区商業施設新築工事 など
マネジメント管理者コース	企業の経営者として必要なマネジメント能力を、	会社経営に関する事項 営業ノウハウ

	<p>実践しながら身に着けます。事業計画から人材育成まで、全ての部門を見渡すバランス感覚を養います。</p>	<p>会社人事労務関係 コンプライアンス関連 など</p>
--	--	-----------------------------------

## ●たかが仕事、されど仕事

- ・私は社員の前でよく「たかだか仕事じゃないか」と言っています。
  - ・仕事を軽く見ているのではありません。私自身はむしろ、仕事には人一倍、情熱を傾けています。
  - ・ただ、「仕事はこういうものだ」とか「こうしなければならない」と堅く考えると、次第に苦勞と感じるようになり、嫌になってきます。
  - ・最近、大手企業などで職場における“心の病気”が増えているというのも、背景には仕事に対する取り組み方の問題があるように思えてなりません。
  - ・仕事であっても、もっとゲームを楽しむように取り組んだらいいのではないのでしょうか。
- 
- ・私は「人間万事塞翁が馬」という言葉にとっても縁があり、調子がよく上手くいっている時も悪い時も、常に思い出しています。そして「まあ、たかが仕事じゃないか」と考えます。
  - ・私は、社員が仕事のことで悩むのが嫌で、当社には不要だと思っています。
  - ・仕事とプライベートの両立で悩むくらいなら、無理に残業しなくていいし、管理職にならなくていいのです。
  - ・もちろん、管理職や役員としてチャレンジし、進歩したい、成長したいというならぜひ、やってもらいたい。そのためのチャンスはいくらでも用意します。
- 
- ・近い将来、取締役でも価値観を尊重した就任制度を導入したいと思っています。
  - ・例えば、週に3日しか働きたくないし、年収も数百万円でいいけれど、すごい技術を持っている。そんな人に役員になってもらうのです。
  - ・週3日でもすごい技術力の人なら、会社のレベルも上がるし、技術者に対する会社の査定にも協力してもらえればとても有意義です。
- 
- ・当社ではこのように、「価値観型人事制度」の考え方によって、自分の価値観に応じて自由に働くことを重視しています。
  - ・こういうと、仕事がすごく楽で、甘い会社ではないかと思われるかもしれませんが。
  - ・しかし、自分の価値観、すなわち自分なりの成功や幸福の基準がない人には、逆に大変かもしれません。
  - ・自分で決めるということは、実際はそんなに楽なことではないからです。

図表 自由と責任の関係



### 第3章

## トップダウンのピラミッド型はもう古い！

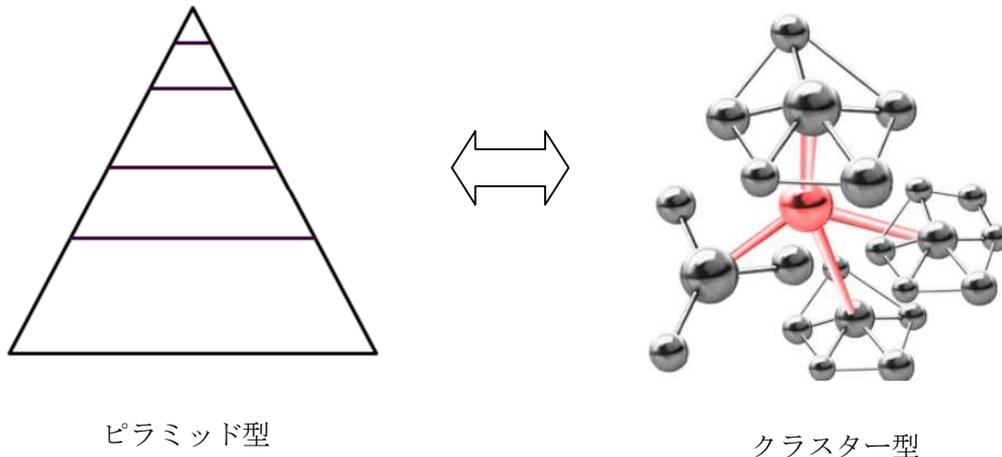
## これからは個々が活躍できる「クラスター型組織」

(破：解決策2)

### ● 「クラスター型組織」とは

- ・「価値観型人事制度」の考え方を実践するには当然、組織のあり方が大きく関係します。
- ・これまで多くの会社が当たり前のよう採用してきた「ピラミッド型組織」では、なかなかうまくいきません。
- ・なぜなら、ピラミッド型の組織はもともと官僚制からできたといわれ、上下の関係が固定的です。トップからの指示に従って下位メンバーが動くことを前提としており、下位メンバーが自分の好みで自由に動くなどということは想定外です。
- ・軍隊は最も典型的なピラミッド型組織といえるでしょう。
- ・しかし、こういう組織は非常時には強いかもしれませんが、環境が大きく変化していたり、複数の課題に対して同時並行的に対応しなければならないような時にはうまく機能しません。
- ・むしろ、情報がうまく組織内で伝わらず、意思決定が遅くなったり、柔軟に変更したりすることができません。
- ・20世紀の終わり頃から、日本のみならず、世界中で多くの有名大企業が業績悪化に見舞われた要因のひとつは、社会や経済の環境変化にピラミッド型組織が対応できなかったからだといわれるのも当然でしょう。
  
- ・そこで当社が採用しているのが、「クラスター型組織」です。
- ・「クラスター」とは英語で、房（ふさ）、群れ、集団という意味です。
- ・「クラスター型組織」とは、一定の役割や機能ごとに小集団を形成し、それぞれが必要に応じて連携しながら、課題を処理していく組織のあり方です。
- ・クラスターの数や種類、メンバーの顔触れもその時、その時の状況により変化します。クラスターどうしのつながりやその太さも一定というわけではありません。
- ・こうした柔軟性を大きな特徴とする「クラスター型組織」が定着しているからこそ、当社では「価値観型人事制度」が可能になっているのです。
  
- ・最初からこの「クラスター型組織」で働いてくれている社員にとってはどうということもないようですが、中には戸惑っている社員もいます。
- ・特に、大手企業から転職してくれた幹部社員の多くは、長年ピラミッド型組織にどっぷり漬かってきたためか、「訳が分からない」とよく言っています。
- ・例えば、ピラミッド型組織では上下関係と指示報告系統が明確ですが、クラスター型組織では必ずしもはっきりしていません。必要に応じて、必要な程度で、プロジェクトにおける上下関係や指示報告系統が変わったりします。しかし、そのほうが業務処理や課題解決がスムーズにいくことが分かってくると、次第に慣れるようです。
  
- ・今となってはこの「クラスター型組織」も古くなっており、今後は『ギグ・エコノミー』や『We Work』の様な働き方も視野に入れ取り組んでいこうと思っている。

図表 「ピラミッド型組織」と「クラスター型組織」のイメージ



### ●ベースにあるのは自由なコミュニケーション

- いくら「クラスター型組織」を目指すといっても、それにふさわしい組織風土が定着していなければ絵に描いた餅になってしまいます。
- 特に重要なのが、自由なコミュニケーションです。
- 役職が上の人間や在職年数の長い先輩に気兼ねして発言しにくいような組織では、みんなの心の中にピラミッドができてしまいます。
- それでは本当の「クラスター型組織」にはなりません。
  
- そこで当社では、自由な発言をととても大切にしています。会議はもちろん、日常の業務でも、各クラスターにおいては役職に関係なく、気付いたことや改善提案をどんどんするように奨励しています。
- もちろん、何でも好き放題に言いつばなしはだめです。自分の発言には責任を持つのは当然です。
- また、取引先などにもお互い対等な立場で、自由に意見を言い合える関係が大事だと思います、同じように伝え、また実践しています。
  
- お客様に対しては、さすがに言いたいことを自由に言うというわけにはいきませんが、それでもより良い仕事をするため、適正な取引きをするために、必要に応じて言うべきことは言わせてもらっています。
- 例えば、納期について。建設業界では発注者や元請けの立場は非常に強く、「この納期で」といわれたらそれが絶対とされます。しかし、適正な品質を確保するために譲れない工期があり、それについては予めお話させてもらっています。
- 価格についても同じです。当社の工事は品質も含めて判断してもらえれば、決して同業他社より高いとは思っていません。
- しかし、時には「高すぎる。もっと安くならないか」と言われることもあります。その

場合、無理に受注することはせず、敢えて「もっと安いところがあるようでしたら、そちらでどうぞ」と譲ったりします。

- ・弊社も『低価格・低品質』で仕事をする訳ではなく、『中価格・高品質』のイメージですが、グループ一貫で対応出来る弊社の強みによって、太陽光発電関係のプロジェクトなどでは「結局、高くついた」といって後から、当社に戻ってこられるケースもあります。
- ・社内外で自由なコミュニケーションができているからこそ、質の高い仕事ができるのです。社内でも社外でも風通しをもっと良くしていきたいと思っています。

## ●業界平均より 5 歳若い組織づくり

- ・人材については、先ほども言いましたが「絶対やめさせるな」というのが私のモットーです。
- ・経営者としてこの会社をきちんと運営し、成長させていくには、人を活かすしかありません。人に頼るしかないのです。
- ・ですから、人材育成にはとりわけ力を入れています。
- ・若手の一般社員については、特に配慮しています。
- ・例えば、20 代限定で「青年部会」を設け、会社のちょっとした補助で食事会やレクリエーションを推奨しています。
- ・また自由参加でゴーカート大会やフットサル、カニを食べに行くツアー等、社員自ら企画し、それに対して会社から支援したりしている。
- ・最初は、若い人たちが何を考えているのか分からないし、向こうもこちらを宇宙人と思っているかもしれないので、30 歳前後の社員にまとめ役になってもらい、若手社員の意見を吸い上げてもらったり、特に若手社員が辞めないようにしてもらおうことをお願いしています。
  
- ・もうひとつは、私が人事で重視しているのは、社員の平均年齢を下げることです。各事業部において、業界平均年齢のマイナス 5 歳以上にすることを目標にしています。
- ・これはかなり難しい目標であることは分かっています。何もしなければ、社員の年齢は毎年、確実にひとつずつ上がっていきます。それを防ぎ、業界平均より若くするには、若い社員を採用するしかありません。
- ・しかし、意識的にこの目標を掲げているお陰で、少しずつ実績が出てきています。実際、全社平均で 3 年前には 39.1 歳だったものが、いま 37.5 歳になっています。
- ・3 年で約 3 歳下がった計算になります。
  
- ・業界の平均年齢が 45 歳として、それより 8 歳ほど社員の平均年齢が若いということは、組織としての活力につながり、競争力アップになります。また、結果的に総人件費を抑えられます。
- ・こんな簡単な算数はありません。
- ・人事戦略こそ、企業の競争戦略であり成長戦略だと考えています。

## 第4章

# 社会や業界の常識に縛られない！

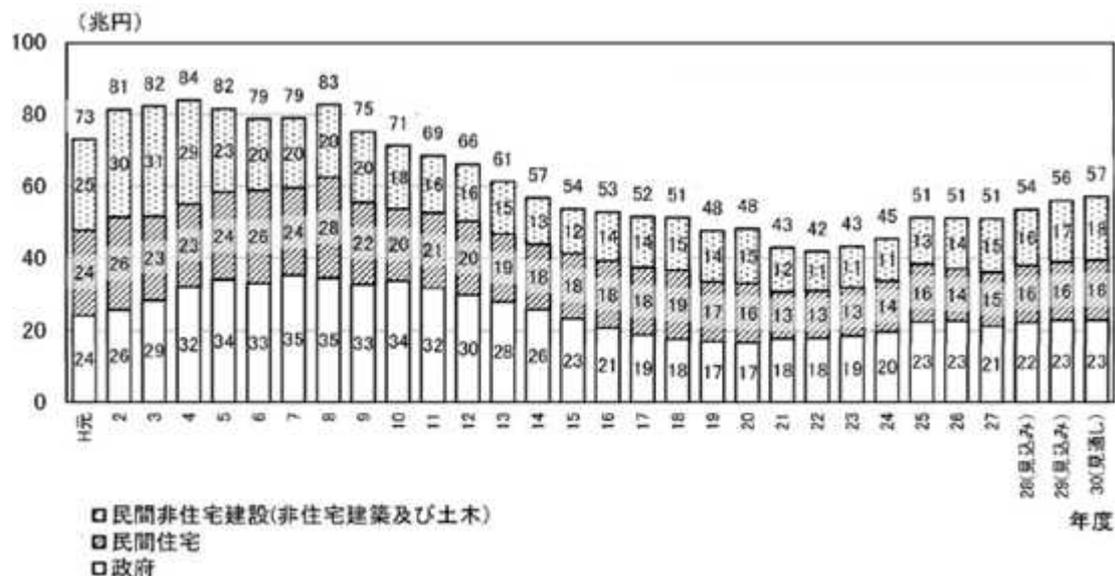
## 自由な発想で利益を生み出す「営業戦略」

(破：解決策3)

### ●バブル崩壊後の厳しい中で創業したのが大正解

- ・私がこの業界に入ったのは1992年（平成4年）ですが、当時はまだ建設業界はバブルの余韻が残っていました。
- ・データ上も、建設投資が過去最高だったのは1992年の84兆円です。その後、建設投資はどんどん減少し、2010年には41兆円と半減しました。ここ数年は景気回復でまた盛り返しています、それでも50兆円くらいです。
- ・そう考えると、私が修行していた頃はまだバブル状態であり、電気工事業でもちょっと頑張ればすぐ儲かりました。
- ・逆にいうと、1995年に一人親方として独立し、1998年に法人化してから、当社はずっと縮小が続く市場で成長を続けてきたことになります。
- ・業界全体が成長している中で、企業が成長することは比較的容易でしょう。
- ・そうではなく、業界全体が大きく縮小している中でも、ここまで成長してこられたのは、厳しい環境の中で常識にとらわれず、自分が正しいと思うやり方を貫いてきたからこそでしょう。
- ・そういう意味では、バブル崩壊後の厳しい中で創業したのが結果的に良かったのだと思っています。

図表 建設投資額（名目値）の推移



※国土交通省資料

## ●接待営業よりも工事品質で勝負

- ・私が営業において心掛けてきたのは、お客様から声がかかる前に提案することで、それは今も同じです。
- ・そして、工事の品質や成果がしっかりしていれば信頼につながり、次第に紹介や口コミが広がっていきます。これはどんなビジネスでも同じ、営業の王道でしょう。
- ・36歳の時病気で倒れた事が切っ掛けなのでよく覚えているのですが、年商8億円を超えるくらいまでは、飲み食いゴルフといった「接待営業をするな」と社員には言っていました。
- ・接待営業は、仕事を発注してもらう相手先の経営者や決裁権者に対して飲食や贈答物、ゴルフの機会などを自社の負担で提供することです。しかし、そうした営業では、特定の相手と親密になるかも知れませんが、金品を介しての付き合いなので本当の信頼関係は生まれません。
- ・金の切れ目が縁の切れ目となり、また担当者が異動した途端に取引が解消されてしまうこともあります。
- ・さらにいうと、当時はまだ社員数名の小さな会社ですから、業界ですでに歴史も規模もある老舗の電気工事会社と戦おうとしても勝ち目はありません。
- ・当時、資材メーカーや建材メーカーの間ではカルテル、ゼネコンの間では談合は当たり前で、新参者が入っていける余地は限られていました。
- ・それなら接待営業より、ひとつひとつの現場に人とコストを掛け、品質の高い工事を仕上げることに力を入れたのです。
- ・建設業界ではその後、カルテルや談合に対する社会的な風当たりが強まり、随分減りました。それとともに、当時付き合いのあった若い現場監督さんやメーカーの担当者が年齢とともに役職が上がっていき、しっかり良い工事をしていた当社に「もっと頑張れ」という声もいただくようになりました。

## ●厳しい顧客こそ実は上顧客

- ・一人親方として独立してから、また法人にしてからも、私はまわりから「あのゼネコンは厳しい」とか「あの現場監督は癖がある」といったところを意識して営業に回っていました。
- ・人当たりのいいお客様、下請けに丁寧なお客様にはどうしてもたくさんの競争相手が集まります。
- ・中には上層部同士のつながりができあがっているところもあり、入り込むのは至難の業でした。
- ・逆に、「お前ら下請けなんてな…」といった乱暴な人、コストの厳しい人とか、他の業者がむしろ敬遠するような担当者は、最初こそ大変ですが、いったん懐に入って信頼を得ることができると、競争相手が少ないのでむしろやりやすい傾向がありました。
- ・落とすどころさえ間違えなければ、しっかり予算も確保してもらえます。
- ・これも新参者が老舗や大手に対抗していくための工夫でした。
- ・また、営業で私が重視しているのは、お客様やその担当者について知り尽くすことです。
- ・本人より自分のほうが詳しいくらいになれば、自ずと何を提案すればいいかが分かってきます。
- ・ですから、当社の管理職にはいつも、発注先について「知り尽くせ」と口を酸っぱくし

て言っています。

- ・外注先についても同じです。たとえば、Aという会社に発注するなら、その会社を経営するつもりで調べる。すると、見積もりが適正かどうかといったことだけでなく、どのように付き合うのがお互いにとってwin-winなのかも見えてきます。
- ・お金の付き合いだけではなく、取引をすればいろいろなものがついてくるのですから、相手をよく知ることはお互いにとってメリットがあります。

## ●良いものをフェアな価格で提供する

- ・基本的な営業戦略としては、アフターまでを意識して、自分が保有した時に求める品質・価格を追求したいと考えています。
- ・これからの時代は特に、「安売り」ではやっていけません。
- ・そのため社員にはいつも、「社長に関して、お客様から2つのクレームが来ても気にしないでほしい」と言っています。
- ・ひとつは、「瀬古は思い通りの時間にこない」ということです。発注業者が絶対という業界なので、下請けは指定した時間に行くのが当たり前なのですが、私は「この時間でないといけません」と平気で言うのでよく怒られます。
- ・これは、他の仕事との兼ね合いで本当に時間が取れなかったり、優先順位を考えたら後まわしにせざるを得ないと判断しているからです。
- ・もうひとつよくあるクレームは、見積もりが高いということです。「他にはもっと安いところがあるのに」とよく言われます。
- ・もちろんケースによってはお客様のご要望に合わせることもありますが、競合他社に対して価格で勝とうとは思っていません。
- ・それを呼ばれた時間に行って、言い値でやっているだけでは、悪かろう安かろうで差別化できません。
- ・提案力や工事の品質などトータルにみて判断していただきたいと考えています。
- ・電気工事業は基本的にゼネコンの下請けも多く、自分たちで工事価格を決められるわけではありません。
- ・しかし、だからといって言われるままの納期、言われるままの費用で受注していても、会社は強くなりませんので、ゼネコンには納期や価格をしっかりと主張し、直受のお客様とはご意見を伺い、お互い納得がいくまで話し合います。
- ・少し高いけれどしっかりした仕事をしていると、建設工事の下請けであっても質の高いお客様との取引が増えていきます。その結果、社員も鍛えられ、会社としてのレベルが上がっていくのです。
- ・新規開拓についても、ただ「仕事をください」というのではなく、「当社はこういう方針で、こういう仕事をします」とアピールすることで、質の高いお客様を求めていきます。

## ●原価管理と利益にこだわる

- ・私が営業で重視しているのは、利益の確保です。
- ・「そんなこと、当たり前だろう」と思われるかもしれませんが、建設業では意外にそうではありません。
- ・会社によって差がありますが、建設業では公共工事の割合が高く、公共工事を受注する

には「経営事項審査（経審）」の点数が重要になります。そして、経審においては、利益よりも「年間完成工事高」、つまり売上が問題になるのです。

- そのため大手から中小まで、利益よりも売上にこだわる傾向があるのです。
- さらに建設業界では、利益については粗利（営業利益）にこだわる傾向があります。
- 粗利（営業利益）とは、簡単にいえば受注金額から工事原価を差し引いたものです。
- 問題は、工事原価にどこまでの経費を含むかです。
- 当社では、現場ごとに人件費を粗利（営業利益）の計算上、工事原価に含めるようにしています。
- こうすると、粗利（営業利益）は低く見えますが、粗利から販管費などを差し引いた経常利益、さらに最終的な純利益でのぶれが少なくなります。
- また、現場ごとにどれくらい儲かっているのか細かく把握でき、赤字になりそうなときは早めに手を打つことができます。
- 年度末に会社全体の会計を締めて初めて、どれくらい儲かったのかが分かるような経営とは、スピード感が違います。
- 当社では、総務、会計などの間接部門の人件費も部門別、現場別に割り振るようになっています。
- 間接部門の仕事は全社に関わるものであり、部門別や現場別に割り振るのは簡単ではありません。
- しかし、先ほど触れた日報による業務報告をもとに、どんな業務を何時間行っているのかが分かれば、それなりに割り振ることはできます。
- 当社では、“斜め上”クラスの同業他社が販管費の処理をどのように行っているのかといったことも詳しく分析しています。
- 販管費をきちんと把握し、それを現場ごとの原価に落とし込み、さらに合理化を図ることで、間違いなく価格競争力がアップします。
- 相見積もりのときにはそれが、大きな武器になります。例え同じ金額で見積もりを出したとしても、当社のほうが利幅は厚く、それを人員や部材などに使うことで工事の品質を上げることができます。
- こうした現場ごとの予算管理の考え方は、京セラの稲盛さんがおっしゃっている「アメーバ経営」を参考にさせてもらっています。
- 建設業と製造業ではやや違うところはあり、建設業向けにアレンジしていますが、基本的な考え方は同じです。

## ●斜め上の手の届く会社を目標にする

- 私はこれまで、自分たちより「斜め上」の会社を目標にし、そういう会社を目指す経営を心掛けてきました。
- 売上や利益はもちろん、販売管理費、社員数、平均年齢、技術者の内訳、取引先など細かく分析し、参考にします。
- このやり方は創業当初から変わりません。
- 自分たちと同格の企業と比べても、気付きがありません。あまりに掛けはなれば規模の会社でも、参考にはなりません。
- 頑張れば追いつけそうな、ちょっと上の企業こそ、具体的な目標としてちょうどいいで

すし、参考になる点も多いのです。

## 第5章

# 利益より信頼を最優先

## 社員が安心して働ける「社長の条件」

(破：解決策4)

### ● 「経営者になる」とハラを固めた日

- ・法人化してから10年目くらいまでは、Nさんのこともあって、無理をして会社を大きくするつもりはありませんでした。
- ・社員も10人くらいでアットホームな雰囲気でしたし、無借金経営でそれなりに経営も順調でした。
- ・ただ、長い目でみると、このままでいいのかという気持ちが芽生えていたのも事実です。
- ・同じような規模の電気工事会社は三重県内にもたくさんあり、そういうところは常に社員が入れ替わっています。
- ・作業員が10人いるとして、その中で50代くらいになった人は、20代の若手が入ってくると次第に窓際的なポジションに追いやられ、いつしか辞めていくのです。
- ・もちろん、いろいろな事情があるのですが、そうして辞めた人がその後、どうなったのか聞いてみても、2～3人の小さな会社に入ったり、一人親方になったり、あまりハッピーな話は聞きませんでした。
- ・当社もこじんまりした規模で満足しては、将来、いまいる社員を幸せにすることはできないのではないかと。そうではなく、もっと成長し続け、社員も年齢や経験とともに役職が上がり、給料も上がるような会社にした。そう思うようになっていました。
- ・それには、自分も現場を掛け持ちして工事をこなすアットホームな町の電気工事会社の社長ではなく、それぞれの現場をコントロールできる管理者を育て、総務や経理なども専門的なプロを雇って任せ、自分は経営に軸足を置く必要にありました。
- ・「親方社長」から「経営者」になるため、ハラを固める出来事が起こりました。創業13年目、36歳のときでした。
- ・ある日、現場で急に足腰に力が入らなくなったのです。床に座り込んでしまい、立てません。異変に気づいた現場監督が「どうした？」と声を掛けてくれたのですが、ろれつも回りません。
- ・「脳梗塞じゃないのか」といわれ、社員にすぐ病院へ連れて行ってもらいました。
- ・精密検査した結果、まったく異常なし。診断結果はただの疲労でした。
- ・しかし、その時は本当に「俺はこれでもう死ぬのか」と思ったのです。いま、自分が死んだら会社のことは他の誰も分からないので、社員や家族に迷惑を掛けてしまいます。「これはまずい」と思い、病院で夜中、会社の業務引継ぎのために「これはこうする」「あれはここに連絡する」といったメモをつくっていました。
- ・25歳から約10年間、冠婚葬祭以外は休みなく働いていましたが、1週間入院することになり、いままでのやり方ではもう無理だと悟ったのです。
- ・それまでは全部ワンマンでやっていました。
- ・ナポレオンだったと思いますが、偉人は3時間しか寝ないで働くという話を読んで、「自

分も絶対これでいく」「人の3倍働くには睡眠を削るしかない」と考えていました。

- ・しかし、そのやり方では長くは続きません。
- ・自分をもっと経営に徹して、現場は社員に任せていかないといけない。それには社員を増やさないといけないし、会社の仕組みをしっかりとつくりたいといけない。
- ・経営者としての肚が固まった出来事でした。

## ●人望ある社員に頼んで組合を設立

- ・会社としての仕組みづくりで真っ先にやったのが、労働組合をつくることでした。
- ・経営者としてやっていく覚悟と、本当に従業員のためを思っている気持ちを表すには、労働組合をつくるのがいいと考えたからです。
- ・普通、経営者というのは自社に労働組合ができるのを嫌がります。労働組合ができそうになると、潰しにかかるケースも多いと聞きます。
- ・私は逆でした。自分は経営者としてやっていく。社員には労働組合をつくってもら。それが会社としての体制をきちんとつくることだと考えたのです。
  
- ・それまでは中途社員も多く、給与など待遇は一人ひとりオーダーメイドで決めていました。しかし、それでは収集がつかなくなっていたこともひとつの理由です。
- ・社員をもっと増やしていくには限界が来ていたのです。
- ・そこで、社員の中で一番人望のある若手に「労働組合をつくってくれないか」と頼み、社員の意見をまとめてもらうことにしました。
- ・社員はおそらくそのとき、はじめてお互い、給料や福利厚生など、給与明細を見せ合っ
- て話したのでしょう。
- ・労働組合ができた最初の年は、びっくりするくらい要望が出てきました。
- ・例えば給与については、経験や資格、スキルをベースに職級をつくったのです。さらに、本人の価値観に合わせて選べるよう勤務条件を定めました。そして、高い人の分を下げるわけにはいかないの、段階をならしていきました。
- ・こうして3年目には待遇面の問題はほぼ解消しました。

## ●財務戦略は臨機応変に

- ・法人化してから17年間、借入金ゼロを貫いていました。
- ・無借金経営を貫いてきたのはきっかけがあります。
- ・会社を立ち上げてすぐ、中部電力の碧南火力発電所で発電機を増設する工事に関わったときの事です。
- ・予算は5000万円と、当時の私にとっては最大規模の案件でした。
- ・ただ、資材の購入や外注の手配などで資金が必要となり、取引のあった銀行担当者に相談したところ、「いい案件だし、融資するから引き受けたら」と言ってくれました。
- ・銀行がそういつてくれるなら大丈夫だろうと話を進め、工事が始まりました。
- ・資材が納入され、社員と外注スタッフも頑張ってくれ、さて順次、支払いをしなければならなくなったのに、銀行からは何も言ってきません。
- ・おかしいなと思っていたところ、経理をやってもらっていた妻から「今週末に500万円ほどの支払いがあるけど、会社の通帳には5万円しかないよ」と言われ、真っ青になりました。
- ・すぐ銀行の担当者に電話をしたところ、「本店の稟議が通らなかった」というではありませんか。

- ・とにかく現金を工面しなければなりません。思いついたのがサラ金です。当時、免許書を提示すると1社50万円をすぐ借りられ、それで300万円ほど用意しました。さらに、保険や建労の積み立て等すべて解約し、また健康保険証があるとサラ金で1社100万円借りられたので、合計2000万円ほど借り入れてなんとかしのぎました。
- ・その後、この現場ではかなりの利益が出たのですが、本当に大変な思いをしたので、それ以来、二度と借入はしないと決めたのです。
- ・このように、無借金経営を徹底してきましたが、2012年（平成24年）7月に再生可能エネルギーの全量買取制度がスタートしたことで、転機が訪れました。
- ・日本では2009年から太陽光発電の余剰電力の買取制度（FIT）が始まっていましたが、買取単価は電力会社ごとの設定で、盛り上がりには欠けていました。それが2012年7月からは全量買取に制度が変更され、買取単価も全国一律となったのです。
- ・これにより全国各地で一気にメガソーラーの建設プロジェクトが立ち上がり、当社にも施工をやってくれないかという話が舞い込みました。
- ・FITを活用したメガソーラー施設の建設には、パネルの調達と施工だけでなく、電力会社や経済産業省との手続きなど様々な調整が必要です。
- ・当社は電気工事だけでなく保安管理もやっており、こうした対応をワンストップでできるというので声が掛かるようになってきました。
- ・さらに、地元の電気工事組合からは、会員企業として一緒にソーラー発電所をつくろうという話も出てきて、一番経験のある当社がまとめ役になってほしいと言われました。
- ・当社としては断る理由もないので、自社でも出資し、メガソーラーを設計・建設・運営することになりました。
- ・事業資金は数十億円単位。そこで、かつてのサラ金以来久しぶりに銀行から借入れすることになったのです。
- ・このとき、日本ではまだほとんど普及していなかったプロジェクトファイナンスというスキームを活用し、とても勉強になりました。
- ・これからの時代、無借金経営だけでは足し算式の成長しかできません。大きな投資案件などこころ一番というときには、借入金を上手に組み合わせることでレバレッジを利かせ、掛け算の成長が可能になります。
- ・その後、自社単独でもM&Aや投資プロジェクトで借入れを行うようになっていきます。金融機関から資金を借りて投資するというのは、経営者としてこれまでにない経験であり、事業計画を確実に達成する責任を強く感じています。

## ●経営者の最大の役目は『挑戦とリスク管理』

- ・「価値観型人事制度」や「クラスター型組織」を実践している当社で、経営者として私の役割が何かと考えた時、一番重要なことは向上心を持って努力し、挑戦をする事であり、またそのリスク管理だと思います。
- ・日本の、そして世界の経済環境がどのようになると、会社を維持発展させていくことが経営者の務めです。
- ・そこで、私が常に意識しているのは経営のリスクを5×5のバスケットに分けて考えることです。
- ・例えば、お客様については、ゼネコンだけでなくサブコン、デベロッパー（開発業者）、エンドユーザーなど5つに分け、それぞれ最低5社（合計25社以上）と取引するようにしています。
- ・特定企業からの売上が高くなりすぎると、いざというとき大きな影響をうけてしまいま

すが、このように分散しておくリスクヘッジになるとともに、受注活動においても無理な納期や価格を受け入れる必要がなくなります。

- ・リスク管理の重要性を強く意識するようになったのは、シャープがひとつのきっかけです。
- ・三重にはシャープの亀山工場があり、日本で出来た、日本の企業だったシャープが経営不振から台湾・ホンハイに買収されたのは衝撃的でした。しかも、台湾企業の傘下になったら急速に経営立て直しが進みました。
- ・業種や経営規模はまったく違いますが、経営者として深く考えさせられたのは事実です。

## ●成功確率3割ならチャレンジしてみる

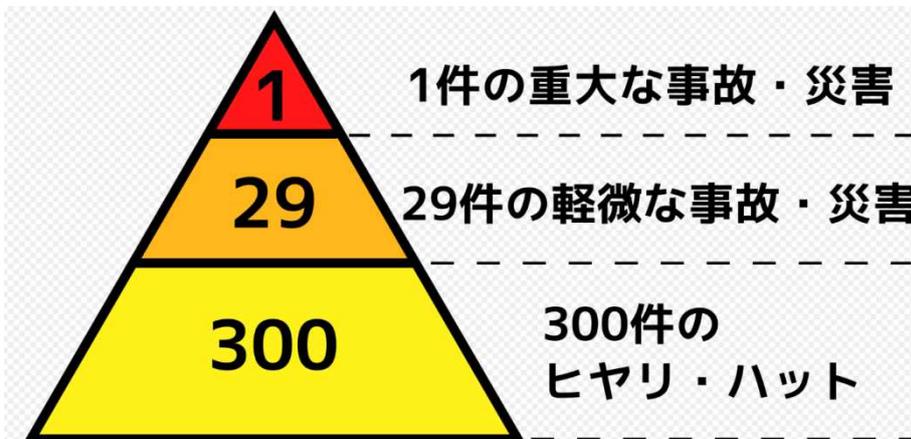
- ・経営において、リスクを管理するということと、リスクを避けるということは違います。
  - ・一定の範囲でリスクをとらないと、じり貧に陥るだけです。
  - ・時にはリスク覚悟で、勝負すべきときもあります。
  - ・もちろん、その一方でビジネスにトラブルやクレームはつきものであり、その都度、原因を徹底的に究明し、再び同じ失敗を繰り返さないよう心掛けてきました。
  - ・何事もデータ化し、数字で確認するのもそのためです。
- 
- ・新しい挑戦について、私は3割ぐらい成功の確率があればやることにしています。場合によっては、2割5分でもいいと思っています。
  - ・3割とか2割5分では、確率が低いと思われるかもしれません。
  - ・しかし、成功の確率が高いということはそれだけ競合が多く、リターンが少ないということでもあります。
  - ・リターンとのバランスを考え、また様々な工夫や努力で残りの分をカバーできる可能性を考えると、3割とか2割5分というのは実は合理的なのです。
  - ・成功の確率が5割以上になると競争相手が増え、うまくいってもリターンがどうしても下がります。
  - ・成功確率3割というのは、競争相手がそれほど多くなく、工夫次第で成功に持ち込める可能性があり、リターンも大きくなるちょうどいいバランスだと思います。
  - ・そして、実際に取り組み始めたら10割を目指し、簡単にはあきらめたり、撤退したりはしません。

## ●失敗は失敗ではない

- ・私は「人間万事塞翁が馬」を座右の銘としています。
- ・私が駆け出しの時に良くして頂いた恩人が、ご自身の身の上の話と共に送って頂いた言葉を、自分が病気で倒れている時に強く感じていた。
- ・また、母方の祖父が亡くなり火葬した後、肩のあたりから鉛片がたくさん出てきました。聞くと、祖父は陸軍のトランペット吹きで、フィリピンで従軍していた際、被弾し負傷。入院して手術を繰り返していました。その後、中国戦線に派遣された部隊は全滅。ケガをして入院していたことで命が助かったそうです。そして、戦後になって私の母が生まれたといえます。
- ・経営でも、不運のときや想像以上にいいこともあります。いつも奢らず、腐らず。それが私の最も基本的な価値観となっています。

- ・私はこれまで、たくさん失敗を重ねてきました。
  - ・しかし、自分ではそれらを失敗だと感じたことはありません。
  - ・なぜなら、失敗をきっかけにその原因をつきつめ、対策を講じることで、むしろ多くのプラスが生まれるからです。
  - ・その結果、失敗を失敗と感じなくなるのです。
- 
- ・みなさんは「ハインリッヒの法則」をご存知でしょうか。
  - ・これは 20 世紀の初め、アメリカの損害保険会社の専門家が発見した労働災害についての経験則で、1 つの重大事故の背後には 29 の軽微な事故があり、その背景には 300 の異常が存在するというものです。
  - ・これは私の経験にもぴったり当てはまっていて、当社では以前から工事現場で軽微な事故や異常（ヒヤリ・ハット）があれば、徹底的に原因を究明し、対策を講じてきました。
  - ・また、現場以外の部門でもちょっとしたミスやトラブルがあればその原因を究明し、同じように対策を講じてきました。
  - ・そのように当時の事故や失敗を掘り起こして、新しい社員へ伝えて、既存の社員にも思い出させるようにしています。
  - ・また、そうして積み重ねてきた工夫や知恵が、「ナレッジでつくる未来」といういまの社是につながっているのです。

図表 「ハインリッヒの法則」のイメージ



## 第6章

# それぞれの価値観を尊重すれば、 企業も社員も成長する

(急：まとめ、成長戦略)

### ●「鈴鹿電設」から「鈴鹿」へ

- ・2018年(平成30年)10月、当社は社名をこれまでの「鈴鹿電設」から「鈴鹿」に変更しました。旧社名から「電設」をはずして「鈴鹿」としたのは、電気や設備だけでなく、土木や建築も扱い、グループでは不動産やアセットマネジメント、農業なども携わっており、さらなる異業種にも参入する可能性がある為であり、名古屋に本店機能の一部を移動し、数年後には東京へ移動するのに伴い、鈴鹿の名前を全国で広め『鈴鹿』の知名度をさらにアップさせ、地元への恩返しをしたい為です。
- ・会社のロゴマークも変更しました。『SUZUKA』の頭文字の『S』を三本のラインで表しており、3本のラインは『お客様・従業員・取引先』を結んでおり、『三方よし!』の信頼を常に志す企業の姿勢を表現しております。  
シンボルマークの傾きは右肩上がりの成長を、テキストロゴに疾走感やスピード感を表現する事により、企業成長のスピード感や勢いを表現しています。  
また、真ん中にある矢印は過去・現在・未来の全てを大切に作る姿勢を表しており、三方で表現するところの『従業員(真ん中)』を企業全体で包み込み、『価値観に寄り添う』企業を表現しています。  
基本の色に使用している『青』色は『ナレッジ・知性』を表しており、『赤』色は『情熱』を表しております。

図表 株式会社鈴鹿の新しいロゴマーク



### ●グループ展開で事業領域を拡大

- ・事業のメインはこれからも電気工事業です。しかし、電気工事業だけではどうしても業績の波があります。
- ・そこで、関連する領域に順次、事業範囲を拡大し、現在、グループ会社は8社にまで増えました。

- ・鈴鹿電機コンサルタントは、電気設備の保安全管理&コンサルティング、各種試験、太陽光システムパネル診断などを行います。以前は SCE0 という社名でしたが、平成 30 年 10 月 1 日より社名を変更しました。
- ・サクシードインベストメントは、土地付き太陽光システムの販売・賃貸、太陽光用地の買取・賃貸、その他不動産事業を手掛けます。
- ・イシシは、光ケーブル架設・接続工事・都市型CATV工事・電気通信工事・電気工事を行う会社で、平成 28 年に鈴鹿グループに入りました。
- ・大菱工業は、ビル・事務所等の一般空調設備、工場内システム空調、スポット空調、塗装ブース内空調などの工事及び保守・点検・修理を手掛けます。平成 30 年に鈴鹿グループに加わりました。
- ・スプリングファームは、農業事業を手掛ける予定で設立した会社で、具体的なビジネスの構築はこれからです。

図表 現在の「鈴鹿グループ」



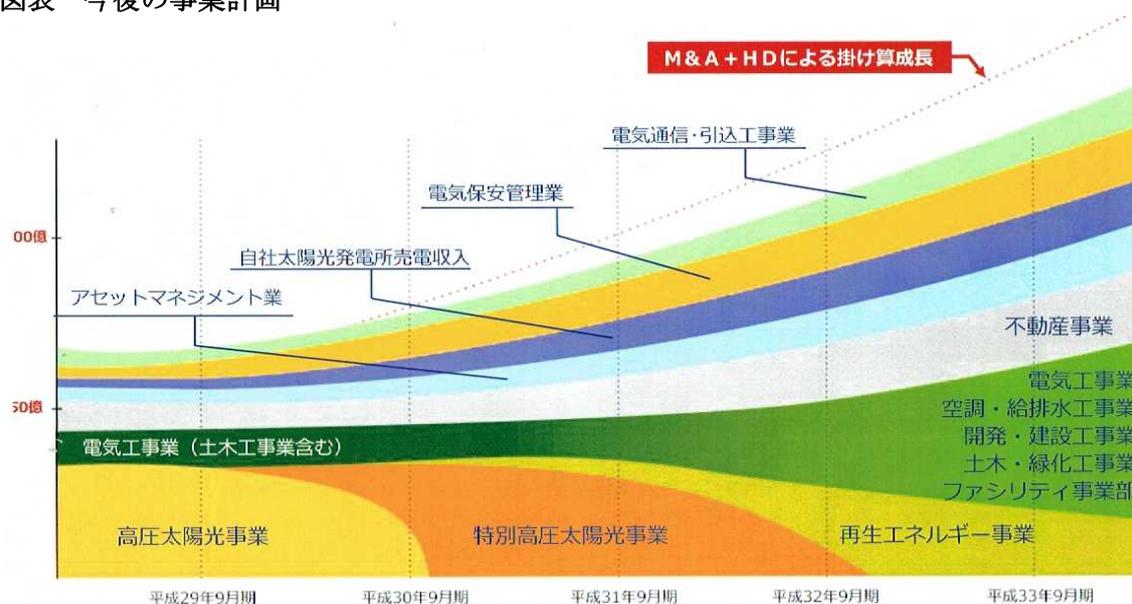
## ●今後の事業展開について

- ・電気工事業においては、下請けの立場にとどまらず今後は、経験者の人脈を生かしてゼネコン化を目指します。また、建築、開発、土木、アセットマネジメントなど幅広い業種を扱う方向へ進んでいきます。
- ・これまで 100 億円以上の工事発注を行い、デベロッパーを経験したことは非常に大きな財産になりました。
- ・また、工事部門は着々とメンバーが増えており、名古屋だけでなく東京、横浜にも拠点を設けました。
- ・東京、横浜では、電気工事の受注を目指すだけでなく、ビジネスの情報と優秀な人材を

集めるのが主眼です。また、工事エリアを北海道から九州まで広げたいと考えています。

- ・メガソーラーについては、F I T制度の見直しが行われており、新規開設は難しいといわれるようになりました。しかし、設計から施工、保守管理まで一貫して対応できる当社では、まだ利回りのいい商品組成が可能です。今後も数年は、新規開発を行っていきます。
- ・今後、新規事業として注力していくのが不動産事業です。
- ・すでに手掛けている土地付き太陽光システムの販売・賃貸、太陽光用地の買取・賃貸などに加え、都市部のオフィスビルや複合ビル、集合住宅などの開発を視野にいれています。
- ・ただ、不動産事業は売上全体の中では2～3割までに抑えます。不動産事業は景気変動の影響が大きく、会社全体の5割以上にすると社員や関係者の不安が高まる可能性があるため、そこまではやりません。
- ・さらに、派遣業にも取り組みたいと思っています。最近、募集に対して10倍以上の応募があります。いままでのノウハウを活用し、多様な働き方と働く場を提供したいと思っています。

図表 今後の事業計画



## ●新たな経営理念、変わらない社是

- ・今回の社名変更に合わせ、「ナレッジでつくる未来」という新しい経営理念を掲げました。
- ・「ナレッジ」とは、これまで20年にかけて工夫し、実践してきた当社の様々な経験とノウハウのことです。
- ・その中核には「価値観型人事制度」や「クラスター型組織」も含まれます。

- 一方、以前から当社の社是としている「三方よし」はそのまま引き継いでいます。
  - もともと「三方よし」とは、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」という近江商人の考え方とされます。売り手と買い手がともに満足し、さらに社会貢献にもなるのが商売の王道であるという意味です。
  - この考え方を当社なりに少しアレンジし、まず従業員とお客様、そして取引先の「三方よし」を重視することを経営の柱としています。
  - 言い換えれば、利益よりも信頼を重視するという他にありません。従業員、お客様、取引先の信頼を得ることができれば、自ずと会社の利益や成長もついてきます。
  - 順序が逆だと、決してうまく行かないと思います。
- これからも当社は、「三方よし」を社是としながら、「ナレッジでつくる未来」に向かって、「自分の好きなように働く」たくさんの社員とともに成長を続けていくつもりです。

図表 鈴鹿の「三方よし！」

