

労働政策フォーラム in 福岡：2013年11月6日開催

経営資源としての 労使コミュニケーション

—九州地域の中小企業2社の事例報告—

事例1

経営情報の100%開示と
社員による社長の能力考課で

ともに持続的成長を

株式会社鐘川製作所 代表取締役社長 鐘川喜久治

私は、社長に就任して七年目になる四代目の社長です。社長をする予定も考えもなかったのですが、その責が突然舞い込んできました。その時、会社は何のためにあるのだろう。創業家のためか、それともお客様のためか、と考えました。

いろいろな勉強をするなか、会社は社員の雇用を守り、社員の家族を守り、社員が幸せになるためにあるという目的にたどり着きました。わが社の経営目的は「社員の幸せの追求と実現」です。今これを毎朝、社員とともに唱和しています。

私が社長になってから、六項目からなる経営の基本方針をつくりました(図表1)。「常に社員の目線にて経営の透明性をチェックしていく」ことを経営の基本に据えています。

成長し発展する会社の共通要因

社長就任前の専務時代を含めて、三〇年近く経営に携わるなか、いろいろな倒産に遭遇しました。お客様の倒産、同業者の倒産もみえました。どうすれば会社は倒産しないのか、逆にどうすれば成長するのか——。どう成長するかについては、中小企業家同友会で学ばせていただきました。それをまとめたのが図表2の八項目です。

この八項目をやつていけば、会社は絶対に成長していくという確信のもと、毎年、社員主体で経営計画をつくり、主要金融先と主要仕入れ先をお呼びして、全社員参加のもとに経営計画発表会をやっています。

企業の未来図が描けるような経営を

今の会社がある福岡県須恵町の工業団地に移転してきたのは、第一次オイルショック後の一九七五年でした。当時はわずか四社で売上の九割以上を占

図表1 経営基本方針

1. 常に社員の目線にて経営の透明性をチェックして行く
2. 努力し働く社員達の為の経営システムを確立して行く
3. 一緒に働く社員とその家族の生活の向上
4. 不況でも成長できる自立型企業を目指す
5. 経営・営業・技術・加工・施工の全てで一流のプロを目指す
6. 業界における売上・利益・給与の全てでNo.1を目指す

会社概要

社名	株式会社 鐘川製作所
代表取締役	鐘川喜久治
所在地	福岡県糟屋郡須恵町大字上須恵1495-1
事業内容	・総合精密板金(NCT、レーザー、折曲、溶接組立加工) ・建築金物一式(幕板、笠木、巾木、見切り、手摺り等) ・建築金属工事・設計・製作 ・水産関連機器・設計・製作
創業	大正3年5月
資本金	6310万円
社員数	69人(パート3人)

図表2 成長し発展する会社の共通要因

- ① 社員を大事にする経営
- ② 社員に教育する経営
- ③ 社員を会社の財産と考えている経営
- ④ 会社の金・資産を公私混同しない経営
- ⑤ 会社の未来のビジョンを描ける経営
- ⑥ 会社の経営情報を社員に公開出来る経営
- ⑦ 時代の変化に対応出来る経営
- ⑧ 社員に尊敬される経営

めていました。ダンプカーやトラック、タンクローリーなどの自動車のボディメーカーの下請でした。そのため、オイルショック後の不況で親会社が倒産し、わが社も経営危機に遭遇し、大変な目にありました。

何とか自分たちで企業の未来図を描けるような自立した経営をやりたいということで、少しずつ業種を増やし、お客様を増やし、自立型企業に転換してきました。現在は一社当たりの依存率は年間一五%以内。大体一〇年でトップテンの三割の取引先が交代します。わが社がお客様を選ぶやり方とっています。

図表3 経営チェックシート

◎ ……そう思う
○ ……どちらかと言えばそう思う
△ ……どちらとも言えない
× ……どちらかと言えばそう思わない
* ……そう思わない

◇会社について		◎	○	△	×	*
Q1:	年度計画は具体的に作られていると思いますか?	◎	○	△	×	*
Q2:	前期の反省は十分に考慮されていると思いますか?	◎	○	△	×	*
Q3:	経営計画の内容は全社員に浸透し実効性があるものになっていると思いますか?	◎	○	△	×	*
Q4:	職場環境に満足していますか?	◎	○	△	×	*
Q5:	安全・衛生について配慮された会社だと思いますか?	◎	○	△	×	*
Q6:	自分の将来設計ができる会社だと思いますか?	◎	○	△	×	*
Q7:	報酬面について納得できる会社ですか?	◎	○	△	×	*
Q8:	福利厚生面について納得できる会社ですか?	◎	○	△	×	*
Q9:	設備投資は適切にされていると思いますか?	◎	○	△	×	*
Q10:	人材補充・育成は適切にされていると思いますか?	◎	○	△	×	*
Q11:	情報公開は適切にされていると思いますか?	◎	○	△	×	*
Q12:	コンプライアンス（法令順守）は守られている会社だと思いますか?	◎	○	△	×	*

図表4 経営チェックシート集計表 社長

◇社長について		◎	○	△	×	*	合計
Q1:	信頼できる社長ですか?	13	20	9	2		44
Q2:	社長としての自覚を持ち、経営に熱心に取り組んでいると思いますか?	21	18	4	1		44
Q3:	社員との意思疎通、コミュニケーションは取れていると思いますか?	4	15	21	3	1	44
Q4:	業務において公私の区別をしていると思いますか?	4	27	11	1	1	44
Q5:	明るく活気ある職場づくりを目指していると思いますか?	10	14	18		1	43
Q6:	経営に関する指示や情報伝達が適切にされていると思いますか?	9	26	9			44
Q7:	会社の安全、衛生について注意していると思いますか?	8	19	13	2	2	44
Q8:	問題が発生したときの解決能力があると思いますか?	11	24	7		2	44
Q9:	社員を大切に会社として経営していると思いますか?	10	20	11	1	2	44
Q10:	社長の経営方針や考え方について理解していますか?	7	19	15		2	43
Q11:	社長が掲げる未来像に沿って会社が運営されていると思いますか?	5	21	16		2	44
Q12:	社長としての能力（会社運営力、経営判断力）があると思いますか?	15	20	7		1	43

失敗を隠さず検証する

もちろん、過去には失敗もありました。バブル後半から二〇〇三年まで、私の専務時代に、兄との経営の判断ミスで、トータルで二億五〇〇〇万円近くの負債を生みました。社員の頑張りのおかげで、一〇年近くかけて黒字を維持しながら、この償却を終えました。現在まで三七年間、黒字経営を続けています。

経営者が失敗を隠したり、臭いものにふたをするやり方をすると、社員も失敗を隠すようになります。そうすると、不良品に關しても、労災事故に關しても対処できません。ヒヤリハットではありませんが、そういうものが出てこない限り対処できないわけですね。

それです、経営側から、自分たちの失敗を検証することにしました。人間というのは同じ失敗を繰り返します。次の世代の経営者が同じ失敗を繰り返す。

全社員による経営チェックを開始

社長に就任した時、どうすれば社員とのギャップが埋められるか考えました。社員が社長を尊敬できなければ社員のモチベーションは上がりません。行きつくと、会社は社長次第ではないかと考えました。よく社長の器以上に会社は大きくならないと言います。私が専務時代は一〇あった情報が、社長になった途端、半分以下、極端に言えば三割程になりました。どうしてかと幹部社員に尋ねると、「社長になられたら言いたいことも言えない」という返事でした。このままでは、裸の王様になると思

自分の会社に誇りを持ってなければモチベーションは上がりません。行きつくと、会社は社長次第ではないかと考えました。よく社長の器以上に会社は大きくならないと言います。私が専務時代は一〇あった情報が、社長になった途端、半分以下、極端に言えば三割程になりました。どうしてかと幹部社員に尋ねると、「社長になられたら言いたいことも言えない」という返事でした。このままでは、裸の王様になると思

図表5 技能検定合格の推移

製造業でありながら、それまで国家技能検定資格者が誰もいない会社でしたので全ての費用を会社が負担し、有資格者には資格手当制度を設けて積極的に国家技能検定にチャレンジさせる
平成22年には、九州では初めて女性の1級合格者をだす

技能検定試験合格率	工場板金作業1級、2級 数値制御ターレットパンチプレス1級、2級		
	受験者数	合格者数	合格率
平成19年	13名	3名	23%
平成20年	13名	13名	100%
平成21年	8名	6名	75%
平成22年	3名	2名	67%
平成23年	4名	3名	75%
平成24年	5名	4名	80%

※小数点以下は四捨五入

いました。
そこで、経営の問題点が出てこないようでは大変だということで、就任一年目に始めたのが年に一度の、全社員による経営チェックシートでの査定です。

全社員が会社、幹部、社長を査定

経営チェックシートは、会社について、そして幹部、社長に関して、全社員が無記名で、年に一度全部査定するシステムをとっています。

会社についてのチェックシート(図表3)は、コンプライアンス、報酬面で納得できるかなどを聞いています。今は、いろいろな項目を社員自らがつくっていて、自分の将来設計ができる

会社なのかということも聞いています。幹部についてのチェックシートでは、信頼できる幹部か、幹部として能力があるかを社員が査定します。これは個別の結果を幹部社員それぞれに渡すスタイルにしています。これは公表していません。

社長に関してのチェックシートは、社員の査定した部分を掲示板、または会社のイントラネットで公開しています(図表4)。

私にとって毎年、この経営チェックシートの結果をみるのは大きなプレッシャーであり、ストレスでもありますが、一方、このチェックシートは、自分が社長として、自分の能力が正しいのか、やり方が間違っていないのかを真摯に学ぶ唯一の機会となっています。

経営情報の「見える化」を推進

一方、一八年位前から、会社の中にイントラネットを構築して、すべての経営情報の「見える化」を進めています。

経営情報は一〇〇%開示しているのですが、一般社員は月次利益、株主総会ときの私の給与、取締役の給与もすべてみる事ができます。

今は一〇〇%開示していますが、そこに至るまでには、いろいろなプロセスがありました。二〇年近く前、まだ私が専務の時代に一度社員に決算書を渡して、勉強会を開きました。それは昼休みにやりましたが、終わった後に、自社の決算書がごみ箱にいったばい捨てて

ありました。非常にショックを受けました。ただ、よく考えてみると、社員がPLとかBSをみるのは難しいことです。そこら辺の教育からしていかなければいけないと気づきました。

決算書を家計簿に置きかえて説明

そこで、私が社長に就任してから、会社の決算書を家計簿に置きかえて説明するようにしました。社員からすれば、会社の利益だけをみて、五〇〇〇万円とか六〇〇〇万円の利益が出ていないのか、なぜもつと賞与を出してくれないのか、なぜもつと給与を出してこないのか、という意見が出ます。そこで、キャッシュフローの説明から入らなければなりません。設備投資の償却、銀行の借入金の返済はここに入らないことを、キャッシュフローという考え方で社員の家計簿に置きかえて説明しました。

こうした社員の疑問を解消する一方、三年から四年に一度は、給与に関するアンケートを実施し、問題点を分析し、社員の希望に沿った給与体系をつくるようにしています。現在は、一般社員に関しては、幹部社員のオーブン協議によって、賞与、昇給の審議をしています。私は議長から報告を聞くだけで、一般社員の賞与、昇給に関しては、ほとんど権限はありません。

情報開示は社員との信頼関係の尺度

会社の経営情報を透明化することは、経営者と社員との信頼関係の尺度になるのではないかと思います。ですから



経営情報を透明化することで社員との信頼関係を築いている(鐘川製作所提供)

私は、社長の給与も、なぜここまで給料をもらわなければいけないのか、社員の何倍もらう必要があるのかを説明します。

中小企業の場合、何億という借入の保証があつて、失敗したらオール・オア・ナッシングだということも、確かにあります。でも、社員が頑張ってくれるから、私は高い給料がもらえること。そして私の後には、能力のある人間が社長になる、プロパーから社長を出すのが夢だということを常々社員に語りかけています。創業家の人間に能力があれば創業家になるだろうけれども、能力がなければプロパー社員の中から選出する。もし、該当する人間がいなかったら、みんなで公募して、みんなで社長を選ぼうということまで社員に言っています。

労組の経営チェック機能は重要

私のところは社員数七〇人足らずで、労働組合はありませんが、労組の経営



社員が辞めず、人生設計できる会社をめざす (鐘川製作所提供)

チェック機能は重要だと考えます。昔の経営者は、「給料を払ってやっている、雇ってやっている」という感覚がありました。これからの時代はそうではありません。

私が所属している中小企業家同友会にも、「中小企業だからいい人材がない」「中小企業だからしょうがない」など、中小企業であることを人材が集まらない理由にしたり、他にもいろいろなことを言う経営者の方がおられます。でもそれは、自分に社員を育てる力がないと言っていることと同じだと思います。

雇ってやっているとか、給料を払ってやっているという感覚ではなく、働いている環境を与え、彼らもともと労働意欲を出すためにはどうしたらいいかを原点に常に考えなければなりません。

ボーダレス化、グローバル化のなかで、これからは労使が協調していかないと、企業は生き残れないと思います。わが社に労働組合はありませんが、労働組合が経営をチェックすることは大事なことだと思います。

社員を理解する気持ちを大切に

経営側と社員側は、どうしても異なる視点も違うし、そこで見解の違いも出てきます。それを乗り越えるためには、お互い理解し合おうとする努力が必要です。それを続けている限りは、会社は限りなく理想に近い形で発展していくのではないかと考えます。

経営者に一番大事なことは、社員を理解する気持ちです。だから幹部社員に日頃から、「きみがもし部下の立場だったら、自分みたいな上司から使われてほんとうにやる気が出るか」と自戒を込めて言っています。

実際、自分が社長として経営を任ざられていて、社員はそういう社長でやる気が出るだろうかということに常に意識しています。それが私にとつての経営チェックシートで、私にとつては会社の売上と利益以上に、非常に大事な財産になっています。

社員参加型の経営にシフト

社長になってからの六年間は、それまでの創業一族中心の経営から、社員参加型の経営に大きく舵を切りました。そうしたなか、社員の成長という面では、社員が国家試験に次から次へと合格する。それまで地方の県立工業高校に落ちて、私立の工業高校しか行けなかった社員が、高専や大学工学部の連

中に負けないぐらい、会社に入ってから強して、国家試験をパスしています。業界でもトップクラスを維持しています(図表5)。

社員からは、人間の能力の無限性を教えてもらいました。その能力に沿って、成長に沿って、会社の経営にどんどん参加させています。

自分の子供を就職させたい会社

社長としての原点がふたつあります。三〇年前に優秀な社員が入社したときに、その社員が二年足らずで辞めてしまいました。辞めていく社員から、「この会社においても自分の人生設計ができない」と言われました。当時は、父親が社長をしていました。給与体系も満足なものではありませんでした。社員が辞めない、人生設計ができる会社になろうというのが私の夢になりました。

そして、七年前に社長に就任して初めて個人面談しました。毎年二月から三月に社員と三〇分から一時間前後かけて個人面談をします。社員一人ひとりと面談するのですが、その時、古参の社員から、「自分の子供を就職させたいと思える会社にしてください、これが希望です」と言われました。この二つが私の社長としての原点になっています。

さらなる経営の健全化を推進

わが社は大阪中小企業投資育成会社の資本参加を受けていますが、そのほかの七割近い株式はまだ創業家にあります。ただ、私個人が筆頭株主になっ

ていますので、それを一〇〇%、社員の持株会に移すように、今、段取りを進めています。将来は、投資育成会社が三〇%、社員持株会が三〇%、創業家が三〇%という形の経営スタイルをとり、経営の健全性を図りたいと考えています。

去年もそうでしたが、今年も、株主総会が終わった後に社長解任動議のシミュレーションをしました。私も含めて、「将来社長になる人間がもし間違った経営をしたらクビにしないさい。こういうやり方で緊急動議を提出すれば、クビにできません」と言っています。また、大阪中小企業投資育成会社にも、「社員の持株会の同意によって動議に賛成してください、決して創業家に白紙委任状は出さないよう」と話して、出資をお願いしています。

一番大事なものは「経営の心」

最後に、私の経営に関する所感です。これらを学ばせてもらったのは、中同協という全国中小企業家同友会の組織です。ここの総会や全国研修会で非常にすばらしい経営者の方々の報告に学ぶことができました。経営の手法も大事ですが、それは創業したばかりの会社とわが社のように一〇〇年近い歴史を持つ会社では、やり方は違うと思います。

一番大事なものは「経営の心」です。それが間違っていると、どんなに優秀な会社でも倒産していくということを学びました。何とかそれを形としてつくり上げたいと考えています。

事例2

社員ととせに

一流の中小企業をめぐす

拓新産業株式会社 代表取締役 藤河次宏

今日は「社員とともに一流の中小企業をめぐす」というテーマでお話します。当社は、完全週休二日制や、残業時間ゼロなど、いろいろ取り組んできています。どうしてそういう考えを持つようになったか、そのきっかけから始めます。

魅力ある職場づくりを考えるきっかけ

二五年前、中小企業家同友会に入会しました。そのなかに、共同求人委員会があります。中小企業一社だけではなかなか大学生を採用しにくいので、共同で求人活動する委員会です。

当社はそれまで、中途採用しかしていませんでした。新卒採用ができるのであれば、ぜひ大学生を採用したいという希望がありました。共同求人委員会に入り、当時は、五〇社ほどが共同で採用活動をやっていました。福岡の大きなホテルのホールに五〇社も集まると、さすがに大学生が四〇〇人から五〇〇人近く訪れました。

ところが私のブースには、一人も学生が座りませんでした。大変なショックを受けました。屈辱感も味わいました。ほかの企業にはある程度の数の学生が座っているのに、何で私のブースには誰も座らないのか、このことがひ

とつのきっかけになりました。学生から求められるような魅力ある企業づくりを真剣に考えるきっかけになりました。

社員の基本的な権利を尊重する

もうひとつは、中小企業家同友会でいろいろ経営の勉強をしているなか、労使見解というものがあります。その中に、社員の基本的な権利を尊重することが書いてあります。社員の基本的な権利を尊重することは、イコール就業規則をきちんと守ることだということがわかりました。

そういう中小企業家同友会のなかで学んだ労使見解、社員の権利を尊重することと、きちんと職場改善をやらないと大学生は来てくれないことを実感しました。それらがきっかけとなり、二五年前に職場改善を進めていこうと決心しました。

正直、当時はあまり就業規則にそれほど関心を持っていませんでした。とどろきあえず自社の就業規則を見たり、書店で就業規則の本や労働六法などを買い込み、それを辞書代わりにして、分からないところは調べながら、就業規則を改正して、改めて労働基準監督署に提出しました。これがスタートです。

完全週休二日制と有給休暇の完全消化を

就業規則のなかで、社員の一番の関心事は休みの問題です。当時も今も、中小企業では完全週休二日制の実現は、なかなか難しいものです。しかし、とにかく完全週休二日制に移行しようというところで、一気にはできませんけれども、段階的に三年ぐらいかけて移行しました。

それと並行して、有給休暇を完全に消化しようということも合わせて、二五年位前から、三、四年かけて移行していきました。

有給休暇については、それまで私もそれほど関心がなくて、いきなり社員に言っても、疑心暗鬼になり、「本当だろうか」とかいろいろ考えました。

そういう社員の反応を見て、私の本気度を社員にきちんと伝えなければいけないと思います。朝礼で三カ月一回、年に四回「有給休暇を完全消化してください」と社内呼びかけました。

二年目からは、総務に有給消化の悪い人の名前をあげてもらって、三カ月おきに朝礼で名前を読み上げて、消化してくださいという呼びかけを三年間続けました。

さすがに三年も続けると、社内にあ

会社概要

社名	拓新産業株式会社
代表取締役	藤河次宏
所在地	福岡県福岡市早良区早良 2-10-6
事業内容	建設用機材・事務用備品・電気製品・OA機器のレンタル及びリース
創業	昭和52年4月
資本金	4500万円
社員数	80人（パート6人）

る程度浸透してきました。総務の方でも「社長、もう結構ですから、あとは私たちがやります」ということになりました。今でも、総務でこの取り組みを継続し、四カ月に一回、有給消化の悪い人の名前を読み上げて、呼びかけを続けています。人間は安心するといついつい忘れてたりして、最後にまとめてとつてしまうこともあります。業務に支障がないように定期的に有給を取得してもらおうようにしています。

このような地道な取り組みを通じて、有給休暇も、完全週休二日制も、ある程度浸透してきました。もちろん、その間、営業部門では、「お客様がいなく

なるんじゃないのか」とか、あるいは幹部になると「しわ寄せが自分たちに来るんじゃないか」とか、社内的にはいろいろな声があがりました。とはいえ、最終的には自分たちも休暇を取れるわけですから、社内的にはそんなに反発が続くことはありませんでした。

一番の問題はお客様でした。これはなかなか難しい問題で、基本的には繰り返し粘り強く説明し、お願いしていくしかありません。根本的には何か変えていかないとなかなか進まないということ、基本的な考え方を私からハッキリと伝えました。顧客満足から社員満足へシフトすることを、明確に私の口から社員に説明しました。それを忘れると困るし、営業は日常的にお客様からいろいろ言われますから、機会あるごとに繰り返し今でも言っています。

売上の小口分散化でカバー

顧客満足から社員満足へと基本的な会社の考え方を変えた以上、当然、営業戦略も変えました。当時、少数のお客様で売上の六割ぐらいを占めていました。それを、とにかく小口分散することにしました。どうしても理解いただけないお客様がいたとしても、一社当たりの売上をとにかくできるだけ少なくして、全体でカバーできればいいと考えたのです。当時一〇社近くで売上の六割ぐらいを占めていたのが、今では五〇社から一〇〇社で七割ぐらいを構成しています。

もちろん、お客様からは、嫌味や皮肉を言われたりしました。今でも、第一線の営業ではいろいろ言われていま

す。とにかく当社独自の方針は社員にとつても良いわけですから、これはできるだけ守つていこうということ、今もやっています。

複数業務をこなせる体制づくりを

こうしたことで、完全週休二日制や有給消化がある程度社内に浸透していったわけですが、それと並行して、普段から複数の業務をこなせるように社員全員に訓練させています。今言うなら、よく言われる星野リゾートのマルチタスクのようなことです。皆さんの業務、複数の業務をこなせるようにしておかないといけません。休暇取得者があちこちに出ることで、業務に支障をきたしては困るわけです。全社員である程度カバーしていくという体制をとらないと難しいのです。そういう意味で、当社から複数の業務を各自が経験していくようにしています。そういうことは大体浸透してきたと思つていきます。

休日出勤ゼロ、残業もゼロ

完全週休二日と有給消化がある程度浸透してきたので、一五年位前から、休日出勤も残業もゼロにしようとする取り組みを進めてきました。それまでも、いろいろな取り組みを進めてきたこともあり、今は残業も休日出勤もありません。お客様はまだいろいろ言われますけれども、それは当社の考え方で、それを理解いただけないお客様が離れていっても仕方がないと思つています。そのかわり、営業には「新規の顧客をどんどん探してきて、離れて

いった分をカバーしなさい」、事務担当には、「できるだけ他社よりも対応をよくしなさい」と言っています。

自主的な改善と工夫が広がる

一方、社内では、時間内で仕事を終わらせるにはどうしたらいいのかを自主的に考えています。会社が本気で取り組んできているわけですから、当然社員も理解しています。そうすると、社員の方も時間内にどうやって仕事を終了させるか、言わなくても自主的にいろいろな改善工夫をします。割増賃金が発生しないので、コストの抑制もできます。そういう意味でのプラス要因がたくさん出てきます。

一〇年位前に育児介護休業法が施行



社員が自主的に改善や工夫に取り組んでいる (拓新産業提供)

されましたけれども、当社にとつてはまったく課題も問題もなく取得できています。それまでいろいろな取り組みをやってきているなか、当社の社員では毎年二人から三人が育児休業を取得しています。四人産んで育児休業を四回とつた社員もいます。当然一〇〇%取得です。

社員が学生にアピール

こうした取り組みがある程度浸透してくると、社員が合同説明会やホームページなどで学生に自主的にアピールするようになります。その結果、たくさんのお客様が説明会に来るようになり、見る見るうちに学生が増えました。

二三年前から、毎年、新卒採用しています。新卒採用といつても中小企業ですから、毎年三人程しか採用しませんが、一三年前には、会社説明会に延べ四〇〇人近くが訪れました。今は町名変更で消えてなくなりましたが、会社所在地に大学がつくようなところにある会社に四〇〇人近くの学生が訪れ、説明会を二〇回近く開催しました。とにかくたくさんのお客様が来ました。地元放送局のカメラが入り、テレビでもその盛況ぶりは放映されました。今でも毎年、一五〇人から二〇〇人近くの学生が説明会に訪れています。「うちの会社は魅力がある会社なんだ」ということを肌で感じるができます。学生が毎年、「入りたい、入りたい」と言つてたくさん訪れる。それは採用活動だけではなくて、社員にとつても大変な刺激になりますし、モチベーションを上げるためにも、非常にプラスになります。

サークル活動でコミュニケーションを深める

毎年新卒が入ってくれば、新しい問題も出てきます。新聞などでも報道されていますが、新卒者は人間関係が一番不安ということが指摘されます。では、どうやったら人間関係が良くなり、風通しの良い、コミュニケーションのある職場になるのでしょうか。

大学などでは友達づくりのためのサークル活動が非常に盛んです。これを利用して、当社でも一八年前前に、サークル委員会を立ち上げました。若い一、二、三人ぐらいの社員が中心になり、年に一四、五回、いろいろな形でサークル活動を企画運営して、社内に声をかけてやっています。

そうすることにより、同じ職場ではない、普段は顔を会わせないような社員同士でも、サークル活動を通してコミュニケーションが深まれば、普段の業務の中でもその人間関係がうまく活かされてきます。

もう一つ、当社は、新卒を毎年採用しているので、大体一年おきに先輩がいて、人間関係を含め、いろいろな面でもコミュニケーションがとりやすい職場になっています。

社員研修でも、当社では、外部講師は呼ばずに自社内だけで実施しています。中小企業家同友会の取り組みを参考に、グループ討議が中心となります。新人研修は、ロールプレイングをやったり、いろいろな社内企画提案をして、皆とコミュニケーションをとりながら研修を進めていくスタイルで行っています。自社内ですから、当然、社内の

課題や問題点をテーマにいろいろ話し合うことになり。そういう意味では非常に実務的にも役立つし、社内のコミュニケーションを深めることにも役立っています。

売上減でも利益は確保する

当社は建設機材のレンタルという業種ですから、ずっと長い間、デフレの中で苦しんできました。当社も底が二度あり、一〇年間ぐらいでピーク時より三五%ほど、売上が落ちました。それから少し上がってきて、六年ぐらい前がまた底で、このときはピーク時から三〇%ぐらい下がりました。そしてやつと少し上がってきて、今年はやベノミクスのおかげかどうかわかりませんが、ある程度よくなってきました。とはいえ、今はまだピーク時より二〇%ぐらいは下がっています。それでも一度も赤字になっていません。なおかつ今年も含めて、九年間、決算賞与も支給し続けています。そういう意味では、夏冬の賞与と決算賞与の三回を、九年間ずっと続けてきています。そういうことで、処遇面でもバランスのとれる企業になっているのかと思っています。

朝礼で社員の質問に答える

労使コミュニケーションということですが、当社でやっているのが社長質問会です。これはうちの社員が一〇数年前から始めていることです。会社に対しての不満や批判など、意見があつたらとにかく出してくれというものです。無記名で、総務の方が取り

まとめます。今はパソコン、当時はワープロで全部打ちかえて社長の私の元に持ってきました。

無記名にすると、たくさん意見が出ます。一〇〇件以上のいろいろな意見や批判が出てきます。似たような意見も多いのですが、それは総務で整理して、朝礼で一カ月ぐらいかけて社員に答えていきます。これも一つの労使コミュニケーションだと思っています。無記名なので、誰が言ったのか、あるいはちよつと意味がわからないところを聞きにくいというマイナス面はありますが、そういうことを通して労使のコミュニケーションを図ることを進めています。

そのほか、社長報告会があります。当社では財務あるいは、開示といつて会社の決算書を見せてもわからない社員がたくさんいます。できるだけ横造紙に大きく簡単に書いて、若い社員でも多少理解できるように工夫をしています。家計をイメージして、収入と支出という言葉に置きかえ説明したりして、コミュニケーションを交わしています。

障がい者も積極的に採用

当社の場合、ひとつは地域とのかわりということ、一九九六年から毎年、地域の商工会に寄付しています。経常利益の大体一%前後ぐらいです。これで地域社会福祉活動振興基金というのをつくり、商工会のほうで、老人ホーム等いろいろなところで地域の福祉事業を行っています。その基金を当社が毎年拠出しています。当社では地域社会との共生ということを経営理念

に掲げています。具体的な形で何らかのことをやっていきたいということもあります。

もう一つは、中小企業家同友会のバリアフリー委員会にもずっと携わってきました。養護学校から実習生の受け入れ要請があれば必ず受けています。今、知的障がい者が四人、発達障がい者が一人、計五人を雇用しています。当社では、障がい者雇用にも考慮しています。これらの取り組みが、企業の社会的責任にあたるのではないかと思っています。

最後に社員の声をご紹介します。六年前に、五人の社員から、会社をぜひ後継したいという意思表示がありました。私の意見だけというわけにはいきませんので、全社員にアンケートをとりましたところ、ほとんどの社員が今の社風をぜひ引き継ぎたい、そのためにぜひ社内での後継をお願いしますということを回答してきました。社員とともに一流の中小企業をめざすという当社の考えが社内に浸透してきたことを肌で感じました。

