

(社) 中小企業診断協会主催
中小企業経営診断シンポジウム
中小企業診断士による
経営革新支援事例に関する入選論文

和 する 組織 づくり
鉄工所らしくない鉄工所を目指して！

株式会社 経営開発機構 代表
長崎総合科学大学情報学部経営情報学科教授
中小企業診断士／社会保険労務士
藤澤雄一郎

はじめに

江戸時代から培われてきた、世界に類の無い日本人の文化力の低下が始まったのは、豊かさの尺度が経済だけで測られるようになった1970年代の頃からだといわれている。その後、日本経済は、失われた10年といわれる苦難のトンネルをようやく潜り抜けた。

しかし、その間に、日本人の“感じる知性”は、見る影も無く萎んでしまったように思われる。経済のグローバル化に伴う、熾烈な企業間競争の中で、日本企業は競って各種アメリカ型個人主義的管理手法を導入してきた。その結果、日本的経営の強みとされてきた、人材重視の一丸経営が、非生産的だと見捨てられ、日本特有のチームワーク力の衰退が始まった。そして、ほとんどの企業で、生産性のあくなき追求のあまり、生産性のジレンマ(生産性を追求すればするほど、人間的、創造的発想が萎縮する)に陥ったのである。一方で、ユビキタス社会の進展(社会的情報化の進展)は、否応無しに、組織における人間同士の接触密度を希薄化させてしまった。同時に、人間が生きる上で基本の基本となる“読み書き話力”の能力低下が始まった。N社の試みは、まさに日本的和力をもう一度取り戻そうという取り組みである。社員それぞれが他者を思いやり、相手を感じ、互恵関係による“和する組織”を作ろうとする試みである。そのことは、経営組織を、“経済合理性というモノサシを超えた基準”で見直そうという試みでもある。また、互恵関係の構築とは自立人間同士の関係づくりであり、それぞれが自立人間になる努力をせねばならないことを意味する。そしてこれらの取り組みは、20年余に及ぶ私の経営コンサルタント人生の集大成ともいえる取り組みである。

1. N社の概要

当社は建設企業である。売上に占める、鉄骨部門と建設部門の構成比は80%対20%となっている。鉄骨部門を担当する専務取締役永田孝範氏は、協同組合長崎県鉄構工業会の副理事長として永年、組合活動の中心的役割を果たし、次期理事長就任を強く切望されている存在である。又、当社はこれまで業界の中で、常に先進的な経営管理手法を積極的に導入してきた。例えばISO取得、コンピテンシー導入による経営理念の実践化のための行動基準の策定、新規事業の取り組み、そして、外国人研修生の受け入れなどである。

いずれも、当地区業界において、他社に先駆けた革新的取組であり、常に組合会員企業の先導的役割を果たしてきた。平成5年から工場移転準備を進め、平成15年10月に、これまでの手狭な本社工場から、敷地面積約2万㎡(建屋面積4,500㎡)の新工場に鉄骨部門移転した。それと前後して、ISO9001の認証取得、そして業界最高グレードであるHグレード昇格を実現した。現在、長崎県下でHグレード企業は、当社を含めて2社のみである。これを契機に、県外大手ゼネコン、大手設計事務所等からの引き合いが急増し、今日までフル操業の状態が続いている。当社の社長と専務は兄弟コンビとして、亡き先代社長(父)の遺志を受け継ぎ発展させてきた。また、社長専務共に、地元島原工業高校建築科出身で、その縁で、社員の大半が同校の建築科出身者で占められている。それだけに、建築関連の

資格取得者が多く、例えば一級建築士 3 人、二級建築士 7 人と、社員 43 人の内、10 人（23%）が建築士の有資格者となっている。

資格を頼りに企業を渡り歩く職人が多い当業界にあって、当社社員の定着率は極めて高く、勤続年数が長い社員が多いのも当社の特徴の一つである。

それだけに、当社では、社員と経営者の間に、いつまでも働ける、いつまでも働いてくれるという意識が、暗黙の内に共有されていたが、平成 18 年 3 月、就業規則に 65 歳までの継続雇用を正式に明記した。そして平成 20 年 12 月までに、70 歳継続雇用に改正すべく手続き中である。当社の継続雇用者は現在 3 人であるが、20 年を超える今後永年勤続者が多いだけに、今後年々増えていくことになる。

2. 当社の経営課題

以上のように、当社はこれまで安定した、高い技術力を強みとしてきた。しかし、ここに来て、これまでは特段問題視されなかった、社員個々のコミュニケーション力や対人能力といった、いわゆる社会的スキルの低さが問題となってきた。その背景にあるのは、急激な規模拡大と、これまで先輩後輩意識の中で築かれてきた、安定した人間関係の逆機能化である。つまり、急激に取引構造が変化する中で、社員の意識が変化についていけず、人間関係が閉鎖的になり、部門間の“報連相”の不徹底によるトラブルや、設計ミスなどが多発し始めたのである。これまでの安定した先輩後輩意識の中で、社員達は身近の急激な変化について、頭では納得できたとしても、意識（感情）がついて行けないという心理的混乱状態に陥っていたのであろう。特に 50 歳、60 歳代のベテラン管理職者の中に、その傾向が顕著に現れ始めていた。このような状態の中で、社員の意識変革に基づく人材力強化と併せて、組織力の再構築が喫緊な経営課題となり、その支援要請を受ける事となったのである。

3. N 社の経営革新の経緯

以上のような状況の中で、組織革新の提案を行い次のステップで支援を開始した。

(1) 第一期 行動基準書策定と研修会の実施（平成 18 年 4 月～平成 19 年 3 月）

相談を受けて、先ず実施したのが全社的行動基準書の作成である。この行動基準書は、コンピテンシーという手法で経営理念を日常行動に落とし込むもので、全社員参加で 4 カ月かけて策定した。この策定作業を通して、仕事の見直し、チームワーク意識の醸成、管理者のリーダーシップの自覚などを促した。また、平行して、“川柳”などを採り入れるなど工夫を凝らした各種研修会を、延べ 7 回実施し、“読み書き話す”という基礎能力の向上を図った。

(2) 第二期 『AOGU-15・10 作戦』 遂行 (平成 19 年 4 月～平成 20 年 3 月)

① 「AOGU-5 年計画書」の策定

先ず、平成 19 年 4 月、1 ヶ月かけて「経営 5 年計画書」を策定し、初年度 (平成 19 年度) の作戦名を『**AOGU-15・10 作戦**』と銘打って、作戦の遂行を図った。“AOGU”とは“明るく”、“面白おかしく”、“Grow Up”の頭文字をとったものである。つまり、従来の建前の“合理性の論理”(合理性を追求するモノサシ)だけではなく、“人間性の論理”(自由に、自立的に、楽しく面白く、周りの人のために、達成感を味わいつつ、皆で成長したい)も採り入れ、全社的に成長しようという意味である。因みに、15 は売り上げ目標、10 は利益目標である。

② AOGU 委員会の設置

“AOGU 精神”下に、自立的人間育成のために、六つの委員会を設置した。

六つの AOGU 委員会

【コンピ・報連相委員会】	(6 人)
【安全衛生委員会】	(8 人)
【ISO 推進委員会】	(6 人)
【社員満足委員会】	(6 人)
【環境美化委員会】	(7 人)
【管理者懇談会】	(12 人)

夫々の委員会では、年間改善テーマを掲げ、AOGU(明るく面白く、Grow Up)の精神の下、改善活動を推進した。

【コンピ・報連相委員会】では“報連相”と行動基準のドッキング推進

【安全衛生委員会】ではスポーツ施設の整備や体力テストの実施

【ISO 推進委員会】では ISO マニュアルに基づく工程上の問題整理

【社員満足委員会】では挨拶運動展開

【環境美化委員会】では構内の花壇作り、樹木植栽による緑陰作り

【管理者懇談会】では管理者の“読み書き話力”の強化

等を実施してきた。いずれの取り組みも、“鉄工所らしくない鉄工所”を目指して、周りの人々のために、相手の立場に立って、会社の立場に立って“明るく、面白おかしく、皆で成長する”をモットーに実施してきた。

③ 『AOGU-15・10 作戦 中間成果発表・社員大会』の実施 (平成 19 年 10 月 27 日)

作戦遂行中間の時期に、各委員会毎のパワーポイントを使った遂行状況の発表、その後、午後からは【社員満足委員会】による、取引先や家族を招いたスポーツ大会、芋掘り大会、金魚すくい、川柳表彰、バーベキュー大会などを実施した。

④『AOGU-15・10 作戦 完了成果発表・社員大会』の実施（平成 20 年 5 月 25 日）

午前中は、業界取引関係者、および地元大学ゼミ生を招いた六委員会の成果発表と審査会が行われ、審査委員には大学ゼミ生も委員として参加した。午後は委員会対抗スポーツ大会、屋外コーラス、川柳等各種表彰、そして、バーベキューに舌鼓を打った。

⑤『AOGU 沖縄島巡り研修旅行』実施（平成 20 年 6 月 13 日～15 日）

社員満足委員会が中心になって、社員研修旅行を実施し『AOGU-15・10 作戦』の成果を全社的に慰労し、次の『AOGU-10 作戦』の達成を誓う形になった。

これら一連の活動の中で、これまでに無い新しい工夫を二つ採り入れた。その一つは、研修会や委員会のはじめに、参加者の心を重ねるために、和音（ハーモニー）トレーニングを始めたことである。会議の初めに「ハロー♪ ハロー♪、ハロー♪ ハロー♪、やあ 今日は ご機嫌いかが、ハロー♪ ハロー♪ ハロー♪ ハロー♪」と 4 パートに分かれてハモるのである。ハーモニーが完全にきまった時には、倍音現象といわれる別の音が生じ、その響きの中に自分の発した声が漂い、生かされている快感を味わうことが出来る。今後、「会議バージョン」に加えて「朝礼バージョン」、「親睦会バージョン」等を開発すると共に、社歌も作りたいと考えている。また、もう一つの工夫とは、自立人間になるために、まず自分自身を確り見つめ、“自分と問答をする習慣”の必要性に気づいてもらうことである。研修会で鏡に映る自分の顔を診つつ、“顔”というテーマで句を作らせる。また、社内的行事の一環として、定期的に川柳を募った。はじめは、中高齢者を中心に、何で?皆が抵抗を示していたが、しづしづ作句するうちに、確実に上手さを加えてきた。因みに『AOGU 沖縄 島巡り研修旅行』で、参加者全員に川柳の作句を義務付けた。兼題は“空”、“青い”、“明るい”である。その結果、【社員満足委員会】には全部で 180 句が寄せられた。その中から秀句を選んで表彰をした。いずれの句も、自然を媒介にして、もう一人の自分と語り合っているのである。

空	梅雨の空 普段の行い 吉と出る 水牛の 瞳に映る 青い空
海	水牛も 時代の流れを 旨く牽く 瞳閉じ 心の海も エメラルド
明るい	明るいサー 暗いの誰も いないサー 美 ^{ちゅうみ} 海に 負けぬ明るさ AOGU ^{たび} 旅行

和する組織づくりには、まだまだ時間を要するが、間違いなく若手の意識に変化が現れてきた。そして、幸い平成 19 年度売上高は、予算達成率 133%、前年伸率 160%、と大きな成果を挙げて、「AOGU-15・10 作戦」は一先ず終了することが出来た。

(3) 第三期『AOGU-10 作戦』（平成 20 年 6 月～平成 21 年 5 月）

『AOGU-15・10 作戦』においては、特に“AOGU 精神”の醸成に力点をおいた。その結果、売り上げ目標は大幅に達成できたが、利益目標に対しては大きな問題を残した。その反省から、第三期は原価削減を中心にした AOGU 活動を推進することとなった。その主な内容は次の通りである。

- ①創業 65 年に向けた「AOGU-5 カ年計画書」の見直し
- ②「AOGU 委員会」の戦略的集約化（【AOGU・10 プロジェクト委員会】、【人間力向上ハーモニー委員会】、【安全衛生・美化委員会】の三委員会に集約）
- ③「ミス・ロス 0 化作戦」推進（部門毎原価削減数値目標設定、月次削減結果の確認）
- ④TA 採用（テクニカルアドバイザーの招聘：筆者の知人で現場の改善経験者）
- ⑤“AOGU 精神”の強化・踏襲（ハーモニー、川柳、読み書き話力強化継続）
- ⑥大学との共同研究、人材交流の強化（筆者の大学における講座に永田専務登板）
- ⑦組合活動（平成 20 年 8 月より 3 年間 人材確保推進事業取り組み）との有効連携
- ⑧新規分野（付加価値の高い製缶分野）の研究（筆者顧問企業との提携）
- ⑨報連相をテーマとした人間力向上研修会の実施（管理職向け、若年・中堅社員向け）

第三期の『AOGU-10 作戦』は現在始まったばかりである。作戦スタートに当り、平成 20 年 7 月 26 日～27 日、中堅社員向け「AOGU 人間力向上研修会」を実施した。テーマは『組織で自分を生かすヒントーよい仕事をするためのよい習慣ーところが喜ぶことをするために！』である。終了後一日かけて、参加者 12 人の個人面接を行い、研修結果についての確認を行った。若手社員達は、確実に何かを掴んだようである。研修結果報告書に記された彼らの意識変化の様子を一部紹介したい。

【A 君 26 才】 目標を持っている人と、持っていない人では、自分自身の成長に大きな違いが出てくるのがわかった。目標を持つことで仕事だけでなく、心の成長、見えないものが見えてくるのがわかった。自分は、日常はつきりした目標が無かったので、これからは目標を持ち、心から行動へと自分自身を成長させたい。今回の研修で、自分がこれまで考えていなかったことを考えさせられ、少しこれからの仕事や生活に、いろんなものが見えてきそうな気がした。本当にためになる一日半であった。

【B 君 27 歳】 人にとって、目標は生きるための土台になるもの。一人ひとり目標は違うものだと思うけれど、目標によって人の品格というか、生き方というかが変わってくると思うから、自分自身、これから良い目標を持って過ごしていきたいと思う。最近、自分の周りでは目に見えて目標を追っている人がいて、“自分も何か目標を”と思っていた時に、研修を受ける機会をいただいてよかったです。まだまだ自分に足りないことが沢山あると思いました。今後、今回学んだことを、仕事だけではなく他のことにも生かして行きたい。

【C君 28歳】 明確な目標を持って取り組む事が大事だと思った。自分はこれまで目標というものを持っていなかったが、目標を明確にすることで、達成時の比較成長の確認、モチベーションの維持などができる事がわかった。又、仕事の目標の前にあるものに気づかされ、仕事の目標は人生レベルで見た目標の一部でしかないと考えた時に、肩の力がスーと抜けリラックスできた。研修はとにかく暑さとの戦いだったが、講義の内容がよく、すぐには理解吸収できないものもあったが、少しずつ噛み締めていきたいと思う。

おわりに

上記感想文から見ても、これまでの、一連の AOGU 活動を通して、若い社員たちの意識の中に、間違いなく、何か変化が生じ始めている事がうかがい知れる。これまでの“頭がわかった状態（理屈で理解した状態）”から、“心がわかった状態（心が感じている状態）”への成長とでも言えようか。来る 9 月 14 日～15 日は、管理者向け「AOGU 人間力向上研修会」を実施することになっている。テーマは『管理者の人間力を考えるー好ましい管理者になるためのよい習慣!ー』である。研修の狙いは、先に研修を受けた若手社員の高揚した意識を、管理者としてどのように受け止め、彼らとどのように互惠関係を築くべきなのかを考えさせる事にある。「人間には、仕事の論理だけでは診えない大事な世界がある。だから、人がよく生きるためには、その世界を診る目を鍛えなければならない」。これが 65 年生きてきた私の持論である。そのことを彼らに是非気づいてもらいたいと思う。そのことを私は“AOGU 精神”に込めた。「AOGU 委員会」や社員大会そして、社員研修旅行を通して、社員達は、これまで仕事の中で感じてきたものとは、次元を異にする種の喜びを、臍げながら感じ取ってくれたようである。異質の喜びとは、人を身近に感じ、人のために汗をかく喜び、そして、自立的活動の結果としてしか得られない、達成感という喜びである。原価低減に焦点を当てた『AOGU-10 作戦』はこのような背景の中で、今遂行されている。九州一のファブリケーターになるのも、そう遠いことではない。