



総務財務委員会・経営相談室 合同例会

『同友会らしい働き方改革』 ～働く環境を整える経営者の覚悟～

【報告者】(株)オーザック／専務取締役 **岡崎 瑞穂氏**
(広島同友会)

会社紹介

私どもは創業73年の小さな町工場です。建築や橋梁関係の金属部品の製造、例えばワイヤーで吊っている橋の金物等の設計・製造・販売が主な事業内容です。会社は現社長の父が創業者で、リヤカー製作から船舶金物製作に移行し、現社長が建築や橋梁部品の製造を手掛けるようになり、現在に至っています。社員数41人で私の主人が2代目社長です。現在の私の仕事ですが、実務からは殆ど離れ、会社の仕組みの変更や社員教育が主な仕事になっています。

同友会入会時のオーザック

平成2年に社長が同友会に入会。私の入会は平成4年です。入会時のオーザックですが、その当時は工場のある鞆の浦の町に住んでいる人だけが働きに来てくれる工場で、社員は10人足らずでした。ですから、社員教育など考えたこともありませんでした。

同友会入会后、新卒採用に取り組むことになりました。その際、就業規則が必要になり、慌てて探したところ事務所の本箱の片隅で埃を被っていました。それを土台に少しだけ現状に合わせて手直ししたものを同友会に提出したのですが、それは会社を守る就業規則で、社員さんたちを守るものではありませんでした。例えば、有給休暇はあるのに、それを取ると皆勤手当が無くなるという決まりを作っていたので、有給休暇を取る社員はいませんでした。このように一事が万事経営者の都合のいい就業規

則でした。給料も同様で、その場の成り行きで、先代に教えられた通りにやっていたので、古い社員から「何で最近入ったあの人より自分の方が少ないんだ」と文句を言われることも多々ありましたが、根拠がないので言い訳もできませんでした。これでは駄目だと、社長と一緒に、誰もが納得できる給与体制にしました。

その後、人事考課制度を導入し、上司が部下を評価して昇給・賞与を決めることにしたので、毎年評価をする上司が社員の面談をしています。新卒が入ってくるので組織も必要だということになり、急遽古い社員を主任にしたものの、どんな仕事をするのかの説明もなく役職を与えたものですから、全く機能せず名前だけのものでした。2年間四苦八苦して新卒採用に取り組み、平成5年に大卒を1名採用することができました。翌年は高卒2名、大卒3名を採用。54・5歳の平均年齢が32歳になりましたが、今は他社を定年退職した社員がいるので37歳ぐらいになっています。

経営理念の作成と中期経営計画

新卒者の採用で喜んだのもつかの間、次々に退職していくので困り果て社長が同友会の先輩に相談したところ、「経営理念・経営指針を創りなさい」と助言されました。そこで、同友会の先輩の会社の経営指針をコピーしたものを、「1年間この経営指針でやるから、皆さんこれに目を通しておいてください」と4月に社員に渡し、翌年の

3月に返してもらったところ、手つかずに真新しい指針書がそのまま戻ってきました。大いに反省しました。社長が勝手に他社の会社の経営指針書をコピーしたものだとも見るわけがありません。これでは駄目だと一念発起し、社内に経営指針作成委員会というのを設け、そのメンバーを社員の中から募りました。委員になった7名ほどの社員が仕事の終わった後に集まり、指針書作成に取り組みました。

こうして自分たちの思いがこもった経営指針ができあがりしました。以降、毎年経営指針書を配布し、朝礼で唱和していますが、正直私は唱和を軽くみているところがありません。今は毎日続けることの大切さを強く感じています。それから、社長塾というのをつくって、年に1回社長が自分の思いを社員に伝えています。

平成5年に経営計画書の発表をしました。それが終わると計画書は引き出しに入れたままでした。平成16年だったと思います。会議の途中、ある社員から「この会社の将来が見えないんですけれど」と言われました。ハツとしました。作ったままで全く活かしてなかったことを反省し、創業60周年に合わせて利益計画をもとに、売上計画や人員計画まで整合性の取れた中期経営計画を作成し、60周年の行事で発表しました。

中期経営計画の実現に関しては社員が考え行動しました。年間スローガンは4人の取締役が決め、その達成のために何をするかを部門別に決めて、それを達成するため

の個人目標まで落とし込んでいます。

共に育つことの意味

社員教育に取り組んだのも今の社長になってからです。ただ、社長が研修をする前から社員に呼び掛けても、社長が子どもの頃から住み込みで働いてくれた社員は、全く関心を示しませんでした。中でも一番難しかったのが先代社長です。いくら声を掛けても「そんなことしても金儲けはできん」と反発ばかりでした。しかし、挫けずに研修は続けたので、今ではいろんな研修ができるようになりました。昔は、経営者がトップダウンで教える研修が多かったのですが、今は同友会と同じで人としてどうあるべきかなど、私たち経営者も一緒に学ぶ研修が多く、また社員が自主的に社外研修に行くようになっていきます。私は社員教育の教科書は経営指針だと思っています。社員はもちろん私自身も何が正しいのか判断に迷うことが多々あります。そのときは、経営指針を参考にして、社員とよく話し合い、どうすべきかを決めるようにしています。そうするとお互いに納得して次の行動に移ることができるようになります。これほど大切なことだと思っています。

こうして、社長の都合で動いていた会社がルールや仕組みで動くようになり、気がつくとき若い人たちが活き活きと働く、活気のある会社になっていました。また、平成6年のバブル崩壊で我が社も経営危機に陥り、苦しい10年間が続きましたが、そんな苦

しい時代に今だからできることをと生産管理システムの導入やISO認証を取得しています。

社員は家族

ある部署の部長が、「社員が言うことを聞かない」と愚痴をこぼしたので、「あなたの息子さんだったらどうするの」と尋ねると、「もちろん怒る。ぶっ飛ばしてでもやらせる」と言いました。その言葉は私の胸に突き刺さりました。社員を家族だと思わないとちゃんと叱ることもできない。同じ方向に進むこともできないと心底思いました。そして、社員は本当に家族なんだと、胸に深く刻みました。同友会では『人間尊重』といいますが、私は社員との関わりや実父が心臓発作で苦しむ最中、実母が「お父さんしんどかろう」とかけた言葉に、実父が「あなたのほうがしんどかろう」と労りの声を、実母に残して息を引き取った出来事から、『人間尊重』の言葉の持つ意味の重さを感じみと感ずるようになりました。

バブル崩壊後の苦境の中で、私はいろんなことを学びました。社員を家族だと思っただけで色々なことを社員に相談するようになりましたが、コスト削減や様々な課題に対して、社員も一緒に考えて、いい知恵も出してくれているのです。社員の努力のお陰で、赤字経営だった会社が徐々に黒字になっていきましたが、社員たちは今も変わらずいろんなことを考え、提案、常に社内の人々を改善しようとして努めています。

経営者の責任

社員を家族だと思つて、仕事と家庭の両立支援のために何が必要かを考えました。自分の子どもが働きやすい会社はどんな会社だろうか。そう考えて作ったのが『仕事と家庭の両立支援』と『労働時間短縮への取り組み』です。

『仕事と家庭の両立支援』は、子育て手当の支給やキッズルームの設置、男性社員の1週間有給育児休暇制度、在宅勤務制度など、12項目の制度を設けたものです。

『労働時間短縮への取り組み』は、まずノー残業デーに取り組みしましたが、今は殆ど残業のない会社になったのでその言葉は死語になっています。その他、完全週休二日制など、12項目の推進に取り組みしました。しかし、このような制度を創っても大切なのは、職場の風土です。例えば育児休暇を1年取得することに後ろめたさを感じるのではなく、職場復帰しても居場所がある、そして復帰後の研修も社員達が考えて実施するような風土が社内に構築されてきました。

社員の潜在能力を引き出し、社員の成長を促すことは経営者の責任です。育児休暇や有給休暇の取得や完全週休二日制の導入は生産性を下げると言われる経営者が多いです。私も以前は、そう思っていました。

たが、逆です。休日を増やすことで、社員は生産性をアップするための工夫をします。利益も増えました。かつてはお客さまを満足させて会社が発展すれば、社員の満足が得られると考えていましたが、そうではなく、まず社員が満足して働かなければお客さまを喜ばせることはできないことに気がきました。ですから今は、社員満足を追求することと同時に少しずつでも利益を出し続ける会社にするのが経営者の責任だと受け止めています。

最後になりますが、働き方改革と最近言われてきておりますが、私どもは20年ぐらいい前から「働きやすい会社」「づくりに取り組んできました。働きやすい会社」にするもしないも経営者の覚悟次第です。経営者が変わらなないと、社員も変わりません。皆様も今一度、経営者としての覚悟を持って、一緒に「働きやすい会社」「づくりに取り組んでいきたいと思います」。



合同例会を終えてのまとめ

同友会では「人を生かす経営」を大事にしており、労使の信頼関係こそ企業発展の原動力であると述べられています。とりたてて働き方改革と謳わなくても働く人の立場・視点で働き方を考えることを実は同友会で学んでいるのです。今回の例会では、報告者であります岡崎氏より、「会社を守る就業規則はあったが、従業員を守る就業規則がなかった」、「組織図はあったが、職責が明確でなかった」、「制度ができて風土が出来ていなかった」など、(株)オーザックでも仕組みを作っても実践していくことの難しかった旨のお話がありました。

これらの一番の打開策が経営指針書にあったのです。同友会では経営指針書を作成し、理念に基づく会社経営を重要視しています。策定した規定が経営理念に基づいているか。経営理念に基づいているならば、その規定を社員に根気よく説明し、理解を求められていました。経営理念が出来て終わりではなく、理念を社内に浸透させるという難しい作業をいかに実践したかのお話もお伺いすることができました。

社員教育の重要性も教えて頂きました。「考える社員をいかにつくるかが課題であった」と述べられました。(株)オーザックでは、社員教育は社員が人としてどうあるべきかを学ぶ研修であり、教科書は経営指針書であると話されました。考える社員を

多く育てられた結果、トップダウンではなく、ボトムアップの風土が出来ているように思われます。ボトムアップの風土ができあがると、社員のモチベーションが上がります。必然的に従業員満足度が上がり、社内は好循環となり業績も上がるのではないのでしょうか。

私は以前、(株)オーザックの工場見学をさせて頂いた際、工場内の5Sが徹底されていることよりも、社員の皆様が帽子を取って笑顔で迎えてくれた歓迎に驚きました。私も仕事柄、工場内に入内りすることも多いのですが、事務員の方が挨拶をしてくれることはあっても、工員の方達が挨拶してくれる工場を経験したことがありませんでした。しかもそれが、トップにやらされているのではなく、自発的に挨拶していることが感じ取れました。必然的に社員の方達の顔が明るくいきいきとしており、大家族のような雰囲気非常に印象に残っています。

同友会での学びを素直に受け入れ、愚直に実践することが会社を良くすることを改めて教えて頂きました。私達のまわりでも、「仕事が忙しいから同友会に行けない」



とか「会社が大変だから同友会に行けない」という方も少なからずいらっしゃるのではないのでしょうか。しかし、社内を良くするために同友会に行く、「利益を上げるために同友会に行く」という発想こそが大事なのではないでしょうか。そしてまず実践してみる。ときに失敗してみる。その繰り返しになるでしょうが、成果が出るまでやり続けることが成功の秘訣であることも学びました。

最後に「働きかた改革を実行するもしないも経営者の覚悟次第」という言葉になるほどと納得しました。「経営者の覚悟」という言葉は良く耳にします。皆さんも覚悟をもって経営をされていることと思います。社員の潜在能力を引き出せない、活かせないのは経営者の責任と話の中でありました。出来ない理由を探したりしていませんか？ また、出来ない責任を誰かに転嫁していませんか？ 今一度、自分の覚悟がいかにほんものなのか、見直してみたいかがでしょうか。同友会で指針書を作成し、労使見解を学び、それを実直にやり続けることが同友会らしい働きかた改革になるのではないのでしょうか。

