



第44回定時総会 記念講演

「ありがたい姿に会社を変える」 ～IT社長のアナログな実践～

【講師】 (株)現場サポート／代表取締役 **福留 進一 氏**
(鹿児島同友会／副代表理事)

自己紹介と企業プロフィール

15年のサラリーマン生活を経験し、独立してから今年で16年を迎えます。会社は2005年に設立しましたが、3人の社員と私と妻の5人での創業でした。資本金1000万円、内800万円が借金という船出でした。会社はビジネス向けのIT会社で、主なお客様は建設業、利用者には公共機関も含んでおり、営業エリアは鹿児島から全国に展開しています。

事業内容は、公共工事で利用する受発注者間の情報共有サービス、建設業向けビジネスSNSです。我が社は社員数46名、平均年齢35歳、有給休暇の平均取得日数15.8日、所定外労働時間平均9・2時間、育児（女性）100%、新卒離職率6年間0%、内定辞退率9年間0%、人時生産性5300円、売上は5年間で2倍程度の推移です。

社員満足度ですが、社員満足度総合調査によると、「我が社は、家族や友人に自信をもって紹介できる会社である」という質問に対して、5年連続で「概ねそうである」以上の回答が100%で、社員は自社のことを高く評価してくれています。お客様満足度は製品・事務手続き・社員・サポートの全項目で満足度90%以上を維持しています。

経営者の責任と人を生かす経営の実践

本日は、「経営者の責任」と「人を生かす経営の実践」の2点に絞ってお話します。例えば、経営者の責任の前に、付加価値を高め売上を上げなければいけないという議論はよくされますが、必要なことは優先順位で

す。優先順位として、今は売上を上げなければならぬから付加価値を高めるという議論はあっても、それぞれが無関係ということはありません。それを意識した上で、「経営者の責任」と「人を生かす経営の実践」についてお話しします。

理想の状態

これはいうまでもなく「経営指針」のことです。我が社は、同友会で学んだ経営指針のフレームワークに基づいて「経営理念」、「10年ビジョン」、「経営方針」、「経営計画」で理想の状態を描いています。「10年ビジョン」は、経営指針作成の中に創り方が書いてありますから、それに基づいて社員とワークシヨップをして作成しましたが、「環境変化」、「事業内容」、「働き方」、「職場環境」、「社会への貢献」の5つをしっかりとビジョンに押し込みましたが、正直いってまだ浸透はしていません。

「経営方針」ですが、我が社の経営方針は「お客様本位」、「社員重視」、「独自能力」、「社会との調和」の4本柱で構成していますが、その中で私がとことん大事にしているのが「社員重視」、社員は仲間というところで、「自ら学習し続ける集団」であって欲しいと考えています。リスクヘッジは自ら学習する以外にないからです。正直、ここだけをこだわっている感じです。

社員によく私がバカで会社を潰しても、皆さん方が困らない方法は何かという話をします。普通ならお金、貯金だと思いますが、私は違います。最大のリスクヘッジは自らがよく学習して、どこでも通用する

人間になることです。そういう人間であれば私が

バカをしても皆さん方は困らないという話を共有

しています。逆にいうと、皆が一生懸命努

力して勉強する会社が果たして潰れるだろうかと思うわけです。そんな理由で、私は社員の成長に関しては結構攻めています。成長・発展を目指さなければ、社員が成長する機会がありません。私欲ではなく、社員が成長するためにはチャレンジが必要です。チャレンジにはリスクが伴いますが、社員重視に基軸を置き、戦略等を決めています。

経営指針を創る前と創った後

鹿児島同友会の先輩から、経営指針セミナーの参加を強くすすめられたのですが、なかなか受ける気にはなれませんでした。2009年にやっと重い腰を上げたのですが、そこから価値前提経営に舵を切ります。価値前提経営は、経営理念に向かつて真っ直ぐ進んでいく経営です。今の売上の最大化ではなく、どう経営理念に入るのかというものです。もちろん舵を切ってもすぐに好転するわけではありません。何年もかけてようやく現在の状態ができました。その間、2010年から現在まで欠かさず毎年新卒採用を続けています。2012年から企業変革プログラムを始め、お客様満足度調査、給与アンケート、社員満足度調査、個人面談と次々に新しいことに取り組み、そ

れを定着させて現在があらという感じです。

時代と共にどう変えていくか。どう対応して時代の変化に合わせていくか。これは経営者の最も大切な仕事だと思います。経営者にはいろんな仕事がありますが、その中で一番大切なことは、会社を変えることです。これは経営者にしかできませんし、経営者だけができない仕事ですから、最優先していただきたい大切な仕事だと思っています。

経営者の責任

理念から個人目標への落とし込み

経営指針を創るときに、何か上手く繋がらない、そんな気持ちを経験したことはありませんか。「経営理念」、「経営方針」、「10年ビジョン」、「経営計画」が上手く繋がらずしつくりこないわけです。理念で述べていることと個人目標が食い違っているような





ビジョンがあります。私もずっとそういう思いを抱いてきましたが、ここにきてやっと繋がってきたような感覚があります。ただ、全てが繋がったわけではありません。我が社では経営会議担当で経営計画書（理念・方針・事業構想・スケジュール）を、事業推進会議担当の実行計画書（戦略・戦術）、各部門担当の各プロジェクト（KP管理・オペレーション、以上の各プロジェクトに基づいて個人目標に落とし込んでいます。

人を生かす経営の実践 私たちが考える理想的な組織

まず個の欲求と組織の欲求を相互に補完できるシステム・制度が整っていることです。今はややもすると休みを多く与えなさい。時間外を少なくしなさい。給料を上げなさい等、個の欲求だけが取り上げられています。果たして個の欲求だけを実現することができるといって、できません。それを実現するには組織の欲求を相互に補完できることが肝要ですが、これは労使見

解の話で、労使見解そのものです。ただし、実現には仕事のやり方を変えなければなりませんし、人と人の関係ももっと良好な状態にしていけないと実現には難しいものがあります。

仕事のやり方は、自立した個々の社員が、仕事のやり方を工夫し、付加価値生産性を高める仕事のやり方を常に考えて実行しており、人と人の関係は、「感謝」と「承認」によって、笑顔あふれる社風が醸成されており、また、変化を許容できる先進的な風土があって、初めて人を生かす経営の実践ができると考えます。

システム・制度に関して我が社では30時間だったみなし残業時間を10時間にしましたが、給料は下がらないようにしました。また、子供が小さかったり、介護が必要な社員は自宅勤務が選択できるようにしました。ただ、それらは氷山の一角です。それを実現するには仕事のやり方を変えていかなければならないと考えます。そのために我が社では一つの仕事を二人以上の社員ができるようにしておく属人化排除やりフレックス休暇等を取り入れました。

仕事のやり方は、現場が自分たちの仕事のやり方をどんどん工夫していくことが求められます。また粗利、少しでも高く買っていたり、これも大事な要素ですが、ただしこれはとても難しく、ライバルにどうやって勝つか。付加価値をどう高めるかをずっと考えてきました。その結果、自立した個々の社員が付加価値生産性高めることが求められており、そのために自立して自主性を発揮するような社員になってもらう

ことです。最終的には質のアナログと量のデジタルを掛け合わせた双方向コミュニケーションができて初めて権限移譲ができ、プロジェクト型組織の中でプロジェクトを任せると、社員が自主性を発揮すると感じています。

まとめ

今までの私の話からおわかりのように、我が社では特別なことをしているわけではありません。経営指針で理想の状態を書き、リーダーシップを示すために方針説明会を行い、勉強会をして、人と人との関係を良くするために飲み会をしたり、面談をしたりなど、おそらく皆さんがやっていることばかりだと思います。もし、とくに挙げるとすれば、振り返りながら継続実施をすることです。毎年同じことを繰り返し続けてきました。例えば、ありがとう掲示板を2011年に始めてから一日も休まず続けています。毎週の朝礼と個人面談を2カ月に1回、社長勉強会を月6回、読書会と社内報を繰り返し続けてきたというのが現在の状態です。

最後に地域全体に対して自分たちの取り組みを今まで以上にオープンにして、地域全体を盛り上げていくのではないかとということをお話します。一社でできることは限られています。同友会の仲間がお互いに刺激し合っていていけば地域全体が良くなると心から信じています。ですから、自分たちの取り組みをもっとオープンにして地域全体にも刺激を与えていくことを考えながら、新しい現場サポートをつくっていくように考えています。

PHOTO DIARY



懇親会のもようをスナップショット!



懇親会開会の挨拶
香川同友会
副代表理事／林 哲也氏



来賓の挨拶
東かがわ市
市長／上村 一郎氏



来賓の挨拶
高松信用金庫
理事長／蓮井 明博氏



乾杯の挨拶
観音寺信用金庫
専務理事／山本 重明氏



実行委員長の挨拶
香川同友会
副代表理事／黒川 保氏

ご臨席いただいた来賓の皆様



東かがわ市／市長
高松商業高等学校／教諭(書道部)
株式会社 百十四銀行／ソリューション推進部長兼
地域創生部長
株式会社 香川銀行／取締役本店営業部長兼
兵庫町支店長兼本店営業部宮脇出張所長
高松信用金庫／理事長
観音寺信用金庫／専務理事
香川県信用組合／常務理事
徳島県中小企業家同友会／副代表理事
愛媛県中小企業家同友会／代表理事
高知県中小企業家同友会／代表理事

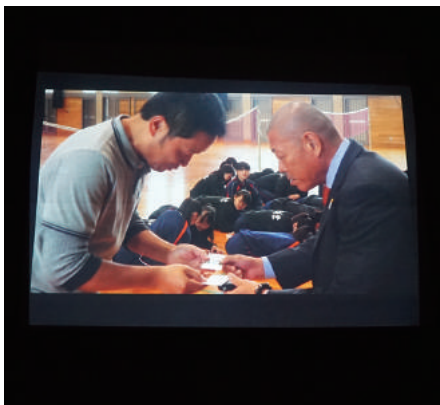
上村 一郎 様
二宮 靖之 様
對馬 敬生 様
長町 亘洋 様
蓮井 明博 様
山本 重明 様
藤井 唯弘 様
小田 大輔 様
平野 啓三 様
安岡 浩史 様



飲 談



第44期支部長・委員長の紹介



書道パフォーマンスビデオ上映



完成した作品の披露



高松商業高等学校／教諭(書道部) 二宮靖之氏より一言