

シリーズ「変革への第一歩」⑨

少しずつ常に改良 ～ 厳しい経営環境を生き残る秘策 ～



活気あふれる職場風土

100年企業創り合同会社
小野 知己・日高 安則・林 浩史

1 今回の着眼点

理念共同体である中堅中小企業では、全社員が創業以来積み重ねてきた歴史を十分に理解し、経営理念に基づき自律的に行動することが求められる。これを全社員が実践していくためには、お互いが積極的に情報開示、自己開示することが当たり前となっている職場風土や、日々発生する事象、事柄に対して徹底的に熱い議論や対話が行われている職場風土が必要である。

今回は“活気あふれる職場風土”というテーマで、良い習慣づくりと企業文化の意識的な創造について学ぶ。

※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

2 事例企業の概要と歴史

(1) 企業の概要

今回の事例企業	関西圏にある電気工事会社Z社
年商	約15億円
従業員数	約65名

(2) 企業の歴史

① 創業の時代

Z社は、右肩上がりの高度成長に向けて社会資本整備が急ピッチで進められる中、変電所などの電力保安設備の工事施工会社として創業した。創業社長が持つ高い専門知識と技術力、安全な工事を行うため

の工具の開発能力に加えて、強力なリーダーシップで若い社員をまとめ上げ、早く、正確な施工によって顧客からの厚い信頼を得ていた。創業社長は少しでも早く若手社員の技術力を高めるために、できる限り電力保安設備の工事に集中し、事業を営んでいた。

それから20年が経過し、リーダー格となる社員が育ってきた。そこで創業社長はZ社の所在地から離れた地区での工事受注できると判断し、3つの支店を開設して、昼夜を問わず工事ができる体制を整えていった。

② ニーズの変化と競争激化

その後も社員一人ひとりが専門知識と技術力の向上に力を入れ、それが会社全体へと波及し、着実に事業は成長を続けた。そして、1990年代半ばに現社長(以下、社長)に代わり、「豊かで安心安全な社会を作る」「常に革新の姿勢を保ち、能力を十分に発揮する」という経営理念を明文化した。そのころからIT化によって必要とされる技術の内容が変わりはじめ、求められる技術レベルも格段に高いものとなっていった。さらに品質管理や安全管理などのマネジメント力や施工上で発生するトラブルへの素早い対応力も求められるようになってきた。そうした中、社員個人の経験や能力アップだけでは対応できない事象も増加しはじめ、さらに時流に合わせてマネジメント力に長けた競合も現れ、苦境に陥った。

そこで社長は業務のIT化を行い、さらにISO9001を取得して、品質管理体制を構築しはじめた。当初は書類作成ばかりに忙殺されて、なかなかうまく機能しなかったが、しばらくすると工事を本社で一元管理することも可能となった。

しかし、こうした取り組みだけでは施工品質もマネジメント力も対応力も大きくは向上しなかった。ただ、この取り組みによって同じような事象であっても社員それぞれで対応が違っていることや、過去の経験が生かされていない場面が多々あることが分かり、会社としての統一した考えが社員に浸透していないことに気付いた。さらに、施工上の小さなミスや安全に関わるヒヤリハット^(注)事象の情報が、支店あるいは社員一人だけで留まってしまい、全社で共有されていないことにも気付いた。