



経営者インタビュー

■ 社内の体質・意識を大きく変革し、承継した企業を成長へと導く

「The Optimization Company」をスローガンに、情報通信技術とマネジメントサービスを提供するエンジニアリング会社・株式会社三技協。1990年、実父である先代社長が創業した同社取締役役に就任した仙石通泰社長は、社内の体質改善や意識改革など組織の全面的な活性化に挑戦。92年、社長就任以降は独自の「オプティマイゼーション経営」を実践し赤字体質から脱却、同社を飛躍的な成長へ導くなど大きな成果を上げて来られました。

今回は、そうした優れた経営手腕を発揮されている仙石社長に、事業承継時に直面された問題や体験などについてお話をうかがいました。



まず、会社を継がれた経緯についてお聞かせください。

大学卒業後、ソニーへ入社しました。ソニープラザで3年間勤務した後、ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカへ異動となり、7年間アメリカで勤務しました。アメリカから帰国した時、父は二部上場の会社を経営していました。私が継いだのは、この会社の子会社で、二部上場の会社とは承継した時点で関係がなくなります。もともと子供の頃から、周りも本人も、そして父も「いつかは後を継ぐ」という思いは当然あったでしょう。で

すが、「あれ、継ぐとしても僕はどこにいくんだろう?」と感じていた時期もありました。

私としては、いつかは父が苦勞してやっていることを、その後をフォローしなければ、という義務感は常に持っていました。どんなことだろうが、自分が持っている知識が生きるだろうと思っていたんです。ですが、父には父の考えがあり、そういう流れになるにはずいぶん時間がかかりました。79年に帰国して、10年くらい経ったあたりでようやく社外役員になり、それで様子を見ようということに。そうこうするうち90年に取締役

になりました。ですから、家元に生まれて、そのまま先祖伝来のお店や屋号を引き継ぐというような事業の継ぎ方ではありませんでした。

■ 入社して感じた大きな矛盾

入社後、会社の経営理念や体質など矛盾を感じることは、たくさんありました。当時は、ある大手メーカー専属の下請けをやっており、利益もあまり出ていませんでした。そこで、社員に意識調査をしてみたり、いろいろな現場に直接話を聞いてみました。すると、社員は、異口同音に「メーカーの下請けというだけでは嫌だ」と言ってきたんです。「立場が下請けというのも嫌だし、オリジナルブランドがない会社にいるのは嫌だ」と。「自分の製品がほしい」「元請けになりたい」と言うわけです。かなり強いメッセージでした。

父も、口では「うちは単なる下請けじゃないぞ、お前ら頑張れ!」なんて

言っていましたが、元請けとして仕事をするための体制はまだ整っていませんでした。また、当時は管理会計というものを徹底していなかった。直接原価とそこから生じる粗利の構造を誰も追求しようとしません。すでに社員600名の会社なのに、これはおかしい。家電の業界では、街の販売会社だってやっていることをやっていない。そういうことを私があんまり言うものですから、周囲とはたびたびぶつかっていました。とにかく矛盾や葛藤を感じることは多々ありました。

■ 社内にはびこる「赤字体質」

特に、私が気になったのは、社員の仕事に対する姿勢です。たとえば、「お客様が大切」と言いながら、社員がお客様の前で、後ろで手を組み、胸を張りアゴを上げた状態で話をします。それでは、とても失礼で、お客様とのコミュニケーションがとれているとは思えません。また、徹夜明けで仕事をして帰ってきて、フケだらけで職場に出ているなんてことも。とんでもない話ですが、彼らにしてみればそれは武勇伝となるわけです。

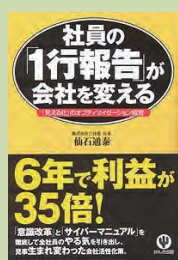
また、忙しくて残業している夜8時過ぎに、麻雀をしているお客様から「一人足りないから来い」と言われ出かけていく。そんなことで気に入られて仕事が保たれるなんて、絶対におかしい。そういうことがとても多くありました。私は、このような状態は赤

株式会社三技協 代表取締役社長 仙石 通泰 様

- 設立: 昭和40年4月1日
- 従業員数: 997名
(2012年5月31日・連結)
- 本社所在地: 神奈川県横浜市都筑区池辺町4509
- 電話番号: 045-931-1111
- 事業内容: 移動体通信事業、ワイヤレスブロードバンド通信事業、企業内情報通信事業、オプティマイゼーションサービス事業
- <http://www.sangikyo.com/jp/>



慶應義塾大学商学部卒業後、ソニー入社。ソニーコーポレーションオブアメリカ勤務を経て、ソニープラザ取締役就任。父親が創業した三技協を事業承継し、1990年代表取締役社長に就任後、赤字体質脱却のため社内企業変身運動を展開。同時に企業内情報ネットワーク化を推進し、ISO9001・ISO14001、Pマーク認証のほか社内の諸制度、会議体などの改革を推進。全社員の自立とモチベーション向上をめざして、人事制度改革を進め、自ら全社員と対話する「構創塾」を開講している。



● 仙石 通泰氏 著書

『社員の「1行報告」が会社を変える
—「見える化」のオプティマイゼーション経営』

「意識改革」と「サイバーマニュアル」によって、全社員のやる気を引き出し、6年で利益を35倍にした会社活性化策を公開しています。

字体質だと思います。しかし、それを私が父に指摘すれば、自分が築いてきたものを否定されるようなものです。考え方や意見の食い違いがあって、簡単に代表取締役になれたわけではありませんでした。

■ 自ら陣頭指揮を執り、現場で奮闘

結局、父は死ぬまで私に代表権を禅譲しませんでした。ただ、自分がいついなくなってもいいようにと考えていたようです。今思うと、父が亡くなり私が代表取締役になった時に

経営をやりやすい土壌を生前から一生懸命作ってくれていたと思います。

しかし、自分が父に認めてもらうためには、お客様を増やすしかないと思っていました。ところが、お客様を増やしたところで提供できる技術や体制も整っていませんでした。また、予算配分する力や、進捗管理をするノウハウもない。そこで、担当役員をつけるのですが、ある者は及び腰になるし、ある者は背を向ける。結局は、私が直接指示をするという有様でした。徹夜して、また仕事をするということも多くありました。そんな状態でしたから、代表取締役になったからといって、仕事がスムーズにできる環境にはほど遠いものがありました。

■「見える化」から生まれたサイバーマニュアル

そうした会社の体質を変えるため、業務の「見える化」に取り組みました。「見える化」とは、この業界の出

身者ではない私でも分かる言葉で表現し、誰にでも理解できるようにしておくということです。ダメなことでも隠さないと、見えるようにしておきたいと考えました。

この「見える化」を進める上で生まれたのが、「サイバーマニュアル」です。サイバーマニュアルとは、当社の社員だけが読むことができるウェブ上の業務マニュアルです。会社の経営方針、就業規則などのほか、市場動向やプロジェクト遂行情報、ベテラン技術者の知識やノウハウが豊富な図表や資料とともに掲載されています。また、社長以下役員や部長など経営幹部の会議や打ち合わせで何が話し合われたか、サイバーマニュアルは誰でも知ることができます。もし、一人ひとりの社員が持つ経験や知識、ノウハウといったものを全社員が共有できたとしたら。それは夢のような話かもしれません。しかし、現在サイバーマニュアルによって、「個人知を集団知へ」という当社の試みは確実に実現しつつあります。

■作業労働から知識労働へ

そうした「サイバーマニュアル」をはじめとする当社が掲げるオペティマイゼーション志向に基づいて、弊社の社員は自ら考え、行動を起こす「プロアクティブ」な力がついてきたと思っています。まだ未熟だとは思いますが。すごい人が100点取るのに私たちは50点かもしれない。けれど、落第しないくらいの点数は取れるようになっているなど感じています。

今後は、「知識労働者による知識労働の仕事」をもっと増やしていきたいと考えています。これからのエンジニアは、作業労働者としてだけでは生きていけないと思うのです。知識労働が入っていることが大切です。「知識労働」—それは何かと言いますと、まずお客様とのコミュニケーション能力。それから、見えている事象を文章で表現する能力。そして、自分で考えて次の提案をしていく。これからのエンジニアは、そういう姿勢でやっていくべきだと思うんです。

■社内の抵抗や反発に負けず、新しい試みを導入

私が今までに様々な新しい試みを導入する際、社内から強い抵抗や反発を受けたこともありました。多くのエンジニアに多様化した世間になじんでもらおうと思ったのですが、そ



“経営の最適化”をテーマとしたサイバーマニュアルセミナーには、多くの経営者様が参加されています。



のこと自体に抵抗する人もたくさんいました。現在、弊社は関連会社も含めると社員は900人を超えていますが、実はこのうちの半分以上の社員が入れ替わっています。

事業承継後、ご苦労も多かったと思いますが、社長の究極の喜びとは何でしょう？

究極の喜びって、難しいですね（笑）。当社の「経営者の信条」として表現していることでもありますが、「社員の喜びと豊かさの追求は健全で発展的な企業活動を生み、社会の進化に貢献する。智慧の共有はあらゆる場に切磋琢磨を起し、革新の起点となる。信頼はかくして生まれる」という、これは本当に私の本音

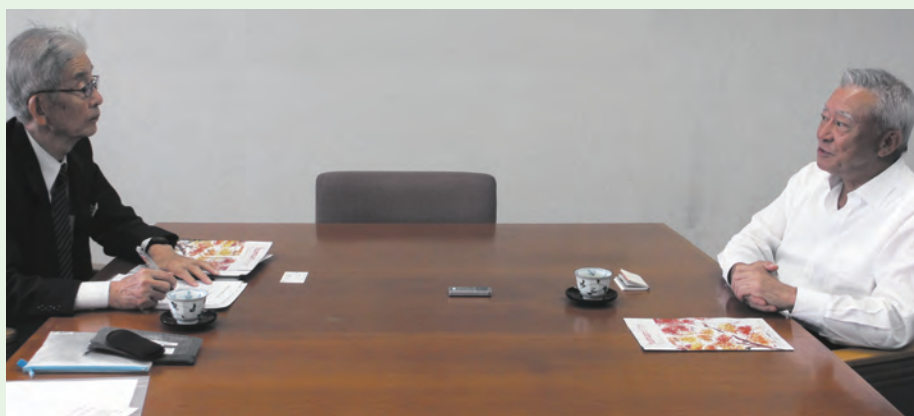
です。文化的にも生活でも、豊かになれるということは大きな喜びではないでしょうか。

最後に、事業承継の渦中にあり苦しんでいる方に向けメッセージをお願いします。

そうですね。たとえば、私はもともと理科系ではないし、通信のことや工学部の知識もない。そういう人間がこの会社に入ったのだから、「自分がやらなければならないことは、ゼロから勉強して、通信なり工学系の論文が書けるくらいの能力を蓄えることだ。そうでなければやっていけない」と思いました。勉強して論文を書くに至るまで、自分の考えをまとめる過程は

本当に大変ですが、もうやるしかないわけです。「大変だから、やらない」というより、笑われようが何だろうが、とにかくクヨクヨしないで自分のできることをやっていくしかない。そのように、「逃げ場がないくらい任されている」ということは、じつはありがたいことではないでしょうか。

事業承継もそれと同じことだと思います。その渦中にいる時は、生みの苦しみがあるかもしれませんが、その後に会社の成長という幸せが待っています。出産も一度妊娠したら逃げ道はないですよ。出産も大変なことです。子供が誕生した後には新たな家族という幸せが待っている。後継者の方には、逃げ場がないのは幸せと考えてほしいですね。



インタビュアー

松本 寿吉郎

ヒューマンネットワーク株式会社
経営企画室顧問
中小企業診断士

■ 編集後記

先代から承継した赤字体質の企業が、社内の体質・意識の変革を契機に、優良企業へと成長されたという事業承継をテーマにお話いただきました。特に、「逃げ場のないことは、今振り返ると幸せだった」、「事業承継の苦しみは、成長する会社にするための生みの苦しみであった」というお話に深く感銘を受けました。インタビューに際し、ご多用中にもかかわらず快くご対応いただき、深く感謝申し上げます。