

2015年9月25日(金) 日本経済新聞 神奈川版

神奈川のエンジン  
無線インフラ整備 社員一丸  
専門部署設けず情報共有  
三技協

三技協(横浜市)は携帯電話の基地局設置から自動料金収受システム(ETC)、衛生設備の設計まで無線通信に関わる様々なインフラ整備を手掛ける。社員間の「知識の共有」が成長力を生み出すとの理念に基づき、専門の営業や総務などを設けない独特の経営を続けている。創立から50年を迎えた今年、理念を具現化するユニークな新社屋が完成。次世代を見据え社長も23年ぶりに交代した。

6月に竣工したばかりの真新しい玄関をくぐると舞台を中心に半円の階段状の椅子が周囲を囲む会議スペース「アンモサイト」が目飛び込んでくる。アンモナイト殻が中心から外へと次第に大きくなっていく姿を「情報の発信点を中心に成長を続けていきたい」との思いに重ねた。背面にはガラス張りとなった経営会議室があり、社員が望めば会議の様子も公開する。「エキスパートはいらない」。2002年に経営に関わる全ての情報を共有する仕組み「サイバermanual」を導入した仙石通泰会長はこう断言する。「エキスパートは次第に権威を持って経営の阻害要因になる」との考えからだ。

例えば、専門の営業部隊を設ければ「営業の論理」が横行するようになる。しかし、提供するサービスの知識は技術部隊にかなわない。それならば顧客情報を含め、営業に関わる全ての情報を社内で共有すれば「入社1年目でも同じノウハウで顧客開拓ができる」との発想だ。同社は04年に専門の間接部門を廃止した。

マニュアルは運用後、数年を過ぎたころから急速に自己増殖を続けて、今やその数は10万を超える。内容も毎週の経営会議の情報から基地局の適切な設置方法、新卒採用の進め方など多岐にわたる。「誰もがマニュアルを読めば、いつでも同じ対応が取れる体制にしている」(仙石会長)

技術革新が早い業界だけに、主力の移動体通信事業の利益率は急速に低下。携帯電話事業者による設備投資の波も激しく、売上高も一進一退を続ける。しかしマニュアルを導入以降、13年連続の最終黒字を維持する。「個々の社員が先を読む力が付き、在庫などを抱えるリスクが低減した」(遠藤勉取締役)

8月下旬に社長を引き継いだばかりの長男、泰一氏は「100年企業を目指す」と語気を強める。同社は1990年代初めまでは大手電機メーカー1社とのみ取引していたが、現在の取引先は携帯キャリアから重電、航空宇宙関連企業にいたるまで300社を超える。50年先の情報通信分野の主役は見通しにくい、「八方美人で誰とでも付き合うことで、今後も荒波を乗り切っていきたい」と笑う。