

「第9回 経営者フォーラム」開催

## 「働き甲斐No.1企業」を目指す 全員参加型の企業経営

引き継いだ者の最大の使命は「次につなぐこと」——理念経営を推進

高橋金属株式会社 代表取締役社長 高橋康之 氏



### プロフィール

高橋 康之 (たかはし・やすゆき)

1974年生まれ。1997年、大学卒業後、(株)アマダに入社。2000年、高橋金属(株)に入社。2000～2003年、中国法人の立ち上げと自社商品の電解イオン水洗浄機の販売に携わる。2004年、グループ会社の代表に就任。2010年、36歳で高橋金属(株)の3代目社長に就任。現在44歳。

職業訓練法人アマダスクールが主催する「第9回 経営者フォーラム」が6月7日、FORUM246(神奈川県伊勢原市)で開催され、高橋金属(株)(滋賀県長浜市)の代表取締役社長・高橋康之氏が「働きがいナンバーワン企業を目指し、確かな技術開発力を活かす全員参加型の企業経営」と題して講演を行った。

高橋金属(株)は高橋金属グループの中核企業。プレス加工、金型設計・製作、板金加工、パイプ加工、完成品組立、環境機器をはじめとした自社商品の製造・販売を中心に事業を展開し、中国とタイにも製造拠点を持っている。グループの構成企業は9社。モノづくり以外にも、運送、観光、リサイクル、保険・社労士のコンサルタント、小売り、レストランといった事業を展開している。

従業員数は高橋金属単体で310名、グループ全体で650名。売上高は単体で75億円、グループ全体で110億円。70%が下請け型のモノづくり、20%が環境機器を中心とする自社商品、残り10%がモノづくり以外の事業となっている。

高橋社長は大学卒業後、(株)アマダに入社し、4年弱の間、販売に携わった。2000年に26歳で高橋金属に入社し、2010年に36歳で3代目社長に就任。それ以来、「会社は誰のためにあるのか」「会社を引き継いだ者の使命とは何か」と自問しながら理念経営を強力に推し進め、「働き甲斐No.1企業」への挑戦を掲げて、全員参加型の企業経営に取り組んできた。また、「ものづくり事業」の事業ミッションとして「技術立社」を掲げ、コア技術の明確化と高度化に力を注ぎ、顧客に提供する価値の最大化を目指している。

2000年と2019年を比べると、グループ売上高は100億円から110億円と10%増にとどまるが、社員数は300名から650名に、グループ会社は4社から9社に、利益は2～3倍に跳ね上がった。高橋社長は「利益の源泉は社員のやる気だった」と振り返る。

以下、高橋社長の講演から「理念経営」に関わる部分を抜粋して紹介する。



①サーボプレスSDEW-3025×2台とSDE-3030をトランスファー装置で連結したタンデムライン／②レーザーマシンFO-MII RI 3015+LST-RI 3015／③自社製品の電解イオン水洗浄装置

## 引き継いだ者の最大の使命は「次につなぐこと」

私は3代目にあたる。会社を引き継いだ者の最大のミッションは何かと、ずっと考えてきた。唯一の正解はないと思うが、私は「次につなぐこと」だと考えている。

会社を経営するうえで一番難しいのは、つぶれないようにすること。会社は放っておけばつぶれるようにできている。

「企業生存率」というものがある。ある調査によると、個人経営・法人経営合わせ、5年後に残っている企業は100社のうち15社。10年で100社中94社が消えてなくなる。20年後の企業生存率は0.3%、30年後は0.03%。これが実態だ。

その一方、日本は世界的に見ても企業長寿国といわれる。100年企業は2万8,000社、1,000年企業も7社ある。

生き残る会社と、簡単になくなってしまふ会社のちがいはどこにあるのか。自分のミッションを「次につなぐこと」だと考える私は、その理由をどうしても知らなければならなかった。

そして行き当たったのが「経営理念」だった。いま日本には、個人経営を含め380万社の企業があるが、大きく2つに分けられる。半分は「経営理念がある」、もう半分は「経営理念がない」。両者を比較すると、**経営理念がある企業の方が成長率が高く、寿命が長い**ことがわかった。

## 全社員の無記名アンケートで辛辣な意見が噴出

当社は1940年の創業、1958年の設立で、1970年くらいまで祖父（創業者）と父（2代目社長、現会長）がプレス加工を主に手がけてきた。1972年、売上の60%を占めていた主力のお客さまとの取引中止にともない、赤字経営に陥った。そのときに社長が交代し、それ以降は「全天候型の経営」に切り替えた。どれかの業種が不調でも会社が倒れないように、いろいろな業種のお客さまと取引し、1社あたりの売上構成比15%以下という条件

を設けた。それから業種・お客さまは増え、部品加工だけでなく完成品を供給するようになり、自社商品を開発し、海外へ展開していった。

会長（2代目社長）は、商工会議所の会頭を務め、褒賞・勲章をいただくなど、町の名士だった。会社は全天候型で安定しており、下請けの加工業者ながら売上100億円を超え、上場を検討したこともある。

しかし物事には光があれば影もある。高橋金属の実態は「無名の下請け会社」だった。社員に言わせれば「何でも受けるただの何でも屋」であり、「お客さまにただ従えばよし、悪いことは会社の責任」という「他責の心とやらされ感」に満ちていた。

そんな状態でリーマンショックが起き、最悪の設立50周年をむかえた。会長は「私が責任を取るかたちで辞めて、交代しよう」と言ってくれた。親心だったのだと思う。

しかし、当時の私は何をしたら良いか、わからなかった。そこで全社員に対して**無記名アンケート調査（モラルサーベ**

### ● 図1 グループ経営理念

グループ経営理念

私達の成長で世の中が良くなる会社に

人間尊重を礎に	人をつくり人をまもる <b>働き甲斐No.1企業</b> としての <b>成長</b>
進取果敢に挑み	自ら価値を創造する <b>ニッチトップ連邦企業</b> としての <b>成長</b>
社会使命に尽す	社会課題をビジネスで解決する <b>社会的企業</b> としての <b>成長</b>

事業ミッション

モノづくり事業	「 <b>技術立社</b> 」最大より最高を求めモノづくりの異端児となす
環境づくり事業	「 <b>環境設計</b> 」地域社会の課題からあるべき姿をデザインする
コトづくり事業	「 <b>事物協創</b> 」モノとコトの一体化から新たな価値を創造する



イ)を実施した。その結果を会長をはじめとする役員に見てもらって、突破口を見つけたいと考えた。しかし、実際には誰にも見せることはできなかった。

結果を一言集約すると「意欲は前向きだが、会社と人の意識が乖離した不活発集団」ということになる。個々の回答は「チャンスがあれば辞めたい」「恥ずかしくて、子どもに会社の話はできない」などなど極めて辛辣だった。今の社員や先輩がたが努力して築いてきた会社にみずから唾を吐きかけなければならぬ——そのことが悔しくてたまらなかった。

それは同時に「これが私の仕事だ」と思えた瞬間だった。会社の利益が出て、人が不幸ではダメ。人が幸せでも、会社がつぶれては生活していけない。これからどうしていくか、経営者としてはっきり示さなくてはいけないと思った。

## 「理念＝働く意味」

以前は「顧客第一主義」が流行っていて、当社もそれを掲げていた。それがまちがっているとは思わない。しかし順番が大事で、「自社繁栄」のために「顧客満足」を標榜し、その後に「社員満足」を謳っても、しらけて誰も踊らない。また、近江商人といえば「三方よし」（売り手よし・買い手よし・世間よし）といわれる。それもまちがっているとは思わないが、当時の社員にとってそんなものは“綺麗事”であり、正しく素直に受け入れられる状態ではなかった。

「このままではだめだ」と考えた私は、冒頭に述べたように、「経営理念」を求めていくことになる。

理念を求めていくうえで、「理念とは何か」を定義づけなくてはならない。私にとっての答えは「**理念＝働く意味**」だった。そ

して、「社長の仕事とは何か」と聞かれたとき、「理念を達成すること。そのために必要なものとして売上と利益がある」と綺麗事ではなく堂々と言えるようにしたかった。それが社員に対して必要な姿勢だと思った。

当社の社員に「毎日、会社で元気ががんばっていきたい」と思ってもらうためにどうしたら良いか——それを考えられるのはやはり私で、私が社員に対して一番大切なこととして示すものが理念なのだろうと考えた。仕事を通じて、一人ひとりが生き生きと暮らせるようになることを本気で目指しても良いのではないかと考え、「**働き甲斐**」を本気になって追い求めていこうと思った。

## 「働き甲斐No.1企業」「ニッチトップ連邦企業」「社会的企業」として成長を目指す

当社の理念は「**私達の成長で世の中が良くなる会社に**」となった。もう少し具体的に、①「人間尊重を礎に：人をつくり人をまもる**働き甲斐No.1企業**としての成長」、②「進取果敢に挑み：自ら価値を創造する**ニッチトップ連邦企業**としての成長」、③「社会使命に尽す：社会課題をビジネスで解決する**社会的企業**としての成長」——の3つを掲げた（図1）。

「アンタの会社ががんばったから、長浜の市民はとてとても優秀だ」と思ってもらえる会社にならなければいけない。もし高橋金属を辞めるときも「高橋金属ならこういう理念を求めてがんばってきたんだらうから、ぜひうちに入れてくれ」と言われるような辞めかたをしてほしい。そう考えながら理念を定めた。

注意しなければいけないのは「**人につか、理念につか**」。「人に属して理念につかず」では、人が変わると会社も変わってしまう。たとえ人が変わっても、ひとつの目的・目標とあるべき

● 図2 理念①：人をつくり人をまもる働き甲斐No1企業としての成長  
「働き甲斐」の定義を「互尊互敬」と「自己実現」とする



姿に、同じ志で向かっていける組織をどこまでも追い求めなくてはいけないと考えた。

たとえば当社では「役員五ヶ条」——①理念の真意を語れる者、②社員の幸せを心から願う者、③未来の業績に責任を持つ者、④最大の課題解決に努める者、⑤学ぶ大切さを理解する者——を設定している。理念だけでなく事業性も問うているが、年齢・スキル・経歴などで役員にすることはしない。

そのほかにも一般社員向けに「心の6S」や「私達の心得」(5項目)があり、「役員五ヶ条」と合わせて「3つの心得」と呼んでいる。こうしたことにも取り組みながら、本気になって理念に基づく会社づくりをしてきた。

## 理念①「働き甲斐」 ——モノづくりに誇りと喜びを

この理念を会社にとって価値あるものにするために、より具体的に働きかけていった。

理念①の「働き甲斐」は「互尊互敬」と「自己実現」と定義した。「互尊互敬」は私の造語で、「自己実現」は米国の心理学者・マズローの有名な理論。さらにかみ砕いて、「互尊互敬」は「信頼」「やりがい」「連帯感」、「自己実現」は「社会貢献」「チャレンジ」「成長と評価」と落とし込んだ(図2)。

定義だけでも活動しなければ意味がないので、「働き甲斐向上委員会」を設置した。委員会では、「互尊互敬」「自己実現」につながるあらゆることを協議し、社員合意のもとで、少しでも「働き甲斐」が高まるようにした。そこでは福利厚生の実施だけでなく、チャレンジや社会貢献など、きびしいことも求めている。そうしたことを社員がみずから考え、会社を変えようと思えば



①「超精密板鍛造プレスにおける金型内ねじ転造(雄ねじ)工法一貫システム」で加工した電動パワーステアリングのラックガイドプラグ／②「第5回ものづくり日本大賞」で優秀賞を受賞した「鏡面プレス加工技術と特殊電解イオン水洗浄技術による精密三次元鏡面形成技術」で加工した3次元反射鏡(リフレクター)

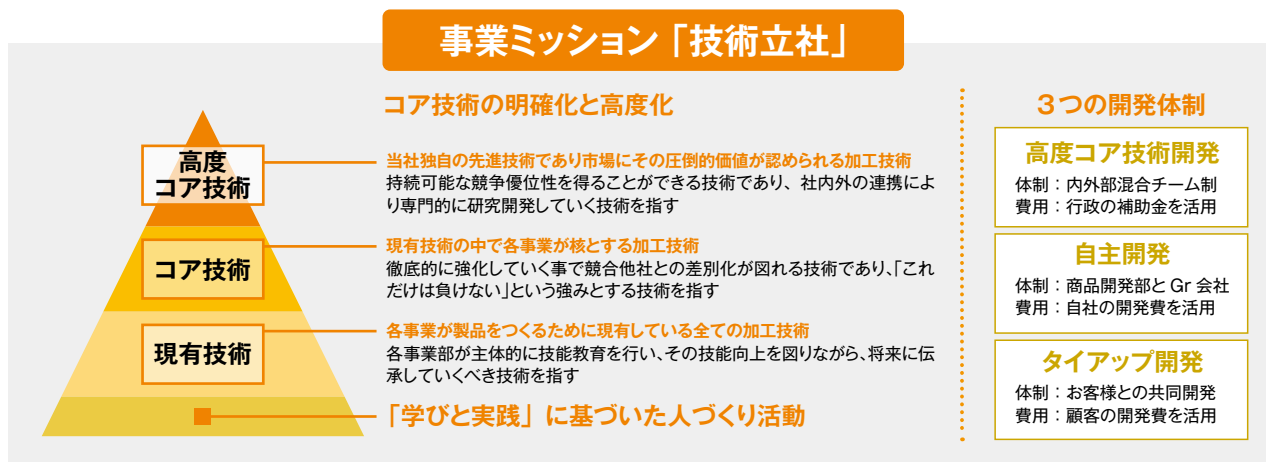
実際に変えていける環境をつくったことは大きかったと思う。

今のテーマは「働き甲斐」だけでなく、「生産性と働き甲斐の両立」に変わっている。働きやすいことはゴールではない。それがいかに貢献につながるかが大事で、「一人ひとりが企業競争力の源泉」と考えている。そのためには、会社から与えられる目標だけではなく、みずからが仕事を通じていかに達成感・充実感・自己成長による喜びを得られるかが重要だ。

当社は、たとえば自分たちの活動を社内報やビジョンブックといった冊子にして、社員のご家族へ送っている。また、「ものづくり道場」をつくり、学びたいときに学べる環境づくりに取り組んでいる。

何かというとAIやIoTがもてはやされ、モノづくりは斜陽産業とされる時代があった。しかし、雇用の受け皿であり、人を育て、地域を育むモノづくりがいかに尊い仕事であるか自覚し、誇りと喜びを持ってもらって、まだまだ成長の余地があることを示していきたい。

## ● 図3 理念②：自ら価値を創造するニッチトップ連邦企業としての成長 グループ連携でお客様に提供する価値を最大化



## 大事なのは「全員参加」

大切なのは「**学びと実践**」だ。学んでばかりでは学校と変わらない。会社では学んだら結果を出さなければいけない。

「全力・全開・全速力」で生産性向上を目指す活動として「ZENKAI活動」に取り組んでいる。内容は、「QC」「6S」「改善提案」「VM(目に見える管理)」といったよくあるものだが、本当に大事なのは中身よりも「**全員参加**」ということ。斜に構えていても良いし、一言だけでも構わない。とにかく「全員参加」を絶対条件にしている。

こういう取り組みは、声の大きい人や能力が高い人が目立ってしまいがちだが、そういうことが苦手な人もいる。「全員参加」である以上、脱落者は絶対に出さない——そのために「**ユニーク表彰**」を実践している。「思いやり賞」「ボランティア賞」「対応が早いで賞」「縁の下の力持ち賞」など30程度の賞があり、各部門で社員と上司と一緒に評価しあう。愛情の逆は無関心というが、この表彰を通じて「あなたをちゃんと見ている」と社員に示している。こうした活動を社内のネットワークで見えるようにして、みんなのがんばりを共有・実感できるようにしている。

「セーフベース」(安全な基地)という言葉がある。赤ちゃんは抱っこすると安心して、暴れてパフォーマンスをする。人間は安心できる環境でなければ「冒険」ができない。「消極的で努力もしない」と評価されるような人がいたとして、それは本当にその人の責任なのか、あるいは周りに問題があるのか——このことは常に問い続けなければならない。

最初はお仕着せでも、続けていくと、だんだん自分たちの手で自分たちの会社をつくっている意識が芽生えてくる。そうすると推進力が生まれてくる。

こうした取り組みを積み重ねてきて、今では「道を示すこと」が私の基本的な仕事だと思っている。道を示し、学び、歩み、お客さまアンケートや社員の無記名アンケートをしながら、その道がまちがっていないか確認している。

## 採用は「コネ最優先」

当社の採用は**コネ最優先**。社員にも「ぜひみなさんコネを持ってきてください」と話している。

例の無記名アンケートのように、社員に自分自身のことを恥づかしいと思ってほしくなかった。誇りを持ってほしかった。だから、自分の手で、自分の大切な人たち——子ども・孫・親・祖父母・友人・近所の方々を引き入れたいと思える会社をつくってほしい、そのかわりコネ最優先にする、と約束した。

コネがあれば絶対に採用すると言っているわけではないが、今は新卒者でもコネがあったりする。当然、いろんな人が入って

くるが、どんな人でも戦力にしないとイケない。その責任は私が負う。だから、「理念」をつくり、自分を鍛える場として「道場」をつくり、自分を試す機会として「ZENKAI活動」を用意している。

## 理念②「ニッチトップ連邦企業」 ——3つの技術・3つの開発

高橋金属は全天候型の経営を目指し、幅広いモノづくりをしているが、受注領域が広いだけで“それなり”のことしかできないようでは競争力は期待できない。

そこで「技術」に注目し、「**現有技術**」「**コア技術**」「**高度コア技術**」の3つに分類している。「現有技術」は各事業が現有しているすべての加工技術。「コア技術」は、現有技術の中でもコアとなる加工技術。「高度コア技術」は、モノづくりが変わるかもしれないような技術を設定して、当社独自の先進技術として開発に取り組んでいる。

「開発」は、「**高度コア技術開発**」「**自主開発**」「**ティアアップ開発**」の3つに分類される。「高度コア技術開発」は通称「補助金開発部」で、あらゆる補助金を活用して、外部の専門機関やお客さまと知恵を出し合って、これまでになかった技術をつくり出していく。「自主開発」は、自分たちの資本で自社商品を開発する。「ティアアップ開発」は、お客さまが企画している商品に対して、モノづくりの立場から入り込み、お客さまの商品を共同開発していく。技術一辺倒ではなく、これらはできるだけ付加価値の高い仕事をいただくための一手段。その集合体としての「**ニッチトップ連邦企業**」を目指している(図3)。

「ニッチトップ連邦企業」は、マネジメント視点では技術的競争力を高める意味合いが大きいですが、本当に目指しているのは「**挑戦したいことに挑戦できる**」こと。それが会社の中の活気や、仕事への期待・おもしろさにつながる。「売上もあげてないのに、あんなもの」という声が社内から上がることもあるが、そこは社長が後ろに控えている。「理念だから」と進取果敢な挑戦を求め続ける。そうすると、少しずつ成果に結びついていく。

## 理念③「社会的企業」

### ——社会課題からモノづくりの機会をつくる

「**社会的企業**」として、多様な人材を雇用すること、お客さまの事業価値を高めていくこと、いろいろな社会課題に真剣に向き合うこと——などにビジネスとして取り組んでいく。

社会課題に向き合う事業活動の事例としては、たとえば「まちなかりサイクル」が挙げられる。グループ会社のひとつがリサイクル事業を行っているが、それに必要な商品開発やモノづくりは高橋金属が行っている。観光事業では地元の琵琶湖をはじめ



水陸両用車観光事業化サービスを展開しているが、そこで使う水陸両用車は高橋金属がつくっている。新興国が台頭する中、これからも日本がモノづくりを続けていけるか、わからない。それなら、モノづくりが必要になる環境を自分たちでつくり出せば良い、モノづくり以外の事業を展開しているグループ会社でモノづくりの機会をつくらう、と考えている。

## 2030年へ向けた4つのビジネスモデル

東京五輪や大阪万博を含め、おおよそ予測がつく未来がいくつかある。現在は、2030年に新たにデザインされた未来を類推し、「10年後の競争力」を身につけることを模索している。

今は、大きく4つのビジネスモデルに取り組んでいる。たとえば

部品加工の領域では、「ワンストップサービスPlus<sup>+</sup>」と名づけ、当社固有の加工技術も自社商品として考え、課題解決によりお客さまの事業価値を向上させることを目指していく。ほかにも「機能水ソリューション」「水陸両用事業化サービス」「まちなかりサイクル」がある。いずれのビジネスモデルでも、モノづくりにサービスを付加し、事業化に挑戦している。

2017年の暮れ、2度目の無記名アンケートを実施した。結果を一言集約すると「理念やビジョンが理解され、社員のやる気も十分だが、それらを活かす仕組みに課題を残す」となった。「ようやくスタートラインに立ったのかな」というのが実感だ。しかしまずは、社員が自分たちのためにがんばり、お客さまに素直な気持ちで向き合える状態にはなっていると自負している。

## 質疑応答

### Q. 社員主導で会社の活気を高めるといっても急には変わらない。どのように変えていったか。

特別なことはしていないが、メッセージはたくさん出した。人事も、組織づくりも、「働き甲斐向上委員会」のような委員会の設立も、私からのメッセージ。それは私の覚悟と受け取られたと思う。理路整然と話したわけではないが、覚悟し、約束し、言ったことを曲げず、時間がかかっても実行する。そういうことの積み重ねで少しずつ変わっていったと思う。

### Q. 経営理念は、どのようにして最適なかたちにつくり上げていったか。

最初の無記名アンケートから理念ができるまで3年くらいかかっている。その間、全国を歩いた。理念を持った会社、こだわりのある取り組みをしている会社、社員を大切にしている会社を巡り歩いた。そこで教えてもらったことを踏まえて、自分で理念の文言をつくった。社員の心に響き、頭に残り、少しでも行動に結びつけてもらうことを意識した。

### Q. 会社の理念を社員の方々に浸透させるのは大変だと思う。そのときの苦労や工夫をもう少し聞きたい。

理念は100回でも1,000回でも繰り返す覚悟でいる。ただ、受け手の解釈はいろいろなので、行動の動機づけまでしっかりと結びつけないといけない。実際に理念と結びついた行動・活動があれば、全社昼礼で話したり、年4回発行している社内報に載せたり、いろいろなかたちで取り上げる。「私の考えだからみんな同じ考えになれ」ということではない。「みんなの理念」にするこ

とが一番大事。そのための活動は惜しまない。

### Q. 何年先までのビジネスモデルを考えているか。モノづくりは今後、どのように展開していくか。

数値目標を盛り込んだ中・長期計画はいっさい持っていない。しかし「10年後の競争力」に着眼しているとおり、“未来”には常にフォーカスしている。どうすれば、その時代に合った変化をしていけるか——その発想に基づいて「方針」をつくっている。未来を見て、理念を考え、会社方針を踏まえて部門方針をつくってもらい、個人の目標を考えてもらっている。

モノづくりが先々どうなるか——今の仕事はいずれなくなると思う。それがちがうモノづくりのかたちになるのか、モノづくりですらなくなるのかはわからない。しかし、モノづくりが変わるにしてもなくなるにしても、それに合わせて高橋金属も変わっている——これは断言できる。

### Q. 社員と価値観をすり合わせるのに苦労したことはあるか。

正直に言って「お金」の問題は大きい。お金のことを遮断して理念や倫理を叫んでも、真正面から心を響かせるのは難しい。当社の給料は、特別高くもなければ低くもない。しかし当初、多くの社員は、なぜ自分がこの給料なのかかわからず、「お金」にまつわる不満が噴出していた。会社としては、社員が一定の“納得感”を得られるようにする必要がある。そのためにたくさん説明をしたが、誤解があったり理解してもらえなかったりして、苦労した。今後も社員が“納得感”を得られるように努めていく必要がある。