

第 41 期 4thQ 部会スピーチ

2014 年 1 月

『PAIN と GAIN』

1. 「愛社精神」喚起策について

2ndQ でみなさんと議論した「愛社精神」について検討結果を 2 つご紹介します。2 つとも 42 期からスタートさせることが正式決定しました。

まず 1 つは前期の決算が終わり、純利益が売上比 X% を超えていた場合はそのうちの 1 ポイント分を 6 月頃に震災孤児へ寄付することを正式に決定しました。それくらいならば中小企業の身の丈に合った額ではないかと思います。因みに X% はかなりハードルの高い数字で、過去 40 期中達成したのは 3 回だけ。Y% 以上の惜しい年があと 5 回あります。CSR の観点でより社会に貢献している会社として自分の所属する組織に誇りを持ってもらいたいと思います。

もう 1 つはパートさんを含めた全従業員への誕生日プレゼントをメッセージ付きで社長から贈る企画です。定型メッセージとプレゼントを男女別に 20、30、40、50 代以上 8 種類用意して誕生日に届けます。1 つ 1,000 円くらいを考えていますので、全部で 10 万円くらいのコストです。

2. マネジメントについて

愛社精神については以上にして当社のマネジメントについて少し話します。

私が営業部課長だった頃、担当していた顧客の半数を中途採用で入社した新人に引き継いだ時のことです。3 ヶ月間同行営業でキッチリ引継ぎ挨拶をおこない、現地での動き方や休憩の取り方などを伝授してから新人は 1 人で営業を回るようになりました。すると彼はホワイトボードに行先を書かず、日報も出しません。私から数回指示を出しても改善しないので当時の営業部門長へ指導を依頼しました。新人は部門長の前の会社で部下だった人物で、部門長の紹介で入社したのできっと言うことを聞くだらうと期待しましたが、結果は変わりませんでした。理由はその部門長が管理や指導を一切しなかったからです。あるとき新人の使っている営業車のオドメーターがほとんど増えないことに気づきました。それから私の方で毎日オドメーターの数字を記録しましたが、とても担当地域である三多摩地区と横浜を往復する距離ではないことが明らかでした。1 日の例外もなく毎日その調子です。彼が営業活動をしていないことは明らかでした。前任者として腹が立ちましたが、それ以

上に諸先輩方が連綿と継いできたフロウエル最古の商圈である三多摩地区の顧客が離れてしまうことに危機感を抱きました。

1ヶ月間オドメーターの記録を取った後考えました。言い逃れのできない証拠が必要だと。そこで携帯電話を営業車のトランクに入れて、新人が営業に出ている時間帯にGPSで30分おきに居場所を地図表示しプリントアウトしました。その作業をまた1ヶ月間続けて、合計2ヵ月の間1度だけしか客先に行かなかったことを確認した後、彼に説明を求めました。結局彼は辞表を書くことになったのですが、なぜこんなことが起こってしまったか。マネジメントが欠落していたことが原因です。当時の営業部門長は部員と和気あいあいやることには長けていましたが、管理や指導は全くしない管理職で、自他ともに厳しさの足りない人物でした。このときも自分が入社させた新人に何等かの注意をしていればサボタージュの深みにはまる前に立ち直れたかもしれません。この件で私は、従業員が道を外れたことをし続けるような場合、これは人災だという教訓を得ました。違法行為をすればすぐ発覚するというシステムが無いと弱い人間は落ちる、性質の悪い人間はつけ込む。だから過ちの一步目を踏み出す前に抑止力の働く仕組みが必要なわけです。

現在フロウエルで有効化している会社配布スマートフォンの位置情報読取りシステムは、営業外回りや外出が多い購買スタッフを適切に管理するためです。職場放棄は金銭が絡むだけに立派な犯罪です。前出の新人の場合、給与+社会保険料+交通費のいわゆる込み込みで月50万円程度のコストがかかっていた。それを彼はタダ取りしていたわけです。1人で回るようになった途端に何か月もです。なんらアウトプットを出さない社員の給料は、他の真っ当に働いている社員全員で賄っているようなものです。当時正社員数は50名強でしたから、毎月全正社員の財布から1万円ずつ彼に盗まれていたのと同じです。無論スマートフォンのシステムは犯罪を暴くことが目的ではなく、犯罪状態に陥らせないためのものです。弱い心が原因の、最初の小さな一步目が解雇という無収入に陥る悲劇を作らないために抑止力を持つ仕組みが絶対に必要なのです。

3. 痛みを伴う努力について

現在の中期経営計画に付いているタイトルを知っていますか、そう No pain, No gain 43 です。43期までは諸々の痛みを全従業員で分かち合っ将来の果実をめざそうぜという気持ちを表しています。

研究開発費や金型コストはすべて先行投資です。新製品が世に出て利益を稼ぐまでは会社の財務は持ち出し状態です。これを乗り越えた先の栄光をつかむ為に今頑張りましょう。実は次期中計のタイトルも決めてあります。No progress, No presence 46 です。進化しないならば存在意義はないという意味ですが、43期までに80sで洗浄機のデファクトを取って44期以降はシェア日本一を奪還していく体制が出来上がっているという想定に基づき勝ったからって満足してないで更なる進化をめざそうぜという気持ちを表しています。

自分達の努力で日本一が狙える企業はそう多くはないです。そのチャンスもそうそう巡

って来ないです。実際にφ300 ウェハーで我が社の主力製品 20 シリーズが洗浄装置のデファクトスタンダードを競合企業に奪われてから 15 年以上フロウエルは冷や飯を食わなければなりません。その間すっかり負け犬根性が染みついてしまった会社をなんとかしようと 1999 年に入社して以来努力してきたつもりです。フロウエルマガジン作ったのもその一環です。でも 2003 年以前は私も力不足で、労使合わせて全社無気力無責任という悪い流れは全く変えることができませんでした。

2 年間の社費留学から戻った 2005 年 4 月に経営企画室を作って本格的に組織改革を断行しましたが、それから今年で 10 年目の節目を迎えます。2005 年に立てた目標はただ一つ、この会社を所属することに誇りが持てる企業にする、従業員同士が尊敬しあっている組織文化をつくるということでした。あと 1 年経って丸 10 年間の成果は 43 期 1 Q の部会で 10 カ年総括として発表するつもりですが、2 度のグッドバランス賞受賞で証明されるように働きやすい職場にはなったと思います。だからこの組織に所属し続けたいという気持ちが持てるようになり従業員の定着率は大きく上昇しました。ただし誇りを持てたり尊敬しあえたりする企業風土はまだ育っていないと感じています。そこまでのレベルに組織を高めるためにはやはり勝たなければいけない。絶対的に欠けているんです、勝ち組のプライドが今のフロウエルには。今の中期経営計画の期間中に痛みをとって準備をし、次期中計 3 カ年中にその果実をキッチリ収穫するつもりです。想定通りに事が運べば、46 期つまり 2018-2019 年に日本一の継手メーカーに返り咲き、次の目標にチャレンジする資格を得ると考えています。

何かを得るためには、必ず代償が裏に隠れています。きれいな服を着るには、お金を払わなければいけない、お金を払うためには頑張って働かなければいけない。美味しい料理を食べるのもしかり。勝利の栄光を得るには相手よりも質の高い仕事をしなければいけない。1 日は 24 時間で平等だから質の高い仕事はイコール単位時間あたりのアウトプット量を高めるという意味になります。これが本当に難しい。1 年間の就業日数は人によっても違いますが、フロウエルの福利制度である有給消化促進連休を取れるクラスの人 注1 ならば出勤日数は 230 日位です。これ全部単位時間当たりの質量を高めようとするのは並み大抵の努力ではないです。しかし人並みの仕事では競合企業と差別化できません。大抵の人が出せるアウトプットでは勝てません。彼我の差は、それくらい開いています。並み大抵でない努力こそが、PAIN です。なにかを犠牲にして努力してますから。PAIN がなければ、勝利はない。勝利がなければそれがもたらす GAIN もない。日本一のフッ素樹脂継手メーカーになって組織の一員であることを誇らしく思うには、後で振り返ってよくやったと自分を褒めてやりたくなるほどの頑張りが必要です。フリーライダーで同僚の努力に乗かってナンバーワンメーカーの一員ですって言っても達成感なんて感じられないじゃないですか。既に述べたように日本一に挑戦できるチャンスはだれにでも訪れるわけではないです。貴重な経験だと思います。

これまでの 9 年間でそれに挑戦できる体制までは作ったつもりです。あとはやるだけ。

そこまで来ているんです。あと 5 年間、日本一にふさわしい努力を一緒にしてみませんか。
各員の健闘を期待します。

宜しくお願いします。

注 1 有給消化促進連休制度 入社 3 年経過の正社員に 1 事業年度で 1 度、3 日連続休暇を
入社 5 年経過の正社員には 5 日連続休暇を自分の有給持ち分を当てて取得する権利がある。
つまり 4 年目から週末と合わせて 5 連休、6 年目から毎年 9 連休を好きな季節にとることができる。