

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

理念と経営

12

2024
December



巻頭対談 | 「自律的に考える」人材の育成に全力を注げ！

帝京大学スポーツ局
局長

岩出雅之

福岡ソフトバンクホークス
元監督

工藤公康

特集1 | 社長の決断力

マッチングワールド/さかもと/
ヒイズル

慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授
清水勝彦

特集2 | 結果を出す営業のしくみ

タカマツハウス/コドモン/ワコン
早稲田大学商学学術院教授 恩蔵直人

“非効率”だが、なぜかうまくいく
スゴ腕書籍PRの仕事の極意

QUESTO代表取締役 黒田 剛

人この世界 | 力道山夫人 田中敬子

55	特集2	結果を出す営業のしくみ	取材・文 上阪徹
18	特集1	社長の決断力	取材・文 稲泉連
74		人と企業の成功づくり 第八回TAAワード経営発表大会 開催報告	
78		近代起業家列伝——渋沢栄一が目置いた逸材たち 最終回 岩崎弥太郎・弥之助兄弟	歴史家・作家 加来耕三
70		夫・力道山の遺志を継ぎ、 凛として生きる 力道山夫人 田中敬子	
64		”非効率”だが、なぜかうまくいく スゴ腕書籍PRの仕事の極意 株式会社QUESTO代表取締役 黒田剛	取材・文 上阪徹
96		次号予告／編集室より／ADMENU	
95		読者の声	
92		共に学ぶ会——株式会社エイズ・クリエイティブ 松田笑奈 有限会社フイルム・シネマ 五味達哉	
67		経営者の会——宮崎支部 宮崎修明／上田支部 上田泰輔	
82		ニューノーマル時代の情報力	井坂暁
93		『理念と経営』用語集	
90		私が選んだ論語の一句——株式会社買取王国 長谷川和夫	
86		伊與田先生に学んだ、論語と経営	
84		鎌田流らくらく健康術	医師・作家 鎌田實
83		リーダーのための四字熟語「画竜点睛」	北山顕一

表紙撮影 中村ノブオ/デザイン・DTP 前内勇三 工藤 光 長谷真希 稲川静香

07	巻頭対談 未来への挑戦と創造	福岡ソフトバンクホークス元監督 工藤公康／帝京大学スポーツ局長・同ラグビー部前監督 岩出雅之
01	道	ジャーナリスト 勝見明
02	くちびるに歌を持って心に太陽を持って	作家 小檜山博
06	トッピンデビュー 中小企業だからこそ、とことん尖っていたい	松山油脂株式会社代表取締役社長 松山剛己
15	一枚の繪	無言館館主・作家 窪島誠一郎
16	日本経済の今を読み解く	一般財団法人日本総合研究所会長・多摩大学学長 寺島実郎
36	リニールアル 悩めるビジネスパーソンにきく 自問自答術	佐藤満
38	企業事例研究1 最大のライバルは時代の変化だ 株式会社ハイデイ日高	代表取締役執行役員会長 神田正
44	企業事例研究2 経営理念を導とし、助け合うチームへ！ 株式会社アイペック	代表取締役 東出悦子
50	逆境！その時、経営者は…… 社内クイーターを機に得た、大きな気づき 株式会社九州壹組	代表取締役 久保華図八
54	経営の神様にみる創造的生き方	PHP研究所客員 谷口全平
66	マーケティング塾——株式会社CODコンサルタント取締役主任研究員 古永泰夫	
68	指標に「未来」を見る	エコノミスト 永濱利廣
76	名将・野村克也——リーダーに不可欠な人生と仕事	山城真路
29	企業の成功法則——社長力・管理力・現場力 三位一体論 永続的なハイパフォーマーは感謝力が強い	田舞徳太郎
48	あの時、あの言葉 俳優 真田広之	ノンフィクション作家 野地秩嘉
28	お客様の喜びをつくれ！ 安曇川電子工業株式会社	顧客満足推進フォーラムコーディネーター 松原誠

「自律的に考える」
人材の育成に全力を注げ！

株式会社アイベック

代表取締役 東出悦子

経営理念を導とし、助け合うチームへ！



SDGs達成に向けた取り組みを進める同社。「わが社の経営理念『100年の大計 人と公』は、SDGsの理念『豊かで安全な暮らしを継続的に営む』と合致します」と東出社長は言う

“職人集団の悪しき側面”を根本から変える

アイベックはビルや工場、橋やトンネルなどの内部の欠陥の有無や劣化度を、対象物を壊すことなく専用の機器を使って検査している。「非破壊検査」という。人がレントゲン撮影や超音波エコーによって健康状態を調べるのと同じように、構造物を検査・調査・診

取材・文中山秀樹

北陸の社会インフラの安心・安全を守るアイベック（富山県富山市）。高い技術を持つ職人集団を時代に対応させる——その改革を進める東出社長と創業者の父は対立したが、実は「経営理念」で通じ合っていた。



非破壊検査は、例えるなら「健康診断」。社会インフラの健康状態を診て、長寿命化に貢献する

断して構造物やインフラ設備の安全性を確認する。

創業は一九七六（昭和五十一）年。東出悦子社長の父、高見貞徳さん（現相談役）が富山検査株式会社として設立した。

当時、富山県では水力発電所がたぐさん造られており、発電所に水を送る水圧鉄管の溶接部を検査するために大阪から技術者が来ていた。富山県内には検査のできる会社になかった。機械の設計者だった貞徳さんは「ならば自分がやろう」と思い立ち、独学で資格を取得、非破壊検査の会社を起業したのだった。会社は日論見通り

発展した。

二人姉妹の長女だった東出社長は、会社を継ぐつもりは「まったくなかった」と言う。父も「子どもには継がせない」と明言していた。東出社長はボストン大学を卒業後、ニューヨークの会計事務所勤務し米国公認会計士の資格を取得。帰国後は東京の金融機関に勤めたのちクルーズ船の通訳になった。

寄港地で地域振興に励む人たち

の姿に心を動かされた東出社長は、「自分も地元富山で社会に役立つことをしたい」と思うようになる。やがて中小企業が社会貢献できる可能性の大きさに気づき、家業への入社を決意した。二〇一〇（平成22）年のことだ。父は会長職に退きベテラン社員が二代目社長に就いていたが、二人とも後継者に悩んでいる時期でもあった。

いざ入社すると、「衝撃でした」

と後に回想する光景があった。会議に参加すると意見のやりとりはまったくなく、父が一方的に話すばかり。貞徳さんが指示し、社員はそれを黙って聞くだけ。実績と技術のある創業社長の言葉は重かったのだろう。

だが、東出社長の目には危うい側面が映った。社員一人ひとりの技術力は高いのに、情報共有は少なく、技術継承は遅れている。若手の離職が多く、技術者が育っていない。

このままだと、人材不足に陥る——。職人集団の悪しき側面が会社を支配していた。

「どうして誰も意見を言わないの？ここにメスを入れ、根本から変えなければと思いました」

全部署ワンフロア化がDX促進の呼び水に

東出社長は会議出席者の意見を引き出す技法「ファシリテーション」を自ら学び、幹部にも同様

の勉強を促した。その後、一五（同27）年に社長に就任。さらに社員の意識改革を進めた上で、一九（令和元）年の新社屋竣工を機にオフィスのワンフロア化を断行した。旧社屋は三階建ての建物二棟。三つの技術部と営業部、総務部の五部署は部署ごとにフロアが分かれる配置だった。二棟は道路で隔てられているため行き来は少ない。「他部署とのコミュニケーションは希薄で、部署ごとに独自の文化がありました。所属部署に居心地の悪さを感じている社員にとって、は苦しかったでしょう」併せて席を固定しないフリーアドレス制も導入した。

「みんな猛反対でしたが、さまざまなメリットを提示しつつ『このタイミングでやらなきゃもうチャンスはない』と粘り強く説得し、最後は納得してもらいました」

新社屋移転を機に職場環境をすっかり変えると、社員間のコミュニケーションが増え、情報が共有されるようになった。やがて、

2019年に完成した新社屋。現在のアイベック（IPEC）に社名変更したのは2010年で、「インフラ・検査」「保全」「エンジニア」「コンサルタント」の英語表記の頭文字を連ねたもの



全部署をワンフロア化し、フリーアドレス制を導入した新オフィス



部署ごとに行う毎朝一〇分間の「朝会」に、他の部署の社員が加わって情報収集する光景も見られるようになった。

「特筆すべき効果は、他の部署の様子がわかるようになったことです。トラブルがあったとか、上手くいったとか、自然にわかりますし、いろんな人と交流し情報交換を活発に行うことで、部署間の壁も低くなりました」

社内の風通しがようになったことで「検査報告書」作りも効率化できた。

「検査報告書」とは、検査業務の成果物のことだ。技術者が検査した結果を報告書にまとめ、依頼主に提出することで業務は完了する。

報告書は大型ファイル四〜五冊に及ぶこともあるため、作成にかなりの労力を要する。従来は作成担当者で検査を行った技術者との間で内容の確認や修正のために書類が何度も行き来するのが常だったが、情報共有が進んだことでそのやりとりは減った。

新社屋竣工の一年前から「新社屋プロジェクト」を始動させ、職場のペーパーレス化をすすめたことや、検査担当者がタブレット端末に検査データなどを入力するようになったこともあり、作成時間はかなり短縮できた。

「創業以来約五〇年間まったく変わることもなく、検査結果は紙に書いていました。タブレット端末を貸与し、これを使うよう呼びかけていたのですが、なかなか定着しなかったのです。それが、社員同士で『こうすれば便利だね』という話を交わしたことで、みんなが使うようになりました。いつの間にかDX化が果たせていました」

資格取得を後押しした仲間との「学び合い」

非破壊検査の仕事は「資格ビジネス」だそう。X線を扱ったりコンクリートの内部構造を調べたりと資格を必要とする業務が多いため、社員がただで資格を保有

社員のコミュニケーションが活発になった結果DX化が進み、社員がタブレット端末を駆使して学び合う光景も見られるようになった



しているかが会社の業務対応力に直結する。かねがね資格取得を奨励してきたが、業務をこなしながら勉強するのは容易ではなく、受験者が増えないのが悩みの一つだった。

そこで導入したのが「自己啓発支援制度」だ。あるとき役員が語った「うちの子は友だちとカフェで勉強してる。友だちと一緒にだとやる気になるみたい」との言葉から、「会社でもみんなが勉強する場を設けてみてはどうか」と発案したのだ。

内容は、ノー残業デーの水曜日に会社の多目的ルームを開放し、ここで一時間以上自習すると一回につき二〇〇〇円の手当を支給するというもの。制度導入後は自習する社員が増え、それまで年間二〇人あまりだった受験者が一〇〇人を超えるようになった。合格率も四割弱だったのが五割超まで伸びた。

「仲間と学び合う場を用意し、勉強を習慣化しよう後押ししたら効果が上がりました。勉強には環

境と習慣が大切ですね」

また、技術職ではない社員が資格を取得するという予想外の動きも生まれた。資格試験には筆記と

実技があるため、現場経験がない社員に技術職の社員が実技指導する姿も見られるようになり、技術承継の様相が変化した。今や若手

社員の離職はほぼなくなっているそうだ。

さらに、「スマートムーブ」という「直行直帰」制度も導入した。

従来は業務の現場に入る前にいったん出社し、業務終了後も帰社していたが、今はスマートフォンを用いて現場で退社時刻を打刻すれば直行直帰できる。早めに帰宅した後は自宅からテレワークで業務対応すればいいため、労働時間削減と社員の負担軽減、環境負荷の軽減につながっている。

父が定めた経営理念こそ目指す組織の姿だった

東出社長が求める組織は「社員一人ひとりの思いを丁寧にする。取って、それを生かす組織。社員がお互いを認め合い高め合い、みんなの可能性を開花させられる組織」だと言う。

東出社長が貞徳さんに組織改革を提案すると、「現場を知らないくせに」「お前に何がわかる」とあし

らわれた。やがて対立が解消できた理由を聞くと「理念です」との答えだった。改革を支えてきたパワーの源泉も「理念です」との答え。

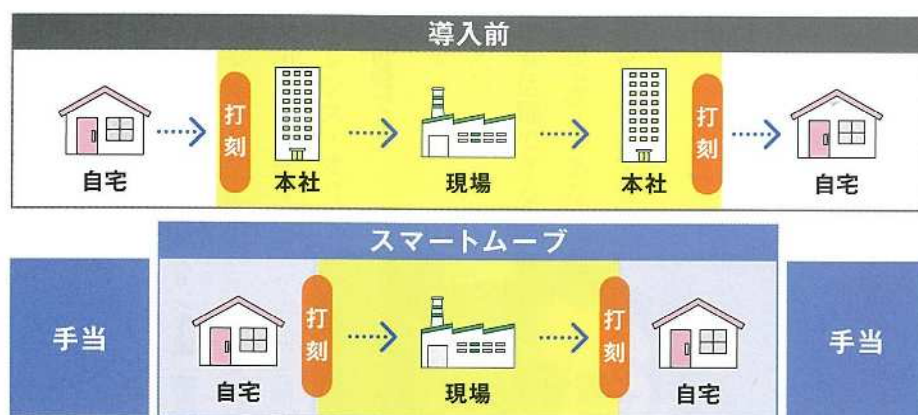
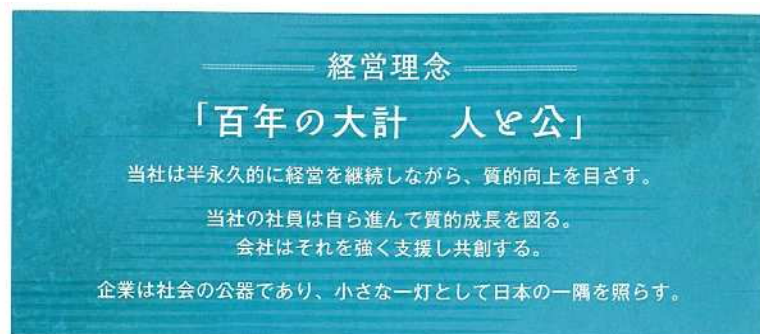
アイベックの経営理念は「百年の大計 人と公」というもの。「当社は半永久的に経営を継続しながら、質的向上を目指す。当社の社員は自ら進んで質的成長を図る。会社はそれを強く支援し共創する。企業は社会の公器であり、小さな一灯として日本の一隅を照らす」という創業の志を貞徳さんが示したものだ。

「一隅を照らす」とは、すなわち「二人ひとりが自分の置かれた場所を輝いて周りを明るくする」ことを意味しており、東出社長の思いと合致するものだった。

「父と私の目指すところはまったく同じだったのです。それがわかって、理解し合えるようになりました」

写真提供 株式会社アイベック

なかやま・ひでき 1952年生まれ。経営ジャーナリスト。中小企業向け経営雑誌の編集長、大学教師を経て、現在は書籍編集会社の代表取締役を務める。



社員の直行直帰を推進し、社員の負担と環境負荷の軽減につなげる「スマートムーブ」。利用した社員には、距離に応じて1日あたり1800〜6000円の手当を支給する。これもSDGs実現に向けた取り組みの一つ