

# おらほの会社

新協地水(株) の巻



谷藤 允彦

## 新協地水はかなり変わった会社である。

### ①経営の仕組みが一風変わっている

第一に経営理念がユニークだ

I. 地盤と水に係わる仕事を通して、住み良い地域づくりと地球環境の保全に貢献します。

II. 地盤と水に係わる仕事を通して、顧客のニーズに誠実、正確にお応えします。

III. 地盤と水に係わる仕事を通して、社員の幸せと社会の発展を目指します。

地域や顧客、社員のための仕事を謳い、会社の利益や発展を掲げない経営理念は珍しい。

第二に、オーナーがいない。株主の大部分は社員であり、社員は積み立て方式で株を購入している。内規で15%以上の支配株主を作らない、退社するときは保有株を会社に戻すとしている。また、経営幹部は3親等以内のものを入社させない決まりである。特定の個人が支配するのではなく、民主的な会社として運営するために必要な制度上の保証として定められた。

第三に、人減らしのためのリストラは行わない、と社員に宣言している。もし、不況や災害で仕事がなく、経営が危機に瀕したときは、公平に給与を削減して、お互いの首を守りあい、生活の場である会社を支えよう、と呼びかけている。一方、みんなが厳しい現実を相手に綱引きを挑んでいるとき、手を離したり妨害したりすることは許されず、処分や退社勧告を行うことも定めている。

### ②かなり真面目で開放的な会社である

・決まりに従った会社運営が続けられて

いる。年1回の株主総会で、事業報告・決算報告を行い、経営計画と予算を審議し、役員を選出している。定時株主総会は37回を数えている。取締役会議は毎月1回定期的に開催し、議事録が公開される。

・毎月試算表を作成し、社内報の中で受注状況とともに社員に公開説明している。また、前月の実績と当月の全社・部門の方針と計画を周知している。社内報は262号を数える。

・半期毎に全社員集会を開き、年間・半期計画の審議と方針の理解・徹底が図られている。

・年1回、社内技術研究発表会と管理コストフォーラムが開催され、部門やグループ・個人が研究・開発の成果を報告し、会社や現場の管理運営、経費・コスト削減の提案や実績報告を行う。研究発表会は18回、フォーラムは13回まで積み重ねられている。

・3年ごとに中期経営計画を作成し、先の展望を切り開く目標と計画を明確に示す努力が行われている。検討委員は、部門や年齢、社歴などを考慮して数人が選ばれ、半年くらいかけて計画案を作成する。取締役会議で決定し、株主総会で承認する。

・社外向けの技術情報誌「土と水」を発行し続けて20数年、通巻58号に達した。発行部数は2,000～3,000部、主な顧客や関係者に配布されていて、福島県内では会社の名前よりも「土と水」という広報誌の知名度が高い。

### ③いつも貧乏な会社のままである。

- ・社長や大部分の役員は社員の中から選ばれる。利益項目がない理念に忠実だからというわけではなさそうであるが、儲けるということが大変下手な会社である。顧客へのサービス、社員の生活保障、協力業者や同業者への配慮と企業利益は両立することが難しい。
- ・赤字になると経営の存続が危うくなることは身にしみて理解されているため、絶対に赤字には出来ないという決意は強い。公共事業縮減が続いたこの10年余り、赤字転落防止が最大課題あった。
- ・受注難の中で人員整理なしで黒字にするためには、給与にしわ寄せするしか方法がなかった。特に役員、中でも社長の報酬が削減の対象になった。このため、役員賞与は実施されたことがなく、株主配当もめったに行われぬ。役員や社長は、貧乏くじに当たるようなものであり、誰もなりたがらず、譲り合いながら必要なポストを埋めるよう決定されている。
- ・給与の遅配・欠配もなく、銀行・協力業者・納入業者に迷惑をかけたことがないという点では、胸を張ることが出来るかもしれないが、創立38年を迎えるのに、十分な内部留保を持たない、貧乏会社であることは間違いない。

### ④マル秘情報筒抜けの屋外喫煙所会議

- ・昔、井戸端会議というものがあった、隣近所のおかみさんたちの社交と情報交換の場として機能していたという。我が社では井戸端に代わって屋外喫煙所がその役割を果たしているらしい。

- ・さまざまな会議や集会で、社員の意見を聴取し、希望・提案・批判を自由に発言出来る場を設置している。公式・非公式の発言の中に、マル秘のはずの情報が社員などの間に筒抜けになっていることに気づかされることがある。その出所は喫煙所会議のことが多い。
- ・かなり以前から全社禁煙を徹底し、社内には喫煙所がない。タバコをやめられない者は外階段の下あたりで喫煙しているが、いつの間にか誰かが外に出ると釣られてタバコに行くものが増え、そこが小集会の場になっていたようである。
- ・公開できる社内情報は出来るだけ公開し、秘密のことはごくわずかなのであるが、情報開示が進むと、わずかなマル秘情報までも広がってしまうという事態は想定外である。
- ・新協地水の規模は、小企業の典型的なものであるが、経営組織と運営は中堅企業並みの外形を整えている。しかし実態は、情報管理や人事管理が全くお粗末な、だらしない組織である、という面も持っている。

昨今の業界をめぐる厳しい環境の中で、新協地水のような会社が生き残ってきたのは奇跡的なことかもしれない。社員の結束と多くの方々からの有形・無形の応援・激励に支えられていると実感している。経営者や幹部の中では経営理念と経営組織のあり方を変えようという動きは見られない。創業者の一人としては、このような会社こそ長生きし、もう一段成長してほしいと願うものである