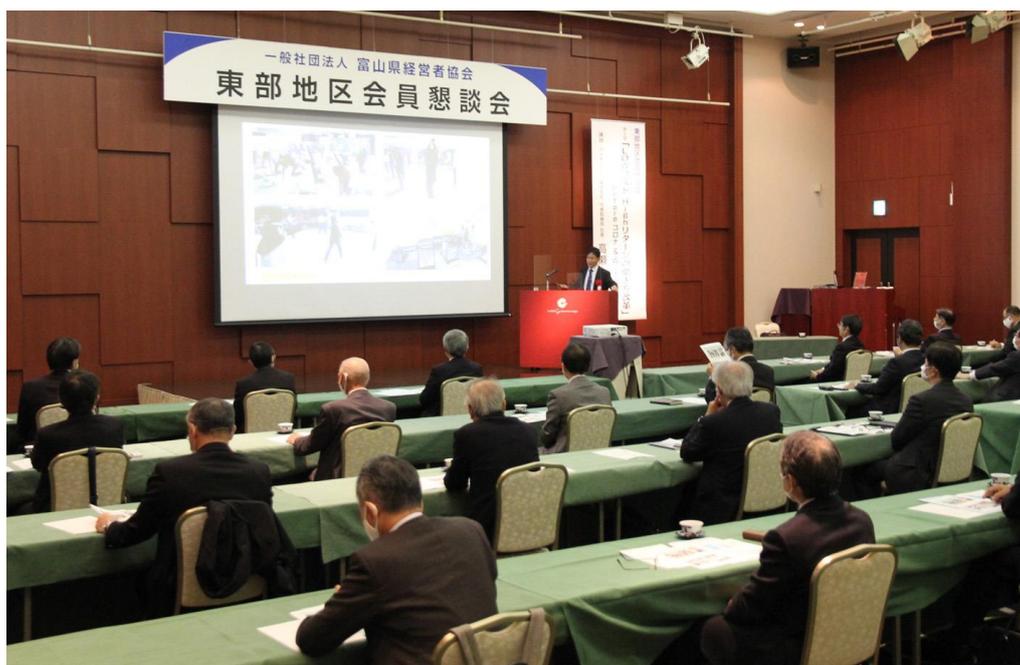


富山県経営者協会
東部地区会員懇談会 講演録

LOWコストHighリターンの働き方改革 Beforeコロナ & Withコロナ

講師 ライオンパワー株式会社
代表取締役社長 高瀬 敬士朗 氏



2020年11月6日（金） ホテルグランミラージュ

一般社団法人 富山県経営者協会

はじめに

石川県小松市のライオンパワーという会社の2代目社長の高瀬敬士朗です。今日はよろしくお願ひします。働き方改革のテーマでお声がかかりましたけれども、今のコロナの時代には少しずれるかもしれません。コロナ明けにぜひ参考に使ってください。



(1) 自己紹介

学校はサッカーで有名な星陵高校です。サッカーで入りました。その後、ベルディの2軍でプレーしたこともありますけれども、大学は数学で入れるところを探して神奈川工科大学へ行きました。

その後、Jリーグのベルマーレで小学生を主に担当し、イギリスに留学してコーチのライセンスを取得しました。英語はしゃべれませんでした。でも、行くと決めてから1年間準備期間を用意して、自分で勉強して、現地へ行って生活する上では何とかこなしてきました。

イギリスではリバプールにあるサッカー専門の大学に通いました。前期は赤点で、教授に呼び出されて「おまえ何をやっていたんだ」と。僕は「黒板に書いてあることを一生懸命写して覚えていたよ」と言ったら、「おまえはばかか、大事なことはしゃべっているんだぞ」と言うんですね。それで、後期は言われることを一生懸命ノートに書いて何とか修了しました。

またベルマーレに戻りまして、2軍、1軍のコーチをやって、おやじが経営しているライオンパワーに入社しました。その後は、自分の趣味でサッカーチームをつくったりして、今、小松市サッカー協会の会長をやったりしています。

富山県とはあまり関係がなかったんですけど、実は僕の息子がカターレ富山のユースに入っていて、サッカースクールの徳田コーチと同期で、今トップチームの小田切コーチがユースをやっていたときに入っていました。そのため、しょっちゅう富山まで送っていましたし、富山の試合にも見に行っていましたし、僕と富山の関係としては、それが一番強いです。

(2) 会社概要

父親が取締役相談役になります。相談役と呼んだことはなく、社員はみんな会長と呼んでいます。株は全部私が持っています。平均年齢39歳の非常に若い会社です。小松市と加賀市の境にある田舎の会社です。最初、神奈川県からこの会社へ入ったときに、地域文化ってこういうことなんだと非常にカルチャーショックを受けました。

当社は1973年に3人で創業して、今はおやじだけが残っていて、ほかの2人は3～4年前に引退しています。事業承継では一切もめていません。株も古参とも何ももめずに非常にスムーズに事業承継ができました。今でもOBの方とは感じよくやっています。

ライオンパワーと言うと、訳が分からないじゃないですか。僕は小さい頃、動物園だと思っていたので。最近、外国の方とお会いすると、「高瀬」だと覚えてくれませんが、「ライオンパワー」だと覚えてくれるんですね。外国の人におやじを紹介するときに「彼がライオンキング

だ」と言うと非常に受けます。

事業内容は、プリント基板がDNA的な事業です。約50年前に始め、プリント基板の設計・製造で展開を広めていきました。精密機器は、主に京都の島津製作所さんの液体分析装置を組み立てています。システム開発として、ダムゲートの制御という非常に大きなシステムの制御を開発したり、医療機器なども最近よくやっています。

研究開発はもう35～36年持っています。おやじの時代の話ですと、やはり中小企業で研究開発を維持するのは大変なんですね。従業員から出てくる言葉は、景気が悪いのに、会社の数字が悪いのに、何で研究開発なんだ、遊んでいる…と。おやじはそれでも研究開発はやめずに、今、自社商品が会社の主力製品になっています。それはおやじのおかげで、僕は非常にいい状態でおやじから引き継いでいます。

プログラム開発は、パソコンなどのプログラム開発です。次世代制御盤設計というのが、おやじが頑張った成果の一つです。

ホームページに載せていませんが、JR社の仕事がかなりあります。北陸新幹線のときにも、北海道新幹線のときもやりましたし、今度の長崎新幹線の延伸があり、現在やっています。何をしているかというと、皆さんがよく見られる車内で流れるニューステロップの検査装置をしたり、変わったものだとトイレ。トイレは全部外してその検査をしたり。また、スピードメーターが正しく動いているかとか、モーターから変なノイズが出ていないか、信号が出ていないか、そういう車両の検査装置をかなり製造しています。ただ、割合としては10%ぐらいです。会社で一番多いのは京都の島津製作所さん関連の仕事で30%です。

I 働き方改革

I-1 働き方改革の成果

今日の本題です。結論から言うと、昔、年間4万8千あった残業時間が2019年では2万2千、3年で53%減りました。その間にかけた費用はゼロ円。何もかけていません。使ったのはエクセルのシート1枚だけです。深夜残業は、812時間あったのが257時間、68%下がりました。

	働き方改革の成果			
	2016年度	活動1年目 2017年度	活動2年目 2018年度	活動3年目 2019年度
普通残業 (時間)	48,238	22,499 (53%減)	29,922 (32%増)	22,587 (32%減)
深夜残業 (時間)	812	443 (45%減)	202 (55%減)	257 (22%増)

スタートしたきっかけがありました。2016年にめちゃくちゃ残業が多くて、約100人の会社で

すが、半分ぐらいが80時間超え。そのうちのまた半分が100時間超え。それで、4月になるとちょっと落ち着きます。3月が年度末なので。そうすると、若い女の子が4月に辞めていくんです。理由を聞いていくと、「確かにお金は増えるかもしれないけど、休みたいし、残業が多いから嫌だ」と言われました。あ、これじゃいつか人がいなくなっちゃうなと思って、安倍政権が働き方改革を言う前に、取り組みました。最初は離職対策というのがきっかけです。

I - 2 2017年の取り組み

(1) 「健康」テーマの働き方改革

最初の1年目の2017年。ちょうどその頃、電通の事件が起きて、いろいろ言われていましたが、テーマは「健康」として取り組みました。

① 会議、朝礼、休憩時間の規制

まずは、よくある会議時間などを設定しました。今日参加されている方はほとんどやっていらっしゃるのではないのでしょうか。うちの会社も、僕もいっぱいしゃべりそうですが、おやじはもっとしゃべります。だから、会議をすると、社長の話もあるのに会長の話が長いのでなかなか終わらないということで、会議時間をマックス50分にして、その他いろんな時間を決めました。これが1つ目のちっちゃい花火を打ち上げました。

働き方改革 2017年の取り組み		
生産性向上(残業削減)について ➡ キーワードは「健康」		
・会議、朝礼、休憩時間の規制		
月曜会議	7:30~8:10	
特機予定会議	8:10~8:30	
全体朝礼	12:45~13:15	
第2・モデル朝礼	13:15~13:30	
第1朝礼	(月)11:50~12:00 (火)~(土)8:20~8:30	
その他会議は、	MAX50分	
残業時の休憩時間	18:05~18:10	以降同様

② 健康診断結果に異常が出たら残業時間制限

2つ目は、「健康」がテーマなので、健康診断で何か引っかかった人は1日の残業時間はマックス3時間としました。それまでは4時間、5時間が多く、マックス3時間しかやっちゃ駄目よと言うと、もめるんです。あの仕事できませんとか。それで僕の回答は、じゃ、やらなくていいです。僕が謝りに行きますと言うと、ちょっと前倒しでやってくれたりはしていました。今では言えませんが、とにかく健康診断に何か書かれた人はマックス3時間。でも、女性だとちょっとナイーブな問題なので、上司と本人にしか伝えません。

③ 健康活動(ダイエットクラブ)

では、スタートに何をしたか。「ダイエットクラブ」と言っていました。自転車や、腰をひねる盤や、踏み台昇降など、ちょっとした器具を購入しました。でも、そんなのやっても続かないので、何か面白いドラマを見せようとテレビを入れました。業務が終わった後、1日1本、45~50分間、踏み台昇降をしたり、自転車をこいだりしていました。とにかく健康。どうせ家へ帰ったってスポーツクラブに行かないでしょうと。車で家に帰って、男性だったらビール

を飲んで、女性だったら何か食べてみたい感じなので、健康にならないと思いますので、じゃ、ついでに運動できる環境をつくってあげようというのがこのスタートです。

でも、これだけじゃ面白くないので、プロのインストラクターを呼んで、ヨガやエアロビやボクシングエクササイズをやりました。一番人気があったのはヨガです。でも、全然燃焼しないので、最近、ランニングマシンとウエイト



器具と、最近はやりの振動で脂肪燃焼する器具も置きました。ここのランニングマシンを使っていた女性がめちゃくちゃ細くなって、社内で評判になり、これは人気があります。会社が終わった後、すぐ隣にあるロッカーで着がえて30~40分、毎日テレビを見ながらランニングマシンをやったらシュッとスタイルがよくなって、今じゃ男性のちょっと太った方が乗ってやっています。これはお勧めです。

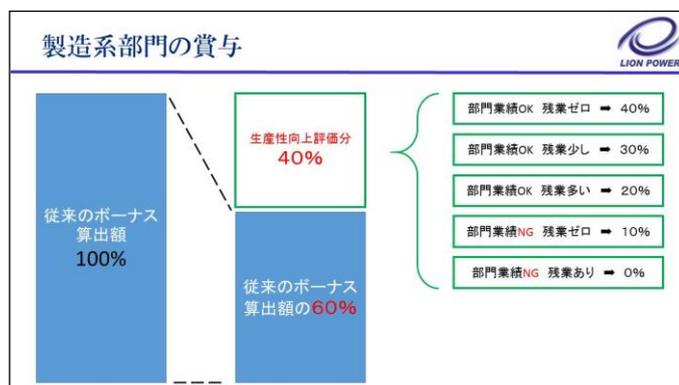
(2) 生産性を賞与に反映させる算出法

本題に入ります。ここが今日の一番のテーマです。ボーナスにトリックを仕掛けました。

皆さんの会社でもいろんな人事考課があると思います。うちも算出方法があり、今までは計算をしてその100%が支給されていきました。もちろん個人によって100%の数字は違います。それを、その100%計算された後、60%はそのまま支給し、残りの40%に関しては残業の減り具合によって変えました。

① 製造系部門の賞与

対象期間の残業がほぼゼロに近く、部門の業績もいいという人には40%、要は満額入るシステム。残業を少しして業績がいいという人は30%、残業が多い人は20%、残業はあるし業績も悪い部門は60%しかもらえませんが、これは製造部門です。



② 設計開発系部門の賞与

うちは開発型の方が多く、残業の大半がこの部門の残業時間になります。彼たちはどうしているかというと、30分単位でポイントが当たります。残業がゼロだったら10ポイント、1時間だったら7ポイント、3.5時間やるとマイナスになる。20時40分以降はマイナス9ポイントになる。ここがポイントとして非常に大事にしています。朝までやるときがありますが、そういうときはずっと同じマイナス9ポイントです。20時40分に帰ってもマイナス9ポイント、翌朝6時に帰ってもマイナス9ポイント。この管理だったらとことんやれます。解決するまでやっていいですよ。

どうしてかという、プラスポイントとなると賞与の追加が40%、35%、30%になって、マイナスになると20%、10%ですよ。対象期間がとにかくプラスじゃなきゃ駄目。ということは、マイナス9ポイントもらった次の日は必ず5時に帰る。そしたら、マイナス9足す10でプラス1ですよ。これが1つ目のポイントなんです。



しかし、開発型なのでなかなか計画どおりに行きません。製造と違ってリードタイムが決まっていないので、そのことも考えて、もうそのときはとことんやれ。そのかわり次の日は絶対さっさと帰れ。それでプラス1にするという健康管理をやりました。

ちょっとこれは定量的ではないんですね。業務難易度が入るので。結局これは僕と部門長の2人で決めます。A君はこの賞与算出表のどこですか。彼はプラスポイントです。プラスってこの3つのどれですかと聞いて決めます。F君はマイナスポイント。難易度がHighかNormalかどっちだといったときに、Highですわねといったら、じゃ、さっきの60%プラス20%しかもらえないとなります。

中小企業なので、大体おやじの代はそうですけど、僕も最初そうでしたけど、ほとんど社長が決めるんですね。しかし、このときから初めて部門長と社長が決めるようになりました。部門長は緊張して、えっ、僕の言ったとおりになるんですか、嫌ですよみたいな。非常に部門長が緊張したのがこのシステムです。

I-3 2018年の取り組み

でも、翌年には失敗が出てきました。部門業績、これがネックなんです。部門業績の悪いところは、私たちはどうせやっただけだからとなるように感じたので、もう部門業績はなし、個人の残業だけにしよう。製造部門も開発部門と一緒にポイント制に変更しようと、ポイント配分を見直しました。ただし、マイナスポイントについて、先ほどプラスとマイナスの境界線を言いましたが、マイナスポイントをとってもプラスになるようやってほしいと。

先ほどは100%からラスト40%を満額払うかどうかでしたよね。ではなくて、今度は100%計算して、それに上積み、またそこから上げると変えました。エンジンをちょっと変えただけなんですけど。

図の上段が2017年です。下段の2018年、2年目にやったときには、赤色のところが変わっていますが、短い処理をやっていて8時10分まで残業したときにはマイナスポイントが

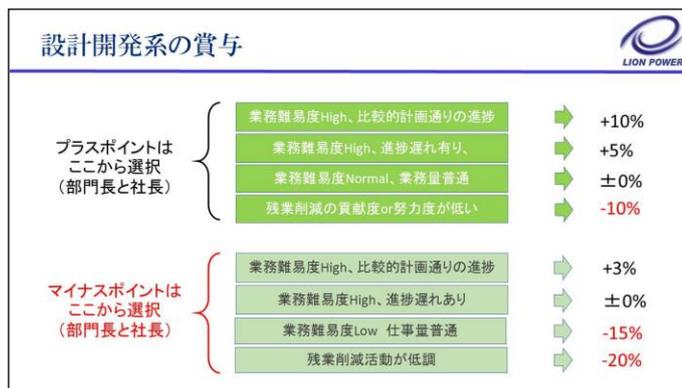


つく。2年目はこれをやっただけです。

それで、取り組み2年目の賞与についてですが、これは製造と総務が入っていますけど、プラスポイントは、先ほど言ったプラスもマイナスということなんです。要は、毎日5時に帰る人で残業削減活動もないし生産性も低い、違う言い方をすると、ただ座ってただ耐える。それでもプラスになりますよね。

そういうのを評価されたら困るという意見があって、ここはマイナス10%。マイナスポイントでプラスにしたのは、残業削減にすごく取り組んで残業が減ったけど、とにかく仕事が多い。そいつしかできない仕事なんだと。皆さんの会社でもそうだと思うんですけど、やっばりできる人には仕事が集まる。そいつはなかなか残業が減らない。ポイントがなかなかマイナスからプラスにならないという話があって、こういう連中をプラスにしましょうと。でも、ルールはプラスにしなくてはいけないということなので、プラス評価の数字よりも多くしちゃ駄目だねということで3%にした。同じように、残業削減効果はなく仕事が多いとプラマイゼロ。マイナスが増えてきたということをやりました。

開発部門も同じです。何もしない人はマイナス10%。同じようにマイナスポイントでも業務難易度がHighで計画通りに進捗した良い成果の人はプラスにしましょうということをやりました。



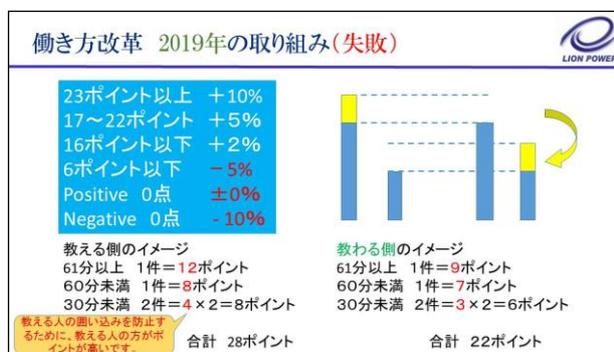
I - 4 2019年の取り組み

(1) 仕事量の多い人の仕事の継承を目指す (失敗)

2019年は大失敗しました。

残業がグッと減りました。でも、仕事ができる人はまだ残業が多い。今度はこの仕事が多い人の一部を手伝ってもらって減らそう、これが狙いだったんですが、味をしめたのかポイント制にしたんですね。教えたらいポイントが当たる。教わったらポイントが当たると。でも、教える人が仕事の困

り込みをやりたい気持ちも分かりますよね。困り込みを防止するために、出すほうが12ポイント、同じ案件で受けた人は9ポイントと、仕事を出す人のポイントを多くしたんです。



でも、全然できなかったです。原因ははっきり分からないですけど、その人がまだ忙しいことと、教わる側の実力が足りない、ついてこれないということで、これは全く機能しませんでした。事業承継もそうですし、技能の継承もあると思うんですけど、教えるということのモチベーションを上げるのに、僕も今、苦勞しています。

(2) 有給休暇取得

有給休暇取得の義務化は、うちは中小企業なので今年の4月から対象だったんですけど、去年から大企業と同じ基準で、有休休暇を取りましようねとって「見える化」をしました。

2019年は、全員3日間ほど有休取得日を設定しましたら、大失敗ですね。休まなくていい人が休んでいる。休まなくていいという表現はちょっと語弊があるかもしれませんが、おまえが今そこに行かないとどうするんだという人も全員一斉に休んだ。仕事がおろそかになってしまう。そういうのが何件も見られたので、今年は指定有休取得はなしにしました。ちゃんと日数だけ管理すれば100人ぐらいの会社だったら全然問題なくできています。

同じように残業時間も常に累計が見られるようになっていきます。何月何日でどれだけ、日数でいくとどれだけと見えるようになっていきます。45時間超えは網かけにしたり、80時間超えは濃くしたりして、すると、この人は6か月連続やっているんですね。今年、ずっと45時間を超えていると分かる。これは、成績の悪い人が優秀に見えるようにつくっているわけです。でも、彼はライオンパワー1の稼ぎ頭。仕事を探しにいくのなら、この人のところに行けば、これをやってと出て来る。これがライオンパワーの実態で、もし彼が45時間以上やりたいとしまししょう。法律ではアウトですね。でも、残業少なくて法律は守っているけど、会社の存続発展にあまり大きな寄与はしていない人。どっちが正解なのか。

何でこんなことを言うかという、こういう実態がある。確かに今日のスライドは、投資ゼロで残業がいっぱい減りました。でも、稼ぎ頭、仕事ができる人にはこういう現状もある。これを何とかして変えていかないと生き残れないというのが僕の考えです。

いろいろ分析の仕方はあると思います。こっちは残業が増えているじゃないか。これは先ほど言った開発部隊。受託開発案件がめちゃくちゃ増えたんです。彼らがかんりの仕事をこなしてくれた、かんりの収益を出してくれたおかげで、去年、最高益となりました。うちはたまたま景気がよかったのではなくて、労働者が人口減少するという下がった曲線、その仕事が入ってきたわけです。今後、コロナの関係でいろいろと変わってきます。その関係でもっと需要が増すと思っていますけど、さらに上に行きたいと思っています。

2019年度	前年度						所定外実働					
	18年11月	18年12月	19年1月	19年2月	19年3月	19年4月	19年5月	19年6月	19年7月	19年8月	19年9月	
36	43	24	36	32	20.50	17.50	52.00					
52	54	35.5	77.5	58	46.50	17.50	15.50					
92.5	86.5	65.5	98	93.5	77.50	31.25	44.75					
5	23.5	16.5	22	23	34.00	25.00	22.75					
33.5	16	0	33	52.5	49.00	20.00	48.00					
40.75	46.5	78	17.5	19	37.00	24.00	37.00					
53.5	54.5	39	57	43.5	55.75	40.50	68.25					
61	61	22.5	66	55.5	40.75	21.50	30.75					
68.5	63	38.25	70.5	76.5	41.50	33.50	39.00					
54.75	62.25	33.75	18.5	44.5	23.50	15.00	10.00					
41	24	9.5	31	32.5	27.50	15.00	38.25					
19.5	3.75	0	27.75	23.5	22.50	2.00	0.50					
19.75	39.5	25	27	33.5	44.25	35.50	30.25					
24	41.5	17.25	41.5	45.75	36.25	3.75	29.75					
85.5	111.5	76	91	94	69.50	36.50	44.25					
75	77.5	56.5	66.5	69	66.50	49.50	35.75					
67.5	42.5	18.75	61.75	57.25	49.75	12.50	8.25					
15.5	32.5	13.5	20	15.75	26.25	30.00	16.00					
59.5	59.5	48.5	79.5	62	54.00	42.00	31.00					
66	75.5	59	82	75	69.00	42.00	44.00					
43	78	64	56.5	33	59.00	24.00	42.75					
28.5	54	34.5	46	37	63.00	38.00	15.00					
106	91	102.5	62.5	60	72.00	44.50	64.00					
61	56	24	56.5	49	58.00	20.00	0.00					
0	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00					

社員誰でも閲覧可能+毎月の会議でも表示

Ⅱ 人手不足への対応（採用活動）

では、どんな会社かということで、ビデオを見てください。これは僕が外国人用にスマホで作った動画です。ちょっとファンキーですけど、見てください。

〔動画〕

仕事はいっぱいありますけれど、人が足りないということで、人材はやっぱり大事なキーワードで、かなり採用に力を入れています。力を入れているのでかなりお金を出しているかというところ、世間一般的にいう何とかサイトなどには、ほとんど登録していません。どういうやり方でやっているかということを紹介します。

Ⅱ-1 社内発表会に就職担当教諭らを招く

これは皆さんでよくやっていらっしゃるQCサークルみたいなものです。各部門の発表をしてもらうんですけど、お客さんと呼んで、うちの会社はこうなんですよというのはよくあるパターンですね。それを今は、学校の就職担当の先生や新聞記者の方に来ていただいて、ライオンパワーを知ってもらいます。



このプレゼンは社員がやります。7分間で、ルールは2か所面白いことを入れなさい。余興に走るグループがあるんですけど、笑いを絶対入れなさいと。つまらないプレゼンは誰も聞かないということで、1年生がプレゼンしたりしています。部門長しかやっちゃ駄目というものもあります。若い人たちがコンビを組んで5人でやったりもします。

みんなで投票をするんですけど、優勝した部門に賞金が当たる。賞金は、今日みたいな講演を僕は年に2〜3本やっているのですが、この謝金が優勝賞金になっています。一度、優勝賞金がゼロ円というときがありましたけど、その年はなかなか講演がなくて。

終わった後、社員会主催の飲み会がありまして、楽しくやっています。ここにも先生方に参加してもらって、ライオンパワーの雰囲気味わってもらおう。その先生が生徒にライオンパワーの雰囲気を伝えてもらおう。飲み会がメインなので、みんな私服で来ます。会社を3時で終わらせてみんな一斉に帰って、女性は化粧をして洋服を変えて、飲み会が主になるように楽しくおかしくやっています。

II-2 サッカースクールの開催

Jリーグでコーチをやっていたという人は石川県小松市ではなかなかいません。豊田陽平という日本代表だった選手がいますけど、彼は今、鳥栖にいます。Jリーグコーチというなかなかない経歴もありますが、自分の強みを生かしてサッカー教室をやっています。



会社のホームページに、サッカー教室の申込み案内があるということがポイントです。ホームページの下に、今日スクールがある、ないと出てきます。すると、毎回親は会社のホームページに来てくれるんです。ライオンパワーという会社の認知度がかなり上がります。狙ったのは、女性がよく小さい頃、ピアノをカワイ教室で習っていました。就職活動のときカワイを考



える、ヤマハを考える。そういう感じで、ライオンパワーのサッカースクールに入っていた。あ、あの会社か。じゃ、ちょっと見てみようかなと思ってくれる。それまでは「ライオンパワー? 何だその変な名前」で終わっちゃうわけで、それが嫌だったので、とにかく自分の武器を使ってライオンパワーの認知度を上げようと、こういうところにサッカースクールのアイコンをつくりました。狙いは人材確保なので、このサッカー教室は価格破壊と言っていいぐらいめっちゃくちゃ安いです。こういう感じで毎週、子たちに指導しています。

1期生は今、中学2年生ですから、あと4年後に就職活動ですね。僕のまいた種が実るのは4年後です。4年後に「僕、社長のサッカースクールを受けていました」という子が来たら成功。その4年後以降は、毎年何十人にライオンパワーという会社を見てもらえる、こんな中小企業を見てもらえる状況になるわけです。そして、味をしめたのか中学生チームをつくり、来年からカタールのU-15と戦えるようにとやっています。

中学生チームをつくりたいという筑波大学出身の生徒がいます、彼から「高瀬さん、やらないんですか」と言われて、「おまえが来るんだったらやるよ」と、中学生チームを立ち上げました。彼は今、研究開発室で勉強していますけど、筑波大学ラインで彼の後輩も入ってきます。なかなかプロのサッカーだけで生きていくことはできないです。プロ野球もそうですね。安定した収入プラス好きなサッカーもできるという環境を提供することによって、こういう人材が来る。石川県の小松のちっちゃい中小企業に、普通はなかなか筑波大卒は来ないですね。それが今、来る流れができています。

地元の大学生、金沢工業大学は石川県では人気の大学です。そんなところに行っても当社は勝てないから、金沢工業大学のサッカー部だけを狙って、来年このうちの1人が入ってきます。よく練習試合をするんですね。一回練習試合が終わった後、ちょっと集まって一と声をかけて、そこでミニ企業説明会をやる。サッカーの話もいっぱいして、会社の話をして、社員も僕のチームに4人ぐらい入っているの、彼らを並べてミニ企業説明会をして、ゲットしよう。

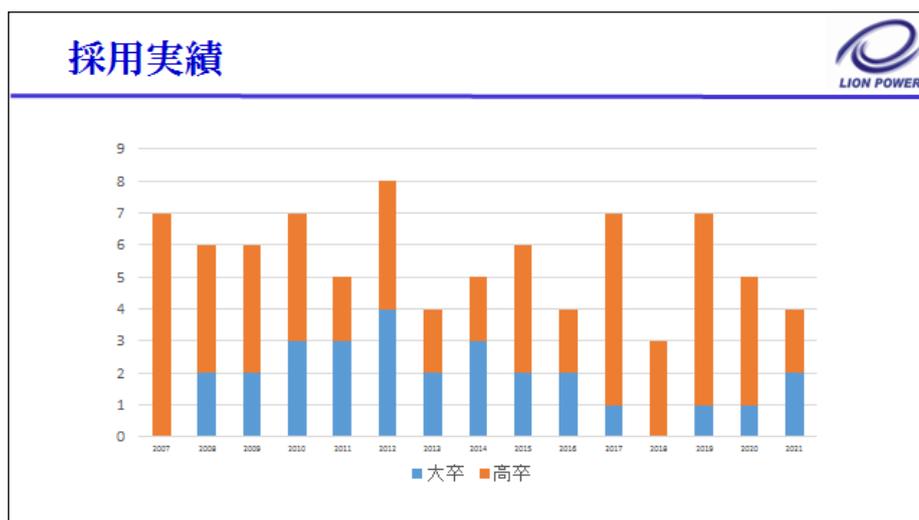
II-3 オンライン面接と情報発信

さきほどの動画は、JETROさんの外国人向けのオンラインで、外国人材はほとんどが日本の大学を卒業した方ですけど、その方々を対象につくったオンライン動画です。この間やっただんですけど、来たのはアルジェリア人とかアフリカのベナンの学生です。実習生もそうなんですけど、失踪対策を考えなければいけない。平日の5時以降、時間を余すと悪いところへ行ってしまうといけなないので、なるべくサッカーができる人材がいいなと思っています。サッカーができる人を優先的に選ぶとはしていますが、まだ選んでいません。

つい最近もありました。オンラインのうちの動画を見て、この小松の田舎に、中国、スペイン、マレーシア、台湾の、行っている大学は、東京電機、立命館、立教、芝浦工大などの学生と、オンラインでつながってしまう。もちろん英語でプレゼンしました。できる社員にしゃべってもらって、映像を流しました。アルジェリア人もいい人材なんです。そういう人材がオンラインで採れるかもしれない。オンラインに非常に興味を持ちました。

facebookが一時はやりました。うちもやっていますが、うちの中ではあまり効果はありません。

II-4 採用実績



採用実績については、まずリーマンショックのとき、青色は大学生ですけど、それ以前はなかなか採れませんでした。リーマンのとき大企業は削減しましたが、うちはどんどん採りました。大学生を選べるぞと喜んで採っていて、この辺で採った人材が今の主力になっています。去年の最高益を出したのはこの連中です。でも、全員が残っているわけではありません。野球で言うと5割打者ですね。5割が成功、5割は離職か違うところに行っています。

今はコロナ。チャンスだと思って、でも人口は減っている。そこに固執していても駄目だから、中小企業でも外国人でもどんどん使わないといけないうことで、JETROに登録しました。そしたら、アルジェリア人がオンラインで送って来た。彼は「日本に行きたいけど、飛行機は飛んでいない」と。今は人材を採っていく時期だなと僕は思います。

II-5 定着活動

定着活動はよくやっています。釣りクラブだったり、バーベキュー・パーティーをやったり。普通なんですけど、バーベキューだけちょっと違まして、バーベキューとかイベントをやるのと、最近の若い子は来ません、そんな会社の行事って。それはごもつともなので、うちがやるのはお昼休み時です。ある一日のお昼休みだけ、担当10人ぐらいが準備して、肉を焼いておいて、従業員は弁当なしで来させる。アルコールはないんですけど、その時間だけよく食べていって戻る。これをやると全員参加しています。

II-6 人材育成

人材育成として、2011年から海外に出ていますけど、そのときに、活躍した従業員を半分ご褒美、半分勉強のために連れていきます。行く前に英語で会社説明を全社員の前でさせます。それが不評で選ばれたくないという社員が多いんですけど、行って、どこかの外国のブースにわざわざ訪問させるんです。チラシを渡して行けと。この製品はこうだこうだと営業させるんですね。しゃべれるわけじゃないじゃないですか。だから、行ってすぐビールを3杯ぐらい飲ませるんです。べろんべろんにさせて気分を大きくして行かせるんです。でも、残念ながら酔わないんですよ。でも、帰ってきた後、すごい自信になります。それも味をしめて5、6年ずっと続けてやっていました。

その中でぐっと伸びた人間が、さきほどの6か月連続残業が多い人間です。彼が一番最初に行ったんですけど、そういう人材育成を遊びながらやっていました。

III 新型コロナウイルス対応

III-1 コロナ対策

今の新型コロナウイルス対策については、C o c o a という厚労省が出しているアプリを強制的にインストールさせています。3名だけガラ携だったのでインストールできませんでしたけど、それ以外は全員上司に確認させて入っています。

なぜかという、例えば1人が感染しました。そうすると、大手企業のようにフロア全部を閉鎖などやると、中小企業ではあまりにもダメージが大き過ぎるので、感染者だけ、濃厚接触者だけ休みなさいと。

でも、誰が濃厚接触者か分からないから不安定です。だから、インフルエンザと一緒に、ならないのが一番いいので、今やっているのは、トイレへ行ったら必ずうがいをしなさい。トイレへ行ったら、時間をかけてもいいから手洗いとうがいをしなさいということをやっている、今のところ感染者はゼロ。たまたまでしょうけれども、近所ですたことがありますがし、小松市はカラオケクラスター、病院クラスターが出たり、会社に一番近いコンビニの店長もなったんですけど、うちの社員はなっていません。運よくです。

誰が感染するか分かりません。ですから、4月の時点で僕が出した方針は「有休を取るな、仕事をできるうちに仕事をやれ」と言いました。誰か感染したら休まなきゃいけないから、そのときに有休を消化してくれ。これが方針ですって。そしたら女の子に「休みにくい、社長」と言われました。でも、日本全国そうだと思いますが、かなり健康には気をつけております。

仕事はどうしているかという、なかなか飲み会もないし、接待もできないということで、ゴルフによく行きました。誘われるほうも行きやすいみたいで、3密のうちの1つじゃないから、ゴルフは結構使いました。終わった後は、高瀬のバーベキュー外交と評判になったぐらい、しょっちゅううちでバーベキューをやっています、今は寒くてできないですけど、かなりビジネスは進みました。やっぱり一日中ずっと一緒にいますし、家庭の協力は必要ですけども、かなり有効でした。そんなことを僕はやっています。

Ⅲ-2 賞与システムの変更

皆さんもいろんな悪影響があったと思います。たまたまうちの社内で起きたいい影響なんですけど、賞与システムを変更しました。コロナとは関係なく、やりました。3年後に、部門・グループ収益が赤字のところはボーナスゼロとすることにしました。大きい会社で昔やっていたカンパニー制のようなものです。カンパニーのその部門が赤字だったらボーナスは出ませんよというカンパニー制で、そのために、各部門の収益計算システムを構築しました。実力どおりの評価につくったつもりなんですけど、赤字部門を意識したシステムであります。

この部門は赤字だから、他業界、他社の仕事をしろと言ったんですが、やらない、やらない。抵抗される。よくあるパターンですね。例えば、この部門には4つのグループがあって3番が赤字だとします。問題点を出して、あ、ここだけが赤なのねと明確にしても、ほか3つのグループは全く気にしない、他人事で、変わらない。しかし、6月頃、コロナの影響がどんどん出てきて、各グループ全部の生産量が落ちてきた。そうすると、他社の仕事も取り入れる意識が出てきました。

その次、ようやく移行教育ができます。僕が2019年に失敗したというやつです。自分の仕事を移行する教育をやり出して、新しい仕事を取れる時間をつくり出した。これがうちのコロナの影響で一番助かったところですよ。2019年やったら失敗したけど、こういうシステム、カンパニー制によってボーナスが変わるというふうにとやると、一遍に変わりました。コロナを踏襲した形なんですけど、一遍に変わりました。

今は、製造から開発に社員をどんどん教育して移行させています。ただし、スピード条件があります。開発スピードを上げるというんじゃないんです。変化のスピードを上げるんです。とにかくコロナの時代は、オンラインでアルジェリア人と会える、ベトナム人と話ができる。今まで海外進出するときは、飛行機に乗って海外に行かなきゃいけなかったでしょう。今は行かなくていいんですから。オンラインでやれちゃう。それぐらいスピード力が違う。ですから、会社の変化もスピード感がなければ駄目だということで、かなり強調して行って、その一つとして社員の育成のスピード化を図る。「あの仕事が終わってから教育していいですか」とか言うのはナンセンス。とにかくスピード感を持って会社としての開発力を上げることが、ライオンパワーの生命線だと思っています。

IV 働き方改革の成果

現在10月の数字です。残業時間は8千600時間しかありません。コロナの影響ですね。残業はないです。でも、深夜残業が7か月でもう200ある。必ず昨年を超えます。増加している。それはコロナ関係の仕事が増えたり、コロナ対策品の開発とか、そういうものが増えてきて、開発スタッフの残業は多いです。それを減らすためにも、やっぱりスタッフを増やしたいというのが僕の今思っている状況です。

	活動1年目				活動2年目	活動3年目
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年 4月～9月	
普通残業 (時間)	48,238	22,499 (53%減)	29,922 (32%増)	22,587 (32%減)	7,443	
深夜残業 (時間)	812	443 (45%減)	202 (55%減)	257 (22%増)	198	

補 足

以上で一応プログラムは終わりですけど、時間がまだ20分あるので、おまけの話をして、3つ用意しました。

① 一流選手

受け売りなのであまり話したくないんですけど、一流選手。これは従業員も一緒だと思います。僕が1軍のヘッドコーチをやっているときに、森山という選手がいました。サンフレッチェ広島、その後横浜フリューゲルスへ行って、ジュビロ、ベルマーレへ行って引退しました。僕がコーチで彼が選手。僕より1つか2つ年が上なんです。一緒に練習していると、間違いなく僕のほうが上手なんです。でも、彼は元日本代表なんです。えっ、こいつが本当に日本代表？というぐらい下手なんですわね。

ある日、彼がイエローカード2枚になって出場停止になり、1軍の試合に帯同できなくて2軍の練習に来ました。僕は2軍の監督もやっていたので一緒にやっていたら、最初の30分ぐらいで捻挫をしました。2軍の練習をして捻挫、来週の試合に出られない。これは大変ですよ。僕もどうしよう…。トレーナーが走ってきて「もう練習をやめさせます。向こうで治療します」と言うんですね。でも、彼は「俺は練習を続ける」と。「何で？ 来週また試合があるから上がってくれ」と言ったんですけど、彼は嫌だと。何でそんなにやるんだよと言ったら、「俺は2軍の練習をばかにしてきたと思われたくない」。キャプテンというのもあったんですけど「俺は2軍の練習をばかにしていない、そんな姿を見せたくない」と言って練習を続けたんです。僕はそれに感動して、若い選手にもありがたいし、「分かった。じゃ、やれ」と言って。僕はトレーナーからずーっと怒られて。でも、「あいつがこう言っているんだし、しょうがないよ、いいんだよ」と言ってやらせたんです。彼は練習が終わった後、めちゃくちゃ治療して、結果的には試合に間に合ったんですけど、監督にしてみればふざけんなよという感じですけど、彼はそういう性格を持っている。彼は今、日本のU-16代表の監督をやっています。3回連続16歳以下ワールドカップ日本代表を出している名監督です。

何を言いたいかというと、彼は下手くそなんです。皆さんが見ても、プロかよというぐらい下手なんです。でも、ハートが日本一なんです。ハートが超一流。だから、サンフレッチェ、ジュビロ、フリューゲルス、ベルマーレと、Jリーグを4つも渡り歩いているわけです。ハートが一流じゃないやつは渡り歩けません。プロ野球もそうですね。だから、こいつはハートが一流ですごい。多分、何をやっても成功します。アメリカのスポーツを引退した選手の半分以上はビジネスで成功しているというデータがあるんですけど、彼はその一人です。何をやっても成功できます。彼のところに行った選手は非常にハートを育てられるので、どの企業にとってもうれしい人材ですね。というのが一流の森山選手。おまけ1です。

② 好きな言葉「努力」

おまけ2へ行きましょう。僕が好きな言葉は「正しい努力」です。実は野村さんのパクリなんです。サッカーのコーチ時代、一番読んだのが野球関係の本です。経営学も結構読みました。会社を意識してじゃないです。サッカーの監督、コーチというのはマネジメントなんです。

ベルマーレというのは自慢できないぐらい貧乏。カターレ富山なんかはもう金持ち。今、J3でしたっけ。でも、ベルマーレは本当に貧乏なんです。選手もやっぱりそれなりの選手しか来ないです。中小企業と一緒にです。それで勝たなければいけない。でも、監督がばかだったら勝てないです。僕は3人の監督の下でヘッドコーチをやったんですけど、1人がばかだった。僕、シーズン中に強化部長のところへ行って辞めたいと言ったんですね。何でだ。こんなばかと一緒に沈没したくない。まあ天狗ですよ。でも実力はありました。誰も褒めてくれないので自分で言っているんですけど（笑）。

なぜかという、「相手のチームはここが強い、あれがすごい」ばかりミーティングで言うわけですよ。じゃ、うちはどう戦うかという、皆さんだったらどう戦いますか。力にこんなに差がある。企業経営と一緒にですね。この中でも、どれか1つだけこのレベルに近いものがあるんですよ。一歩だけ抜き出していたら戦いやすいんですけど、そんな選手はなかなかいないです。力の差が一歩だけこれに近い項目がある。例えばあいつの足はあのチームよりも絶対速い、あいつの背はあのチームより絶対高い、あいつのキック力はあのチームより絶対飛ぶ、正確。弱いチームはそういう武器で戦うしかないんですね。それが議論に出てこないですよ。

相手は当時強かったのはレッズとか、今も強いアントラーズですね。レッズ、アントラーズと試合をする。「監督、どうやって戦うんですか」と言ったら、こうこうこうだと。「それは一般的ですよ。それでは勝ち目ありませんよ。僕はこう思う」と言ったら、「いや、駄目だ」となって、監督が最終決定権ですから、監督が言ったとおりのイメージの人を使うわけですから、非常に難しい。勝てるわけがない。

この間まで強かったベルマーレの監督さんは、中小企業経営者の考え方をしていて、そのときにちょうど、僕がベルマーレを訪問したときに会いに行ったら、「監督もそうだけど、社長も中小企業だ。ベルマーレはJ1にいるけど、中小企業だ。その戦い方をして今、残っている。それが成功している」ということです。

僕が野村克也さんで一番好きな作戦が、ピッチャー。右ピッチャーは左バッターに強い。左バッターにすごいやつが出てきたら、野村克也は右ピッチャーをリリーフに送った。そして、次のバッターは右バッター。左ピッチャーにするため、そしたら野村克也は、右ピッチャーを1塁で守備をさせた。ピッチャーが1塁にいるわけですよ。1塁の精鋭はベンチなわけですね。ピッチャーが右と左2人いるんですよ。右バッターには左ピッチャーが投げて抑える。ただ単にこれを聞くと、なんだ、そんなもんだと思うでしょう。本を読んだりするとよく分かるんですけど。

ということは、メリットは、左バッターに強い右を使える、右バッターに強い左ピッチャーを使える。デメリットは、1、2塁にボールが行ったら取れないんですよ。1塁のほうにボールが飛んだら取れない。これがデメリットです。じゃ、このデメリットをどう減らすかが、当時キャッチャーの古田。配球はこういう配球ですよ、1塁側に飛ばないように配球しなさい。

そうすることによってメリットが出てデメリットが縮小される。こういう考え方ですね。

これはサッカーにしろ、経営でも一緒だと僕は思っていて、この考え方がもう大好きで大好きで、それをベルマーレでもやればいいと言ってもやらなくて、結構衝突しましたね。それじゃ勝てないと言って。「信頼があるレギュラーはこうかもしれないけど、若手のこいつのほうがカウンターだったときに使えるから使うべきだ。こいつを生かすためには、カウンターだったら引くべきだ。守備してから攻める。そういう戦略でやらないと駄目じゃないか」というのが、僕のベルマーレ時代に経験したことです。

よく「プロのコーチ経験と経営」というタイトルで講演してと言われて講演するんですけど、これが一番多いですね。どれが今うちの会社で調子がいいか。どいつが調子がいいか。どれが駄目か。どうやってこれをごまかすか。どうやってこれを最大限に発揮させるか。これが結構僕の中では役立っています。要は、半分以上は野村克也さんのパクリです。

③ コア・コンピタンスとコア・バリュー

「コア・コンピタンス」と「コア・バリュー」というのは、よくある自分たちの原点に戻りましょうというもので、ライオンパワーはおやじが「技術を楽しむ会社」として立ち上げました。当時、1973年ですけど、中国や台湾などが全然出てきていないとき、でも大量生産をやりたくない、技術をやりたい。その技術力を世の中に提供していく会社をつくりたいというのが立ち上げた原点です。社是として今も使っています。そうすると、やっぱりうちは技術力、開発力に資源を投資しようということで、今もコア・コンピタンスとして技術力、開発に力を注いでいます。

コア・バリューというのは、お客さんにどういう約束をするかです。富山県にはコマツNTCがありますね。コマツは最近、プレス機のプリント基板の多くはライオンパワー製を使っています。そのきっかけは、他社さんがつくったプリント基板が壊れて修理をしようとしていた。うちの営業も素直に「そのつくったところに依頼すればいいじゃないか」と言うんですけど、その会社が倒産したんですね。回路図も何もない。何とかしてくれと行って、こんなややこしい変なのは、一度ライオンパワーに聞いてみようというので来たんです。

これが僕たちのお客さんとの約束です。何か困ったらライオンパワーに頼んでみよう。あそこの社長なら、あの社員なら何かやってくれるんじゃないかというのが僕たちが出しているコア・バリューです。そういうところに資源を集中するというか、そこに力を入れることが今の時代、特にローカルになっていく、人手が不足しているとかいろんな激しい状況の中で、このコア・コンピタンスとコア・バリューというのは非常に大事だなと、こういうときにそういうものが非常に生きてくるんだなと思っています。

おまけの話の最後にちょっと真面目な話をしました。

以上で本当にスライドはこれで終わります。今日はありがとうございました。

LOW コスト High リターンの働き方改革
Before コロナ & With コロナ

2020 年 12 月発行

編 著 富山県経営者協会

発行所 一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0856 富山市牛島新町 5 番 5 号

T E L (076)441-9588

F A X (076)441-9952

ホームページ <https://www.toyama-keikyo.jp/>

Eメール info@toyama-keikyo.jp

無断複写禁止・転載不可