

2021年11月9日（火）

令和3年度 高等学校産業教育研修会（起業家教育）

〔講義〕 企業の実際にについて



配電工事に取り組む当社の社員

有限会社 大柳電気 代表取締役 鈴木 悟

（元高校教員）

はじめに

昔、教員をしていたご縁でここに立たせていただいています。

1954年生まれ。2014年高校教員定年退職。2018年10月より、実父経営（創業者）会社を継承して4年目を迎えています。

当社の様子をお話することにより、産業教育に携わる先生方に少しでもお役に立てたら幸いです。

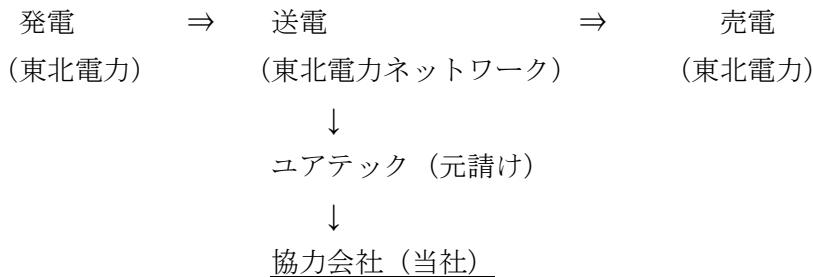
- 1) 社名 有限会社 大柳電気（法人化 1988年1月）
- 2) 所在地 宮城県登米市中田町上沼字大柳104
- 3) 仕事 株式会社ユアテックの協力会社として配電工事一般を行います
- 4) 社員 常勤社員 7名 非常勤社員 1名（安全担当） 役員（社長、会長）
< 社員構成 >
 - 社長（1）— 工程担当（1）— 作業班長（1）— 作業員（4）
 - 作業副班長（1）

本日のテーマ

大柳電気の挑戦 ～「昭和」から「令和」へ・時代を超えて～

I テーマの前に

1 当社の位置づけ



2 ユアッテク協力会社としての当社の変遷

1960年代～	東北電工（現 ユアッテク）に勤務していた社員などが、電気工事会社を立ち上げ、東北電工などの仕事を請け負う → 協力会社のはじまり
1970年代	創業者・父が協力会社の一つ、S電気（登米市迫町）に入社し電気工事に従事 S電気廃業。引き続き、T電気に入り電気業を継続。
1980年代	東北電工の協力会社として、仲間と独立する
1988年	有限会社 大柳電気として法人化する（父 59歳）
1989年	昭和から平成へ 安定した経営
2011年	東日本大震災（父82歳）会社の実質運営をO（専務格）に委ねる。社員最大14名。
2018年10月	Oが、諸般の事情で退社。父は、後継者として、長男・悟を指名。 社員9名（常勤）で再出発する。（父 89歳）
2018年12月	悟が代表取締役社長に就任。（悟 64歳）
2019年 2月	2名の社員が退社。
2019年 3月	第1次3か年計画のもと 経営実施。
2021年11月	第2次2か年計画策定中。（悟 67歳）

II 社長に就任

1 社長就任時の課題

- (0) 大柳電気のローカルルールからの脱却
- (1) 対外交渉
 - ・上位機関との連携（ユアッテク・東北電力ネットワーク）
 - ・取引先（銀行・自動車整備会社・ガソリンスタンド・・・）
 - ・同業他社
- (2) 社員との関係 就業規則改訂 賃金体系・・・
 - ・現有社員 退職社員
- (3) 関係機関との対応 労働監督署・労働基準協会 ハローワーク 税理士 社労士
- (4) 事務的な仕事の一切 出勤簿、給与、現金出納帳・・・
- (5) 借入金・リースへの対応 取引銀行、リース会社
- (6) 経営の健全化 赤字体質からの脱却

2 課題解決へ向けての**9つの幸運**

(1) 社員との面談（2018年10月） → いい社員・コミュニケート

私「俺でいいのか？」代表社員（実は教え子）「苦労すると思いますよ。」

社員「社長、俺たちが残れば大丈夫です。頑張るから、今年のボーナスは出して下さい」

(2) 経営相談役の登場（2018年10月）→ 的確なアドバイス

建設業を継承し、一度倒産し、現在2社を経営する旧知の人（仙台市在住）が登場

→当社に取締役に就任。それ以来、毎月経営についての相談

(3) 事務・経理担当を家族が担う → 家族の支援

(4) これまでの仲間の、継続的な励まし → 仲間の励まし

(5) 副業・ボランティアの継続 → 人生の継続性・複眼的思考

(6) 旧知の弁護士のアドバイス → 交友関係の大変さ

(7) 信頼すべき上司との出会い（ユアテック営業所長） → 仕事の支え

(8) 同業他社からの励まし・支援 → 新しい仲間

(9) 登米総合高校・佐沼高校の照明器具取付 → 地域からの支援

III 第1次3か年計画

(2018年12月～2021年11月)

1 目標

(1) 社風の確立と社員の定着

「自主自律」「凡事徹底」（挨拶・時間・整理整頓）

社訓「自分を愛し、家族を愛し、会社を愛し、世界を愛する」

ローカルルールからスタンダードへ

(2) 大幅な赤字への対応

収入－原価－一般管理費＝利益

<方針>・社員に無理はさせない。収益の大幅増を求める（安全第一）

・原価のうち、給与を下げない

・これまでの、取引先を洗い直し、原価をできるだけ下げる

・一般管理費のうち、役員報酬・接待費などは切り詰める



年初めに作成した、各自の目標

2 第1次3か年計画の総括（指導いただいている社労士の報告より）

働き方改革推進支援センターの支援事例として

➤ 支援前の状況

- どんぶり勘定で赤字続き
- 休みは日曜・祝日・お盆・正月（基本的に月～土勤務）
- 社員は日給制（日給+手当）
- 有給休暇は事実上ない（就業規則に規定あるが誰も使用していなかった）
- 残業時間は月40時間～65時間（土曜出勤分含む）
- 社長（2代目）はどんぶり勘定だった経営からの脱却を進めていた

➤ 働き方改革推進支援センターとの出会い（令和元年12月）

- ハローワーク（センター主催）の個別相談会に参加がきっかけ
- 相談内容は就業規則改正について（規則は20年以上前に作成してそのままの状態）
- どんぶり勘定からの脱却には社内ルールの整備と労務管理の近代化が必要と考えていた

➤ 専門家派遣の依頼（令和2年2月～）

- 急な改革の実施は社員の混乱・反発を生じ兼ねないので継続的な支援を希望
- 社員の労働条件の改善も重要だが、最優先事項は黒字化という認識が一致していた
- 業務改善のためのデータ収集（作業時間・作業工数・人員配備等）
- コンサル会社等の利用（有料）は業績的に難しい（センター利用は無料）

➤ アドバイザーは何を指導したか（令和2年度）

- 既に着手していた経費削減を進めるための指導
- 法改正による改定事項が多いため就業規則の改正も早期に着手
- 社員の意識改革を促すために社長と社員のコミュニケーションを増やすよう助言
- 新型コロナウイルス感染拡大の経済支援の補助金・助成金獲得の助言（雑収入獲得） → 令和2年度決算の黒字化（経常利益）を実現

➤ 働き方改革の本格着手（令和3年4月～）

- KGI（結果指標）の設定：2024年4月までに完全週休2日制の実施
- KPI（先行指標）の設定：有給休暇の年5日以上取得（人材・変革の視点）・隔週週休2日を目指す（顧客の視点）・業績のV字回復の実現（財務の視点）1日の作業工数の引き上げる
- 業務改善プロジェクトを結成（業務プロセスの視点）

➤ アドバイザーは何を指導したか（令和3年度）

- 今まで6日かかっていた仕事を5日に短縮するための方法論の提案
→ 業務効率を2割UP ($6 \div 5 = 1.2$) するための考え方
7%の3乗 ($1.07 \times 1.07 \times 1.07 = 1.225$)
 - ① 7%のムダの削減
 - ② 7%の作業効率上昇
 - ③ 7%の残業削減

1つの要素を20%改善するのは大変なので、要素を分解して少ない改善率を掛け合わせることで20%改善の実現を目指します。

➤ 具体的な手順

STEP1：業務の棚卸しと課題の「見える化」

STEP2：スキルマップによる作業習熟度の定量化

STEP3：多能工化の推進計画を立案・実行

➤ まだ折り返し地点ですが働き方改革実践の効果が出ました

- 有給休暇取得の推進（きっかけは子どもの卒業式）

→ 30代・40代の社員は仕事と家庭（子育て）のバランスを重視したいという要望あり。

- 生産性向上（週休2日制実現のための1日の目標工数をクリアできた）

→ ゲームをクリアする感覚でチャレンジしてみたら案外簡単にクリアできた（笑）

- 目標実現のためのデータ収集から成功体験の共有のためのデータ収集に進化しつつある

→ 「何をすれば上手くできるか」から「何をしたから上手くできた」にステップアップ。

- 「経営の透明化」へ前進した

→ ホワイトボードに1週間分の予想売上を記入、損益分岐点を社員に周知することで自分たちが必要な稼ぎを意識した全員参加型の経営の第一歩を踏み出した。

- 「ひとり親方の集合体」から「チーム」への移行へ前進した

→ 労使間だけでなく社員間でもコミュニケーションの重要性が高まり仕事への姿勢が変化

➤ 課題もいっぱいあるので支援はまだまだ続きます

- 安全や健康を犠牲にした生産性向上になってないか？

→ 生産性向上の要因が単なる負担増や勢いでは継続は難しい。ムリ・ムラ・ムダを徹底的に排除して健康や安全に配慮した標準作業の構築が必要（5Sの徹底）。

- 利益の分配の検討

→ 業績をV字回復させた利益をどのように配分するか？「利益3分配の原則」を提案。

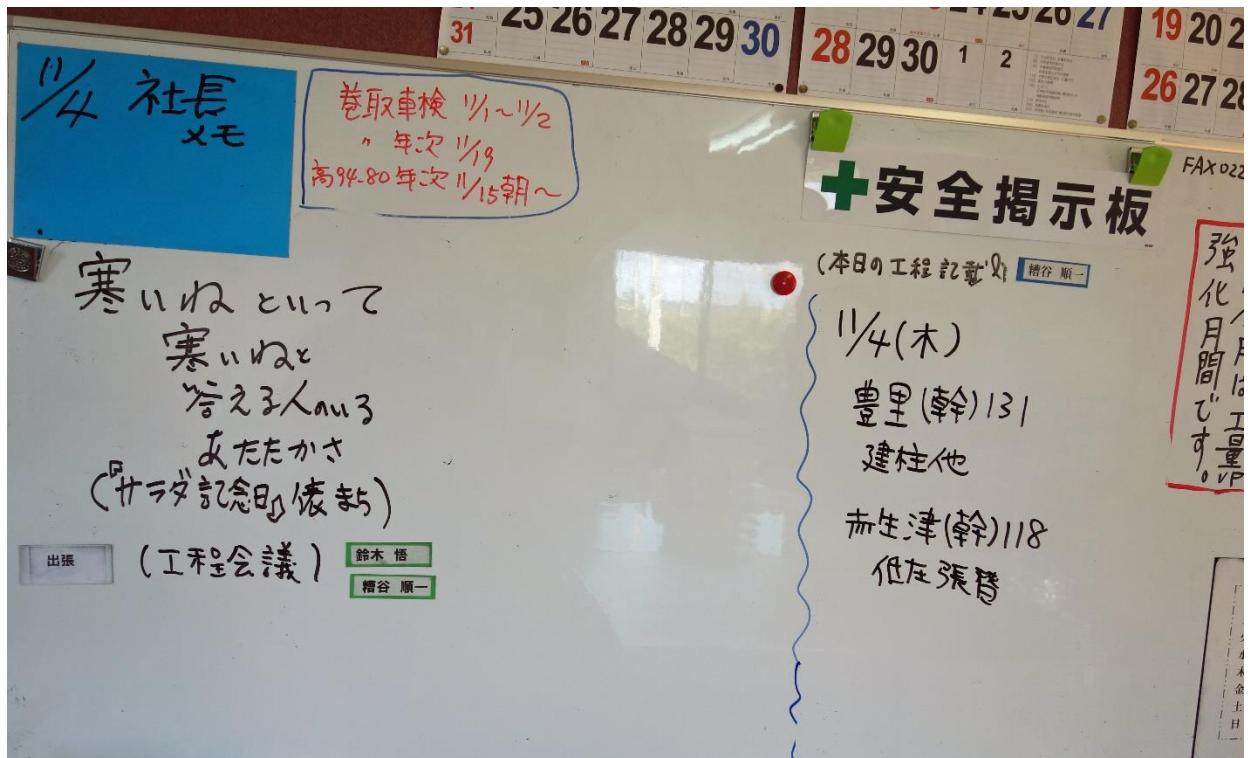
①会社（設備投資）、②社員（賞与・昇給）、③社会（税金・地域貢献）

- 給与・評価制度の再構築

→ 現行の日給制だと週休2日制は減収になってしまう。社員の懸念事項もこの論点。

①月給制へ移行、②日給の単価引き上げ、③手当等で調整、急激な制度変更は現場が混乱するので段階的な制度の再構築が良いのではないか？

社員の生活の安心・安全を担保し「ここで働いて良かった」と実感させるのが究極の目標。



2021年11月4日当社ホワイトボード

IV 第2次3か年計画

(2021年12月～2024年3月)

1 目標

(1) 社風のさらなる定着

「自主自律」「凡事徹底」(挨拶・時間・整理整頓)

社訓「自分を愛し、家族を愛し、会社を愛し、世界を愛する」

ローカルルールからスタンダードへ

(2) 完全週休2日制に対応した会社への改善

- ① 完全週休2日
- ② 生産性の向上
- ③ 資格取得による、ユアテック協力会社の地位確保

2 生き残りをかけた戦いの具体的戦略（社員に提示したもの）

OSD (大柳鈴木電気) ネクストステージ

2021年10月1日 提示

2021年12月1日 施行

テーマ

今変わらなきや 残れない！

やれることは なんでもやる！

はじめに

有限会社大柳電気は、1988年鈴木長吉により創業され、2021年33年目を迎える。

2018年12月より長吉嫡子の悟が継承し、3年が過ぎようとしている。7名の常勤社員の懸命な努力により、世代交代の荒波を乗り切り、これから成長の時期を迎えようとしている。

しかし、2024年の完全週休2日制実施の前に、当社は安全を確保しながら日々の生産性を1.2倍にするという喫緊の課題に直面しており、この課題の克服なしには、明日はない。

そこで、従前の「有」大柳電気の良き伝統を引き継ぎつつ、大胆に社風を刷新し、これからの時代に適合した会社作りを下記の次とおりに進めるものである。

記

I 会社基盤 (略)

II 有) OSD の経営理念

1 社の理念 (カンパニー ポリシー)

◇自主自律

◇四愛 自分を愛し 家族を愛し 会社を愛し 世界を愛す

◇三原則

2 社の経営方針

自主自律の社風のもと、三原則を守り、愛のある会社を目指す

<三原則>

- (1) 挨拶 明るく挨拶をします
- (2) 時間 5分前行動をします
- (3) 整理整頓 整理整頓をします

III 2021年度経営計画

(2021年12月完全実施 10月より周知し順次実施)

1 目標

2 目標達成のための具体的行動

- (1) 社員を 組織化します ~OSDはひとつのクラスです~
- (2) 日直制をとります
- (3) 3原則を守り、愛のある社風をつくります
 - ① 明るい挨拶 → コミュニケーションがよい
 - ② 5分前行動 → 次のことを考え、余裕を持って行動できる
 - ③ 整理整頓 → 全て基本で無駄がなくなる

<目標とする社風>

明るい雰囲気のもと、意思の疎通がよく、常に次のことを考えて行動し、無駄がない

(4) 「段取り8分」を日々実践します

① 工程担当は、現地調査を行うとともに株式会社ユアテックの支援のもと、目標工事量の計画を立案します (PLAN)

- ② 前日の終礼前に、当日の準備を行い点検します。
- ③ 前日の終礼で、当日の仕事に就いて、十分な打ち合わせをします。
- ④ 当日は、朝礼5分前に着席し、当日の任務の再確認をして余裕を持て朝礼を待ちます。
- ⑤ 朝礼では、必要最小限な打ち合わせをし、車両の点検後、すぐに現場に直行します。
- ⑥ 現場では、職務に専念します。 (DO)
- ⑦ 帰社したら、翌日の準備など、必要な業務を行い、終了後は速やかに終礼のため着席します。
- ⑧ 終礼では、当日の作業について、達成できたか、もし達成できない場合はその要因を共有し、改善策を話し合い、次からに生かします。 (CHECK)
- ⑨ PDCを経て、再度②から循環します。 (ACTION)
- ⑩ 工程担当及び社長は、毎週金曜日に、週の作業結果をまとめ、社員と共有します。また、同時に翌週の作業計画を社員に伝えます。

(5) 朝礼次第及び担当

(6) 終礼の次第と担当

3 具体的行動を支える会社の支援 (就業規則について)

おわりに

この案は、社長が3年間大柳電気で体験したことをもとに、多くの方の学びを得て、たたき台を作成し、社員との面談を重ねてブラッシュアップし、策定したものである。

意識を変え、行動を変えるのは今しかない、という思いで社員一丸となってまず、2012年3月までやりましょう。

そして、それをさらにブラッシュアップし、2022年度・2023年度と続け、2024年度の完全週休2日制に勝ち名乗りを上げ、残りましょう。

不退転の決意で。

再び 今回のテーマを。

今変わらなきや 残れない！

やれることは なんでもやる！

人には5つあるそうです。

この場に ゼひ いてほしい人

この場に できたらいてほしい人

この場に いてもいなくていい人

この場に あんまりいなくてもいい人

この場に いてほしくない人

嫌なたとえですね。

でも、心を鬼にして書きました。

あなたは、OSDに 是非 いてほしい人です。
一緒に3年間がんばっていい思いをしましょう

2021年9月29日 18時21分

3 2021年10月から始めたこととその成否（ファーストステップ）

(1) 「凡事徹底」から始めてみよう

- ①整理整頓 ○
- ②挨拶 △
- ③5分前行動 ◎

(2) 交換日誌を始めよう ◎

(3) 社員の子弟の家庭教師をしてみよう ○

(4) 副業を辞めないぞ ○ (大学講師 ボランティア 私塾・・・)

(5) すすんで、直接会社の儲けにつながらないことをしよう ○ (支社部会役員・・・)



整理整頓された事務所

4 11月から仕掛けていること（次の夢）

(1) まちづくりとの連携

住みやすい地域づくりへの参画 △

(2) 教え子たちとの継続的な学びの場の創造 ○

(3) 登米市の民間の文化事業づくり 歌と芝居の会 ?

(4) 震災を風化させない学びの場の創造 南三陸スマイルアゲインプロジェクト ◎



2021年10月31日 上山八幡宮社務所

V 社員教育と学校教育について



人がその気になるときは どんな時だろう

そのために。指導者は何ができるだろうか
何をしてはいけないのだろうか

VI 「起業家教育」について考えたこと



起業することを前提にした教育ってどんなことなのだろう？

会社経営を、他の人に勧められるだろうか？

おわりに

教員時代に大切にしてきたことは、今も大切にしています。

私は、「金儲け」だけで、生きてはいけません。

では、何の為に生きていくのだろう。

2021年11月4日 当社にて