

事例発表「魅力ある設備業界に向けて ～経営者の変化が人を育てる～」

長野県水道工事業協同組合連合会
松本市水道事業協同組合
ルピナ中部工業株式会社 代表取締役 柳沢 健一

本内容は、昨年10月25日に開催された（一社）日本空調衛生工事業協会 第25回全国会議における事例発表「魅力ある設備業界に向けて ～経営者の変化が人を育てる～」の講演内容を元に柳沢健一社長が加筆修正していただいたものを掲載いたしました。



講演の様子



講演を行う柳沢社長

〈「よく遊び、よく遊べ」〉

まずは我が社の社是から紹介させていただきます。「『よく遊び、よく遊べ』の社是が目指すもの」。これは、先代の社長で、現会長の市川の提言になります。一見「遊んでばかりで仕事してないの?」という感じに見えますが、そうではありません。誰でも、自分の好きなことや興味のあることであれば、自分から率先して取り組みます。ですので、遊びから仕事につなげていくと言いますか、最も一生懸命熱中できる遊びから進んでやることで仕事にも一生懸命さを持つという考えなのです。

当社は長野県松本市にありまして、社員は28名、うち6名が女性社員です。そのうちの2名が現場管理の代理人です。全体で30人弱ですので、学校で言いますとひとつの学級（クラス）みたいな形の中で仕事をしているという感じなのです。その中で、技術力や人間力、創造力を養っていききたいね。と言っています。

業務内容は、空調衛生、水道・土木工事、それからリフォーム。24時間のメンテナンスを地域の中でやらせて頂いています。主に水漏れや詰まりの他、信州は寒いところですので、凍結して水が出ない等の対応を、皆でやっています。

一番大きな現場でも1億円くらいの規模になりますので、大体は個人のお宅やお客様のところに行って、「水が出てよかったね」、「トイレが使えてよかったね」という、地域の中で「ありがとう」を頂きながら仕事をするのが一番のメインとなっています。

〈社内での取り組み事例の数々〉

その中で、私共の取り組みというのは、表題にもありますように、経営者が変化をして、若い人をどのように育てていこうか!?!?ということなのです。

仕事については、技能的なことや、人として人間力を養うといった、色々なことがあります。それを経営者から発信していくといいますか、トップがある程度変化をしながら変えていく。それで変わっていく。これは本当に根比べなのですが……その取り組みをいくつかをご紹介します。

まずは「ガンバレ休暇」！この業界は休みが少ないです。やはりどうしてもお客様に合わせなくてはならない部分もありますし、会社さんの組織や規模によっても、できる・できないは当然あります。そういった中で、当社では元請の仕事を増やしていきながら連続休暇を取得していった経緯があります。

この「ガンバレ休暇」は、まずお正月明けの仕事始めの日に、社員皆でくじ引きをします。年度始めの4月から12月までの8ヶ月の中の1週間、日付が記入してあるくじを引いて、例えば「8月の

○日」という1週間を引いたら、その週は頑張ってお休みなくとはいけないというルールです。当然「その時現場がとても忙しかったら休めない」となりますが、そうではなくて、このくじを引いた日を休むのは会社の命令ですから、いくら忙しくても、そこで必ず休むというルールになっています。

ですから、その休暇期間に向けて段取りや準備をします。代替りの人が現場に行くこともありますし、先方やお施主さんに話をすることもあります。やはり考え方として、「現場はどうしても休めない」とか「仕事は絶対行かなければ」というのは分かりますが、1月にくじ引きをして、一番遅ければ12月の10日ぐらいになりますから、その人は約1年猶予があります。1年先の休暇を取れないようではいけないのではないかと。ですので、段取り等をきちんと頑張ってお取得する「ガンバレ休暇」ということです。

これももう20年程前から始めていますが、やはり一番休めなかったのは、部長さんや課長さんです。どうしても現場が気になるといったことがありましたが、そういう時は「現場に行っていよいよ」ではなく「かわりの人間が交代するから、休んでくれ」と言います。

そして、休んだ時には家族で過ごしたり子どもと遊んだり、そんな意識の中で、経営側と従業員の、諦めというと語弊がありますが、休む事に対してどう準備していくかと、発想を変える訳で

す。「本当に忙しい現場であったり、年度始めや年度終わりが忙しいのはわかっているけど、そこにいる部長が休むのであれば、周りの部下、上司が、どうサポートして休めるようにするか」という、発想の転換です。それを考えたほうが、効率もよくなって働き方も変わってくるのではないかということで、実施している取り組みであります。

それから、これは皆さんの会社でも取られておられるかと思いますが、NO残業日を設定しています。私が社長になってから、6、7年行っているものになりますが、毎月5日と15日と25日をNO残業日としています。

最初のうちは、定時を過ぎても下の倉庫で作業をしていたり、なかなか帰らない社員もおりましたが、6年も経った今では、定時でさっと帰るようになりました。17時半には私が鍵を締めて、皆を会社から出してしまうということもありますが、もう諦めというか「今日はこれ以上仕事をしない日」となる訳です。

ですから、きちんとメリハリを持って、「やるときはやって休むときは休む」ということであったり、それが結果的に良い仕事になって「ありがとう」という言葉を頂けたりする方が、若い人が入ってくるにしても魅力があるのではないかということで、徹底的に社員と話し合っ、5日、15日、25日は必ずNO残業日にしようと取り組んでおります。

それから、少し前から健康経営というところにも目を向けました。やはり人が

入って来ない実情というのは我が社も同じです。我々のような中小企業ですと、今年も去年も、高校生や専門学校生、当然、大学生や短大生も、募集しても1人も来てくれません。ここ2年ぐらいは、非常に難しい状況にあります。

となれば、今いるメンバーの中で、何とか時間を作って健康な状態で仕事するという事を考えなければなりません。限られた時間の中で集中して仕事をするという事を考えているものですから、松本市が推奨している「歩こう運動」を実施したり、長野県の委託認定事業の「健康経営力支援プログラム」に参加しまして、この2月には「健康優良法人2018」の認定を受けました。

松本市でも「健康経営プログラム」に法人で参加をしています。これは、月に1度、毎月第1土曜日の4時から5時の間、体育館やグラウンドを取って、皆で集まって運動するという取り組みです。これも、建設業の現場がある皆さんですと、一定の時間に集まるなんてできないということがあるかもしれませんが、やはり小さな組織や部署の中で、何とか1時間でも、月に1回は集まろうと試みたり、月に1度の会議だけは何とか出るように工夫をしようという仕事の取り組み方ですね。それを少しだけ意識して変えたいなということです。

次に、「魅力ある建設業」……設備業を建設業と捉えて頂きたいのですが、これは、地元の工業系の学校に行った時にした話です。「これからの若者が懂れる

仕事であるか」＝「自分の子どもに誇れるか」であるということを話しました。

この仕事は、時間をうまく使えば自分のペースでできると言いますか、そうなる結構面白いんです。自分のやり方でできるのが、まずこの仕事の魅力ではないかと思います。

そしてもう一つ、人の為になる仕事であるということです。私どもは3.11の震災の際、お寺の住職さんを通じて、石巻にお風呂を設営に行ったんです。ポイラーと簡易プールを持って行って循環するお風呂をつくって、延べ1万5,000人ぐらいの方に使って頂きました。自衛隊のお風呂に比べて、うちの方が1ヶ月ぐらい早く石巻に設置できたんですね。約2年半ぐらいでしたが、被災された方々に大変喜ばれました。

その設営に関わった社員は、「人の為に何かできるというのは、すごく嬉しい」と言っておりまして、やはり「ありがとう」を頂けるといのは、自分たちの仕事に誇りが持てる事なんだと思いました。

普段はインフラの整備・維持をして、災害時には緊急対応をする。24時間いつでも、困った時には飛んでいく。そして地域の社会・経済を支える。地方創生を支える。本当に大切な仕事を、責任を持って誇りを持って、技術力を上げながらやっていますが、では学生達や子ども達になぜそれを伝えられないのか。それが問題だと思いますし、こういった魅力を、ルピナに来なくても業界全体で発信

して、「すごく大事なことなんだよ」ということを伝えていきたい、という話をしています。

〈魅力ある業界として次世代に引き継ぐために〉

そのような中で、今日の「経営者から発信しよう」ということで、やはり素晴らしいものをつくる中で社員を育成していきたいという思いがあります。想像力を働かせて、難しい課題や工事に取り組み、最先端の技術の中で仕事をする。そして当然、お客様や周りのことを考えて、協力して達成して、そういう組織で仕事をする。それが建設業だと僕は思っています。

僕は、「すごく気持ちのいい人たちが、人の為に水道を引いたり、空調を整えたり、橋をつくったり、道路をつくったりしている。建設業って素晴らしい事をやっているんだよ」ということをもっと発信して、それをお客様にも分かって頂いて、感謝して魅力ある業界にしていかなければいけないと思っています。

そして同時に、若い人を育成する中で、経営者や上司と一緒に成長していかないといけないと思うのです。この「変化していく」ということが、なかなか難しいことだと思います。そこで、非常に簡単なことですが、ルピナで取り組んでいる事をお伝えします。もしこういった事がこの業界の中で、現場や組織の中でできたら、結構魅力的になるのではと、僕は本気で思っております。

まず「気持ちの良い挨拶を社員（部署員）ができる会社にしよう」。これは意外にできていないと思います。人と会っても「あ、どうも」とか「ああ」で終わり。「おはよう」の挨拶も、大人は子どもよりもできていないのではないかと思います。

また、当社は衛生の方がどちらかというと得意な会社ですので、朝の清掃＝便所掃除というのを大事にしていまして、ピカピカにしています。これは交替制でやっているんですけども、社員皆が便所掃除をやるときに「本当に真剣にやっているか」を見ている。便所を自分たちが作り、そして使っている。そのような仕事に就いている組織で、本当に全員が真剣に便所掃除をできるか。これもなかなか難しいと思います。

それから、朝のラジオ体操を朝礼の時に必ずやりますが、これを完璧にやる会社を目指しています。ですから、我が社28人、かなり高いレベルでやっている自信があります。ですが現場へ行くと、職人さんや協力会社の皆さんは、意外にラジオ体操ができていません。これができないと、やはり怪我もするし、魅力的でもないですよ。朝から体をしっかり温めて、怪我をしないようにして現場に入っていくという、当たり前のことをしっかりできるような組織にしたいと思います。

そして、現場内での安全装備は100%。これは、大手ならともかく、例えば田舎の小さな住宅の現場ですと、タ

オルを巻いたまま入って来る人がいたり、ということが意外とあるんですね。特に強く言っているのは、防護マスクをしようということです。健康で仕事をする為には、安全靴や安全帯を含めて、きちんとした姿をする。この姿を子どもたちにも見せたいね、という話をしています。

それから、私の先代の市川が、2012年に私に社長を譲るというときにつくった「パラパラブック」というものがありまして、21年間の取り組みの中での思うところが書かれています。「何かあったら、パラパラとこの本をめくって、自分たちで考えてみてくれ」ということです。そこからいくつか抜粋致します。

まず、会社の中で一番大切にしている、「『ありがとう』をもらおう」。これは、「仕事がうまくて、早くて親切。これが『ありがとう』をもらえる会社」ということです。

そして、「デカイ声で挨拶しよう」。「おはよう。おやすみ。行ってきます。行ってらっしゃい。ただいま。お帰りなさい。これを言える会社は潰れない。これができると、会社の再建もできる」。市川は3つの会社の経営に携わったんですが、赤字になって潰れた会社も経験しています。そういった会社に共通しているのは、社員同士があいさつしないということだそうです。何となく来て、何となく出ていってしまう。そして何となく居て、まるで空気のような感じで仕事をしている。そんな会社はやはりダメだ

と。明るく見通せて、あいさつができる会社にしよう、ということですね。

次に、「寝ぼけて話すな」というのもあるんですが、これは「朝礼でも真剣に考えて話した人は、人の心に入る訓練ができる。寝ぼけて話している人は、いつまでたっても人の下にいる」ということです。ルピナでは朝礼当番というのがあります。毎日1人3分ずつ、何でもいいのでスピーチをするんです。社員数が28人ですので、月に1度は順番が回ってくるようになります。人前で話す訓練も兼ねてやっているんですが、そのときに、きちんと準備して考えて、伝えたい事を話せば、年12回ですが、確実に成長に繋がります。でも、そこで何となく過ごしてしまうと、やはりずっと技術も上がらず、人の下にいる、という教えですね。

それから、これは安全の話になりますが、「そこに親がいると思え」。「その穴の中に自分の親がいると思えば、もっと安全に注意するだろう!! 自分が怖いと思うことを作業員にやらせるな。危険だと思った瞬間に直せ。すぐ行く、すぐやる、終わるまでやる」。安全というのは一番大切なことですが、本当に自分の親が子どもにその危険なことをやらせられるか?ということ。そこはきちんと責任を持たなければ、ということですよ。

それから、「嘘をつかない」。「水は嘘をつかない。隙間があれば流れ出す。水は嘘では止められない」。これは本当にそうで、嘘の仕事をする、絶対に漏れ

ますし、絶対に機能しません。やはり正しい仕事をやって、しっかり向き合っていく。それには、嘘をつかない人間性をつくっていかないといけない、ということですね。

「水と空気と光は嘘をつきません! だからごまかしもできません」。経営も教えも社員の仕事も、ごまかしたところで結局全部わかってしまうし、それは通用しないことです。だったら、社員も自分も正しく真っ当にやることから、始めていかなければいけないのではないかと思います。

そして、ルピナの求める社員像としては、「24時間、いつでも誰かの為に、困っている人の為に、すぐに行って助ける。緊急時や困り事があれば役に立って、そこに満足を与えてもらって、感謝できる仲間」です。ですから、凍結や水が出ないことへの対応をした10代、20代の若い社員から「お客さんにすごく感謝されて嬉しかった。この仕事をやっていて初めて、私って役に立っているんだなあと思った」という話を聞くと、やはりこういうことが、我が社の社員像かなと思うのです。

そして「目指すもの」については「コンプライアンス・モラル・正しい人間性」です。

この仕事をする中で、社員も私もそうですが、人との出会いを通して自分が変わることができるか。変化していくことを恐れない気持ちを持つ。自分が成長する為に、何をして、実践して、変えてい

くことができるか。そして、自分が会社を大きくすることができるか。この仕事を通して、自分を変えて、また人にも影響を与えられるような経営者・技術屋でありたいと思っていますので、会社や社員も含めて、仕事を通して誇りを持っ

て、自分が変化していける人間になって行きたいと思っています。

やはり自分たちのような経営者、上にいる人間から変化しながら、魅力ある業界をつくっていきたいと思います。

(了)

会社概要

- 会社名 ルピナ中部工業株式会社
- 社 是 よく遊び、よく遊べ／真剣に遊べない人間は、真剣に仕事は出来ない。
- 経営理念 20代～30代が会社を運営し、40代～50代は彼らをサポートし、60歳過ぎたら会社を楽しむ。
- 本社所在地 〒390-0862 松本市宮淵2丁目2番31号
TEL (0263)32-5568 FAX (0263)32-6048
- 代表者 取締役 会長 市川莊一／代表取締役 社長 柳沢健一
- 設 立 昭和34年9月
- 資本金 4500万円
- 従業員数 28名
- 建設業許可番号 県知事 特 29-2883
- 完成工事高 9億円(平成30年)第59期
- 上下水道指定市町村 松本市・塩尻市・その他近隣15市町村
- 応援企業 NPO法人「ちくま」 松本市／NPO法人「ジョイフル」 塩尻市
NPO法人 未来の風 療育センターみらい
NPO法人 未来の風 療育センターらいふ

主な事業内容

- 空調設備
- 給排水衛生設備
- 各種リフォーム
- 上下水道維持管理メンテナンス
- 管路更生工事 C-ONE工法協会
- 漏水調査 トレーサー工法 特別認定事業所
- 水道施設
- 土木工事



ルピナ中部工業株式会社

営業所一覧

- ルピナ中部工業(株) 本社 〒390-0862 長野県松本市宮淵2丁目2番31号
TEL 0263-32-5568 FAX 0263-32-6048
- ルピナ中部工業(株) 長野営業所 〒380-8580 長野県長野市鶴賀548-4
TEL 026-228-7322 FAX 026-224-7008