

◎電業特報ロングインタビュー

【明日に向かって立つ】 SEASON II-2 Vol.17

変化を捉える DNA と透明性を基盤に目指す 働く喜びをみんなで共有できる企業の構築

《今月のゲスト》

六興電気株式会社 代表執行役社長

長江 洋一 Yoichi Nagae

取材・本誌編集部（井口、遠藤）／ 2018.12.27



◇始めに（ワーク・ライフ・インテグレーション／編集部）

今年で創業 70 周年（1949 年 5 月創業）を

迎える六興電気の社内報『ろっこう』の 2019 年新年号が、この稿の締め切り少し前に編集部
に届いた。

巻頭には長江洋一社長による恒例のエッセイ

が掲載されているが、そこには昨年末に腰部ヘルニアと脊椎狭窄の手術を受けたため、「新年は忘年会もゴルフもキャンセルし、静かな正月を迎えた」とする長江社長の会社観、仕事観、ひいては人生観などが改めて綴られており、目を惹いた。

六興電気の創業は1949（昭和24）年、法人化は1950（昭和25）年だ。今年は創業70周年であり、来年（2020年）は会社設立70周年に当たる。同時に来年は長江社長が2000（平成12）年に代表取締役（現・代表執行役）に就任してから20年の節目にも当たる。

長江社長が就任してからの六興電気は、独自の経営理念に基づく多様な取り組みが行われ、常に業界の枠を超える注目を集めてきたとの評判が高い。「注目」の理由は、たとえば、経営の極度に高い透明性などが求められるため、東証一部上場企業でもごく一握り（現時点で60社程度とされる）しか実施していない「指名委員会等設置会社（当初は委員会等設置会社）」化を、長江社長は就任4年目の2004（平成16）年9月に、いち早く果たしていることなどにある。

非上場企業による「指名委員会等設置会社」化自体が非常に稀な事例で、この一事だけを調べてみても、六興電気（長江社長）の経営理念の「独自性」が推察できるだろう（この件の詳細は後述）。

さて社内報『ろっこう』2019年新年号に改めて示された長江社長の会社観、仕事観は、「仕事はチームで行う」という章に綴られた次のようなポイントにまとめられる（要約文責・本紙編集部）。

[目先の利益を優先して人材を消耗する企業はやがて息詰まる／働き方改革は数値としての労働

時間ばかりを問題視する。そこに労働の本質的な喜びは加味されていない／労働の本質的な喜びとは仕事時間の長短とは別の達成感であり、社会への参加意識、仕事を通じての成長などからも総合的に得られるのではないか／ワーク・ライフ・バランスは労働と私生活を切り離れた考え方だが、たとえば（長江社長が）六興電気入社前に勤務していたカリフォルニアの会社では、私生活においても社員同士の交流が密で、それが成長の糧にもなった／そうしたワーク・ライフ・インテグレーションと表現される考え方、生き方も否定されるべきではない／他]

今回のインタビューで多角的に語っていただいた長江社長の仕事観、会社観などは、まさにこの《ワーク・ライフ・インテグレーション》という言葉に集約されるのかもしれない。

もともとワーク・ライフ・インテグレーションは、ワーク・ライフ・バランスの考え方をさらに推し進めたものとされる。「仕事」と「生活」を切り離して（対立軸的に）捉え、その量的バランスに主に着目し、両者をシステムの的に調整することで労働・生活環境の「改善」を図ろうというのがワーク・ライフ・バランスの考え方だ。それに対し、ワーク・ライフ・インテグレーションはそれぞれの人生観をまず中心軸に据える。そのうえでワーク（職業生活）とライフ（個人生活）を柔軟かつ高度にインテグレーション（統合・集約）させつつ、ワーク（仕事）もライフ（個人生活）も同時に充実化を目指そうとする考え方だ。

ワーク・ライフ・バランスにおけるワークは、充実したライフと並列的・対立的なものとして切り離されている。しかし、ワーク・ライフ・インテグレーションにおけるワークは、ライフ



とともに相乗効果的に充実されるべきものと捉えられているのである。

どちらが一方向的に正しいとは言い切れないだろう。しかし、たとえば経済同友会が 2008 年の段階で、「21 世紀の新しい働き方」としてワーク・ライフ・インテグレーションを紹介するとともに、ワーク・ライフ・バランスの考え方の「限界」を指摘していたという事実は、ここに明記しておきたい。

そして国が現在推進している働き方改革の合言葉「ワーク・ライフ・バランス」は、恐らく将来的に「ワーク・ライフ・インテグレーション」へと昇華されることを前提にしてのものとも推察できるが、長江社長はこうした日本国内の議

論よりもさらに早い時期に、自らの実体験として「ワーク・ライフ・インテグレーション」の妙味をアメリカでのワーク・ライフを通じ、吸収していたのだ。

そしてそれを 2000 年以降、六興電気において、柔軟に、しなやかに、実情に合わせてつつ翻案し、経済同友会の提言よりも早く、みんな（関係者一同）が幸福になれるような会社経営を模索し、推進しようとしてきた。

そして、これからも推進しようとしている。そういえるのではないだろうか。

※以下、本文の赤色部分は編集部の進行用の文章です

I. 六興電気の「変わり続ける企業体質 (DNA)」とは!?

六興電気の公式サイトにアクセスすると「六興電気のビジョン」として、「常に変わり続けることを目指す六興電気の企業体質」という文言が真っ先に掲げられている。この企業体質は「変わり続ける DNA」とも表現されている。

さらにその「常に変わり続けることを目指した主要な事例」として、「かつては官庁工事に強いといわれていた時代もあったが、今は住宅や民間工事に強い六興電気変わった」こと、また「2003年に本格参入した米軍施設工事が、今や事業の第2の柱にまで成長し、業界NO.1の実績」を誇るまでになったという事実などが率直に紹介されている。

官庁工事主体から住宅や民間工事主体へのシフト、米軍施設工事への参入はいずれも、長江社長の就任後に実践された《転換的施策》だ。当時すでに半世紀もの歴史を構築していた電気設備会社としては、まさに企業の方向性が根本から変わるような、一見大胆な路線の変更ともいえる。

1992(平成3)年の入社から2000年(平成11)年の社長就任に至るまでの間にも、その準備の序章は始まっていたのだろうか。

私が六興電気へ入社したのは1992年で、たしか39歳の秋でした。それまでの経歴ですけど、大学(成蹊大学理工学部機械科)を卒業して最初に就職したのは本田技研工業で、プレス金型の技術を担当してちょうど10年間勤務、ホンダを退職した翌日にカリフォルニアが本社の磁気記憶装置メーカーへ転職し、3年後に同じカリ

フォルニアの競争相手に移って合計6年間、米国企業でテクニカルサポートの極東マネージャーとして働きました。だから六興電気に来た時、強電の技術や建設業の業務内容には全くの素人でした。そのかわり、コンピュータや英語については、業界で一番よく知っていたと思います。

ところで六興電気の社名は、戦後まもなく6人で興したことから来ています。神戸の六甲山を連想して関西の会社とよく間違われますが、六興は神田で創業した東京の会社です。会社は私の父である長江健太郎が中心となって6人で始めたのですが、最初のころはなかなか仕事をとれず、半年ほどで4人が去っていきました。ですからその後は、父がすべてを仕切ってきました。でも何故か父は対外的に目立つのが苦手で、自分は社長を名乗らずに名義上の社長を他所から連れてきて、自分は専務として実務の実権を握ってました。その後も一度は社長になったものの10年ほどで生え抜きの山路に社長を譲り、自分は会長として会社を見ていました。しかし父は発想がとても豊かだったようで、工品質を確保するために直営工事部を作ったり、官庁OBを大量に採用して役所や公団の受注を飛躍的に伸ばしたりするなど、当時から常識に捕らわれない経営をしていたんです。

そんな父にとっての六興電気はまさに自分の長男で、私を会社に入れる気などまったくなかったと思います。

私にしても米国企業の自由で刺激的な仕事に合っていて、六興電気は考えた事ありませんでした。そんな私を熱心に引っ張ってくれたのが、六興の副社長だった叔父と前社長の山路でした。余談ですが、この事は父に何の相談

もしていなかったようです。だから私が初めて
出社したとき、父から「お前はここで何をして
るんだ？」と怒られました（笑）。

叔父と山路が私を熱心に誘ったのは、建設業
に変化の予感を感じて、それを乗り切るには他
の業界を知っている私が役に立ちそうだと思っ
てくれたのかな、ま、今となってはわかりませ
んけど。

そしていよいよ六興に入社したのですが、「業
界の通例としてはそうかもしれないけれど、普
通に考えたらちょっと変だな」と思う点がたく
さんありました。しかし自分は電気工事業界を
まったく知らない素人で、最初はそういうモノ
だと思ってました。ひとつの例ですけど、ある

日の経営会議で、某ゼネコンが発注元とトラブル
で代金をもらえなかったという話が出ました。
そのゼネコンは、「ウチが金をもらえなかったの
だから、下請けの六興にも払えない」といつて
きた。それを聞いたある幹部は、「仕方がないな」
というような顔で普通に報告してました。こん
なの絶対おかしいでしょう？ だって契約は六
興とゼネコンで交していて、施主が代金を払っ
たかどうかは無関係ですよ。でも当時はこんな
考え方が業界の常識としてまかり通っていたん
です。へんな用語もたくさんありました。たと
えば「実績予定」。日本語としておかしくないで
すか？ だって実績というのはすでに起きた過
去のことで、予定というのは未来のことです。で、



六興電気の仕事の軸はマンション工事（横浜市東戸塚）

よくよく聞いてみると、確実にになったことしか報告できない、だけど会社からは再来月の受注がどうなるか報告しろといわれている。だから再来月に確実になりそうな数字を集計しているのだとか。

なんか、頭がおかしくなりそうですけど、これって数字の正確性を求めるあまり予測とか計画とかいうような思考を停止してるんです。営業って不確定要素が多いから、大事なのはどこからいくら取るかという計画と、それを実行するための行動と、行動の結果を判断する予測じゃないですか？

2つの話に共通しているのは、「考えてない」ということなんです。でもやっぱり変なことはどこの業界でも変なので、「ちょっとこれは変じゃないか」と感じたことを一つひとつ分析してシステムとして組み直しました。その究極が「官庁工事から民間工事へのシフト」で、儲かるといわれていた官庁工事も、お迎えしていたOBの給与と経費を計算するといくらか残らないという発見からの帰結です。

お陰様で、私が会社に来た頃50%を超えていた官庁比率は、今では2%しかありません。「米軍工事への参入」はちょっと事情が違って、好きな飛行機のそばで仕事したかったというのが本音です(笑)。こんなことができたのも、私が業界的には素人同然だったからでしょうね。ともあれ結果として、それなりの実績と大きさがある会社がドラスティックに転換しました。

ありがたかったのは、先輩のみなさんがこれを受け入れてくださって、改革につきものの「対立」や「衝突」が意外なほど少なかったことです。ただ考えてみると、父もユニークな施策をたくさんやってきていて、会社全体が変化を受け入

れやすい体質だったのが大きいのでしょう。

ここで重要なのは、長江社長がたとえば「官庁工事主体から民間工事主体へのシフト」を志向することになったのは、公共工事の間接的な受注予定を確実な根拠もなく待つような、それまでのアバウトかつ受け身一方の態勢から、逆に自らが主体となって仕事をどんどん受注し、年間計画を自らの意思できちんと構築していくようなスタイルへと、すなわち長江社長が「企業としてあるべき姿と信じる本来の形への転換を図った結果」だったということだろう。

官庁工事主体の企業があっても、もちろん、それはそれでいい。でも少なくとも自分たちの会社は主体的に仕事を生み出し、こなしていきたいという質的な転換を、長江社長は内側に求めた。それはたとえば、「常によそのやらないことをやれ」という長江社長の古巣ホンダの企業理念を彷彿させる。

加えて、あらゆる仕事をオープンで激しい競争のなかから勝ち取ることが当たり前の外資企業での仕事体験が血肉化した、長江社長ならではの発想ともいえる。それが「常に変わり続ける企業体質(DNA)」の源泉でもあるのではなからうか。

同時にそうした考え方の変化を求めるだけでなく、長江社長はその前提として、社員の待遇や昇給・昇進システムの改善などについても入社後すぐに着手し、みなが具体的に納得できる形へと合理化していった。きちんと働いている人が、ちゃんと報われるシステムを標準化し、明確化していったのだ。

そうした会社(経営)側の変化ほど、社員のモチベーションを引き上げるものもないだろう。



それは、じわじわと、ですけどね（笑）。六興電気に入社後、最初に就いたポストが人事部長でした。まだ業界の事情に疎い状態だった私ですが、社内システムの再構築は自分の感性を信じてどんどん行いました。当時の六興電気はすでに全国に支店網を構えていました。でも支店に序列があって、昇給や昇進なども支店ごとに基準が違うなど、約半世紀の社歴からさまざまな要素が不規則に継ぎ足され、結果として不合理がたくさんありました。それと独立採算の名の下で、支店間の交流がぜんぜんありません。だから同じ物件に大阪支店と神戸支店で別々の見積もりを出したりしていました。ましてや関東と関西は水と油で、顔も見たことがありませ

ん。管理部門も単なるコストセンターと位置付けられていて、できればないほうが良いと考えられていました。そこで全国縦断的なイベントを職種ごとに継続して、そのあとの飲み会も充実させ、10年ぐらいかけて支店の垣根を低くしていきました。

こういう時によく転勤を利用しますが、これはうまくいかなかった。やっぱり我々の業界は土着のほうが強いので、あくまでもローカルを主体に横の繋がりを、それこそ少しずつ作っていきました。

ここに至って、「変わり続ける企業体質(DNA)」が名実ともに発動する準備が整ったこ

とになる。

「変わり続ける」という言葉は少し誤解されていると思うんです。この標語は、「常に自ら変わろうとし続けている会社」を目指してるわけじゃありません。そうではなくて、会社の基本理念(DNA)すらどんどん変えてしまうような、よくいえば究極の柔軟性、悪くいえば根無し草のような会社の体質を指しています。

だから我が社には「ビジョン」がありません。ないというより、そういうものを掲げて自らを縛るようなことは、思考停止と同じだと思っています。社内ではよく、「原点に戻ってはいけない」といい続けています。よくある話ですが、会社が困難に直面したとき、「創業の原点に戻ってこの難局を乗り切ろう」なんていいます。

でもねえ、創業時と今では社会環境も規制も業界構造も異なっている状況で、創業の精神に立ち返るだけでなせうまくいくのでしょうか？ 変ですよ。これって本人は前向きなことってつもりでいるでしょうが、単なる思考停止ですよ。私はそういうのが嫌いなんです。代わりに「ゼロから考えろ」と。創業の精神も過去の歴史もいったんリセットして、すべてゼロから考えなきゃ、ほんとに変わっていかない。官庁から民間へシフトしたのも、米軍工事に参入したのも、そのときどきの目の前の流れをゼロから考えて、すべきと思われることを実行した結果です。

似たような話ですけど、毎年正月に評論家たちがトレンド予測みたいなことをしますよね。今年はどうなるから、みなさんも準備をしておいたほうがいいですよ、というような。私はああいうことにまったく関心がありません。トレ

ンドは変わったのを見極めてから俊敏に対応すれば良いと思っています。潮目が変わる前にあれこれ悩んでも意味がない。第一、トレンド予測ってほとんど当たらないでしょう？(笑)当たるとすれば、その兆候がすでに以前から出ているものがほとんどです。突然変わるようなものは意外に少ない。要はその兆候に気づかない人たちが、評論家のトレンド予測みたいなものに左右され、慌てて準備しなくちゃということになる。評論家は予測が外れても責任取りません(笑)。そんなことに左右されるだけ損ですよ。何も先陣を切らなくていい。今起きつつあることを的確につかんで、流れに対応できさえすればいい。「変わり続ける DNA」というのは、そういうことなんです。



撮影・長江洋一(パリ)

撮影・長江洋一（アメリカ）



II. ソリューション（解決法）の一環としての外国人採用

ここで米軍施設工事への参入についてももう少し触れておきたい。もともと飛行機好きだから（笑）との発言もあったが、それはそれとして、長江社長によれば米軍施設工事への参入は、「目の前にたまたまチャンスがあったから迷わずチャレンジした結果」ということになる。

米軍施設の工事には、日本の防衛施設庁の予算から出る公共事業と、アメリカの税金で賄われる米軍工事があります。先ほどもいいましたように、私は飛行機が大好きなものですから

（笑）、米軍施設の仕事は以前から興味を持っていました。だから米軍から直接発注される仕事をいつかやりたいとは思っていました。そんな折、九州支店が沖縄で、他社が放り投げた米軍工事を拾い上げ、うまく仕上げたのです。ひよんなことから実績ができました。

米軍はアメリカの官庁ですから、独占ということに敏感です。だから分離発注を働きかけて直接受注をすると、コストや品質がどんなに良くても全部はやらせてもらえない。だからゼネコン各社の下で受注する代わりに、技術と経験で他社を寄せ付けないぐらい差を付けて、どのゼネコンが取っても電気は六興に頼らざるを得ない構造を目指しました。2018年度の米軍工

事の売り上げ高は 37 億円で、参入から 15 年でマンションに次ぐ第 2 の柱へと成長したのです。

この一連の流れのなかには、長江社長就任以降に培われ、磨かれてきた、「高い技術力に加えての提案能力」という六興電気の特長がそのまま表されているように思われる。

長江社長自身のホンダ社員時代の国際

的な活動に加え、外資企業でも 6 年間、技術サポートマネージャーとして外国人相手に英語で渡り合った経験が、その最大の原資だ。

ひいてはその国際的な提案能力は、六興電気の外国人材雇用に関する、業界では恐らく他に類をみない、地に足の着いた体制構築の源泉ともなっているはずだ。

六興電気における外国人材の定期的な採用は、2013（平成 25）年春にフィリピンでまず電気設備の経験のある人材 1 名を採用したことから始まった。この人材は経験者であるが故に、かえって日本の電気設備と本国のそれとの方式の違いに戸惑い、日本のやり方になじむのに時間がかかったという。そこで翌 2014 年からは名門フィリピン大学の新卒者にターゲットを絞り、以来、毎年 1～2 名の割合でフィリピン大学の新卒者を採用し続けている。

フィリピン大学でのジョブフェアに参加した本社人事部スタッフ



そのプロセスでは現地のエージェントなども使いつつ、六興電気の国際的な提案能力がフルに稼働されてきたことは想像に難くない。

だが考え方の大枠としては日本国内での採用試験と同じで、それをたまたまフィリピンの現地でやっているだけ。いわば「海を越えて行う地方採用試験みたいなものです」と、長江社長は淡々と語る。

六興電気の外国人材の採用スタンスは、日本人の採用と変わりがありません。当社が欲しいのは伸び代がある優秀な人材であり、日本人でも外国人でも構わないと思っています。日本人の採用は、少子化や電気設備業界の人気の低さなどもあって、なかなか厳しい状況にある。ならば日本人にこだわらず、外国から優秀な社員を採用すればいいという、普通（当たり前）の発

想です。

採用にあたっては、国籍の違いで待遇を変えたりすることもしません。日本人とまったく同じ待遇で、ずっと一緒に働ける仲間として普通に受け入れたい。最終的には日本人だろうが外国人だろうが、黙っていても人が集まるような、遣り甲斐や働き甲斐のある会社を構築していきたい。そういう考え方のもとに、企業として当たり前前々のことを行っています。ただ六興電気が求めるのは日本人と同じく、現場を任せられるような人材ですから、員数合わせ的に外国人研修生を採るといった発想はありません。

他社がそういう形で外国人材を採ることを否定するつもりはもちろんありません。しかし、六興電気では外国人を採用する場合も日本の大卒社員と同じように働ける人を探りたい。日本語の習得や国家資格の取得には日本人より手間がかかる部分はあるにしても、優秀な人材を採

れれば、長いスパンで考えれば十分元が取れるだろうし、同じように戦力となってくれるだろうと。フィリピンでの採用を始めて足掛け 6 年目になりますが、実際にほぼ思った通りに育ってくれています。

ちなみに編集部では昨年初秋、六興電気人事部で外国人採用を担当するグローバルサポート部長・信氏美紀さんに外国人材の採用について取材させていただいた。

その際のお話では、2013 年に入社第 1 号としてフィリピンから来日した電気設備の経験者は、現在、米軍施設工事関係の承認に関する仕事を中心に従事しているという。現場で使用する図面および電気設備等については実際の工事に入る前に、米軍当局の仕様に合っているかなど承認を受ける必要があり、その事前チェックなどを担当している。



フィリピン大学でのジョブフェアの様子（左端が六興電気ブース）

その翌年から入社するようになったフィリピン大学の新卒社員は、入社後 3～4 年間は日本語の習得や資格試験等の勉強・研修を第一に過ごし、時には簡単な業務などで慣れてもらいつつ、5 年目・6 年目ぐらいをメドに、代理人として現場デビューするというのが当面の計画ということだった。そういう意味では今年か来年あたり、そろそろ現場デビューするフィリピン人社員が出る頃だ。



フィリピンでの採用を決定し、そのターゲットをフィリピン大学（電気科）の学生に絞った理由については、フィリピンという国の状況とともに、フィリピン大学の学生がとにかく優秀だということに尽きます。

フィリピン大学は、日本でいえば東京工業大学のような位置付けの工業系の最高学府です。フィリピン全土から毎年 300 人ぐらいの優秀な学生が入学してきますが、5 年後（フィリピン大学は 5 年制）に卒業できるのは 50 名ほどだそうです。入学時にふるいにかけてられ、さらに卒業までに厳しいふるいにかけてられるわけです。

そしてなぜフィリピンかといえば、アジア諸国のなかではシンガポールなどと並んで英語がネイティブに近い感じで使える学生が多いということ。そしてフィリピンは国策として外国で働くことを国民に積極的に勧めているという社会的な背景もあります。

外国で働くことを厭わない逞しさや陽気さが

あり、英語がネイティブで話せる。加えてフィリピン大学工学部電気科卒にふさわしい電気の専門知識の素養がある。彼らは日本語の習得も 1 年 2 年でかなりのレベルに達します。

また技能実習生としての採用ではなく、エンジニアとしての正社員採用ですので、就労ビザの更新も 5 年ごとに手続きすればいつまでも働くことが可能です。

フィリピン大学の卒業生は毎年 2 名ずつの採用を目標にしていますが、1 名しか採れない年もあります。就職後にやはり仕事が合わなかったというようなことで離職した人も正直なところありますので、現在は 5 名が在籍している状況です。

そのなかで 1 人でも現場代理人としてデビューできれば、いい流れになっていくでしょう。外国人材の採用と養成については、今後も焦らず、じっくり取り組んでいきたいと思えます。

Ⅲ. 委員会等設置会社として目指す透明性と仕事への喜び

さて、六興電気の企業としての立ち位置を最も端的に特徴づけている要素の一つは、前述したように「指名委員会等設置会社」という組織形態にある。長江社長はなぜ「指名委員会等設置会社（旧委員会等設置会社）」化をあえて図ったのだろうか。

指名委員会等設置会社と普通の株式会社と何が違うかということ、社外監査役（2名）の有無に帰結します。指名委員会等設置会社には、社外監査役の代わりに最低2名の社外取締役が必要となります。

社外監査役は監査だけを行う立場で、監査に必要な書類しか目を通しません。なかには経営コンサルを兼ねたようなアドバイスをくれる監査役もいるようですが、ごく稀です。

一方で社外取締役の場合、営業を含めた経営全般にたいする助力をいただけます。たとえば当社では窪田泰彦さん（ほけんの窓口グループ会長兼社長）のようなバリバリの一流企業経営者に社外取締役をお願いし、多くの支援をいただきました。こういった一流企業の代表の方たちは物言う社外取締役として、六興電気の経営におかしなことがあればズバズバ指摘してください。逆にそうならないために努力することで、経営者としての私は常に緊張感が保てます（笑）。

こうした方たちが社外重役を引き受けてくださる事は、結果的に六興電気の信用の裏付けにも繋がります。時にはその豊富な人脈から、いろいろな方を紹介して下さったりもします。

いろいろな意味で営業効果がある（笑）。

会社としての透明性が高まるだけでなく、信用度も高まるわけです。また指名委員会等設置会社は、企業の経営を監督し意思決定を行う「取締役会」と、実際の業務を執行する「執行役員会」が明確に分離されています。意思決定がなされた後の執行役の権限は通常の株式会社の取締役に相当します。

長江社長は冗談めかしていうが、社外重役に「物言う現役経営者」を依頼していることで、「自らの権限が強くなりすぎることに」への抑止力としているのも明らかなように思われる。

そういう意味で長江社長にとっての指名委員会等設置会社としての自社の在り方は、いいと思った経営判断を実行に移しやすいというメリットをもたらすと同時に、自らを常に律してくれる、厳しいお目付け役をそばに配置し、自らの経営判断が誤らないよう強力な安全装置としても機能する効果を持っているといえる。

その結果として内外に発信されるのが、これまでも再三言及してきた、企業としてのいろいろな意味での透明性だ。

この企業としてのいろいろな意味での透明性は、本稿の冒頭にご紹介した長江社長の社内報新年号での発言、すなわち、ワーク・ライフ・インテグレーションを社員が実現できるような会社づくりのための推進力としても、不可欠のものといえるだろう。

この場合の透明性は、公平性にも通じるが、社員への利益の還元を旨とする「成果配分制度」の導入はその典型的な事例といえる。

成果配分制度は年間の実質利益の20%を社員

に還元する制度です。賞与とは別に、毎年12月に実施する「部署業績表彰」の際に支給しています。部署単位で支給された成果配分金の配分は、支店長の一存で行います。社長による査定はまったくありません。成果配分は社員のモチベーションや遣り甲斐の醸成という意味もありますが、日ごろ社員を支えてくれているご家族への感謝の印という側面もあります。ですから成果配分金の明細書には、支店長による手紙が同封されています。

また2016年度からは、新入社員や若手社員のうち、大学時代に奨学金を得て学業に励んでいた人たちに対しては、その返済支援のための「奨学金支援制度」も開始しています。

どちらも六興電気が社員を大切にすることの表れの一つと受け取っていただけると、嬉しいです。

繰り返しになるけれども、こうした社員本位のきめ細かな制度の拡充こそは、成長を続ける会社との密接な関係性のなかで、社員も自らの成長の糧を得ていくという循環をもたらす潤滑油であり、まさにワーク・ライフ・インテグレーションの一環といえるだろう。

また、今回の取材で改めて感じさせられたのは、社内報というツールの重要性だった。冒頭に触れた六興電気の社内報「ろっこう」は年4回の発行だが、その内容の充実度は資料としての貴重さもさることながら、より以上に「社内情報の微細なまでの満載ぶり」に驚かざるをえない。

社内報「ろっこう」には普通の社内報には載らないような、従来の常識では自社にとって時

に不利益にもなりかねないような情報もあえて掲載していますからね(笑)。でもこれにもまた、当社にとっては社外からの信頼確保に不可欠な透明性を発信する事業の一環という意義があります。

この社内報の見直しも、私が社長に就任してから行った改革の一つといえます。それまでは外部の専門業者に編集を委託していましたが、それをすべて社内で編集・執筆するようにして、3か月に1回、必ず出すようにしました。

そして編集方針も先ほどいいましたように、社員に共有してもらいたい社内情報はすべて包み隠さず掲載するようにしました。

社内報の効果は軽くみられる傾向があります。しかし、単なる社員親睦のための媒体でなく、ニューズレターとしての役割をきちんと果たしていけば、社内外に自社の経営理念やそのときどきの現況を発信し、共有してもらうことのできる貴重なメディアになります。

また当社では金融機関や信用調査会社などに対しても、資金繰りや受注・施工の状況などについての情報を年2回ずつ、きちんと報告しています。

それらの実践もまた、指名委員会等設置会社として必要と私が考える透明性の確保の一環なのです。

それから六興電気の取締役は2名の社外重役を含めて計7名と、企業規模に比べれば少ないといえますが、それはたとえば全社規模で早急に実施しなければならないような重要な決定の必要性が出た時など、臨機応変に速やかに対処するための備えでもあります。

社員が本当の意味でのワーク・ライフ・イン



テグレーションを実現できるような、遣り甲斐と働き甲斐に満ち溢れた会社づくりを実践したい——。そのためにはあらゆるぜい肉をそぎ落としつつ、実践すべきミッションについては惜しみなく力を傾注し、早急に取り組んでいく。長江社長が就任以来追求してきたそんな姿勢は、社内報の編集方針一つにもみとることができる。

ところで六興電気の社内報「ろっこう」といえば、冒頭でご紹介したように、巻頭ページは毎号、長江社長の言葉で埋められるのが恒例だが、その一方で、航空機やクラシックカーの写真家としても知られる長江社長の世界を股にかけて撮影した作品発表の場ともなっているのが、

なんともユニークだ。

社長の日ごろの遊びっぷりを包み隠すことなく、たくさん載せているのもまた、六興電気の社内報の大きな特徴なのです（笑）。社員もすでに慣れている。

社外の方のなかには「あんなことばかり載せて」と呆れる向きもあるかもしれませんが、でも、あれはあれで、社長がこんなふうには余暇を作っては趣味に没頭できるのも、みなさんの頑張りのおかげで、会社が上手くいっている証拠なんですよという、社員に向けた私なりのメッセージと受け取っていただけると、嬉しいですね（笑）。

◇取材後記

冒頭にご紹介したように、長江社長は年末に手術を済ませたばかりだったが、そんなことをまったく感じさせないリラックスした表情で取材班を迎えてくださった。そしてそのいでたちはといえば、六興電気の社風を象徴するジーンズ姿。六興電気では2013年度から、採用活動（就職活動）における学生のリクルートスーツ着用を禁止しており、六興電気への就職を希望する学生たちは「普段着」で会社訪問するのが恒例になっている。

リクルート業界においては、六興電気のこの措置は「ジーンズ採用」と名付けられ、好意的に受け取られている由。そんなところにもまた、長江社長のカリフォルニア仕込みの自由さと合理性を尊ぶ感性がきらりと輝く。

同時に六興電気におけるワーク・ライフ・インテグレーションの浸透度も、長江社長のこの「板についたジーンズ姿」が問わず語りに物語っている、といえるのではないだろうか。