

## 人材は資産～社員の力を100%引き出す組織づくり～

### 大館桂工業株式会社 (秋田県大館市)

#### ■地域を支え、地域に信頼される企業

秋田県大館市の大館桂工業株式会社は、水道・電気・鉄道設備などの各種工事の設計・施工・設備保守を行う企業である。同社は、1958（昭和33）年に親会社である株式会社大館製作所が鉄道工事部門を分離独立させ「桂工業株式会社」として設立したのが始まりである。1977（昭和52）年には同じグループ会社であり管工事・水道工事を行っていた大館水道工業株式会社と合併して現在の「大館桂工業株式会社」となった。各種公共事業に携わるなか、近年ではその技術力を生かして一般住宅のリフォームにも事業を拡大し、丁寧な仕事ぶりとアフターフォローによって地域の信頼を獲得している。



代表取締役社長 中田 直文氏

設立からまもなく60年。長きにわたり地域で実績を積み上げてきた同社の人材育成への取り組みについて、代表取締役社長中田直文氏にお話をうかがった。

#### ■事業環境に合わせた社内体制の転換

当社では、昭和期の業績が右肩上がりだった頃に水道関係の環境事業部、電気関係の電設事業部、鉄道信号の信号事業部の3事業部からなる、工事種別の事業部制組織を採用した。それぞれの事業部長に全面的に権限を委譲し、その指揮のもとで順調に業績を伸ばしていた。しかし平成期に入り公共工事需要が縮小し始めた頃、状況が変わった。中田社長は当時のことを「事業部の独立性が高かったために、他の事業部と協力しあうという発想が出づらかった。会社全体として考えるのではなく、自分の事業部の目標を達成するのが第一という雰囲気になってしまっていた」と振り返る。

そこで当社では8年前に事業部制を廃止し、現在の機能別の組織構造へと転換した。水道・電気設備・鉄道信号などの各工事部門はすべて設備部内に位置付けられ、営業部にはすべての工事部門の営業機能が集約された。事業部の壁を取り払ったことで部門間の風通しがよくなり情報共有が進んだほか、社員の仕事ぶりを見ると顧客ニーズに合わせた総合的な事業提案ができるようになってきているなど自主性や提案力の向上が感じられているという。事業環境に合わせた組織づくりが、人材育成の面にも良い影響を与えているようだ。

#### ■経営品質向上への取り組み

当社は2006（平成18）年から経営品質向上活動に取り組んでいる。日本経営品質協議会によると、経営品質の向上とは、組織が継続的に経営革新に取り組む「卓越した経営」を「目指す姿」とされており、経営品質の考え方を導入することによって、経営課題を解決し、業績向上に結びつけることが可能となるとされている。当社では、取り組みの成果が評価され、2012（平成24）年には秋田県経営品質協議会より秋田県経営品質賞の奨励賞を受賞している。

経営品質の向上に取り組むこととなったきっかけは、外部研修への参加であった。「もともと会社組織としてさまざまな課題があることを感じていたが、研修で経営品質向上の考え方に触れ、課題が明確になった」のだという。以来、経営品質の考え方は当社の多くの施策に取り入れられたほか、経営理念など会社の考え方の基礎となっている。

当社では近年各部



鉄道信号踏切設置工事

門の原価率が改善してきているといい、こうした活動の成果が現れているものと考えられている。

#### ■新入社員教育の充実

当社での新入社員教育は、従来は現場での実地研修が主なものとなっていた。しかし「社内から新入社員の教育を充実させようという声上がり、教育方法を見直すことになった」という。

配属前の研修は、会社の経営理念や事業内容の説明から社会人としてのマナーまでと多様な内容について十分な時間をかけて学ぶようにした。また、配属先へ移った後には、現場に出る前に部門ごとの基礎研修を新たに取り入れることとした。いずれの研修も「内容の充実を図っている段階」であるといい、今後も充実させることとしている。



女性技術者も活躍

#### ■資格取得支援

当社では社員の資格取得を積極的に支援している。会社として優先的に取得してほしい資格を部門ごとに提示しているが、これは社員の資格選択に制限をかけるものではない。挑戦する資格の選定には社員の自主性が尊重されており、社員自らが目標を定めることができる。担当業務とは違う分野の資格に挑戦することも可能で、会社としても推奨している。

また、資格取得奨励制度が設けられており、資格取得にかかる費用は実質3回まで会社が全額を負担している。重点資格と位置付けている一級施工管理技士の国家資格を取得した場合には金一封を支給する表彰制度も設けられている。

#### ■知識やノウハウの蓄積、共有

当社では、経営品質向上活動の一環として、工事内容や竣工検査の結果だけでなく現場担当者の感想なども記載できる「工事完成報告書」を作成している。担当者の感想欄には「工夫したこと」「苦労したこと」「この現場で勉強になったこと」などが記入できるようになっており、工事に関する知識やノウハウが蓄積できる工夫がなされている。また、原価低

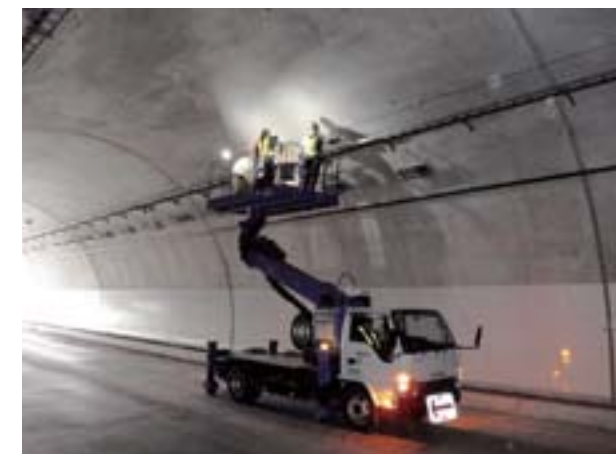
減への取り組みについても欄が設けられており、利益確保のための工夫点や成果が記載できるようになっている。

工事完成報告書は全社員で共有されており、完了報告のみにとどまらず、部門間のコミュニケーションツールとして、また、若手の人材育成ツールとしても活用されている。

#### ■目指すべき社員像

当社の基本理念には「『昨日までとは違う私』への挑戦」とある。中田社長は「社員たちには漫然と定年を待つような人にはなってほしくない。少なくとも昨日より少しでも前進するような努力をしてほしい」と語る。当社では、自ら考え努力する人材像を目標に掲げ、自主的に考え行動する人材の育成に努めている。同時に、当社では社員一人一人が力を発揮できるような職場環境づくりにも力を注いでいる。

こうした企業風土と、長年にわたって培われてきた高い技術力に裏付けられた専門性、そして幅広い工事に対応できる総合力により、当社は今後ますます地域に必要な企業として発展するものと感じられた。



トンネル照明設置工事

(フィデア総合研究所 佐藤美里)

#### 大館桂工業株式会社

代表取締役社長 中田 直文

本社：秋田県大館市御成町3-7-17

設立：1958（昭和33）年10月6日

業種：建設工事 従業員数：120名