

NBC PLUS+

vol.104

一燈照隅 万燈照国

～ 社長の真の仕事／給与とやりがい～

事例紹介／株式会社仙台鉾田モーター商会



「みんなで稼いで、みんなで配分する」会社に。

文：NBCグループ

profile

会社名	株式会社仙台鉾田モーター商会
代表者名	代表取締役 大泉 政之 氏
社員数	15名（2022年6月時点）
創業	1958年
資本金	1,000万円
事業内容	自動車電装品整備及び卸売
所在地	〒984-0001 宮城県仙台市若林区鶴代町 3-35-12



創業者 大泉 政義 氏（1897—1969）

1897年生まれ、国後島のご出身。17歳の時、不慮の事故で左足膝下を失い、また同時期に住込先の店舗が全焼するという悲運に見舞われる。19歳よりタクシー会社に整備要員として勤務、自動車業に転身した。27歳で整備業を始め『株式会社仙台鉾田モーター商会』の前身となる『鉾田電機株式会社』を創業。（左写真：奥様の登喜様と）

仙台鉾田モーター商会の歴史

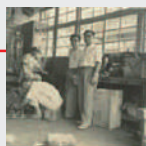


1958

宮城県仙台市青葉区大町にて
初代社長・政四郎氏が事業開始

1945

終戦。茨城県水戸市に進出
政義氏が茨城県電気統制組合
初代組合長に就任



1933

自動車電装部門併設

1930

茨城県石岡市に
支店を出店

1924

政義氏が鉾田村で
整備業を始める



売上は高いものの、なぜか手元に資金が残らない……。先代の急逝で承継された社長が危機感を抱いたきっかけとは

1958年創業、1971年設立の『株式会社仙台銚田モーター商会』は、宮城県仙台市で自動車電装品の整備・卸売業を営む。2002年、代表取締役就任したのは現社長の大泉政之氏。

《大泉社長》「『おまえ、明日はネクタイを締めて会社に来い。』突然、その父に言われました。翌日、ネクタイを締めてジャケットを着て出社したら、昼休み、社員全員が2階の食堂に集まっていました……。私の横に並んだ父は私の肩をポンとたたいて『今日からこいつが、社長。』って。それが社長になった瞬間でした。」

それから4年後の2006年、先代で会長の父、大泉政四郎氏が急逝。本格的に社長業を承継して、こうとしていた矢先だったという。

《大泉社長》「8月17日です。ちょうどお盆休みの最後の日でした。そのとき父は検査入院していたのです

が、結果的にそれが最後になりました。その日は一番下の娘の誕生日でした。父に入園前の娘の顔を見せに行つたことを覚えています。帰り際『じゃあ、明日、迎えに来いよ。』と言われ病室をあとにしました。翌朝、まだ夜が明けきらない暗い時刻、容体急変の連絡がありました。間に合いませんでした。——ということになります。」

大泉社長はこうして、株式会社仙台銚田モーター商会の舵取りを担当することになった。

《大泉社長》「亡くなって1週間は葬儀もありましたし、喪主ですから、いろんなことに追われるわけですが、けれども、葬儀が終わったら翌朝の朝礼は出よう。と、それだけは思っていたんです。直感的というか、決めていました。」

やはり朝礼に出ると、社員達は不安な顔をしているわけです。私の父は、みんなの生い立ちを全部知って



株式会社仙台銚田モーター商会
代表取締役

大泉 政之 氏

1960年宮城県仙台市生まれ。長男。小学校の頃には「いずれは後継者に、という意識を持っていた。大学時代に自ら貯えた資金で、卒業後、見聞を広めるために度胸試しも兼ねて北米を縦横断の放浪に出る。帰国後、1989年『株式会社仙台銚田モーター商会』に入社。



先代・初代社長 大泉 政四郎 氏 (1931-2006)

茨城県銚田市生まれ。五人兄弟の四男。早稲田大学卒業後、創業者政義の指揮のもと、兄弟で北関東及び東北地方の販路開拓に奔走。主に東北地方を担当。仙台市を主な拠点として支店を開設。当地で結婚。1958年創業。(左写真:ご趣味のハーレー会にて)



2017 NBCとのご縁開始

……This story is to be continued.

2011 東日本大震災	2006 政四郎氏ご逝去	2002 政之氏が代表取締役 政四郎氏が会長に就任	1989 政之氏入社	1977 現在の宮城県仙台市若林区鶴代町に統合移転	1971 『株式会社仙台銚田モーター商会』法人設立
----------------	-----------------	---------------------------------	---------------	------------------------------	------------------------------

いる、そして彼らの家族のことも知っている、結婚式の媒酌人もやっている、身内の葬儀にも立ち会ってあげた——。それぞれの社員のいろんなことに全部関わっているというか、見守り、見届けているので、社員達は父に対しては、何も言わずとも伝わっている」という安心感を抱いていたわけだけれど、そんな大きな存在が亡くなって……。

当時は私にとって社員の半数以上が年長者、しかもキャリアも長ければ、スキルも高い。

『この倅(せがれ)は……?』と心もとなく感じていることがひしひしと伝わってきていました。私が社長に就任してからそれでも4年は経っていたのですが、やはり名ばかりで、そこまでの信頼は無かったでしょう。同時に一部の競合他社から当社の存在を歓迎しない、いわゆる悪評が流布していることをも耳にするようになっていました。』

当時45歳の社長は、突然の承継に戸惑うことばかりだった。それでも「社員の給与だけは支払わなければならぬ」と必死に取り組んだという。

《大泉社長》「人・物・金」だったらまず、人をいちばん大切にしない

いとイケないと。

先代からお世話になっていている社労士さんに、葬儀後、早速、人々に関する率直な心情をぶつけました。すると、先代が社員達をどのようにとらえ、それをどんな形で社内にとし込んできたかを聞かされました。私は、まったく知らなかった、気づかなかった内容です。

例えば、それまでも給与明細にさえ漠然とした疑問はありましたが、父のしていることだからで、済ませていました。

しかし、それら一つひとつに歴史と理由は存在していたのです。

社労士との付き合いというものは、法的手続き諸々の代行依頼先であり、必要書類を整えて届けられたら『あとは、よろしく!』と、私は思っていました。

ところが、先代急逝の事態に戸惑っている私の状況を慮った社労士さんから、次の提案をしていただくことになるのです。

『月2回を原則に半年間、訪問指導します。理由は2つ。1つ目は、先代社長が作成されていた就業規則には現在、その後の法令変更に伴い、対応しきれない所がいくつか見受けられること。そして、2つ目

は、社労士が自ら定期的に訪問指導をする姿で社員の皆さんに、次の社長も人を大事にする社長だよ。評価も行き当たりばったりではないよ。しっかりと先代の遺志を継いで、専門家を頼り、明文化する作業を進めているのだ。』と認識してもらう効果を狙ったため』と。

それから、社労士さんは約束どおり、30代の助手を伴いやつて来ました。月に1〜2度、数名の幹部社員のみならず、つい、モノ言う社員になりがちな者も同席させ、新たなホコタルールブック(就業規則)作成に関わってもらいました。

いま思えば、これが私から依頼した現在のNBC宮本さんのコンサルティングスタイルの原点になっている気がします。』

一方で、このままではいけない、そんな想いも抱き始めていたそう。

《大泉社長》「ちょっと業績が見えなかったり、業界も浮き沈みが激しかったりといういろいろとある中——、5年ほど前に『ひとりだけの努力じゃどうしようもない。』頑張っているが、なんかだんだん、ひとりである切なくなってくる。』長男

も学校を卒業し、いずれ当社の後継者を……と意識して、そのための就職先を見つけ社会人になったばかり。互いに期待を裏切るわけにはいかないな。』もうあとがけない。』そんなことを思う日が増えてきました。

一流のアスリートほど、指導者を吟味します。試合ごとにコーチが替わるケースもあります。それなのに、うちはそうしたことを全然やってなかつたなど。その時々思い込みで、ただ頑張っているだけ、頑張っているつもりでいるだけ——。だから客観的に経営を見てもらおうとNBCさんにコンサルティングをお願いしました。』

社長のこうした想いの背景には、思うように業績が伸びきらず、また先代の逝去から5年後の2011年には東日本大震災に見舞われたことも影響し、社員の士気が著しく低下したこともあった。

《宮本》「いわゆる、震災特需もあつたりして、売上も3億円を超えるようになっていましたが『あれ?』でも、資金繰り、厳しいぞ……?』という状況に対して、社長が、社員に「応え切れない」とお感じになられていたタイミングでした。その頃

に、おそらく『実践社長塾®』にもご参加いただいているかと。」

《大泉社長》「そうですね。」

《宮本》「そこで、正しい現状認識が必要だった……。」

《大泉社長》「はい、そうですね。ですから、一生懸命、本当に一週間に8日、一日25時間、働いているつもりで、これでもか！とやってきました。が、全然、手応えがない。」

私自身が何か空まわりしているという気がして、NBCさんのセミナーや『実践社長塾®』を受講して、いったん立ち止まり、宮本さんが仰ったように、まずは**正しい現状認識の仕方**を教わりました。

これまでも、決算申告は父の代からの会計事務所に依頼しています。先代からの関係に安心し信頼をお



NBCコンサルタンツ株式会社
宮本寿志

く状態です。現在もその信頼関係に変わりはありません。しかしながらこちらの意識は180度違っています。

『実践社長塾®』を受講後、決算書の作成過程や各科目間の関係をかなり理解するようになりました。今は、決算着地をビジネス要求し、ぱりぱりコントロール(後述の社長改革)しようとする「注文の多い」クライアントになっていきます。(内心、先代からの税理士先生は喜んでるのでは？と思っています。)」

当時、仙台銚田モーター商会の売上は3億円を超え、業界内では手堅い地位を確立していた。取引先との関係も良好そのものだった。しかし粗利率の低さと運転資金に手形を多く使っていたことなどから資金が残らない状態が続く。保険の返戻金で経常利益では黒字だったものの、営業利益は赤字、社員の給料も決して高いとはいえない状況――。

「最悪」とまではいかないが、決して「うまくいっている」状態ではなかった。

うまくいっているとはいえない状況……は、社風にも表れていた。

社員向けのアンケートでは「ス

ローガンだけで終わる」幹部にリーダーシップがない」「組織面での経営管理が弱い」などネガティブな意見が目立った。家族的な社風で、社員は急な休みをとることも比較的自由に容認されていたが、裏を返すと勤意を含め「管理が甘い」ともいえた。

また、当時の取締役は、大泉社長と70歳間近の部長のみ。部長が関連企業との価格の交渉や仕事の段取りを組み実務の柱になっていたが、年齢的に新しい幹部の育成が急務とされていた。

こうしたなか、大泉社長は宮城県自動車電装品整備商工組合の理事長として2017年、福島県郡山市で開催されたNBC経営セミナーに参加。その後今度は仙台銚田モーター商会の大泉社長として仙台開催のNBC経営セミナーに参加された。

なぜ電装品組合の理事長として参加されたあとに、銚田の社長として参加されたのか尋ねると、次のように応じてくださった。

《大泉社長》「理事長も父からの引き継ぎです。晩年まで『業界への恩返しだ』と、誰も進んではやりましたがらない役目を長年引き受けていました。以来、私は父への供養の意も込め、引

き継ぎ、運営をしています。そして当時、約40数社からなる組合の各企業のオーナーさんや後継幹部の中にやはりいろんな悩みがあったりするわけで。身近に、後継者として親子関係、社員との関係で悩んでいるとか、大きな取引先の影響が強くて……みたいな話もあって。」

だから私もNBCさんのようなプロの話を聞いて何か還元できれば、という考えでした。ところが『すべては正しい現状認識から始まる。』という講師の言葉に、自分の会社の現状認識さえできていない、まず自分だな……と。そこから続けざまに、今度は仙台銚田モーター商会の社長として、セミナーや『実践社長塾®』に参加させていただきました。」



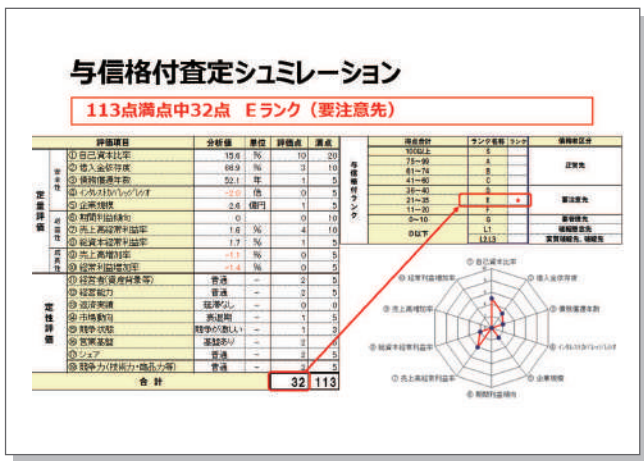
NBC経営セミナーへの参加のうち『実践社長塾®』に参加されると、大泉社長は**正しく現状を認識**され、漠然とした不安感や焦燥感を見事に改革のエネルギに昇華されることとなる――。

赤字経営から「みんなで稼いで、みんなで配分する」会社に。

1. 改善前の状況

- ・**財務** ⇒ 様々な事情があるとのことだが、特需がありながらも借入は増加。本業を通じた改善が最重要。
- ・**収益** ⇒ 売上の減少幅が大きく、限界利益率は低下、営業段階で赤字、労働分配率は高位。
- ・**資金** ⇒ 不安定な状態。前々期の特需により、改善傾向にあったが、直近では悪化し、立替期間が伸長。
- ・**組織** ⇒ 個々は職人気質で、仕事への誇りがみえる一方、組織力は弱く、与えられた仕事をこなす受け身の集団。

業界全体が大変革期に突入している中で、取り残されていく可能性があり、非常に危険な状態。



ご支援開始当時、NBC宮本が大泉社長にご提案した当社分析資料の一部



NBCコンサルタンツ株式会社
宮本寿志

最初に実践社長塾®をご受講いただいた頃……の当社の良いところはズバリ!“社長が良い人”であること。しかし良い人であるがゆえ、経営そのものは“緩い状況”でした。その時分での社長は、経営に関する数字を細部までしっかりと把握していなかったのです。当社の改革のためには、まず社長に変わっていただく必要がある——。その一方『人件費は下げないで、むしろ上げていきたい』という大泉社長の強い意志は、NBCの目標と完全に一致するものでした。



まずは自分から始める——。

社員に変革を求める前に、まず自分自身が変わらなくてはいけない。大泉社長は経営に関する数字の把握を怠らず、コンサルティングがスタートして5年経過する今でも「社長がNBCに正しい報告をできなければ、それは経営責任の放棄だ」とご支援の前の日はほぼ完徹で50ページ〜60ページにもなる資料の作成をされている。

「そうですね。月に1回、個別に直接指導してもらえるというのはとても貴重ですし、宮本さんも多忙な方なので、とにかく毎月の自分のピークをこの指導日に照準を定めてやっています。年12回、毎月本決算を迎える気持ちで準備します。前日は完徹に近くなってきます。3種帳票(後述)・試算表など、大事な資料は事前にメールで提出はしていますが、さらに直近の状態を宮本さんにお伝えし、最新かつ高精度の定量情報と定性情報で指導をしてもらいたいと思うと、明け方まで指導資料の訂正・追加を繰り返してしまい、結果的に50〜60ページぐらいになってしまいます。毎回、資料が重くなって宮本さんには恐縮なのですが……。」と大泉社長。



取り組み大方針『成長への階段』

**社長
大方針**

賞与を年3回出せる会社

※会社ができること = 給与とやりがい



第3段

個人改革

K/W 集中化

義務先行、評価
鬼手仏心、皆営業

第2段

幹部改革

K/W 闘う組織化

収益管理、目標管理、
パワーランチ、自走化

第1段

社長改革

K/W 社長の真の仕事

財務管理、権限移譲、
最終意思決定、幹部育成、
未来創造への戦略策定

ともすれば、幹部や社員に変革を求めそうだが、大泉社長はそうはしない。

成長への階段——、その第一段は大泉社長、そして第二段が幹部、第三段が個人、このことを実践社長塾®ご参加の段階で明確に記されている。(上図『成長への階段』参照)

《大泉社長》「私もうちの創業者も代々、現場の人間なので、自分の知らない仕事は人に頼めない。というか、頼むときに具体的なイメージで『こうしてほしい』が伝えられない。それなら、自分がまずはすべてを理解して把握する必要があるのでは？と。それと——『社長の最低条件はクリアしてくださいよ！』『社長なら、これは答えられなきゃダメよ！』『これができなきゃ社長なんて言えないよ！』『名刺に書いてある肩書の社長じゃなくて、本来の社長という機能として何が必要なのか！』といったことを徹底的に教えていただいたのが実践社長塾®でした。そこでの学びは大きな収穫でした。」

大泉社長ははじめに「取り組み大方針」と題する資料を作成。改革の第一段階として社長が財務管理や権限

移譲、幹部育成などの改善に取り組まなければならないという「社長改革」を自身に課した。

そして最終的な「社長大方針」には「賞与を年3回出せる会社」を掲げた。会社が社員にできることは給与とやりがいである、と考えたのだ。

大泉社長は、NBCのコンサルティングスタート段階から「人件費は『聖域』である」と宮本に伝えていた。「会社の業績が危機的状况になっても人件費を下げる、社員の給与を下げる提案だけはしてくれない。絶対に下げない。」と。

社長のこの力強い覚悟は、NBCのコンサルティングの軸にまさに合致するものである。給与を上げるところこそ経営の目的だ。経営者や会社が【上げてあげる】ことではない。上げられるように導くことである。宮本は、社長の気迫のある言葉に「改善できる！」と確信を持ったという。

社長改革の第一のポイントは、先述の「社長がNBCに正しい報告をできなければ、経営責任の放棄」の部分である。これは当社のすべての改革における成功要因のもっとも大

改善に向けての「7つの取り組み」

- ① 全社・事業分野別の**目標設定**
- ② 人時生産性を軸とした、**高粗利体質組織**への転換
- ③ 全社員のプロフェッショナル化により、**提案受注増加**
- ④ “淘汰の時代＝生き残れば勝ち、に向けて**外販活動拡充**
- ⑤ 利益を軸に未来を考えて改善するための**業績先行管理**
- ⑥ 自分達でやりがいを創る、**報奨金制度・評価制度**
- ⑦ 経理面の機能強化

NBC宮本が、改革に向け大泉社長に提案した「7つの取り組み」

大きな部分を占めていると言っても過言ではない。

社長改革の第二のポイントは、銀行との金利の交渉だ。NBC宮本と相談し、銀行との折衝のコツを踏まえながら、売掛金・買掛金のチェック・管理も併せて行う。

そして社長改革の第三のポイントとなったのは、幹部の育成である。社長は、幹部の不出来は社長の責任と、ここでも主因を自らに課した。

この社長改革を第一段階に設定し徹底的に取り組むと、大泉社長の計画は、第二段階に幹部改革、第三段階に個人改革と続く。

幹部改革では「幹部が社員から認められる状態づくり」をテーマにしている。周りから認められる幹部を目指すという点がポイントだ。「収益管理の基本は正しい現状把握から」をモットーに、資料提出の事前確認を徹底し、ミスゼロは当たり前前の状態で幹部会議を開くことにした。また、密なコミュニケーションを図るために月に3回程度不定期でパワーランチという形で幹部中心のミーティングを開催。業績や重点事項の話題が主だが、社長自らがクイズを用意してプレイクタイムを設けることもある。

また、コンサルティングの前に幹部には「3種帳票」の提出を義務づけた(下図)。3種帳票とは、月次試算表、人事生産性の資料、得意先と営業先の管理をするツキ・推し・読み表

だ。月次試算表に関しては、財務は社長の責任で、収益は幹部の責任と設定し、予算達成を掲げている。

図説：「3帳票」とは

1

月次試算表

財務：社長責任 収益：幹部責任

2

人時生産性

限界利益と労働分配率

3

ツキ・推し・読み表

得意先と営業先の管理

例えば、現状把握のために売上高や変動費・限界利益・営業利益・経常利益などは時系列で明確に分かるよう表を作成。人事生産性の資料として工賃と作業などを基に営業日すべての作業人事生産性や1日人事生産性を数値として算出している。

仙台銚田モーター商会では二人一組で仕事を進めるケースもあり、社員同士を競わせるのは好ましくない。そのため数字を前面に出し、過去の自分と競わせるといふ姿勢を打ち出している。

最後の階段「個人改革」では、自分で自分の給料を勝ちとり義務先行という社風づくりをテーマにした。

改革に向けて

長が決算着地を ールできる状態づくり

に正しい報告をできなければ、経営責任の放棄
組織の現状と対策をNBCに報告すること、
査・先行管理の習慣化・未来の目標化

合いで借りる・安心だから……は許されない。
ツを指南、売掛・買掛を特に集中管理

挑戦、幹部を育てると決めたら育てる。
は社長責任。NBCへの事前提出必須の
進行管理



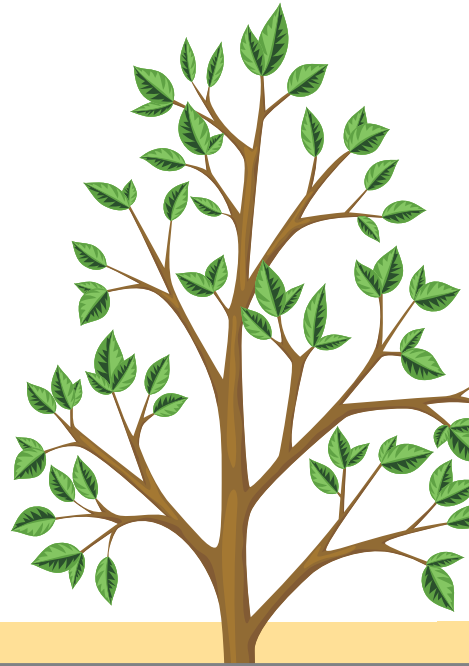
第3段 個人改革 に向けて

■ テーマ

自分で自分の給与を勝ちとり、義務先行という社風づくり

■ 実施事項

- ① **「ならぬものはならぬ」という当たり前の厳しさを持つ。**
家族のことを大切にす社風は維持しつつも、甘えることは許さず、目に余る場合には、教育的指導を実施
- ② **管理する指標は立ったひとつ「生産性」のみとする。**
日報のカスタマイズと日々の記録からスタートし、今期は自分達で考えたスキルマップの運用をスタート
- ③ **次ステップとして、個人目標設定・勉強会の定期開催。**



第2段 幹部改革 に向けて

■ テーマ

幹部が「幹部」と社長・社員から認められる状態づくり

■ 実施事項

- ① **収益管理の基本は、正しい現状把握から始まる。**
事前提出とノーマスは当たり前、会議のための帳票NG、NBCの超・チェックと緊張感溢れる次長会
- ② **パワーランチの運営責任と業績責任は、次長にある。**
「忙しい現場」に逃がさず、時間の有効活用は次長責任
- ③ **決算賞与と分配評価は次長が行い、社員面談も行う。**
社員への分配責任と説明責任は、社長ではなく、次長にあると捉え、次長も「経営している」



「パワーランチ」ミーティングの際に配布された資料。
時に社長自らがクイズを用意されることも。

第1段 社長

■ テーマ

社 コントロ

■ 実施事項

- ① **社長がNBC**
社長が数字・結果の早期精
- ② **脱・依存!付き**
銀行折衝のコ
- ③ **我慢の限界に**
幹部の不出来
「3種帳票」の

具体的には、家族を大事にする社風は維持しつつも①「ならぬものはならぬ」という当たり前の厳しさをもち②管理する指標は「生産性」のみとし、次のステップとして③個人目標の設定・勉強会の定期開催の3つに取り組んだ。

「当たり前前の厳しさ」について大泉社長は「失敗の1回目は学び、2回目は教訓、3回目は警告」をモットーとされている。欠勤・遅刻といった勤怠、社用車での事故・交通違反などのミスに対して、3回まではチャンスを与えるが、4回目は責任をとらせ処罰を科すという方針だ。以前は「ただ良い人」だった社長が「当たり前前の厳しさ」と家族的な優しさを兼ね備えた経営者へと変わっていった。

管理する指標の生産性は「人事生産性」の数字のみを追うこととし、日報をカスタマイズして日々の記録からスタート、社員が自ら考えたスキルマップの運用を開始した。

1年後の……改善結果

営業利益が黒字に転換 ※決算賞与支給後 さらに、社員年収アップも実現

- ✓格付け 2ランクアップ
- ✓実質資金 直近約15,000千円の改善
- ✓売上を上げつつ、限界利益率も上昇

みんなで稼いで、
みんなに還元できる会社に!!

	四期前 40期	三期前 41期	前々期 42期	前期 43期
売上高				
限界利益				
限界利益率	34.5%	35.5%	35.8%	38.9%
損益分岐点 売上高				
損益分岐点 比率	100.6%	99.3%	97.1%	97.9%
経営安全率	△0.6%	0.7%	2.9%	2.1%
労働分配率	74.9%	71.9%	70.3%	64.5%

7つの取り組みと3つの改革で黒字企業へ。こだわり続けた“決算賞与”も実現。

コンサルティングスタートから1年、仙台鉾田モーター商会の営業利益は黒字に転換し、与信の格付は2ランク上昇。実質資金は直近で約1500万円改善し、売上を上げながら限界利益率の改善にも成功した。(上図)

そして大泉社長は決算賞与を支給、年間の賞与を3回にすることも実現した。

自己資本、自己資本比率は上がり借入金は大幅に減少。財務を改善してきたもつとも大きな要因は運転資金の管理だ。発注を翌月に回す、金融機関と借入金の金利交渉をする、在庫管理で適正な在庫を意識することなど見直しを徹底的に図った。

こうして営業利益を改善しながら実質的に2年間で約650万円の人件費の上昇を実現した。なお労働分配率(限界利益に占める人件費の割合)も4期で約10%下げることが成功。

売上高から変動費を差し引いた限界利益・限界利益を売上高で割った限界利益率は右肩上がり、経営安

全率はプラスに転じた。売上高は大きな変動がないものの、財務は改善し、人件費が上がっている。理想的な改善結果といえる数字だ。

現在は、さらに3つの新たな取り組みが行われている。

1点目は株式会社デンソーとのコラボ会だ。年1回開催しており、会ではデンソーが仙台鉾田モーター商会に期待することの伝達、改善のためのミーティングが行われ、最後に仙台鉾田モーター商会の社員一人ひとりが決意表明を行っている。

コラボ会でのキーワードは「与えず引き出す」こと。仙台鉾田モーター商会の社員一人ひとりがホワイボードに改善のための提案を出す。人前で話すことのなかった社員が話すようになり、修理サービス担当の社員が「営業します」と宣言するようになった。社員に目標や指示を「与える」のではなく、自ら提案や改善点を「引き出す」ことがポイントだ。

またコラボ会では、社長がそれらをまとめた『ホコタマンシップの実践と追求』というテーマで、毎年『ホコタマンシップ手当』が支給されている。

ホコタマンシップとは

- ①元気に挨拶、素直にごめんなさい
- ②プラスワンの工夫・改善・提案
- ③稲妻のパス回し

(報告・連絡・相談の徹底)

であり、知識・技能・態度の3つのスキルが社員に求められる。右記のような姿勢やスキルがある営業マンにならないければ「取引先はリピートしてくれない」「仕事が来ない」という姿勢で受け身の営業からの脱却を図った。

『ホコタマンシップ手当』は、設立1年目には社員全員に支給し、2年目以降は最もホコタマンシップを発揮した人に手当を支給している。日報ではホコタマンシップを1日でのくらい発揮できたか、5段階で自己評価を行う。

自己評価が低い社員には社長が自ら面談を行ったり、同僚の意見を聞



(一番左) 5段階で自己評価を行う「ホコタマンシート」／(右2点) コラボ会のご様子(2021年)

新たにスタートした3つの取り組み。 「ホコタマンシップの追及」で受け身の営業の脱却を図る

くなど情報収集をしたりして、現場で自信を持たせられるよう人材育成を工夫している。

新たな取り組みの2点目は「新粗利源泉のNBC活動」だ。幹部が新しい粗利益となる点検の見積もり作成など、お客様にプラスアルファの追加提案を行うよう、現状・理想・問題点の3点について数字を用いて具体的に提案を行う。

会社の改善が進み、目標も達成しているが、頭打ちになったときのために、NBC(ニュービジネススクリエーション)活動として粗利をプラスする目的で行っている。

そして3つ目の新たな取り組みが、金融機関との関係強化だ。

現在年3回、昼休み時間の約30分間、賞与支給を兼ね幹部による業績報告会を実施。夏期・冬期及び期末決算期に幹部による各期の業績報告のあと、幹部より賞与明細の手渡しをしている。会冒頭の短い基調報告のみ社長が行い、原則として幹部が進行を仕切る。

先日、この業績報告会にメインバンクの支店長と担当者を来賓としてご臨席いただいた。

《大泉社長》「そのような会に来社されるかどうか不安でしたが、奇跡的に『スケジュールが空いている。』との回答を担当者から得ました。もしダメでも何度もトライするつもりでした。」

招待理由は、2つ。1つ目は、社長の言行一致の証明。

たとえ銀行を前にしても、社内での社長発言に矛盾を挟むことはないという証明を社員に示すこと。2つ目は、仙台銚田モーター商会の「利益の源泉は、成長を続ける社員一人ひとりにある」というメッセージを伝えること。

ホコタマンシップ

①元気に挨拶、素直にゴメンナサイ
②プラスワンの工夫・改善・提案
③ イナズマのパス廻し
(お客様) ←サービス→営業→工場→事務所

求められるスキル3要素(個の子カラ)

①知識 + ②技能 + ③態度

ホコタで働くとは、互いに感謝の関係を創り成長すること

気づいて・感じて・学んで・実践 19・20コラボ会より



(上から順に)ホコタマンシップのイラスト入り解説図／金融機関の支店長と仙台銚田モーター商会の皆様の和やかなご様子

とりであること」をメインバンクにアピールすることであった。報告会の終了にあたり、支店長から、感じ入った面持ちで「決算賞与を何度も勝ち取りましょう！」と激励を受けたという。

NBC契約前——、過大な借入金か頭をかすめ、金融機関に常に遠慮がちな態度をぬぐい切れなかった仙台銚田モーター商会の姿はもう無い。

自動車業界は、コロナ禍以前から、すでに百年に一度の大変革を迎えている。ガソリンエンジンから電気自動

車へ。さらに「安心・安全・環境保全」への世界的な意識の高まりは、自動車の技術進歩を押し進める一方、あらゆる関連分野の競争激化を煽っている。

日本の自動車メーカー各社は、世界に乗り遅れまい、取り残されまいと躍起になっている。ある意味、なりふり構わずの様子を呈しているともいえる状況だ。

現在、日本の自動車産業に携わる労働人口は、約550万人。文字どおり、日本経済を支える基幹産業である。

《大泉社長》「時代は常に変化するにせよ、自動車業界人は意識するとしても、しないとも関わらず、それを誇りと感じながら、日々励んでいると、信じています。その550万分の幾つかでしかない当社にあっても、すべて逆風というわけではなく、追い風となる部分もあります。一方、異業種からの参入が年々増加傾向にあることは懸念される点です。」

変化を拒み、電修業のみを専業としてきた企業の倒産・廃業が相次いでいることから、国内外の異業種から参入してきた企業との接点を模索し、さらにwin-winの関係構築については積極的に連携する構想もあるという。

○ コンサルタントEYE

組織の成長への階段を、ともに駆け上がる！

NBCコンサルティング株式会社 宮本寿志

大泉社長の源は「経営観」にあると感じます。突然受け取った「経営」というバトンをご自身がどのように昇華させ、次代にどのようなに受け渡すのか。そのことを過去から未来へのそれぞれの時間軸において、常にご自身の役割と向き合っていることが、社員への関わり方や率先垂範という姿勢に顕れています。また、その経営観の

修養のために『NBC経営塾』に毎回ご参加いただいています。ある日、理由を尋ねてみると「指導時の社員と同じ情報だけでは社員以上に自分が成長しないから」と教えていただきました。何気ない一言ですが、実は一番難しいことであり、一番大切なことです。経営者の仕事とは何かということをお教えされました。

組織としては、本誌では書ききれない事も数々ございましたが、そのたびに「組織の成長への階段」を昇り続けることを社員の皆様が大切にしてください。一体化への気運が高まってきました。組織の成長への階段とは、一段目は「正しい危機感」、二段目は「共通の価値観」、三段目は「自信と信頼」、四段目は「高い欲求水準」、そして五段目は「感謝の心」という組織力向上のための手法です。例えば「共通の価値観」を育むために、幹部になるための登竜門として、当社はNBCの『実践社長塾®』を活用

されています。共通の知識と考え方を、共通の言語と体験で修養した社員だけが幹部会に参加できる。つまり「自信と信頼」を得るといえるのです。それにより幹部間でのベクトルのズレも無くなり、仮にズレがあっても早期に軌道修正が図れます。初期は幹部間で「今から鬼手仏心指導するぞ!」という場面が何度かありました。今では、幹部だけでなく、全員で共通の価値観を育もうということ、自発的に始まった『アクティブミーティング』という現場主導の定例会も定着し、組織力や技術力は着実に高まっています。

これまで経営支援という立場ながら、私自身が当社から多くの学びをいただきました。今後はさらに不透明、かつ、激動の時代が待ち受けていますので、いただいた学びを一燈照隅・万燈照国の想いで、より良いバトンのカタチを一緒に追い求めていきます。

