清水合金製作所
「人づくり」の使命と責任

公衆衛生の要である水道は、コロナ禍において一層その存在感を増す。清水合金製作所は、コロナ禍という新たな不確定要素が加わった状況下においても、バルブメーカーとして水道事業者の多様なニーズに応え、安定的な製品供給を続けている。ポストコロナに向けた事業戦略や、経営の基本となる「人」づくりの責任について、小田仁志代表取締役社長に話を伺った。

トップインタビュー

小田 仁志 代表取締役社長に聞く

デモカーを新たな営業ツールに

働く誇り持てる行動指針を共有

◇人の動きが水需要にも影響

――2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大に翻弄された一年でした。水道事業を取り巻く環境はどう変化してきたとお考えですか。

新型コロナウイルスという未知の感染症は、人類がどう生き残るかということこれまで経験のない課題を私たちに突きつけています。人口減少や異常気象といった国内の基本的な問題にコロナ禍が新たに加わって、その中でどうやって経済を動かしていくかが問われています。

高齢者が増え、若者が減っていくという人口構成のバランスの変化は、水道を含めた土木工事の業界でも、特に現場業務の担い手減少という問題として顕在化しています。人手不足によって経済が回らなくなることも考えられます。例えば、水道工事の現場では警備員を配置する必要がありますが、今日ではこの警備員の確保も大変になってきている現状があります。私たちのバルブどうこうの問題だけではなく、その需要にも結び付く工事の担い手の確保、工事のやり方といった点の改革に本腰を入れなければなりません。

その一方で、水道事業体職員の皆さんなど管理側の人手不足も大きな問題です。職員の頭数そのものが減少して一人当たりの仕事量が増えています。さらに、大規模な水道施設で水を大量に作り、大量かつ集中的に消費していた時代から、過疎化・分散化あるいはネットワーク化が進むことで、広範囲を少ない職員で支えるという図式に変化しました。このように、特に維持管理の面において、人手不足は事業の存続に多大な影響を及ぼしています。

視点を変えてみると、昨今は若い世代を中心に飲料水をボトルで購入する人が増えています。ボトル水や宅配水の利用を続けるには、重たいボトルを運ぶ手間やウォーターサーバーなどの機器の維持など、それなりにコストがかかります。こうしたコストの維持は、高齢になるにつれて重くのしかかってくると考えられます。

その点水道水は、張り巡らされた水道管によって、飲料水の購入・運搬までの一連を担ってくれているという見方もできます。つまり水道は福祉的な側面を持っていると捉えることもでき、その役割は超高齢化社会においてこれからますます重要になるのではないかと私は考えています。また、日本の水道はそれを可能にする高い水準の設備や技術をすでに有していますので、この先それを崩すことはできないでしょう。水の安定的な供給を将来も維持するためには、やはり老朽化の課題は避けて通れません。社会環境の変化に伴い、社会の中での水道の位置付けも変わってきますし、このように見方を変えると水道の価値が理解できるのではないかと思います。

日本の水道はすばらしい仕組みではありますが、分散していく人口に水道事業がどう対処していくかは真剣に考えなければなりません。

今回のコロナ禍によって、在宅勤務やオフィスの郊外移転など人の動きに変化が出ています。それに伴って、水の需要も分散するようになってきています。中には、本社機能こそ地方都市に移すという大胆なアクションを起こす企業もあります。この場合、移転先となった地域ではいきなり人口が増加し、水需要も急増することになります。これは水道事業体にとっては喜ばしいことばかりではなく、水需要の変動によって将来の投資計画の見直しが迫られることもあり得ることを意味します。

人の動きは自然の流れだけに任せていると読み切れない部分があり、自治体だけでは対応しきれないため、どこかで国が主導する必要があると思います。そうでなければ、インフラの維持が難しくなっていくのではないでしょうか。

◇営業活動見直すきっかけに

――コロナ禍における事業運営の影響は。

まず製造現場では、ほとんど影響はありませんでした。材料については原材料の仕入れ先は国内が圧倒的に多かったため、材料不足などの問題が発生しなかったためです。人については、営業事務職を中心に交代制勤務や時短勤務といった対応を行いました。たまたま彦根という土地柄、車で通勤する社員がほとんどだったため、公共交通機関での通勤によるいわゆる「三密」のリスクは比較的小さかったといえます。需要については、公共事業の性格上、コロナ禍であっても計画予算通りに執行された地域が多かったと感じております。

最も影響が大きかったのは営業活動です。客先回りが制限されたことで、対面というお客さまとの最も重要なコミュニケーションの手段が封じられてしまいました。恥ずかしながら、当社はデジタル化やIT化が不十分であったことがこの1年で明らかになりました。現在は在宅勤務のために自宅からでもホストコンピュータに入ってインプット業務を行えるよう整備したため、半分の出勤率でも業務が回るようになっています。コロナ禍により、営業が以前から抱えていた課題が改めてクローズアップされたという意味では良い機会になりました。

水道業界は書類や押印の作業が比較的多い業界で、事務所に出てきての準備作業や提出するための訪問活動を基本とした対面営業がこれまでのスタイルでした。その環境をガラッと一変させる出来事がコロナ禍だったともいえるでしょう。

それ以外の仕事に関しては、おかげさまで大きな影響なく活動することができています。

当社が従来大切にしてきた多品種小ロットの生産方式も、コロナ禍において思いがけず役立ちました。ライン方式のように人が集まって作業しないため、人の配置が分散していることで「三密」回避に寄与しています。昨年の夏場には、現場作業に当たる製造部員から「作業中にマスクを外させてほしい」と要望を受けたことがありますが、作業場では「三密」が回避されているということから、外しても安全が確保されました。

◇経営の基本は「人」

――コロナ禍においてどのような経営方針を掲げましたか。

私は「社員として誇りが持てる企業に変革する」と自分なりのビジョンを掲げ、それを今年度始めに社員の前で説明しました。メーカーとして創造的であることや、質の高い製品を提供するという行動指針のもと、それを支えるためには経営資源である組織やそこに属する人、風土をより良くすることが欠かせません。

働き方改革や「5S」、ダイバーシティ（多様性）など、昨今言われている方向性は、経営の基本である「人」を作るためのものと理解しています。経営の基本はやはり「人」であると私は思います。清水合金製作所の社員として生き生きと働けることで「より良い商品を作り、お客さまをもっと喜ばせたい」という思いを持って仕事に励むことができ、社会貢献につながっていくのではないでしょうか。そして社会に貢献できたという喜びが、また自分たちのやりがいにつながる…という風に、全てがつながっているということを意識してほしいと考えています。このような考え方は、コロナ禍に限らず基本的な経営の軸として捉えています。

能動的に動ける人材育成に努める

年に数回実施している昼礼で、社員に向けて今伝えていることがあります。現在新型コロナをはじめとする感染予防策として、手洗いが励行されています。手洗いのためにはきれいな水道水が必要であり、その水を供給するラインで清水合金製作所のバルブが使われています。それによって、自分たちが社会に貢献していることを実感してほしいということです。このコロナ禍において、水に携わるメーカーとして、このことを社員全員に感じてもらいたいと思っています。

◇「モノ」に触れる機会作る

――コロナ禍だからといって、これまでの行動指針からぶれていません。

コロナ禍においてもこの基本方針は変えていませんが、伝え方は変えていく必要があると思います。例えばこれまで対面重視だったコミュニケーションの方法を、メールや電話を中心としたものに変えていく。コロナ禍においてこれまで使ってこなかった手段として、手紙でお客さまとのコミュニケーションを図ったこともあります。

それから、イベントなど「人が集う」ことが全面的に難しくなった状況で、私たちの考えをどう伝えるか。ホームページや新聞など、これまでは対面のサブ的に用いていた媒体での情報発信により積極的に力を入れたいと思います。特に新聞紙面でのPRについては、コロナ禍になってから「記事を見たよ」という連絡を今まで以上に多くもらうようになりました。

コミュニケーションの手法については、私たちも今までの業界の慣習に甘んじていた部分があります。「対面で伝えればいい」が通用しなくなってきた今、新しいやり方を模索している段階です。

Webなどを活用したコミュニケーション手法はいろいろな情報を伝えることができる反面、バーチャルの世界ゆえに現実の「モノ」には触れられないという弱点があります。私たちの商品はバルブという実体のある「モノ」である以上、現実の「モノ」を見て、触れるという機会を補完する場が必要だとも考えています。当社の製品を積載したデモカーの活用も、新たな営業手法としてさらに活用しようと考えています。私たちが持っている強みをまだまだ出し切れていないという気付きもありました。

また、お客さまと直接コミュニケーションできる場は、当社の社員にとってもお客さまとの関わり方を直に学ぶ機会でもあります。お客さまからの質問に対して、営業部員の経験が浅ければ技術部員がフォローし、逆にスキルのある営業部員であれば新人の技術部員をフォローするなどといった工夫により、より成長することができるのです。こうした場を通じて社員が自信を持ち、清水合金としてのプライドが生まれることを期待しています。

◇能動的な人材づくりを

――次の一手は「人づくり」であると。

そうです。一番重要なのは「人」だと思います。人づくりを出発点として、その過程で技術を磨いて品質を上げる。「質を上げろ」という命題だけに答えるのは難しいですが、それを担う人がしっかりすると見えてくることがあります。

人の入れ替えは、組織の組み換えほど簡単にはいきませんので、今いる社員にどれだけスキルを積ませられるかが勝負です。そのために社員にやりがいを持って働いてもらうことで、会社の風土が醸成されていく。そこが一番重要だと思っています。またお客さまには、そういう風土で育ったスキルの高い社員と接して「この会社の社員はバルブに明るい」という印象を持っていただくことで、いろいろなご相談をいただける信頼を当社に置いていただくことにつながるものと思っています。

チームスポーツなどでも同じですが、人のためにならがんばれるということはありますよね。同じビジョンを共有したもの同士が、一つのチームの勝利のために、個人がそれぞれ貢献して物事を成し遂げる。そのためには、会社に所属する一人ひとりが共有する明確なビジョンが必要だと思うのです。確かに、製品の品質を作りこむ技術やしっかりとした営業戦略も必要ですが、結局それらを作るのもすべて「人」です。繰り返しになりますが、人こそがすべての経営資源の基本であると常に考えています。

明確なビジョンを立てるのはもちろん難しいことです。この先の市場の変化など、多々の不確定要素を見通し、包摂するような行動指針を編み出すには多大な苦労が付きまといます。しかし、「人」づくりのためには全員で共有できる行動指針が必要であり、それを示すことが私たち経営者の責務であります。

毎日仕事をするにしても、ただ指示されたことだけを行うのでなく、自分が会社あるいは社会にこれだけ貢献している、人のためになっているという心持ちで取り組む方が、日々を前向きに生きられる気がしませんか。当社としては、「社員として誇りが持てる企業に変革する」というビジョンのもと、一人ひとりが能動的に動ける人材の育成を継続していく所存です。

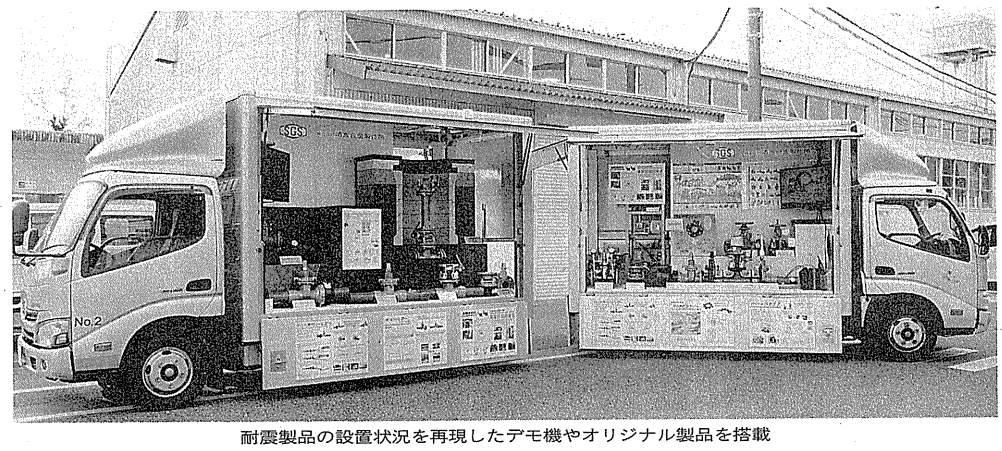
◇安定供給体制を常に

――水道の安定供給継続へのメッセージを。

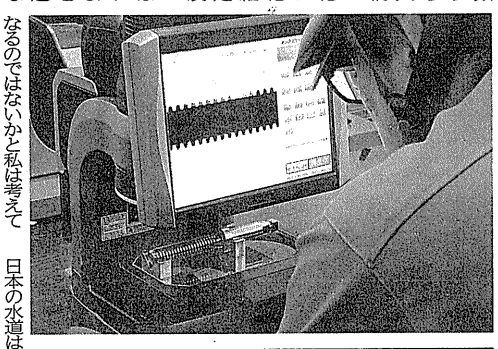
事業体のお客さまにとっては、こういう時代にあってもモノがしっかりと調達できて、工事が計画通りに行えることが一番です。私たちは、そのために常にタイムリーに製品を提供できる体制を整えておくほか、もしもの場合を読んだ先手を打った調達などが求められていてコロナ禍を経て強く感じました。私たちはまたまこの滋賀県という環境のおかげで、現在も安心して製品の生産を続けることができています。

ただ、バルブはそれ単体では役目を果たすことができず、パイプや継手などほかの機器と一体となって初めて力を発揮できるものです。コロナ禍においてもより存在感を増す水道というライフラインに携わる者として、業界全体で成長していきたいですね。

生き生きと働ける風土を作る



耐震製品の設置状況を再現したデモ機やオリジナル製品を搭載



コロナ禍の安定生産を支える〝人〟