



株式会社 流機エンジニアリング

経営課題解決と社員の成長を実現する 委員会・プロジェクト活動

集塵・脱臭・除湿・水処理などを手掛ける環境装置メーカー、流機エンジニアリングは、「システム管理委員会」や「5S委員会」「危険回避プロジェクト」「部署間相互理解プロジェクト」といった部署横断組織を設け、社員が一人二役、三役の活動を行っている。多くの社員が意欲的に取り組み、経営課題の解決、社員の成長、部署を超えた交流など、一石二鳥、三鳥の効果を上げている。

(取材・文 崎原 誠)

● 会社概要 ●

設立：1977年
本社：東京都港区三田3-4-2
いちご聖坂ビル
従業員数：約120人
事業内容：流体機器装置等の設計・開発、据付・整備・保守、換気システムコンサルタント、建設機器の企画・開発、リース・販売

多種多様な委員会や プロジェクトを展開

流機エンジニアリングは、社名の通り、空気・水・油・温度・ガス・臭いなど手でつかめない流体

を機械で「エンジニアリング」する会社。あらゆる環境において集塵・脱臭・除湿・水処理などを実現する同社の技術は、トンネル工事現場や製造工場、航空・宇宙、原子力、災害復興支援など、様々な分野で最適な環境を創造している。

約120名の社員は、技術、営業、管理など5つの部のいずれかに所属している。各部署はそれぞれいくつかのグループに分かれており、全部で15前後の部署がある。それに加えて、部署を横断して機能する「委員会」「プロジェクト」と呼ばれる組織が、同じく15

～20くらいある(図表1)。

例えば「危険回避プロジェクト」は、様々な危険に対する意識を高め、事故を未然に防ぐことを目的に組織されている。技術職が設計をするとき、手戻りを起こさないためにどういう点に注意すべきか。営業職は、お客様と自分たちの安全のために、個々の現場の状況に応じてどんな危険に目を配るべきか。夜逃げの被害に遭わないためには、どういった点に気を付けるべきか、等を考える。毎月の会議には、安全学を専門とする大学の名誉教授にもオブザーバーとして参加してもらい、専門的な知見も踏まえて議論し、その結果を全社員で共有する。また、協力会社の社員も呼んで安全意識を高めるイベントを開催しており、今年

図表1 委員会・プロジェクトの例

広告委員会
システム管理委員会
5S委員会
資産委員会
提案委員会
不具合委員会
危険回避プロジェクト
部署間相互理解プロジェクト
一本柱プロジェクト(新規事業創出)
スキル評価プロジェクト
藤九プロジェクト(関係会社との理念共有)
新卒プロジェクト
⋮

は、VRで転落を疑似体験して意識を高めた。

「部署間相互理解プロジェクト」は、技術と営業、管理部門と現場など、相互理解が難しい関係にある部署同士のコミュニケーションを促進することを目的にした活動を行っている。社員を5～6人ずつに分けて「シャッフル飲み会」を実施したり、営業部門の部長に技術部門の設計会議の進行役を委託するなど、工夫を続けている。毎年年末には、「部署間相互理解の会」を開催し、他部署では知られていないが知っておいてほしいことに焦点を当てて各部署に発表してもらい、その後は恒例の納会といったイベント運用も行っている。

「一本柱プロジェクト（新規事業創出）」というのは、今後、強化したい水ソリューション事業に絞って新事業開発を担う組織。「将来の柱にしていく」という思いで命名した。経営者を含む5～6人の体制で、製品が現場でいかに機能しているか、どんな市場性があるかなどを検討し、事業確立と開発標準化を目指す。

「スキル評価プロジェクト」では、社員が持つべきスキルを355項目に区分し、その習得を進めている。年2回の評価テストで習得状況を把握したり、スキルマップを作成したり、社外の資格と関連づけて自己啓発を支援したりし

て、学習意欲を高めている。また、高いスキルを持つ社員を処遇するため、組織を率いる「マネジメント」ではなく、自ら専門性を発揮する「エキスパート」的な役職の与え方も検討している。

部署横断組織の狙い① 経営課題の解決

こうした部署横断組織を運営する狙いはどこにあるのか。代表取締役社長の西村司氏は、次のように説明する（以下、発言は同氏による）。

「通常の実務……マーケティング、提案営業、設計、開発、工事、お客様の指導、アフターフォローといったバリューチェーンを回しているだけだと、企業として目的を見誤ると考えています。会社にはそれぞれ存在目的があり、それが経営理念と呼ばれるものです。その理念に近づくために経営計画を立て、現在とのギャップを経営課題と捉えてアクションプランを立てるわけです。世の中は常に変化していますから、経営課題はあるのが当たり前。ないという会社は気づいていないだけです。ただ、アクションプランの内容がいずれかの部署に当てはまればよいのですが、実務を前提にした組織では、その機能を満たす担当がいなかったり、それを専任化するとすると、人の数が足りない。そこで、一人二役、

三役という形で担ってもらっています」

部署横断組織の狙い② リーダー経験を積む機会

部署横断組織を設ける理由は、それだけではない。若手社員がリーダーシップを発揮する機会としても重視している。

「営業や技術といった通常の業務は、それなりの専門性や経験が求められますので、リーダーシップを発揮する役割を担うには、ある程度の社歴が必要です。半面、組織課題を解決するアクションプランは、誰がやってもよい場合も多く、逆に、社歴が浅いほうがうまくいくこともあります。若手に対して、通常の組織ではなかなか付与できないマネジメントやリーダーシップの発揮機会を作ることができます」

同社は年2回の社員旅行を実施している。そのうち1回は、パラオ、モンゴルなど少し変わった場所に行く。この旅行の計画を立てたり、新年会、花見、バーベキューなどの行事を仕切る役割を5つの部署が持ち回りで担当する。その部署の中で幹事を決めてもらう際に、なるべくまだやったことのない人に任せるようにしている。

「当然、場数を踏んだ人がやれば話は早いのですが、実務では頼りないと思われた社員が意外に人を動かす才能を発揮したりするな



ど、普段と違う顔が見られます。そういう機会がたくさんあると、『あのイベントであのポテンシャルを発揮したAさん』という1人ひとりの情報が共有され、将来のキャリアにつながるタレントマネジメントができます」

**部署横断組織の狙い③
やりたいことをさせる**

3つ目の理由は、「人は、自分で決めたこと以外はやりたがらない。やりたいことに手を挙げてチャレンジできる文化にしたい」という西村氏の思いだ

「私は高校を卒業して4～5年、やりたい放題していました。昼は割のよいガテン系の仕事をし、夜はDJなどの音楽活動。父が創業したこの会社に入社しても、夜は副業でDJをして、酒臭いまま出勤して先輩から怒られたりしていました(笑)」

その後、西村氏は、1人で会社の3分の1の売り上げをたたき出すなどの実績を上げ、周囲の推挙を受けて営業部長に就任。十数年前には常務となった。組織を束ねる立場になり、若いときに感じていた「やりたいことをやる文化」を実現するために、委員会・プロジェクト活動を広めてきた。

「はたから見ると、コア業務に専念できないので非効率に見えるかもしれませんが、人間が本来持っているやりがい、才能を発揮できる機会、自分で決める主体性といったものに焦点を当てた活動は、何よりも生産性が上がります。遠回りしているように見えても、実は最短距離となっているという自負があります」

経営計画を基に委員会・プロジェクトを運営

「委員会」と「プロジェクト」

の運営方法に大きな違いはないが、「プロジェクト」は、特定のアクションプランを実行する組織であり、課題が解決すれば解散する。一方、「委員会」は、固定的・永続的な課題に取り組み組織と位置づけており、部に昇格することもありうる。

委員会やプロジェクトの新設や改廃は、毎年の経営計画や目標などを策定するなかで検討する。

次年度の組織目標を立てる際には、まず、社長が各部長からそれぞれの組織に潜在する課題や挑戦したいことをくみ上げ、全社最適にした形で全社に提示する。それを踏まえて各部長が部の目標を立て、さらに、それを基に各グループ長がグループの構成員と共にグループの目標を立てる。

委員会やプロジェクトも、これと同様に目標を立てる。来年度、何に挑戦するかというだけでなく、自社オリジナルの「ビジョンシート」を用いて、自分たちのお客様は誰か、何が求められているか、3年後にどうありたいか、現在とのギャップは……といったことを整理したうえで、具体的な成果指標・行動指標を定める(図表2)。

これをさらに社長が精査し、「これってどういう意味?」「どうやって?」などと対話して、自分たちで決めたと思えるようにコーチングをしながら、全社目標との連

図表2 ビジョンシートの主な項目

- 当組織の「お客様」
 - 当組織の「お客様」が求めている本当の価値
 - 当組織の理念
 - 当組織の3年後の理想の状況
 - 理念と現在の状況とのギャップ
 - 当組織の中核技術
 - ビジョン達成のためにやるべきではないこと
 - 当期の必要人員、必要な備品やインフラ、予算、知識
 - 今期の組織ビジョン(成果指標、行動指標)
 - 四半期ビジョン
 - 組織ビジョンの進捗を行う具体的な実行プラン
- ⋮

動や組織間の整合性を高める。今年からは、プライベートを含めた個人ビジョンシートも始めた。このように全社および組織ごとの計画を立てるなかで、委員会やプロジェクトの新設や改廃も検討する。

個々の委員会やプロジェクトの人数は、目的や役割などによって様々だ。例えば広告委員会は、管理部に専任の広報担当者を1人置いたうえで各部署に支援者を設け、必要に応じて協力してもらう。

多くの委員会・プロジェクトは部署横断だが、協力会社と経営の考え方を共有するための「藤九プロジェクト」は、協力会社と直接やりとりをする技術部の社員のみに構成している。

メンバーやリーダーは話し合いなどで決定

新設した委員会やプロジェクトのメンバーは、会社が指名する場合と本人が手を挙げて参加する場合が半々。比較的多いのは、「各部署から1人出して」などと指示し、部署の皆で決めてもらう形だ。そうすると、部署の仕事の忙しさなども勘案したうえで、意欲や専門性のある人が選ばれやすい。

既存の委員会やプロジェクトでは、自分たちでメンバーの入れ替えを決めることが多い。「プロジェクトは期間限定なので、2～3年したら人を入れ替えたほうが

よい」「自分たちが卒業しても課題解決に向けてプロジェクトを運営できる状態であれば、辞めてもよい」と伝えているので、普段から後任者を考えているという。

ちなみに、危険回避プロジェクトの場合は、会社全体の危機管理意識を高めるため、将来的に全社員がプロジェクトメンバーを経験している状態を目指している。そのため、一定年数ごとに新メンバーに引き継ぎ、卒業した人たちはオブザーバーとして見守っていくことにしている。

リーダーは、メンバー同士の話し合いで決めることも多い。2年前に行われた創業40周年イベントのためのプロジェクトでは、「新しい視点を取り入れたい」という幹部の考えから、メンバーを全員女性にした。人選は各部署に任せたところ、若手からベテランまで様々な社員が選ばれたが、彼女たちの話し合いで、最も若手の入社4ヵ月の女性社員がリーダーに選ばれた。

「選任の理由を確認し、問題なかったもので、彼女に任せることにしました。なぜ任せきれたかというと、30周年など過去のイベントを担当した社員たちが、『何かあったら受け止めるから』という気概を示してくれたからです」

委員会やプロジェクトのリーダーなどを経営の判断で解任することは、基本的にない。過去に唯一

あったのは、危険回避プロジェクトを立ち上げた当初、技術部の部長と次長を会社が指名してメンバーにしたが、実務が忙しくなりすぎて会議に参加できない状況が続いたことから、「この機会に抜けたほうがいい」と促した例がある。

なお、委員会やプロジェクトは、通常の部署と同様、役員が集まる毎月の戦略会議で活動状況を報告するので、経営層としては、そこでコーチングや指導をしながら活動をサポートできる。

部署を超えた交流が活性化 若手も大きく成長

部署横断の活動を推進してきたことで、通常業務では関わりの少ない社員同士の交流が生まれ、協力し合う文化が広まった。

「社員は、自分の専門分野には詳しくても、他部署・他分野のことは分からないというケースが結構あります。お互いのことを知り合う機会がないと、『あっちは楽でいいよな』とか『あの部署は、何であんな無駄なことをしているのか』とフラストレーションを抱きがちになります。それを防いでいるのが、委員会活動や部署間相互理解プロジェクトです。何のためにこの活動をしているのか理解が浅いとやらされ感が生じるかもしれませんが、実際に携わっている社員の顔を思い浮かべる限り、そういう人は見当たりません。口



写真1 新卒採用合同説明会



写真2 新卒説明会サイコロトーク



写真3 新卒BBQ懇親会



では文句を言うことがあったとしても、能動的に私の期待を超えるレベルの活動をしてきています」

若手社員の成長も目覚ましいという。前述の40周年記念イベントのプロジェクトでリーダーを務めた入社4ヶ月の女性社員は、先輩たちのサポートを受けながら、集客、パンフレットやノベルティグッズの作成、記念ビデオなど、イベントにまつわる様々なタスクをやり遂げた。社長が特に感動したのが、会場を検討する際に作成した候補施設の一覧表だ。会場の広さや費用、交通の便などを比較しやすいようにまとめたものだが、そこには、各会場の経営理念が示され、自社の理念との共感性が○、△、×でランク付けされていた。

「当社の経営理念は、私1人で考えたわけではなく、部長や課長が集まり、『うちの会社の夢って何だろう?』『強みは何か?』『お客様に求められていることは?』『社員たちの声は?』と、何度も

話し合い、アンケートも取りながら固めたもので、強い思い入れがあります。入社4ヶ月の社員が作ってくれたこの一覧表を見て、『うちの会社、すごい!』と思いました」

新卒採用活動を行う「新卒プロジェクト」でも、若手が大いに活躍した。同社は3年前から新卒採用を本格化し、当初は管理部が担当していたが、各部署の若手に任せようということになり、入社1～2年目の4人が選ばれた。上司や先輩社員は困ったときにアドバイスをサポートをするのみで、若手社員が主体となって進めた。合同会社説明会でプレゼンテーションをする先輩社員を自分たちで選んで依頼したり、会社説明会で社風を感じてもらうため、「サイコロトーク」(出た目に書かれたお題にその場で答える)を行うなど、アイデアを出し合って1年間にわたるプロジェクトを成功させた(写真1～3)。

「ふたを開けてみると52人もの応募があり、来場者の94%が『1

次面接に進みたい』と希望しました。部活動でリーダーシップを発揮していた学生など、うちにはもったいないくらいに優秀な応募者が多かったため、予定よりも対応の工数を増やし、採用数も多めとなりました。なお、ありがたいことに、入社3年内の社員離職率は0%台が続いています」

応募者からは「就職に対する不安が吹き飛んだ」「社員同士の仲のよさが印象的だった」、プロジェクトメンバーからは「自社の魅力の再確認や自分の仕事を振り返るきっかけになった」「人前で話すことが苦手だったが、プレゼンをスムーズに行うことができ、自分のスキルアップにもつながった」、上司・先輩社員からは「頼もしくなった」といった声が挙がっている。

**8割が部署横断活動を経験
よりよい評価方法を検討**

現在、何らかの委員会またはプロジェクトに参加している社員は、全体の半数程度。過去に参加

したことのある人を含めると、約8割が部署横断の活動を経験している。

積極的に参加する人もいればそうでない人もいるが、会社としては次のように認識している。

「理想は、全員が現在進行形で何かしらに片足を突っ込んでいる状態です。ただ、実務での忙しさもありますので、お客様を優先すると手が出ないこともあります」

なかには1人で3～4つの活動をしている人もいます。ちなみに、過去には、委員会活動に時間を使いすぎて部署長に怒られるケースもあったため、「積極的に参加してくれるのはありがたいが、自分の持ち時間の15%以内にしてほしい」とは伝えているという。

今後の課題は、部署長の目が行き届かないこれらの活動をどう評価するかだ。今は、部署長が評価をする際に、どういう組織でどういう成果を出したかヒアリングしたりして、他者の評価を聞きながら、自己啓発や他部署への貢献の一環として評価の一部に反映している。ただし、評価に反映されるのは、1,000点満点のうち10点程度にとどまる。今後は、例えば、委員会活動に要した工数とその人の業務全体の2割だったら、その2割の部分は委員会・プロジェクトの長が評価をするといったことができないか検討している。現状のままでも大きな問題はないが、

より納得性が高く、頑張った人が評価される方法を探っている。

社長の前でも 何でも言える文化

同社の部署横断組織の活動がうまくいっているのは、ただ制度を設けるだけでなく、言いたいことが言える文化を築いていることが大きい。

「実は私は短気なのですが、あるときから自分の考え方を転換し、社員に言いたい放題に言われても我慢しようというスタンスになりました。こちらが我慢して話を聞けば、社員も心を開いてくれて、文句を言いながらも協力してくれます。そして、うれしそうに武勇伝を語ってくれる。その姿を見て、私もうれしく感じます。会長や部署長も同じように思ってくれていて、人の主体性を上げていくスタンスが強くなっています」

前述の新卒採用活動でも、会社説明会に当たって「何でもぶっちゃけていいから」と伝えていたところ、ある若手社員は、学生の前で「実は社員旅行が嫌いで……」と話した。西村氏はい「こんなところで言うなよ」と突っ込んでしまったというが、その様子から、同社の社風が学生にも伝わったようだ。このように、社長の前でも遠慮せずに自分の意見を言える文化を築いてきたからこそ、委員会やプロジェクトに参加した社員た



代表取締役社長
西村 司氏

ちが、自ら主体的に取り組み、期待以上の成果を上げているのだろう。

西村氏は、他社の人事担当者に向けたメッセージとして、「会社の目的に合った組織、社員がやりたいことを提供できる組織にすることが大切」と語る。

「本音としては、会社は『利益があつてなんぼ』です。世の中から必要とされ、永続する強い会社でなければ、何を言ってもたわごとですから。会社が長く続くために大事なことは、まず、会社としての価値、利益を創出していること。そして、世の中の役に立っていること。3つ目が、社員が働きやすい環境を整えることです。当社の事業は学問的に確立されていない領域であり、過去の経験が重要です。よって知識・経験を持った社員には少しでも長く勤めてもらうよう、働きやすさの向上に力を入れています」