

# スモールサンニュース

## 対談

HOME スモールサンニュース 対談 対談 2021年9月号

2021年09月21日（火） 対談

## 対談 2021年9月号

### 「決め手は“共有力” ～“社会の課題”を社員みんなで共有する“生き生き中小企業”～」

株式会社アイパック 代表取締役社長 東出悦子氏  
聞き手 立教大学名誉教授 山口義行（スモールサン主宰）

「冒頭、アイパックが地元テレビ局の番組で取り上げられたこと、その際のテーマは『その強さの秘密はどこにあるのか』を探ることだったと言いました。もし私がこの番組にコメンテーターとして出演していてその答えを求められたら、きっと“共有力”と答えたと思うんです。それには3つの意味があります。…いま中小企業に求められていることが何なのか。東出さんの実践を聞かせていただいて、それが少し見えてきたような気がしました。」——以上は、本文からの引用である。

中小企業を取り巻くビジネス環境は現在大きくかつ急速に変わろうとしている。そんな時代にあって、あるべき中小企業の姿とはどのようなものなのか、これをあらためて考えてみる必要がある。そんな問題意識から、私は株式会社アイパックの東出悦子社長に対談をお願いした。期待通り、非常に多くの学びを得ることができた。

### 【東出悦子氏 プロフィール】

ボストン大学経営学部を卒業後、プライスウォーターハウスクーパース NY事務所で米国公認会計士として企業の監査員となる。2000年に帰国し、ローンスターファンドで不良債権の査定を担当。その後、1年の充電期間を経て、通訳案内士（英語）として、世界一周の船旅に同時通訳者として乗船。この経験から故郷の富山で自分自身を社会に活かす仕事がしたいと思い、2010年に父親が起業したアイペックに入社。2015年に代表取締役社長に就任。



## 安全・安心・アイペック ～本当の「安心・安全」は“職場づくり”から～

**山口** 先日御社が地元のテレビ局の番組で取り上げられ、その紹介VTRを観させていただく機会がありました。それを観て、「なるほどこういう会社だったのか」と——私は東出さんと知り合ってからすでに4、5年経っていると思うのですが——あらためて理解を深めることができました。その番組では、「街の人間ドックのような仕事をする会社」と紹介されていましたね。

**東出** そうでしたね。弊社はインフラなどの構造物を壊さずに検査をする「非破壊検査」という仕事を主なビジネスにしています。環境への配慮が重要度を増す今の時代では、既存の構造物を「長く使うために」メンテナンスをきちんとしていくことが求められています。そのために、弊社では橋や建物の検査だけでなく土木検査なども含めて、50種類以上の検査方法で「見えないものを見る」仕事をしています。そこで、テレビでは「街の人間ドックのような仕事をする会社だ」と紹介されたわけです。

**山口** そもそも「検査」というのはある程度決まった「周期」があってそんなに頻繁にやるものでないと思うんです。それに、高度成長期のようにどんどん町のインフラが増えていくというわけでもないですね。ですから、検査会社というのは経営が安定はしていても、そんなに売りが伸び続けるものではないかと思っていました。ところが、アイペックはこの5年間、コロナ禍も含めて売りを伸ばし続けている。そこで、「その秘密を探ろう」というのが、あのテレビ番組のテーマでした。そして、その答えが「プラスワン営業」だと。

**東出** 検査をするだけでなく、何か問題が見つかった場合に様々な関連の検査を提案した

り、補修工事の設計などもお手伝いするようにしてきたんです。既存分野はたしかにあまり伸びていないのですが、そういう新しい分野への挑戦が効を奏して売り上げ増が実現できました。テレビではそれを「プラスワン営業」の成果として紹介していただいたんですが、私自身はそれが可能になったのは、社員の皆さん一人ひとりがそういうことの重要性をしっかりと認識してくれたからだと思っています。実際、社員の皆さんが1人で必要な資格を10個以上、多い人ですと25個くらい取得するなど、非常に積極的に努力をしてくれました。

**山口** 今回ぜひ伺いしたいと思っていたのは、そういう挑戦的な社風がどのようにして出来上がってきたのかという点です。

**東出** 構造物のメンテナンスをしっかりと行って「安全で安心な町づくり」をしていく、弊社はそのことに検査という側面から貢献していくのが仕事なんです。そこで、「安全・安心・アイベック」というのをキャッチコピーにしています。でも、よくよく考えてみると、「安全・安心」に貢献しようというのであれば、弊社の職場そのものが「安全・安心」でなければならない。社員さんが社長をはじめ上司の顔色を窺ってびくびくしながら仕事をしている、そんな社風では「安全・安心」に貢献できる会社にはなれませんよね。そのように考えて、私は何よりもまず「社員一人ひとりが安心感をもって生き活きと働ける職場」をつくる、それに全力で取り組んできました。先生が先ほど言って下さった「挑戦的な社風」が弊社にあるとすれば、それはその成果なんだと思います。

## まずは“ファシリテーション”の勉強から

**山口** 「社員一人ひとりが安心感をもって生き活きと働ける職場をつくる」、それはたしかに素晴らしいことですし、多くの経営者が目指していることだと思うんですが、この課題を果たすのは簡単じゃないですよ。どんなことをされたんですか。

**東出** 最初にやったのは、「ファシリテーション」のセミナーに通うことでした。

**山口** 「ファシリテーション」というのは、会議やディスカッションをうまく進行させて、いろいろな意見を引き出したり、方向づけしたりする役割(機能)のことですよ。そういう役割の人を「ファシリテーター」といいますが、その「ファシリテーション」ですね。

**東出** そのとおりです。

**山口** その勉強をしたというのは、何かきっかけがあったんですか？

**東出** 私が入社したのは11年前のことでした。当時は父が会長で、私は経営企画室長という肩書きでした。そのとき、幹部を集めて会議が行われたのでそこに出席したんです

が、その体験がものすごく衝撃的だったんです。

**山口** と言いますと？

**東出** 会議の最中父がずっとしゃべっていて、出席者はほとんどの時間じっとだまって聞いている。しかもそれで何が決まったのかというと、それもはっきりしない。私はアイベックに入社するまでの10年間ほどアメリカに居て会計事務所で働いていたんですが、こんな会議風景はアメリカの会社ではおよそ見たことがありませんでした。本当にびっくりしました。

**山口** 一種の「カルチャーショック」だったわけですね。それが日本の中小企業では特殊かといわれれば、それほどでもない。結構ありがちな会議風景ではあります。ともかく、そういう会議に出席して、「この状況を変えなければいけない」と感じたわけですね。

**東出** そうなんです。みんな黙っていても、実は一人ひとりいろいろな「もの」を持っている。そういう一人ひとりの能力や想いを最大限に引き出して、それを生かしていけば会社はもっと伸びるはずだと。「トップダウン式の経営」が、そういう潜在的な「力」を埋もれさせてしまっている。そう思ったんです。私が衝撃を受けた会議風景は、まさにその象徴でした。ですから、まずは会議から変えていこうと。

**山口** なるほど。

## 「声が上がらない」のは、「聞こうとしていない」から

**東出** 「ファシリテーション協会」というのが富山にあるんですけど、それを見つけ出して、毎月の練習会に出席したり、そこで紹介していただいた本を読んだりして、それを会社の会議で実践するというのを3年ほど続けました。

**山口** 3年ですか、すごいですね。そうした勉強を通して、とくに学んだことはどんなことでしたか。

**東出** 一人ひとりの声にきちんと耳を傾ける、これが決定的に大事だということです。「きちんと耳を傾ける」ようにしていると、「ちゃんと聞いてくれるんだ」と感じて、皆さんだんだんと積極的に発言するようになっていくんです。

**山口** 「声上がるから聞く」のではなくて、「聞くから声上がる」。たしかに「言ってもどうせ聞いてもらえない」と思ったら、誰も発言しなくなっちゃいますものね。ということは、社員から声が上がってこない会社は、実は社長や上司が社員一人ひとりの声にきちんと耳を傾けていない、少なくとも社員はそう感じている会社だということになりま

すね。

**東出** 私が入社したころの弊社はまさにそうでした。3年かかりましたが、だんだんと声  
が上がるようになってみんなで議論ができるようになっていったんですが、そうになると、  
「この会社は何を言っても大丈夫なところだ」「多少変なことを言っても、叱られたり馬  
鹿にされたりしないんだ」という安心感が社内に生まれてきます。そういう雰囲気ができ  
てくると、職場も明るくなって行って、それぞれが自分の頭で考え、自ら進んで行動でき  
るようになっていきます。実際、「この人こんなことを考えていたんだ」とか、「気づか  
なかったけど、この人にはこんな能力もあったんだ」というように、一人ひとりの隠れて  
いた才能に驚かされるということも多々ありました。

**山口** まさに「安全・安心・アイベック」ですね。

## “コーチング”で「失敗」を「成長」に変え る社風づくりを

**東出** でも、一人ひとりの可能性を十分に引き出して実際の「力」にしていくためには、  
やっぱり会議を変えただけではダメですよ。そこで、次に「コーチング」というものを  
勉強しようと思ったんです。

**山口** 「ファシリテーション」の次は「コーチング」ですか。

**東出** そうです。でも、私が勉強して社内の管理職の皆さんに伝えようとしても、なかな  
かうまくいかなかったんです。そこで、たまたまコーチングのプロに知り合いがいたの  
で、その人に頼んで管理職全員にそのコーチをお願いしたんです。

**山口** 具体的にはどんなことをしてもらったんですか。

**東出** 毎月2回弊社に来てもらって、管理職の一人ひとりと30分間ほど仕事上の悩みなど  
を聞いてもらいながら、「2週間の仕事の振り返り」と、「次の2週間でチャレンジする  
こと」といった感じで話をしてもらったんです。

**山口** 管理職全員に対して、ですか。

**東出** そうなんです。ある課長は、コーチの先生と二人三脚で自分をどんどん成長させ  
て、業績も上げていきました。今は取締役になっています。コーチの先生と相性がよかつ  
たんだと思います。すごく成長できたようです。

**山口** そのコーチングとか社員の成長過程を見ていて、東出さん自身はどんなことを感じ  
られましたか。

**東出** 一言で言えば、“失敗”の重要性ですね。人は結局失敗から学んで成長していくんだと。いろいろチャレンジすると、簡単にはうまくいかなくてどうしても「失敗」がおきます。でも、その失敗が人を成長させていく。だから、たとえば部下が失敗した時、上司がどういう対応をするか、何を聞いてあげるか、逆に何を言ってあげるか、どんな距離感で見守ってあげるか、そのあたりが一番重要だと感じました。その辺の要領というか、勘所というか、それを管理職の皆さんに身に付けてもらえたら、社員はどんどん成長できる。そう思いました。結果的には、コーチングを取り入れてよかったと思っています。

**山口** お話を伺っていて強く感じたんですが、東出さんは非常に素直で行動的な方なんですよね。必要だと思ったら、どんどん勉強会に参加して専門家から積極的に学ぼうとする。あるいは、自分の力量だけでは難しいと感じたら、躊躇なく専門家を活用する。

**東出** 「他力本願」といえば、そうかもしれません。でも、いい専門家に出会うまではじっくり時間をかけますよ。

**山口** その流れでいうと、近年また専門家を活用して「新しい学びの場」を社内につくられたようですね。

**東出** はい、SDGsですね。この場合は、講師選びに1年かけました。

## “SDGs”で、社会と社員をつなげる

**山口** SDGsというのは、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals)のことですよね。「貧困をなくそう」とか、「飢餓をゼロにしよう」とか、「気候変動に具体的な対策を講じよう」とか、2030年までに達成すべきものとして17の目標が設定されています。

**東出** SDGsについて全社挙げて勉強していこうと思ったのは、直接にはその17の目標の中の11番目に「住み続けられるまちづくりを」というのがあって、これはまさに弊社が目標としているものにほかならないと感じたからです。でも、勉強していくうちに、SDGsについて学ぶ意義はそれにとどまらないと思うようになりました。

**山口** といえますと？

**東出** 現在はいろいろな意味でビジネスのあり方が変化しつつあります。いや、変化しなければいけない状況になっていると言った方がいいかもしれません。たとえば、先生がスモールサンで強調されているカーボンニュートラルという課題があります。地球温暖化が深刻な災害を引き起こしたりして、まさに地球レベルで喫緊の課題になっています。これにはすでに多くの大企業が取り組んでいます。中小企業といえども、そういう問題を全

く無視して勝手なビジネスをしていくことがもはや許されない状況になっています。さらに言えば、そういう社会的な課題の解決に向けて、中小企業も何らかの貢献をしていくことが求められています。そして、そういう社会的な要請に応えることが新たなビジネス・チャンスにつながっていく、そんな時代でもあります。それなのに、そうした社会問題にまったく無関心な社員ばかりがいるような会社だったら、はたしてこれから生き残っているのでしょうか。私は、それはとても無理なのではないかと思うんです。

**山口** その認識はすごく重要だと思います。たとえばSDGsの12番目の目標に「つくる責任つかう責任」というのがあって、「持続可能な生産消費形態を確保する」ことが必要だとされています。そういう社会的な要請に応えて、ファッション業界では大量生産・大量消費・大量廃棄というこれまでのビジネスのあり方を根本的に見直そうという動きが始まっています。「サステナブル・ファッション（持続可能なファッション）」というそうですが、そういう問題意識を欠いた企業の商品がもはや消費者に受け入れられなくなりつつあります。そこで、たとえば廃棄されたペットボトルからポリエステル繊維を再生させて糸を作って衣類にするといった新しい試みが生まれてきています。

**東出** 社員一人ひとりが、自分たちが今生きている社会がどんな問題を抱えているのかということに関心をもっている。そうした社会とのつながりの中から自分たちの仕事を改めて見直したり、新しいビジネスを提案したりできる、そんな会社にしていきたいと思っています。

## 社員全員参加でSDGsワークショップ

**山口** 具体的にはどんなことをされたんですか。

**東出** 社員全員参加で、SDGsについてのワークショップ(体験型のグループ学習)を実施しました。最初は、皆さん嫌々の参加で、「なんでこんなことやらなきゃいけないのか」とか、「お金と時間の無駄だ」とか散々批判されました。でも、講師もやり方も良かったので、だんだん皆さん積極的に参加してくれるようになりました。

**山口** どんな内容なのか、少し具体的にお話しただけですか。

**東出** たとえばSDGsの目標の中に「貧困をなくそう」というものがあります。その視点で現在の日本を見てみると、経済大国でありながら日々の食事にも困っているような子供たちが結構いることに気づきます。そういう子供たちのために何かできないかをテーマにして、みんなでいろいろ話し合うわけです。

お金持ちに寄付をしてもらって、そのお金で子供たちに食事を与えるということも1つの方法です。でも、それだと、たとえば寄付する人が亡くなられたりすれば、ストップしちゃいますよね。やっぱりビジネスに関連させて持続的なものにしていく必要がある。そんな視点で、「皆で考えてみましょう」とワークショップをするわけです。

あるカレー屋さんの場合、お客様に500円のカレーを出す。その際に100円をプラスして、600円にする。100円分は「子ども貯金」だとお客さんに伝えるわけです。そうすると、「わかった600円でいいよ」と多くのお客さんが賛同してくれる。子どもが学校から帰ってそのカレー屋さんに行くと、「子ども貯金」ができていますので、そのお金を使って子供たちはカレーをタダで食べることができる。こんな仕組みを考えて実行しているカレー屋さんもありますよと、講師がいうわけです。そうすると、参加者の頭が動き始めて「こういうのはどうか」「ああいうのはどうか」といろいろな提案が次々と出てくる。こんなワークショップを月1回やるんです。

**山口** 社員の皆さんに変化はありましたか。

**東出** 驚くほどの変化が起きてきています。最近では、小学校や中学校でもSDGsが授業に出てくるようになりましたから、「子どもと一緒に勉強しました」と嬉しそうに言ったり、普通に社内の会話の中でも「ちょっとこれってSDGs的にはダメなんじゃない？」みたいな言葉が出てくるようになりました。

**山口** なるほど。

**東出** それから、会社に推薦図書ということで何冊か貸出用に本が置いてあるんですが、たとえば貧困、人口、教育、エネルギーなどについて正しく事実を知ろうという『FACTFULNESS』という本とか、野村総研が100年後をデータでシミュレーションした『未来年表』といった本が頻繁に貸出中になっているんです。

**山口** 自分が今どんな時代を生きているのか、これからどんな時代がやって来るのか、そういうことに関心が向かうようになってきたということですね。まさにSDGsが社員と社会をつないでくれたと言えそうですね。

## 決め手は“共有力”～それが会社の本当の強み～

**山口** 冒頭、アイベックが地元テレビ局の番組で取り上げられたこと、その際のテーマは「その強さの秘密はどこにあるのか」を探ることだったと言いました。もし私がこの番組にコメンテーターとして出演していてその答えを求められたら、きっと“共有力”と答えたいと思うんです。それには3つの意味があります。

**東出** ぜひ教えてください。

**山口** その一つの意味は「理解の共有」です。ファシリテーションの勉強からはじめたと言われていましたが、会議のあり方を刷新することで、社員の皆さんが積極的に発言し、ともに考え、主体的に事柄に取り組む文化が社内に醸成されたんだと思います。そうする



ことで、会社に取り組むべきことを社員皆が共有する「共通理解」、お互いがお互いの考え方やその能力を知っている「相互理解」、そういうものが進んで、これがアイペックの強さの源になっていったのではないかと思うんです。

**東出** そう言っていただけると、大変うれしいですね。

**山口** “共有力”のもう一つの意味は「失敗の共有」です。ある社員の「失敗」を責めたてるのではなく、その「失敗」を生かすように皆で見守る、さらにその「失敗」からの“学び”を皆で共有する。コーチングの勉強や実践を通して、そういうことの重要性を皆さんとくに管理職の方々が学ばれたんだと思います。

**東出** なるほど。

**山口** “共有力”の三つ目の意味は「社会の共有」、あるいは「時代の共有」と言った方がいいかもしれません。SDGsの学びを通して、社員の皆さんが「自分たちがいまどんな社会状況の中にいて、どんな時代を生きているのか」、この点についての共通の認識を持つようになったと思うんです。自分たちはその社会とどうつながっていて、どんな貢献をしていかなければならないのか——「社会的課題」の“共有”ですね。それが自分たちの仕事の意義の再認識に繋がっていくとともに、アイペックという会社の社員であることの「誇り」や「一体感」を生んできた。これはアイペックの大きな“パワー”です。おそらく、これは今後さらに大きなものとなっていくと思います。

**東出** 私が「こうしたい」、「こうありたい」と願ってきたことを端的に整理していただいたような気がします。本当にありがとうございます。

**山口** こちらこそ、大変勉強になりました。いま中小企業に求められていることが何なのか——東出さんの実践を聞かせていただいて、それが少し見えてきたような気がしました。今日はありがとうございました。

———2021.8.30インタビュー