

心に沁みる

『いい会社』の経営者の言葉

『いい会社』をつくった経営者が、試行錯誤の苦勞の末に気づいた大切なこと

株式会社アドバンティック・レヒューズは、群馬県前橋市に本社を置く、国内最大級の産業廃棄物処理業者である。産業廃棄物は増加の一途で処理ニーズは高く、全国に約15万社がある。しかし、その大半は社員数10名規模で年商も1億円程度の企業が多いなか、同社は29億円、グループで70億円超の売上を誇り、取運企業としては業界No.1である。また、5K（きつい、汚い、危険、休日が少ない、給料が安い）といわれる業種で、慢性的な人手不足であるが、採用には困らないというから驚きだ。

同社は、1984年堀切健吉現取締役会長（以下健吉）により設立された。元々健吉は、大企業に勤め東京近郊で家庭生活を営んでいた。ある時、遠方への勤務の話がきたが、家族の生活を考えて転勤を断る選択をした。その結果、協力企業である産業廃棄物関連の会社への転籍となった。これが現在の会社への入り口となり、その後、その会社の社員3人に誘われ会社設立に至った。退職金で私腹を肥やさずその代わりに、取引先数社の譲渡を条件に起業したのである。

健吉は、会社設立に当たり「何のために会社を創るのか」と自問した。そして、「会社はお金のために創るのではない、働く人の幸せのためにある」と結論づけた。その後、同社を事業継承したのは、大学卒業後、5年間都市銀行法人営業での経験を積んで入社した堀切勇真（以下堀切）である。堀切は、現場経験をした後、代表取締役に、並行してATホールディングスを設立しグループCEOに就任し、健吉の想いを引き継ぎ、さらに同社を成長させたのである。

40

「小手先のテクニックではダメ。想いだけが人を動かす」

株式会社アドバンティック・レヒューズ 代表取締役 堀切 勇真 氏

使命すなわち命を使う経営者の姿勢と覚悟がすべて！

幸福の総和を目指す心の経営指標

ATグループの経営理念は、「全社員の幸せを通して 世の中に貢献の輪を広げ 幸福総和No.1企業を創る」というもの。堀切は、これをスローガンに終わらせず、心の経営指標を設定している。

一部紹介すると、同社に非正社員はいない。試用期間中の人も含めて希望者は全員が正社員である。平均人件費は約830万円と、同業黒字企業の1.6倍であり、労働分

配率はピークで75%だ。賞与は年に3回、月次賞与、年末手当、お年玉まであり、毎年昇給されるというから羨ましい限りである。さらに、持株会を通じて株主である社員も多く、その比率は、39.6%、金額にして5,000万円にもなる。創業以来一度も解雇したこともなく、65歳の定年まで全員が勤め上げる。休日は、業界トップクラスの年間休日127日、有給休暇（リフレッシュ）の未消化分は買い取り、20年前には、日本初、男性の

介護休暇制度を設置、と待遇に限らず労働条件面としては、業界を越えて極めて充実している。

心の経営指標は、労働条件面だけでない。半期毎に社員がお互いの仕事を褒め合う場として、ベストディール（最高の仕事）賞を設け、ゴルフの社内トーナメントや部活動を奨励。といった社員同士が一体感を培う取り組みを頻繁に行っている。新年会や飲み会も経営者である堀切も上座に座るのではなくフラットだ。さらに、毎月



■藤井 正隆（ふじい まさたか） 株式会社イマージョン 代表取締役社長

人を大切にする経営学会 理事 事務局次長。法政大学大学院 博士後期課程在籍。法政大学 中小企業研究所 特任研究員。大手組織開発コンサルティング会社で、営業責任者および総研チームを経て、マネージングコーディネーター・コンサルタントとして、「事業戦略」「マーケティング戦略」「組織変革」のコンサルティングおよびマネジメント研修を担当。徹底した現場主義で、優良企業年間120社以上の視察訪問研究を継続中。
 <専門分野>経営学、行動科学、心理学をベースにした組織開発コンサルティング。経営人財育成、ミドルマネジメント育成。
 <著書>『「いい会社」のつくり方』（WAVE出版）、「感動する会社は、なぜ、すべてがうまく回っているのか?」（マガジンハウス）他多数。

40 アドバンティック・レヒューズ 39 きき屋 38 徳武産業 37 ビジネスレザファクトリー 36 福井経編興業 35 琉球補聴器 34 天彦産業 33 ケーズ 32 松川電業 31 ビューティーサロンモリワキ

の給与支給は、給料袋に現金で、堀切自ら、社長メッセージを添えて、1人ひとりにお礼を言いながら手渡しするといったコミュニケーションを大切にしている。

技術革新と良質なネットワーク

今まで紹介してきた内容を見れば、社員にとっては、夢のような会社であるが、そうしたことが、なぜ実現できるのだろうかと思う人が疑問に思うかもしれない。

社名を解説すると、アドバンス（先進的）、テクノロジー（技術）、レヒューズ（廃棄物）である。名は体を表すではないが、同社は、一般的な廃棄物会社では取り扱うことができない有害で難易度が高いものを適切に処理して廃棄する高い技術力を有している。

最近では有害な廃棄物が増え、取り扱えない業者が多いなか、様々な研究を重ねて技術を駆使し、同社で処理できない廃棄物はないと言われるほどの高い技術がある。

さらに、自立連携型経営、これは、自社独自に収集技術を磨いて、あらゆる廃棄物を処理運搬できるようにするとともに、その後の処理を依頼する取引処分事業者と信頼関係を築いている。200社以上の取引処分事業者と連携し、顧客のニーズに合わせた最適業者を選んで委託しているのだ。もちろん、処理業者や協力会社に対しても、

幸福総和No.1の経営理念に合致した関わり方をし、決して無理強いをしない。

経営には在り方とやり方があるが、経営としての在り方を維持し続けるためには、絶えず、時代の変化や顧客のニーズを踏まえたやり方が確立していなくては実現しない。まさに、絶え間ない技術革新と良質なネットワークが、ぶれない経営理念を実践できる下支えになっているのである。

信頼関係を基に拡大する経営

健吉から堀切へと引き継がれている理念経営を土台に置いた経営リーダーシップは、卓越している。また、堀切は、都市銀行の経験からの財務が強く、同社に入社後、3年間の現場経験は、社員と信頼関係をつくるうえでプラスに働いている。まだ、30代半ばの年齢で、年上の社員をマネジメントできるのは、現場で一緒に汗水流してきたからである。

今回、同社を取り上げてみて、改めて感じたことは、1995年に「我々の信条」というクレドから始まり、さらに、AT Group Philosophy（グループ哲学）にまとめられてきた価値体系に忠実な経営が、ぶれずに実践されているということだ。

ちなみに、同社は、近年、規模の拡大が図られている。M&Aで

ある。同社のM&Aは売上拡大を狙った敵対的なものでなく、長年の信頼関係がある同業者への働きかけであり、一緒になることで幸せの総和が大きくなるといった判断によるものである。

「小手先のテクニックだけではダメ！ 想いだけが人を動かす！」は、人を大切にする経営学会の勉強会で、堀切が、本日伝えたいこととして、最初に挙げた言葉である。さらに、2つ付け加えている。

「綺麗事からしか始まらない、しかし、綺麗事だけでも始まらない！」
 「使命＝命を使う 経営者の覚悟や姿勢がすべて！」。まさに、その通りだと感じる。

大学の経営学で習うようなことは、単なる小手先のテクニックである。同じ世代の経営者で、MBAを取得し、先代が築き上げたものを否定し、多くの社員が辞めてしまいがちな例は数多くある。一方、理想だけでは社員の生活を守ることはできない。時代に応じた経営管理の手法、技術の習得も重要なことは言うまでもない。

しかし、その根本は、堀切が伝えたいこととして挙げた、「想いだけが人を動かす！」
 「経営者の覚悟と姿勢がすべて！」ではないだろうか。

堀切がこの気持ちを忘れない限り、同社はさらに、発展するに違いない。