



# THE LONG INTERVIEW

—この人と1時間

インタビュアー（構成・写真）

関本 茂

アクロクエストテクノロジー株式会社  
取締役副社長

## 新免 玲子さん

本音でぶつかり合うからこそ、  
技術改良も組織改善も進んでいく



しんめん・れいこ

大手外資系企業の支店長秘書や金融系企業など数社で勤務後、1991年、配偶者（新免 流さん。現代表取締役社長）と共に旧『エスエムジー株式会社』（現アクロクエストテクノロジー株式会社）を起業。以降、社員がいきいきと働くことができる会社をめざして、大胆な社風強化に取り組んでいる。メディアの取材や講演会の登壇も多数。神奈川県情報サービス産業協会主催のベスト・ワーキング・ウーマン表彰制度で貢献賞受賞。中小企業者向けに、同社の組織活性化のノウハウを伝える『組織いきいき実践勉強会』を毎月開催し、最近ではオンラインでの開催にも力を入れている。東京工業大学非常勤講師。趣味は、リングフィットアドベンチャー、かけ流し温泉巡り。

2015年、2016年、2018年と、通算3回にわたって「働きがいのある会社」国内ランキングで1位を受賞した「アクロクエストテクノロジー株式会社」（本社：神奈川県横浜市）。同社は2015年に、「日本でいちばん大





切にしたい会社大賞」審査委員会特別賞も受賞している。その大きな理由の1つが、給与も賞与も社員全員で決めているところにある。にわかには信じがたい話だ。「お話をすると大概の方が、そんなのありえないと驚きます」、そう語るのは、副社長の新免玲子さんである。ニックネームは「タマさん」。「顔が玉のように丸いでしょ、だからタマさん。私、やせたことがないんです。ハッハッハ!」と画面の向こうで笑っている。「せっかくの小企業なんだから、大企業にできないことをやってやろうという気持ちは、常にありますね」。明るく、楽しく、ポジティブに。小企業らしく、臨機応変&フル回転で社内改革に挑み続ける、タマさんこと、新免玲子さんにお話を聞く、この人と1時間。

## 制度から給与まで、皆で話し合う会社

2021年春、IT企業のアクロクエストテクノロジー（以下、アクロクエスト）は、大きな区切りとなる創立30周年を迎えた。取材記者は2010年9月、前身の「エスエムジー株式会社」時代の代表取締役社長・新免流さんを取材したことがあった。言わずもがな新免玲子さんのご主人である。

「そうですね、もう10年前なんですね。当社は相変わらず社員70名の小さなIT企業です。誰が見ても小企業なんですけど、多くの経営者の皆様が視察にいらっしゃいます。社内見学をした後、ほとんどの方が口にするのが、『社員がいきいきしていますね』『どうしたら



給与査定中の現場。全体査定は5つのステップを踏んで行われ、全員が納得するまで終わらない

こうなるんですか?』というものです。そのような言葉を聞くと、私はいつも思うんです。30年かけてこうなったというより、初めからこんな会社を創ろうと始めたんだから、それは必然だったのかもしれないと。うーん、思い返すと、いろいろと苦労はあったんですけどもねえ」

創業者は玲子さんの夫、流さんである。当時、玲子さんは外資系企業に勤めていた。

「主人が1991年3月に起業した頃、賃貸マンションの一室に集まった社員は、たったの5名でした。会社を興した経緯を簡単にいいますと、主人が前の会社で社長にある案件で直訴したら、クビになったという話です。なので、起業したのは本当に突然で、決して順風満帆だったわけではありません。当時、私はまだ外資系の金融機関で支店長秘書として勤務しており、仕事が終わってから会社の経理を手伝っていました。いわゆる2足の草鞋ですね。会社に潤沢な資金なんてものではなく、しかも長女が生まれたばかりだったので、最



# THE LONG INTERVIEW

初の1年間は私の収入で家計を支えていました。そこからです。社内の仕組みや教育制度だけでなく、給与から賞与まで、みんなで話し合って決める会社を創っていかうという、社長自身がそんな初志貫徹の熱い思いを持ち続け、それに共感してくれる優秀な人材たちが集まってくるようになったんです」

## 納得性が高まれば モチベーションは上がる

アクロクエストは、かつて流さんの部下だった若いシステムエンジニア3名と、20代のプログラマー2名が加わった若手技術者集団としてスタートした。

「私たちが経営の核としたのは、確固としたエンジニアスピリッツです。それは、①『仕事を正しく評価すること』。②『自分たちが働きやすいと思える職場を創ること』。③『最新の技術、おもしろそうな技術に取り組むこと』。この3つをポリシーに掲げ、独自性の高い組織のカタチをみんなで模索していきました」

そのポリシーを強力に支える柱の1つが、「給与査定システム」というわけだ。

「『給与は社員全員の話し合いで決めている、すごいですよね』とよく周りの社長様方から言われます(笑)。それは、やはり社長の強い思いがあったからですね。1人の人間がなんでもかんでも決めるような会社じゃ未来はないと。特に給与は、働く人のモチベーションにも直結するものですから、誰かが独

断で決めるものであってはならないと思っています。給与をみんなで話し合って決めるのだから、納得性は高くなります。納得性が高くなれば自然にモチベーションは上がるという、極めてシンプルな考え方ですね。社員の誰もがお金のためだけで働いているわけではないですけども、やっぱり重要なところがクリアでオープンになっているか否か、そこは誰もが気になる場所だと思っています」

## 高学歴卒が占める 職場は大学の研究室？

社員全員で話し合って給与を決める…。記者も奇抜な発想とは思いますが、やってみると、実はそれほど違和感はないというから興味深い。

「当社の社員を見ていると、給与の額が多いか少ないかではなく、自分の仕事ぶりやその貢献度が、周囲の者たちから正しく評価されているのかというところを、すごく気にするんです。ちなみに、当社では高学歴の社員が多く、東京大学、京都大学、東京工業大学の出身者も数多くいます。みんなどこにでも行くことができるのに、うちに来ているっていうことは、お金を第一義に考えた人生を送っていないということなんですよ。だからその代わり、納得性が高いとか、過程がすべてクリアになっているとか、自分の意見がきちんと反映されているとか、そういうところを求めているのです。だから当然、給与の査定にしても賞与にしても、そうやっていくべきだなど考えています」





コロナ禍でのオンラインによる全体会議。この会議で決まったことは、すべて即座に実施される。「議論を尽くして、全社員が納得して決めたことに、それほど大きな間違いはありません」(新免さん)

新卒採用はここ数年は5～6名。一方、全社員の7割を院卒生が占めているという点にも注目だ。

「普通、学生たちは大企業志向です。ある意味、名前を知っている大企業をめざすことは、当然だと私も思っています。アクロの場合、まず最初は『何この会社?』から始まりますからね(笑)。そして説明を聞いているうちに、『おもしろそうだな』というふうになって、だんだんと変わっていくという感じですね。ちなみに、東工大卒が突出して38%と多いこともあり、『タマさん、ここは東工大の研究室みたいです』っていう社員もいます(笑)。理系が9割で、逆に女性が10%もない職場ですが、研究・技術が好きなエンジニアたちの集団だからこそその楽しみも、味わってもらっているようです」

オンライン取材ながら、画面の向こうで楽

しように話を続けるタマさんと対峙していると、こちらも楽しくなってくる。小企業としての良い意味での開き直りが、人としての魅力に関わっているのかもしれない。

「でもね、より多くの学生が当社のことを知ったら、もっともっと入ってくると思ってはいるんですけどね。その理由は明確です。内容に自信があるからです、はい。実際、会社訪問の学生からは、『コミュニケーションがよくとれる、良い会社』という評価も受けています。だけど、うちのことを“知る”という機会がとても少ないですからね。お金をかけてバンバンPRできるわけでもありません。そこら辺がこの先も、どうしようかなという悩みなんですけどね。ただ5人とか6人とか入ってくる優秀な人材を、大事に育てていきたいとは常に考えていて、小企業だからこそできることに挑戦し続けているんです」



# THE LONG INTERVIEW

## えっ？先輩を疑え？ えっ？上司を疑え？

給与も賞与もみんなです決める職場には、「給与査定システム」（全体査定＝ハッピー査定360）と並んで、制度化された「全体会議」もある。

「全体査定と全体会議は、いわばアクロクエストの二枚看板です。設立2年目で全体会議を制度化しましたが、その理由は、せっかく会議を開いたのに、やれ稟議書を書きなさいとか、やれハンコを押しなさいとか、そういうのが嫌だと思っていたからです。私自身、大企業にいたので、肌感覚で理解してしまっている大きな無駄と言ってもかまいません。小企業の良さは、大企業ができないところにあります。稟議書が回りまわって決裁までに数日かかるのであれば、うちは会議が終わったらすぐに議事録もあがり行動できるようにしたいのです」

全体会議の名称は「MA」。「Meeting of All Staff」の略称で、文字通り全社員による会議である。

「他の企業の方々にMAの話をして驚かれるのが、会議中、社長や副社長である私の発言に対して、若手から、『それは違うと思う』『なぜならば』と、日常的に反対意見が出ることです。昨日も全国の社長さんたちの参加するオンライン勉強会をやったのですが、『うちの会社には“上司を疑え”という新人に教えるルールがあるんですよ』と言ったら、ものすごくびっくりしていました。『上司を疑

ったらどうなるんですか？』って（笑）」

実際、新免社長が若手から、『社長、腹黒いです！』とまで言われたこともあるそうだ。

「当社では内定者研修のうちから、『先輩を疑いなさい』『上司を疑いなさい』と言いつけさせているので、上司の意見をハイハイ聞いているような社員だと、逆に『大丈夫か？』と心配されます。もっとも、上司にとっても悪いことではありません。自分が間違っている可能性は誰にでもあるのですから」

役職が上になればなるほど、自らを省みる謙虚な姿勢が求められるというわけである。

「やっぱり、良い意味で上司や先輩を疑って本質を見ようとしているから、うちの社員は転職をしないんだと思うんです。そうですね、10年以上働いている人が全体の50%、20年以上働いている人が17%いますかね。実はこの数字、5年くらいで転職するのが当たり前と言われているIT業界では、かなり優れた数字なんです。この数字から見ても、自分が成長できるとか、働いていて充実感があるとか、そういうことも全部含めて、報酬だけがすべてじゃないと社員は思ってくれているようです」

記者は10年前、新免社長から「より価値のある人生を歩むために、社員が創る会社で、これからも」というメッセージを貰っている。

「価値ある人生を社員と一緒に送っていきたいということは、私も最も大切にしています。優秀な社員を入れて、単にお金を稼いで





リモート版『花一輪』の様子。誕生日を迎えた社員に向けて、全員が花を一輪プレゼントする心のシステム。メッセージはLINEで流れてくる

くれればそれでいいというのではなく、その社員の人生もアクロクエストから始まる…、というような感覚でいてもらいたいですね。私は会社というのは、定年で辞めるその日まで、誰もが一体感を持って、苦しい時も、楽しい時も、正直に、泣いて、笑ってというのが、理想の会社かなと思っています」

## 白黒はハッキリ！ グレーはなし！

とはいっても、残念ながら、より良き方向をめざして転職していく社員も少なからずいる。タマさんはそんな1人ひとりとのつながりも大切にしている。

「例えば、海外に留学するために辞めていく人もいます。自分は知財のほうをやりたい

とか、電子ペーパーをやりたいとか、具体的な仕事を見つけて転職していく人もいます。でもそんな人たちが、外の世界でまたキャリアを重ねて、当社が開催する企業セミナーなどで講師を務めてくれることもあるのです。海外に行った人もわざわざ会社に立ち寄ってくれて、若手を集めて話もしてくれます。当社で働いて得た価値を自分の原点として、さらに成長してくれたらこんなに嬉しいことはありません」

とことん本音で話し合うから、そこからは信頼が生まれる。「本音でぶつかり合うからこそ、技術の改良も組織の改善もできるのです」と、玲子さんは確信を持って話を続ける。

「『うちは付度禁止です』って、よく言っています。『白黒ははっきり、グレーなし』とも



# THE LONG INTERVIEW

言っています。思っていることを吐き出さないと、それは不満となります。正しいかどうかというよりも、自分が思っていることを吐き出していくことが、最初の一步だと思うんです。そもそもビジネスにおいて“正しい”なんて言い切ることができる、絶対的な“解”はありません。皆が意見を出して、じゃあうちの会社でやってみようかと、そんなふうに進んでいくのが正しい方向であると考えています。今日も朝のミーティングをやりましたが、本来30分で終わるところが45分かかりました。揉めたというよりも、妥協せずにつながり話し合ったからです。まだ小さい会社なので融通が利くということかもしれませんが、そういう時間を使うのは惜しいことではありません」

## アクロ流の人材育成はズバリ「愛」である

タマさんの話を聞いていると、アクロクエストという会社そのものが日々、人材育成しているというイメージがわいてきた。

「ありがとうございます。教育がない小企業に未来はありません。なので、私たちはそこに時間をかけます。例えば、どんなにプロジェクトが忙しくても、MA (Meeting of All Staff) をやらなくては先行きが怪しくなることがあります。時々、プロジェクトマネージャーから、『仕事が…』とかいう声も出てくるのですが、そこは何とかあなたの裁量でガンバロウ！…と言って押し切ります。MAといってもせいぜい月に1～2時間の話です。時間を惜しんで精神的に不健康な身体に



新免玲子さんの著作『給与も賞与も、社員みんなで決めてます』（あさ出版）

なってほしくはありません」

まさに「思い立ったが吉日」の企業経営である。

「勉強会にご参加の社長さんたちと話をしている、私が逆に驚くのが、『即やる』という考え方が、どちらかというと曖昧なことです。“お宅の会社の『即やる』っていつですか？”と聞くと、『1週間後』と言う人もいますし『空いているときにやる』と言う人もいます。実は当社は、他社さんの教育とか、経営コンサルのような面でのお手伝いもさせていただいているのですが、私たちの感覚で“すぐやりましょう”と社長さんたちにも、『やってみます』と言ってからが、まあ長いこと長いこと(笑)。会社によっては2週間でも“すぐ”というところもあるので、もう何も言えないですけどね(笑)」



### ■今日から実践できる、 アクロ流「懇談会のルール」

- ①話さない人は、真ん中を避けて端のほうに座る
- ②お互いの顔が見えるよう、長テーブルの真ん中では少し身を引く
- ③常にキーパーソンを意識する
- ④ローカルトークではなく、全員で同じ話題について話す
- ⑤乾杯では、グラスをぶつけないで目で合図
- ⑥基本は手酌、社長も手酌で
- ⑦唐揚げを1人で全部食べない
- ⑧話さない人は、食べるな（飲め）

ズバリ聞いた。「アクロ流の人材育成とは？」。

「愛ですね。お互いに心を掛け合う愛です。そういう心のシステムが社内にあるんです。題して『花一輪』といいます。私が提案した仕組みで、誕生日を迎える社員に、他の社員が一輪の花をプレゼントするものです。（コロナ禍の今は、LINEで花のスタンプと一緒にメッセージを贈っています。）『おめでとう』『頑張ってるね』『元気出してね』って。たった一輪の花でも、社員全員から貰うと大きな花束になります。ちなみに、男性が9割を占める職場ですよ、これ（笑）。もともと男性は花を贈らないと決めつけているわけではありませんが、今ではミャンマーの支社でも『Hanaichirin』は日本の素敵な文化として実践されています」

最後に、愛ある経営者から人事パーソンたちへのメッセージを。

「自分の会社の人事担当者に伝えることと一緒に、『あなたは自分の会社がどれほど好きですか？』ですね。それに尽きるかなと思います。人事マンとしてのスキルがどれだけ身についているかではなく、どれだけパッションを持って、会社のことを好きでいられるかです。自分と会社を見つめ直すという機会を与えてくれる場が人事であったら、それはとても幸せなことなんじゃないでしょうか」

## After an Hour

社員にどうしたら恩返しができるのか——。タマさんがいつも思っていることだそう。

「給与水準はおそらく、どんなに出しても大企業にはかないません。だったら、働く条件はどうなのか？この会社でどこよりも成長させてあげられているのか？と、社長と私がこれまでずっと模索してきたことでした。新卒採用を始めて20年。当時の新人たちも働き盛りになりました。これからも社員と共に人生を楽しみながら、さらにもう1つ上の、アクロクエスト流の仕組みを見つけていきたいと思っています」

型にはまらず、唯一無二の存在として注目を集める小企業の星となれるか。次の10年に向けて、アクロクエストの輝きはこれまで以上に増していくことは確かである。

もうひとこと → HP「記者の部屋」へ

——この人と1時間