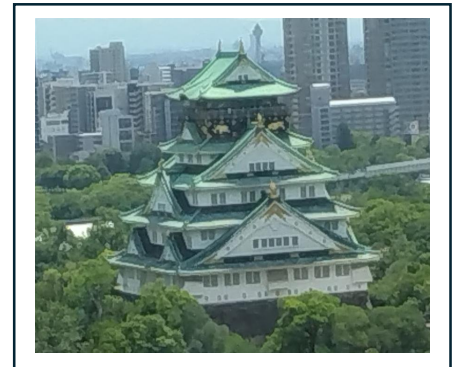


2025 年 7 月 22 日 （株）バーテックを見学

今回は、「人を大切にする経営」を実践する株式会社バーテック（大阪市中心部）さんを見学させて頂きました。同社は、工業用特殊ブラシ、衛生管理ブラシ、データセンター向け自動調圧ブラシ、防虫・防鼠シールブラシなどの「産業用ブラシ」の設計開発・販売を主力事業とする老舗メーカーです。衛生管理用ブラシと異物混入対策用ブラシにおいて国内トップクラスのシェアを誇ります。

社名（バーテック）は、『バー（Burr：厄介な問題）をテック（Technology：技術）で解決する』から来ているそうです。そこにソリューションカンパニーを目指すという意味が込められています。

＜会社から見える大阪城＞
（大阪城を見下ろす好立地のビルに事務所を構えています）



1. ビジネス上の特徴

同社の創業は 1943（昭和 18）年、現社長 末松仁彦氏の祖父が創業した会社です。自社は商品企画・設計開発・販売に特化し、製造部門を持たないファブレス企業です。

ビジネスモデルの最大の特徴は、「ブラシを活用した課題の解決」というソリューション型の提案営業です。ニッチな領域に特化し、「現場課題の解決」や「社会課題の解決」に焦点を当てた製品開発と提案営業を強みとしており、顧客の製造現場を訪問してヒアリングを重ねた上で、課題に応じたソリューションを提供するスタイルが差別化ポイントとなっています。「現場の困りごとをテクノロジー（技術）で解決する」、というソリューションカンパニーへのこだわり（社名の由来の通り）が収益基盤となっています。顧客ごとの課題解決提案のため、価格競争に巻き込まれにくいビジネスモデルとなっており、高い収益性と利益の蓄積による高自己資本比率を実現しています。

2. 社長の想い

現社長が事業承継した 2008 年にリーマンショックが起こります。新社長になった末松社長は業績回復に必死で、社員のことを顧みることはなく管理・数字を徹底したそうです。おかげで、数年で業績は回復しました。しかし、社員の退職が続出したと言います。退職者の穴を埋めるために新たに社員を採用しても、またすぐに辞めてしまう。この悪循環を何とか断ち切るため、末松社長は「働きがい向上」に全力を注ぐことを決めたと言います。

同社は「全従業員の仕事生活の幸福追求と同時に人類・社会の進化発展への貢献する」を理念に掲げています。この理念を実現するため、共有したい価値観や仕事観を「バーテック フィロソフィ」にまとめています。フィロソフィは、事業戦略、採用、育成、制度等を構築する上で根本になる価値観となっています。

また、同社は、GPTW JAPAN 社*が認定する「働きがいのある会社」に 8 年連続で認定されて

います。

※GPTW JAPAN 社のホームページ(<https://hatarakigai.info/about/>)によると、GPTW は世界最大級の意識調査機関で、世界約 150 ヶ国で「働きがいのある会社」を調査・分析し、認定・ランキングとして発表しています。

さらに、同社の組織は「全員参加型経営」「個性と多様性の尊重」に強い特徴があります。

- 全社員参加のビジョン合宿や、バーテックフィロソフィの実践、試算表を含め決算数字の公開など、全従業員が共に価値観・戦略・アクションを共有し合う文化が根付いています。
- 社員一人ひとりが主役になれるよう、年齢・属性・性別・ライフイベントなどに関わらず活躍できる仕組み（昇格基準など）を導入しています。
- ダイバーシティ&インクルージョン経営を推進し、異文化感受性や自己開示を重視しています。心理的安全性や相互尊重、仲間への好奇心醸成など、安心感を根本とした組織づくりに注力しています。
- フラットな組織風土、オープンなコミュニケーション、価値観共有の勉強会（木鶏会）など、つながりと学びを同時に大事にしています。

3. バーテックフィロソフィ

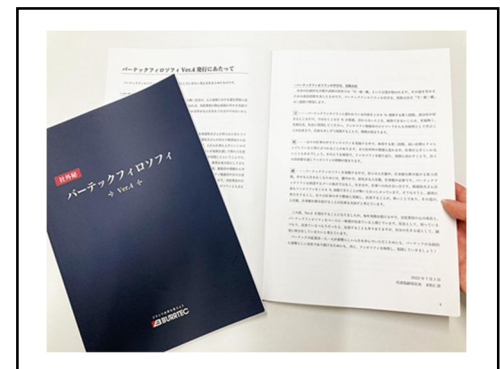
盛和会で学んだ末松社長と先代社長が主導し、「京セラ フィロソフィ」を元に「バーテックフィロソフィ」を制定しました。バーテックフィロソフィは、50 項目について約 60 ページにおよぶ冊子にまとめています。

フィロソフィが社内の共通言語となるよう、昼礼でのエピソードトーク（参加者が 2 人組となり、1 人がフィロソフィに関する実践エピソードの発表をして、もう 1 人がフィードバックする形で実施。全員での共有後、社長からフィードバックコメントやフィロソフィの解説。）や、週 1 回グループ毎にテーマを決めて 1 つの項目に関する実践エピソードなどを発表する機会を設けています。

これらは社内で習慣化されており、実践エピソードなども次々と出て、活発な議論がなされています。フィロソフィは更新されていき、見学時点でバージョン 4 となっています。バージョンアップを重ねることで、徐々に自社のものとなり進化を続けています。

また、採用の場面でもフィロソフィを活用しています。応募者にフィロソフィを見せ、バーテックを深く理解したうえで入社を決断するよう、促しているそうです。まさに理念採用です。

＜バーテックフィロソフィ＞



4. 「働きがいのある会社」に 8 年連続で認定

2018 年に GPTW JAPAN 社が認定する『働きがいのある会社』ランキング『従業員 25-99 人

部門』ベストカンパニー選出されて以降、2025 年まで 8 年連続で認定されています。

GPTW JAPAN 社では、＜働きがい＝働きやすさ×やりがい＞と捉えています。また、「働きがいのある会社」を、『立場、仕事、働く場所に関係なく、あらゆる従業員が会社やリーダーを信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人たちと連帯感を持てる会社のこと』と定義し、『信頼（リーダーへの”信用”、従業員の”尊重”や”公正”な扱い）・誇り・連帯』の 5 項目から「働きがい」を測定しています。社員に対し、これらの項目についてアンケート調査、審査を行い、その結果に基づいて認定が決まります。（GPTW JAPAN 社のホームページより）

同社の取り組みをこれらの項目に当てはめ、どのような取り組みが各項目を高めるのかを推測してみました。その結果は次のとおりです。

●「全員参加型経営」や、「決算数字の公開」は、経営者への信頼獲得に寄与する。

見学時にお話を伺った女性社員は言います。『社員からいろいろな意見・要望が寄せられます。（実現できるかどうかは別にして、）” 言えば聴いてくれる、なんとかしてくれる “と社員が感じているからだと思います』と。まさに経営層が信じられているから意見・要望が寄せられるものと思われます。

●「個性と多様性の尊重」は、自身が尊重されている実感を持てる。

●研修などで異文化感受性を高める取り組みは、公正に扱われている実感を持てる。

●自社製品による「社会課題の解決」で、ここで働く誇りをもたらす。

●「バーテックフィロソフィ」や社内木鶏会は、働く者同士の連帯を深める。

毎年『働きがいのある会社』の審査を受ける理由を、末松社長は「定期健康診断のようなもの」と言います。連続して審査を受けることで、社員の意識の変化や低下している（低下しそうな）項目に対する打ち手を早期に見つけるために、連続して受審していると推測されます。

5. 社員のモチベーションを高く維持する具体的仕組み

社員のモチベーションを高く維持するために、同社では次のことを実施しています。

●バーテックフィロソフィの制定：経営理念・価値観を社員全員と冊子で共有し、朝礼や毎週のミーティングで実践・ディスカッションしている。理念やビジョンが日常的な「言葉」になっている。

●ビジョン合宿・全員参加イベント開催：毎年開催される合宿（会社ビジョン＋個人ビジョン発表）や、経営計画発表会では、戦略・目標設定と同時に、社員一人ひとりの役割と自己実現を結びつける場を用意している。

●制度の柔軟な改善：就業規則・人事制度を随時見直し、公正な評価と多様性へ対応している。社員全員への労務研修で自ら提案・改善できる仕組みも構築している。

●人間力・リーダーシップの育成：福利厚生や教育研修、社内コミュニケーション勉強会などで、利他心・誠実さを育む。「全員リーダー」理念を持ち、役職以外でも主体性と相互フォローの輪が広がる。

まとめとして・・・

「人を大切にする経営」を実践する企業の見学は、毎回、複数人で行います。見学後、見学して学んだことを話し合います（振返りの会と呼んでいます）。今回もそうです。振返りの会は非常に重要で、自分で考えもつかない発想の見解がでてきます。複数人で見学する良さがここに 있습니다。

今回も、振返りの会で感銘を受けました。それは、『なぜフィロソフィを作るのか？』について A さん（一緒に見学）の見解です。一般的には、「社員に、会社の価値観に合う行動をして欲しいから」との回答が一般的でしょう（私もそう思います）。しかし、A さんの見解はこうです。『よく考えると、「経営者の思い通りに社員を動かしたい」、そのような思いが、この回答のウラにないでしょうか？私（A さん）は「フィロソフィは、そこに働く人を幸せにするために作るものだと思う」と。非常に心に残った言葉です。