

安全と健康

INDUSTRIAL SAFETY & HEALTH

8

AUGUST 2011

特集

再考・防火管理対策を万全に

~組織の失敗~

その原因を探る

20

警察大学校 警察政策研究センター
教授

樋口 晴彦 HIGUCHI Haruhiko



プロフィール

1984年、東京大学経済学部卒業。同年、警察庁入庁。内閣安全保障室出向、愛知県警察本部警備部長、四国管区警察局首席監察官などを経て、2003年より現職。この間、オウム真理教事件、在ペルー日本大使公邸占拠事件、東海大水害などの危機管理に従事。1994年に米国ダートマス大学ビジネススクールにてMBAを取得。著書に『不祥事は財産だ』(祥伝社刊)など。

中小企業の生きる道・後編 ～実力本位の経営～

日本の経営とは何か

読者の多くは、「日本の経営」という言葉に、下請企業との長期安定的な取引関係、終身雇用と年功序列を基本とする人事、短期的な業績変動に影響されない長期的視点などをイメージするはずだ。しかし、それらの特徴は本当に「日本の」なのだろうか。

いわゆる系列関係の出発点は、戦時体制下において軍需関係に工業資源を集中する目的で、大企業の下に中小企業を専属させる政策を進めたことだ。そして戦後の高度成長期において急激な生産拡大に対応するため、機械工業を中心に下請構造が形成されたのである。

雇用関係についても、戦前の製造業には終身雇用や年功序列は存在しなかった。従業員は「渡り職人」で、賃金も成果主義の歩合給であった。景気が下降すると経営者は簡単に職人を解雇し、一方の職人たちにも愛社精神などなく、高い賃金を求めて次々と職場を替えていた。

最後の長期的視点についても、高度成長期

の日本企業は、欧米を手本にして拡大を追求していれば間違ひなかった。それに加えて、企業同士の株式持ち合いのために経営者の地位が安泰で、短期的な業績変動を気にかける必要もなかった。

要するに、「日本の経営」とは、高度成長期特有の経営スタイルにすぎない。単に「そういう時代だからそうしていた」だけであって、「日本の経営」の裏づけとなる確固とした経営理念を持っていた企業はごく一部であった。その証拠に、バブル経済がはじけて低成長時代に突入すると、系列の解体や下請いじめ、社員のリストラや成果主義の導入、そして短期的な業績変動に右往左往する経営者が相次ぐようになった。

我々がイメージしていた「日本の経営」が高度成長期の徒花にすぎない以上、ノスタルジックな思い出にひたるのはもうやめよう。今日の時代環境に適した「新しい日本の経営」を模索すべき時なのである。その参考として、前月に引き続いでの今回も(株)メトロール(以下、メトロール社)の経営を眺めてみることとしよう。

社内コミュニケーションに配慮したレイアウト

メトロール社の社屋は吹き抜けの2階建て構造である。初代社長（現会長）も現社長も大企業の勤務経験があり、セクト主義（縄ばりや派閥を重んじる考え方）がいかに仕事の障害となるかを痛感していたため、セクト主義を助長する物理的な仕切りができるだけ減らし、1階の工場と2階の事務室が、居ながらにして声をかけ合える開放型のレイアウトとしたのである。1階と2階をつなぐ階段も4箇所に設置して、簡単に行き来ができる。

さらに2階の事務室の真ん中には、社員たちの机と並んで、社長と会長の机が置かれている。つまり社長室がないのだ。何かトラブルが発生した場合に、経営者がすぐに異変に気づくようにするために。「個室がなくて、いつも社員に見られているのは大変ではないですか」と質問すると、松橋卓司社長は、「疲れて居眠りする時は、さすがに恥ずかしいな。だけどわが社では、疲労で能率が落ちたら居眠りしても構わないとしているから、その点でも率先垂範でいいじゃない」と笑った。

2階に設けられた従業員食堂では、四半期に一度、全従業員が参加する懇親会がある。これもコミュニケーションを活発化させるための方策だが、その開始時間は16時とされている。どうして中途半端な時間からスタートするのだろうか。

従業員の過半を占める女性は、家庭の大黒柱でもある。夕方には、子供を保育所に迎えに行ったり、食事を作ったりしないといけない。彼女たちが無理なく懇親会に参加できるようにするために、この時間に始めることにしたのだ。職場のコミュニケーションのために飲み会を実施している企業は多いが、こう

した点にも気を遣っているケースがどれだけあるだろうか。ちなみに同社では毎年社内旅行を実施しているが、出勤扱いである上に費用は全額会社負担であるため、従業員の参加率は9割に達しているという。

従業員に対する手厚い配慮

さらにメトロール社では、「働きやすさ」にも十分配慮している。細かい作業を行う組立工場の照明設備が充実しているのは当然としても、驚かされたのは床暖房だ。

この社屋はもともと配送センターとして使われ、本来の床はセメントの打ち放しだった。それでは冬場に足元からしんしんと寒くなつて女性にはつらいということで、床暖房を入れたのである。こうした配慮により、同社では60歳を超えた大ベテランの女性従業員も珍しくない。

さらに同社には、離婚により自らが世帯主となった女性従業員に支給する「バツイチ手当」なるものがある。女性従業員が心配なく仕事に打ち込めるようにするのを狙いとした制度で、とりわけ母子家庭となった女性にはありがたいようだ。その件について松橋社長に話を向けると、「手当を作ったのはいいんだけど、おかげで社内にバツイチやバツ2が増えちゃってね」と笑い飛ばされてしまった。

こうして説明していくと、読者の多くは「従業員にすごくやさしい経営だな」と感じたことだろう。しかし、そうした評価は本質をはき違えている。メトロール社の経営は、俗に言う「温情型」「家族型」とは大きく異なるのだ。

松橋社長は、「わが社はスペシャリストの集まりです。たとえパート従業員でも、何かの技能に秀でていなければやっていけません。「一芸」を身につけられなかった者はい

すれ辞めていきます」と断言する。オーケストラでは、一人ひとりの奏者が担当楽器のプロであることを要求され、技量の劣った奏者は容赦なくはじき出されるが、メトロール社もそれと同じなのである。

年配の女性従業員が多いのは、「やさしい経営」が理由ではなく、彼女たちが高度な熟練技能を持つスペシャリストだからだ。そして会社側が職場のコミュニケーションや働きやすさに配慮するのは、従業員の力量を最大限に引き出すためである。その意味では、まさしく「実力本位」の企業であるが、「実力本位」と従業員の満足度は決して相反するものではないということだ。

中小企業だからできること

メトロール社の組織上の特徴は、間接部門が小さいことだ。これも、「間接部門が強くなると会社が駄目になる」という経営者の経験に基づいている。そもそも人事課・経理課に相当する部署が存在せず、その代わりに直接部門の管理者に大きな権限を与えていた。

その一方で、同社では管理者にノルマを課していない。管理者という仕事は、自分で目標を設定できなければ務まらないという発想である。裁量の範囲が広くてやり甲斐はあるが、それほどの役割を引き受けられる従業員はなかなかいない。そのため、管理者の適性がある人材を集め、その流出を防ぐことが同社にとって目下の課題であるが、その解決策もやはり実力本位である。国籍や学歴、職歴などにとらわれず実力本位で管理者に登用することが、人材の獲得と定着につながっているのである。

例えば、メトロール社の中国子会社は売り上げを急拡大させているが、その柱となって活躍しているのは中国人管理者である。彼らに話を聞くと、「中国に進出した日本企業は

日本人しか幹部になれません。これは韓国企業も同様ですし、中国の地元企業では経営者の身内ばかりが偉くなります。だけどメトロール社では、国籍に関係なく実力で昇進できるのです。だから私たちはこの会社を離れません」と説明してくれた。さらに同社では、次の段階としてインドへの進出を見据え、そのための核となるインド人従業員を育成中である。

その一方で、筆者が不思議に思ったのは、実力本位でありながら、欧米企業のようにギスギスした個人主義の傾向が見られないことだった。その回答を見いだすヒントをくれたのが、松橋社長の次の言葉だった。「わが社では、外国人でも日本人と同じ給与を出すから、「会社は運命共同体」という価値観を日本人と共有できる人だけを採用するようにしています」。すなわち、社員の間に運命共同体としての一体感が存在することが、実力本位に伴うさまざまな弊害を封じ込めていたのだ。その意味では、メトロール社の経営は「和魂洋装」と呼べるが、これこそが今後の日本の経営の姿ではないだろうか。

ちなみに、今回取り上げた「人まねをしない」「実力本位」というメトロール社の経営姿勢は、中小企業だからこそ可能である。大企業を目指そうとすれば、ニッチな製品の売り上げだけでは足りず、どうしても「人まね」の分野に踏み込まなければいけない。組織の規模が大きくなるにつれて、各人の仕事ぶりが見えづらくなったり、実力本位を徹底できなくなる上に、その背景となる従業員間の一体感も維持することが困難となる。

逆に言えば、「人まねをしない」「実力本位」は、中小企業ならではの『武器』となり得るということだ。松橋社長のように「わが社は中小企業だから強い」と胸を張る経営者がどんどん現れてほしいものだ。