

安全・安心な社会と経営スタイル

IPA 顧問、学校法人・専門学校 HAL 東京 校長

鶴保 征城

岐阜県輪之内町というところにM工業という電設資材メーカーがある。この会社には、売上目標、利益目標、セールスパークソンの個別目標などの数値目標が一切ない。更に、未来を指すM工業という企業名にもかかわらず、企業理念といった方向性を示すものもない。上場企業なので四半期ごとの業績予測は公表しているが、それは外向きであって社内では無視してよいことになっている。

破天荒なルールはまだまだあって、「社内で報連相は禁止」「上司は部下に命令するな」「全員正社員、定年70歳」など。事実、社長は某市に支社ができたことも知らなかったという。ここまでくると、普通の経営感覚では、「とても心配」「そんなことで会社がうまくいくはずがない」「失敗したらどうするんだ」となる。

にもかかわらず、というか、こういう経営が効を奏したのか、M工業の業績は極めて順調である。この3期の売上は284億円→314億円→352億円、経常利益は27億円→38億円→51億円と順調に推移している。製品はスイッチボックスのような電設資材で、決して右肩上がりの業界ではない。

このような経営スタイルを電機メーカーS社出身の天外伺朗氏は「フロー経営」と命名した。フローとはスポーツ選手におけるゾーンに近い。無心にプレイした結果、実力以上の成果を出す現象だ。天外氏が思い至ったきっかけは、もちろん、S社の業績低迷である。

S社の設立趣意書には、設立の目的に「自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」と書かれている。実際、S社出身でノーベル物理学賞を受賞した江崎玲於奈氏は、「技術者は自由奔放に仕事を進め、混沌とはしていたが、

会社全体としては目標が明確で秩序が保たれていた」と述べている。

このような自由闊達なR&Dをベースに、スティーブ・ジョブズをも魅せた斬新な製品を輩出していたS社が、2003年には世間を驚かせた業績悪化を引き起こす。この原因を、天外氏は1990年代半ばに導入された成果主義などの合理主義経営にあると指摘する。

合理主義経営とは、簡単にいえば「経営者が目標をクリアに提示し、それに向かって社員全員が走るように指示を出し、組織をコントロールする」ことだ。成果主義や目標管理がこれを後押しする。米国では、名経営者と言われたジャック・ウェルチのGEをはじめ、ほとんどすべての会社で、このような経営が行われている。一見非の打ちどころがない合理主義経営のどこがいけないのだろうか。

そのヒントは、経営者を親に、社員を子供に置き換えるとわかるように思う。つまり、「親は目標をクリアに提示し、それに向かって子供が走るように指示を出し、子供をコントロールする」。どうだろうか。これで子供が感性豊かな人間に成長してくれると思うだろうか。

ある研究によると、多くの従業員は持っている力の20-30%程度しか発揮していないらしい。従業員が義務感で働くのではなく、「働くこと」「工夫すること」に喜びを見出すフロー経営では、その値が大幅にアップするのだろうか。

社会の安心・安全のためには、先進技術を開発するだけでなく、人が安心して働く環境が欠かせない。経営者は経営スタイルを働く従業員中心に切り替えるべき時期に来ていると思う。