

「底が突き抜けた」時代の歩き方 109

21世紀の理念型企業

フランス文学者の鹿島茂が『週刊文春』（日付は不明）に、『21世紀の理念型企業』と題する一文を発表している。そのなかで、昨年の暮れに東証2部上場を果たした友人の経営するレストラン・チェーンの躍進の秘密を、彼は聞きだしている。

「安くてうまい。それに抜群のロケーション選び。雰囲気ある内装。」決定的要因は、「従業員が楽しそうに働き、接客態度はほとんどパフォーマンスに近く、見ていて気持ちがいい」という「従業員のヤル気」。「ヤル気」を引き出すのは、「ガッツある人間への徹底した権限委譲と、中央による査定を撤廃したポイント制による完全能力給」。年収2千万の店長は当たり前で、査定を廃止理由は、「時間と費用がかかる割に、不公平感をなくすことができない」、「査定があると、内部に顔が向いてしまい、お客のほうに向かない。」代わりに、「だれにでもわかるオープンなポイント制」を採用。「中央による人事異動は一切なく、店長は立候補制で決め、人事も現場」任せ。「ようするに、会社というかたちは取ってはいるものの、個人事業主の集合体」という「まったく新しい経営システム、いや会社理念」の出現を、そこに見出す。

次に鹿島氏は森永卓郎『リストラと能力主義』（講談社現代新書）を紐解く。「今のような従業員削減のリストラは完全な誤りであるという。早期退職優遇のためのコスト増に加えて、かならず有能な社員がやめて無能な社員が残る。さらに残った社員には過重な労働が課せられるばかりか、次は自分がという疑心暗鬼が働くから、積極的な冒険心が失われ、ヤル気がなくなる。ようするに、『出る』分を削っても『入る』分が減少してしまうのだ。それに解雇された中高年社員は終身雇用を前提として入社しているので他で応用がきかない。」著者はリストラをするに際しても、以下の要件に即して語る。

「従業員の雇用を最優先で守ることを内外に宣言すること」が必要。これでモラルの低下は防げてヤル気も戻る。

「本当の意味での能力主義型報酬体系を導入」して、全体でアウトプットを少なくしなければならない。人事部による能力の公平な評価は不可能に近いので、申告させた目標をどれだけ達成したかで評価する目標管理制度が流行し始めている。だが、この制度維持には大変なコストがかかるだけでなく、各人が目標を完遂しても、会社の利益と結びつかないという事態がごく普通に起こる。このことはどのような能力給の評価システムを採用しても、不合理だということを感じさせる。となると、評価システムそのものを撤廃し、そのシステム維持のために、つまり「自分たちの支配構造の存続のために」だけ存在している、人事部、企画部、役員会といった「大本営」をまず解体させなくて

はならない。

「思い切った権限委譲を行うことである。もはや役員や人事部、企画部といった『大本営』による中央集権的管理体制で企業が発展できる時代は終わった。技術が高度化、短命化し、知的創造物が付加価値の大部分を占める時代には、現場の創意と素早い意思決定こそが収益の源泉となる。雇用調整を行うなら、従業員よりも大本営から行うべきなのである」。

この書物の面白さは、次の目次からもわかるようになっている。「部長に評価能力はありません」「人事権を社員に与えてほしい」「問題は基本給の体系と目標管理制度です」「経営者は経営判断をしなくていい」「部長を廃止してください」「部長のコストはいくらか」「部長のコストは200万円」「人事部の市場経済化を」「われわれを『個人事業主』にしてください」

鹿島氏によれば、市場原理の本質を会社内部にも適用すると、結局、「個人事業主として会社と対等に契約する」ということになる。そうなると、「会社への忠誠心」というより、個々バラバラとなって会社組織が形成されなくなるのではないか。いや、「明確な企業理念を持つこと」が結合を促すようになる。「知的創造型の企業で経営者がやらなければならないことは、リーダーシップを発揮して自らの判断で会社を引っ張っていくことではない。思い切った権限委譲をしたうえで、一人ひとりの社員が一つの目標を共有できるように、手を替え品を替えて常に企業理念を普及していくことである」。

この理念型企業として注目されるのが、クロネコヤマトの宅急便のヤマト（旧大和）運輸であり、創設者の元会長小倉昌男は『小倉昌男 経営学』（日経BP社）のなかで、父親の創業した大和運輸に昭和23年に入社してから、「長距離遞減と重量遞減の方式が採用されているので、大口荷物であればあるほど利益率が減る」のに対して、「小口の荷物はコストがかかるが運賃は稼げる」点に注目し、「小口荷物のネックである手間をどうやって削るか徹底的に研究し、小口荷物の分野で郵便小包と戦うことを決意する」。

ヒントとして吉野家の牛丼とジャルパックがひらめいたという。「なんでも運べるトラック会社という総メニュー主義」を廃して、「吉野家のように思い切ってメニューを絞り、個人の小荷物しか扱わない会社、むしろ扱えない会社になったほうが良いのではない」か。そしてパッケージ・ツアー商品化したジャルパックのように、輸送サービスの商品化を主婦層に広げ、「料金を広域的に画一化することによる事務経費の節減を考える」。郵便局に見合う荷物の取り次ぎとして、一個百円の手数料を払うことで地域の酒屋に依頼する。更に荷物を一個口に限定して事務コストの軽減を図り、翌日配達の徹底化によって郵便局に対抗する。

コストの問題で「革命的な決断」が下される。「サービスが先、利益は後」というモットーを掲げたところに、鹿島氏は理念型企業の秘訣をみる。「なぜなら、サービス第一とはだれもが口にするが『利益は後』とはなかなかいえない」からだ。「車が先、荷物は後（コストがかかっても車の台数を増やせ）」「安全第一、営業第二」の標語にも注

目して、「サービスが先、利益は後」という「企業理念は『第二』の標語にこそ現れる」と述べる。

「社員のヤル気を引き出すための個人事業主化という面についても、ヤマト運輸はさまざまな工夫を凝らす。まず社長と第一線の間でのコミュニケーションを阻害する中間管理職のスリム化に力を入れ、その一方で個人償却制、つまりトラックを『形式的には会社の所有としながら、実質的には社員個人に車両を持たせかつ管理させる』方式で、社員の儲けが会社の儲けとなるように努める。人事考査においても、上からの評価をなくして『下からの評価』と『横からの評価』などをポイント制にして総合化し、平均点を出すなど、まさに、『明日の企業像』を今日行っている。会社が業績不振に陥ったときにも、組合員を一人も解雇せずに雇用を守ったことが、後に宅急便を開始するさい、役員全員の反対に会いながら、組合の賛同を得ることにつながったという。」

鹿島氏の解説とそれぞれの経営哲学を垣間見て行きつくところは、結局「社員のヤル気を引き出すための個人事業主化」であり、その「個人事業主」を有機的に結合させる力が明確な企業理念ということになるだろう。もちろん、有機的な結合力には、「社長と第一線の間でのコミュニケーション」の直接化だけでなく、社員同士のコミュニケーションが不可欠な前提とならなくてはならないが、そのコミュニケーションも意思疎通、意思・感情の伝達にとどまらずに、お互いを厳しく鍛え合って、企業の中で働きながら企業の外で社会的な関係を日々新しく創造しつつあるような生の全体性への喜びの感覚を共有するところまで赴けるようになることが、手の届く課題として必要だと思われる。

「経営者にとって一番必要な条件は、論理的に考える力を持っていることである」と小倉氏がいうとき、その論理的な思考力は、トップとしての経営者の高みが最底辺からの視線に折り重なっていく強度において発揮されなければならないだろうが、その経営者に必要な論理的思考力は「IBMガースナーの大変革」においても貫かれているのが、同表題の本（ダグ・ガー、徳間書店）の書評（森谷正規、00年8月6日付毎日新聞）から読み取れる。

30年もの間君臨してきたコンピュータの王者IBMは、90年代に入って急速に業績を悪化させ、3年間の赤字160億ドル、株価30%下落に対して、10カ所の工場閉鎖、従業員の4分の1の整理を行うが、その一大リストラも効果がなかった。「それは、大型コンピュータの時代が過ぎてパソコンに中心が移ってきたいわゆるダウンサイジングが根本原因であるが、当時のIBMは技術至上主義であり、顧客の要求は口々に聞かずに新システムを押しつけるばかりで、ユーザーの間に悪評がジワジワと広がっていた。そして、コンピュータの急速な変化に乗り遅れてしまったのだ。」

93年に経営のプロとして、技術とは無縁なルー・ガースナーがIBMに招聘された。彼は社内の各所の工場、オフィスを回ってミーティングを開き、「我々は年に640億ドルの売上高を持っていて、情報企業の中でもっとも多い。ただ問題は、それに690億ドルの費用をかけているということだ。ならば、どうすればいいのだろう」と訴えた。

そのシンプルで論理的な指摘は、IBM社内に衝撃を与えた。彼は「財務、広告のトップに辣腕をふるえる切れ者を外部から引っ張ってきて、経費削減、企業イメージの改革などを徹底してやらせ」、「自らは、事にあたって俊敏に決断した。パソコンに採用しているインテルのペンティアムという部品にトラブル発生のおそれがあることがわかり、インテルは問題を無視しようとしたのだが、ガースナーはミーティングを開いて、一時間で決断した。ペンティアムを載せたすべてのパソコンを回収すると決めたのだ。ソフトウェアの名門であるロータスを電撃的に買収する際にも決断を下した。」

ガースナーは「システムを売り込む前にユーザーの抱える問題をジックリと聞いて、それを解消するのに力を注ぐ」という「顧客志向の徹底」化を図り、「時代の潮流の変化をしっかりと掴んでいた」。彼は、「米国企業の中でも抜きんできて確たる企業文化を持っていたIBMをガラリと変え」てしまったのである。評者は、企画などの提出にパソコンを用いてチャートやグラフなどを映し出して説明するIBMの従来やり方を拒否して、事前に2・3枚書いて持ってこさせて、説明はほどほどに聞き、ビシビシと問いただしたという話も持ち出している。「荒療治の断行、速やかな決断、時代の変化の察知、それがガースナーの示した経営者の持つべき資質」といい、「自ら深く考え、十分に納得して決断をする人であった」と記す。

ガースナーにトップとは自ら深く学ぶ人であるという点も見出したいが、社員にも企業人としてのみならず、一個の人間としても不可欠なそのような資質を求めていくような企業システムを作りだす必要がある、というのが私の見方である。ガースナーが不在になったときにも、だれもが各々の持ち場でガースナーのように振舞うことができなければ、船長を失った航海に陥ってしまうからだ。企業内であれ、企業外であれ、我々はいつでも自分を鍛えあっていく関係を不断に作りだしていくことが、今後ますます問われる社会に踏み入っているということなのだ。

2000年9月25日記