

第1回 OR企業サロン報告 (福岡)

=業務革新(リエンジニアリング)とトップのリーダーシップ=

・テーマ: **経営雑感** 一企業のリストラについて一

西日本旅客鉄道㈱・アサヒビール㈱取締役相談役名誉会長 **村井 勉氏**

7月19日(月) 14:00 福岡ガーデンパレス



要旨: ご承知のように今日、世界は大転機に突入していきまして、政治、経済、宗教、民族問題など、大混乱をきわめています。日本もその中であって、例外たり得ないのであります。そして、資本主義のあり方についても論議されている今日、経営的にも世を挙げてリストラばかりであります。すなわち、事業の再構築、体質改善などが叫ばれていることは、皆様方、身をもって体験されておられることと思います。ところで、ピーター・タスカ著『20世紀の崩壊: 日本の再生』に次の一節があります。「山火事はしばしば大きな災害をもたらす。しかし、自然科学者の間には山火事の効果を評価する学者もいる。山火事は立ち枯れの樹木やもはや成長力のない樹木を焼き払って、生長力のある新しい世代の樹木が伸びていくスペースを開く。だから、せめて何十年間に一度は山火事が起こらないと、若い樹木は小さくそのまま若い命を終える。この景気後退のなか古い非効率的な企業の淘汰を促進して、新しい有望な業種や企業にその道をゆずるべきである。それが資本主義の自然のプロセスである」さて、最近の事情をみてみますと、もはや大企業や巨大企業がつぶれないという神話らしきものは崩れつつあります。たとえば、米国のGMやシアーズでは過去の栄光はみじんもありません。

いわゆるリストラという言葉の発祥の地は米国であります。その言葉は最近ではビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)に置き換えられつつあります。これは、非効率になった仕事の流れ(BP)を企業戦略に合わせて組み立て直す試みであります。まさに変革の管理と呼ばれているものであります。いわゆるリエンジニアリングは当面私たちにとっては急務であります。組織や人事制度のあり方を再検討して率直に反省すべきであります。どの企業でも順風満帆に一本調子で発展するわけではありません。山あり谷ありというように、ちょうど竹の節が伸びていくように成長していくのです。ですから、今日のような大波をかぶるといことは企業の体質固めの絶好のチャンスであると心得て、トップないし幹部にあられる方は、いわゆる陽転思考と申しますか、故

松下幸之助翁のお言葉にありますように、苦しい時ほど、明るく明るく物事をとらえて、「朝の来ない夜はない、春の来ない冬はない」と信じて、不況を突破することが大切であります。

さて、本日のテーマはトップのリーダーシップと業務革新です。軍隊(兵役、捕虜)、卒業(現・一橋大)、住友銀行・東洋工業(副社長)、住友銀行(副頭取)、関西経済同友会(代表幹事)、アサヒビール(社長・会長)、JR西日本(会長)を通しての私の経験から学んだことを率直にお話しします。まず、人生観としてはつくづく「人間万事塞翁が馬」と思います。まさに、運命は気まぐれ。突如として新しい世界が開けてきました。天の命のままいつもその時その時、全力投球するだけです。ある日、次々と天命が下ってきました。まさに、「前に道なし、過去に道あり」の思いであります。したがって、私からお伝えしたいのは、「今日に生きよ、今に生きよ」ということでございます。これは決して場当たりの思いつきの生きかたではなく、「全体的な大きな流れで今という時点をよくとらえて、働き・生活を行なえば、道は自然と開ける」ということを確信いたします。一期一会というように、人生は出会い一人、自然、物、事業等との出会いであるということをつくづく感じます。

今度は経営という生き物に対してアメリカの経営視察で感じたことをお話しします。経営についてはいろいろ取り上げられていますが、優れた経営に国境はないということ。そこに共通することは(1)人間尊重、(2)長期計画と短期計画の有効な組合せ、(3)世界戦略、です。不況の時でも米国のいわゆるエクセレント・カンパニーにおいてはまず社長以下の月給のカットからはじまり、どうしても人員合理化を行なう場合でも極力就職斡旋を行なっています。やめた社員はボランティア活動として会社見学の案内などを行っています。デュポンでは長短計画をうまくからませています。また、世界戦略という点ではフォード社などはアメリカの考えというものを決して現地国に押しつけてはしません。これらの3点を律するのが経営理念、行動規範です。この2つをきっちり定め

ることが大切です。今までの日本に見られる社是・社訓などのスローガン・モットーでは単純すぎて、価値観の多様化・変化の激しい今日には対応しきれません。経営理念の導入には、はじめは「形づくり」から入り、2年目から「心を入れる」という方法があります。多国籍企業ジョンソン・アンド・ジョンソンの例に見ますように、簡単明瞭な経営理念の構築とその定期的な見直し、さらには、ドメイン（事業領域）の変更の見直しも必要があります。会社活性化のためには、現場第一主義に徹し下からの問題意識の高揚、そのためには中間管理職にあってはオーム課長・エスカレータ課長の排除、すなわち下からの情報をただそのまま繰り返して上に伝えるのではなく、その情報を十分にそしゃくしてわかりやすく上にも下にも伝えることであります。ドラッカー氏は「上司を管理せよ」といいますが、私はさらに「上司をうまく使え」と申し上げたいと思います。私たちの目標は企業を活性化させ、身動きの軽い組織を作ることです。その要になるのが権限の移譲です。そしてこのとき、重要なのが経営理念です。経営理念に合っていれば、現場の人間がどんどんやりやすいように中間管理職はすばやく対応すればよいのです。現場から提案がトップにすぐつながるようにリーダーシップを発揮すべきです。そうすることによって、企業は活性化し、働く人間も自己実現できるのです。

ここで、消費者第一主義、現場第一主義、ハングリー精神の3点についての体験をお話したいと思います。まず、消費者（顧客）第一主義ということは次の2例で強く感じました。マツダ社ではロータリー・エンジンを改良して、若者のスポーツ・カーへのニーズの高まりをとらえてRX7を開発しました。また、アサヒビールでは消費者の好みの大規模調査を行ない、コクとキレに行き着き、新しいビール酵母508を見つけて、スーパー・ドライのヒットにつながりました。直接、消費者からニーズを嗅ぎ取ることが大切で、ミドルクラスは若者や女性の素晴らしい感性を引き出す側に回るべきであります。また、マツダ社では自発的にTQC運動が起こってきました。アサヒビールではTQCをAQCと称して下から導入し、さらにCI作戦へと展開しました。そこで、方程式 $CI - VI = H + A$ を考えつきました。CI = Cooperate Identity, VI = Visual Identity, H = Heart, A = Action であります。すなわち、Hは相手側に立った気配り、Aは相手側に立った素早い対応であります。このアイデアは現在JR西日本で実践していま

す。いずれにしても顧客の満足度を忘れては、ビジネスの発展はありません。

次に現場第一主義ということでは、技術（屋）の過信、成功体験に溺れることは要注意であります。中間管理職は現場のなまの声・若い感性を尊重して、部下の短所に目をつぶり長所を引き出すなど、謙虚に下の声を聴くことだと思えます。人事は減点主義ではだめで、加点主義であるべきです。失敗を恐れ、責めるのではなく、むしろ失敗例が残る社風を創るべきであります。そして、さらに大事なことは社長を裸の王様にしないことです。テキサスの古い諺に「農民の足跡は最良の肥料」とあります。すなわち、作物が順調に育っているかどうか確認するために常に畑に足を運ぶということでもあります。トップが現場とのコミュニケーションをとり、お客さまのなまの声を謙虚に聴くことが大切であります。

さて、「ハングリー精神」です。企業に必要なのは、やはり「やらんかな」の活力をどうやって、高揚するかということです。会社が危機のときに社員が安心感をもつことはきわめて危険であります。ハングリー精神を引き出すには、自分の仕事の成果が見える組織造りと自己実現の機会を与えることだと思えます。自分の担当の専門知識を深く身につけることはもちろんですが、周辺のことにも広く浅くでもよいから勉強することが大切です。すなわち、複眼思考が必要になります。また、おみこし管理を廃止し、マニュアル方式のピラミッド組織から脱却して、階層システムから分権システムへと企業革新が望まれます。そのほかに、「無為に過ごすことの大切さ」、「欧米にみるゆとり」、「企業寿命3年説」、「変化への対応」、「新幹線型経営」など経営的にも思い当たることがたくさんございます。

最後になりますが、「人生、飾ってはいけない。メッキはかならず剥がれる。誠心誠意、裸でぶつかっていけば、必ず道は開ける」と確信して、ひたむきに努力することです。もし石に躓いたら、その石を踏み石としてさらに飛躍を続けることが大切です。心を明るくもって一日一日、一瞬一瞬を効果的に送っているかと反省しながら「今に生きる」ということではないでしょうか。とにかく、人生というのは思い方ひとつではないでしょうか。かならず事態を好転させるという積極型意志をもつことです。昨日までの自分を捨てて真っ白なキャンパスに人生を描くことができるようにいつも心に明りを灯して前進し続けることであらうかと思えます。

ご静聴、ありがとうございました。