

SMALL BUT EXCELLENT

中電技術コンサルタント(株) 取締役社長 白木 堅固



私は一昨年いわゆる親会社である中国電力(株)から子会社である現在の会社に転じました。大企業から中小企業へ、地域独占企業から競争企業への転職ということです。

知人・友人たちは「勝手に違って大変だろう。ご苦労さんですが頑張ってください」と慰めてくれたり励まされたものです。

たしかに会社の規模も業種も違うと、社外はもちろんのこと社内のことまでも全くと違っていいほど違います。そこには企業文化や風土や伝統による差といったものを明らかに感じました。

そんなある種の戸惑いの時期に、「関西経済同友会」の SMALL BUT EXCELLENT——小さな一流企業をめざせ——という提言を読んで非常に感銘を受けました。

それは中堅企業の経営者の方々が、自らの企業の原点を振り返り将来に向かっての経営指針としてまとめたものを提言という形で発表されたものですが、私には、小さなというより小さくとも一流企業をめざそうという、いわば決意表明に感じられました。

そこでいう一流企業とは

1. 時代の変化に対応して自ら絶えざる変身を追求してゆく経営姿勢。
 2. 新しい豊かさを提案する、生活文化創造のリーダー。
 3. 社会的責任の遂行、社会貢献の実践。
- が果たせる企業ということで、そのためには変革をめざした新しいリーダーシップが求められるとっています。

そして以上のような方向をめざした自社のビジョンを明確に掲げなおして全員参加のベクトルあ

わせこそ必要であるというのが骨子であるように思います。

もちろん中堅企業のもつ機動性を失うことがあってはならないが、EXCELLENTであるかないかは企業規模には関係ない。大切なのは「仕事は会社のためでなく自分の人生を充実させるためのもの」といった「社会人間」づくりであるといった視点は、これからの忘れてはならない指摘であると思います。

以上の大阪経済同友会の提言に似たものというか、先輩にT・J ピーターズ・R・Hウオータマン著・大前研一訳の「エクセレント・カンパニー」があり、ベストセラーになりましたが、この本でのエクセレント・カンパニーの要件としては

1. 理屈より行動
2. 顧客第一主義
3. 優れた人材
4. 人間性最優先
5. 目標のあくなき追求・燃える社員集団
6. 信賞必罰

をあげており、この本でもふれているところですが、一流企業たるためのイメージは洋の東西で差はない。また企業規模が大きいからとか安定しているからといった一般の世間的評価は必ずしも条件にはなっていないようです。問題は中味といったところでしょうか。

むしろ最近の激しい変化のなかで、価値観の多様化とか国際化とか、あるいは世界や地域との「共生」がいわれる時代には、大企業の大量生産による市場の席捲ではなく、中堅企業によるいわ

ゆる商（あきない）の精神こそ必要であり、中堅企業のもつ自由な企業家精神が活かされるといえるのかも知れません。

先般、地域の産業活性化センターで「魅力ある都市づくり構想調査」の一環として、大学生にアンケート調査をしました。

地域の活性化というのは、具体的には若者が住みたいと思う街でなければならぬ。若者がどんどん出てゆくような街では過疎になるばかりだという考え方から次のような設問をしております。

まず「就職の際に重視する条件として会社・職種・地域の3つのうちどれを重視するか」という問いに対しては、

職種を重視するという学生が圧倒的に多く、会社や地域を重視するという学生は少なかった。

ついで「どのような会社を重視するか」という質問については、

大企業や一流企業であるとか、安定している企業よりも、希望する職種につけるといのが上廻っており、それでは「希望する職種は何か」という問いに対しては、

営業とか総務・人事・経理等は低くて、技術・研究開発・設計等が極端に多いという結果でした。

以上の解答結果は、多分に優等生的解答が多いような気がしないでもありませんが、少なくとも仕事のなかに自らの創意を生かせるような働きがいのある職場を重視していることが窺えます。

以上のようなことでエクセレントな会社であるための条件は大よそわかって、必ずしも規模の大小を問わないということについては意を強くさせられる面がありますが、現実の自分の会社のこととなると悩みが多いのも事実です。

そのうちの1つは、人間・技術が中心の会社であるだけに業況の繁閑に対する対応に限界があること。いま1つは、技術の専門家集団であるために個性的であり、仕事に属人的要素が強く、変化

に柔軟に対応しにくい面がある。しかも技術を習得して一人前と呼ばれるようになるにはかなりの年数を必要とする等々であります。

とはいえ中堅企業の強みは、小規模なるが故に先程のビジョンにしてもベクトル合わせにしても強いリーダーシップによって機動的な組織運用がやりやすいはずだと思いを新たにすると、もっか時代の変化に対応したビジョンの見直しと、具体的な長期計画の策定を若い人たちも交えた委員会で進めているところです。たとえば組織運用についていえば、小規模だからこそサッカーチームのような編成はできないかと夢を描いています。

サッカーではプレーヤーごとに基本的な役割ははっきりしています。しかし激しい局面の変化に対応して攻撃から守備に、守備から攻撃にと、敵や味方の1人1人の動きを判断しながらフォーメーションが組まれます。そして、全員が相手ゴールを攻撃して得点をあげるという目標がはっきりしております。「君は水を汲んでこい、俺は薪を拾ってこよう」というチームワークを、制度の中に何とか生かせないものかと苦慮しているところで

す。本当にこのところの時代の変化はすさまじいものがあります。アメリカの新大統領クリントンが選挙中に絶えず訴えた言葉は「チェンジ」。また宮沢内閣のキャッチフレーズも「変革と実行」でした。

今は来たるべき21世紀に向けて、新しい秩序づくりなり、その準用の時期であると言われてきましたが、まさしく変化のはじまりを迎えているような気がしています。

このような状況の中で私たちはSMALL BUT EXCELLENTをめざして、試行錯誤をくり返しながら、しかも1歩1歩着実に進んでゆきたいと考えている昨今です。