

私の自動車部品メーカー経営の基本方針

—カルソニックカンセイ（株）経営のプロセス—

大野 陽男*

北米日産自動車の社長として2年間を終わろうとしていた1993年5月、当時の日産の社長から突然、電話が入った。当然、社長からの直接の連絡はタダゴトではないのは直ぐ分かった。カルソニックの社長になって欲しい。了解してくれないか？ というものであった。アメリカ日産の社長になって2年間。アルティマの成功、売り上げ台数の飛躍的な伸びなど業績に対し私は自信を持っていた。本来なら帰任後1年間位はそれなりの役職に昇格させてからの異動が常識的などころだと思っていたが、いきなりの異動は少しばかりオヤツとの感じは残った。しかし、私も頭の切り替えも早い方、ここで抵抗しても何の得にもならない。直ちに「分かりました」と返事をした。同時に「オレの力でカルソニックを良い会社にするぞ」との決意に切り替えた。これから自動車に求められる安全、低炭素化のためには電子化、情報化、小型軽量化など絶対に必要で、それを可能にするのは自動車メーカーではなく、自動車の7割を担当している部品メーカーの時代になると信じていたので、むしろ「しめた」という気持ちも70%は持った。

翌日から直ちにカルソニックを良くするための頭の中でのシミュレーションが始まった。当時は既にバブル経済も破綻して、日本の自動車産業は国内市場の縮小に苦しみ、一方では円高もからんで事業の海外展開を加速していた。そういう難しい時代の部品メーカー経営の舵取りをどうすべきなのか、真剣に考えた。勿論、カルソニックの中身はほとんど理解していないので具体的、技術的方針や戦略は後にしなければならぬが、私が常に考えていた「社員の幸せを第一とする経営」を行うこと。「統制や依存でない自主、自立の精神の横溢した会社」にするためのプロセスを考えた。そして3つの目標を立てた。

三つの脱却—会社の体質の改革

1. 一社依存体質からの脱却

日産自動車の系列から脱け出るという後ろ向きの意味ではない。日産自動車だけでなく、他の自動車メーカーも舞台にして国内外の一流サプライヤーと他流試合を進める中で、カルソニックの実力を高めていこうという前向きなものだ。カルソニックは日産に33%の株式を持たれた子会社だし、日産は90%以上のお客様だ。従って、全てのやり方が日産、良い点も悪い点も全て日産流。これでは自主、自立の精神は生まれない。まずは精神的にも取引的にも一社依存体質からの脱却を図ろう。

2. 下請け体質からの脱却

仕事を与える側と仕事を頂く側といった精神面での従属からの脱却だけではない。指示された通りに作る体質から抜け出し、新しい技術を提案できるような技術的に対等な立場、つまりイコールパートナーになるというものだ。開発の人々にせよ営業の人々にせよ、トップまでどっぷり日産に頼りきることは極めて楽だ。多少、日産の統制を受けてもイエスサーで行けば危険は少ない。下請け体質は身に染み付いてしま

*カルソニックカンセイ株式会社前取締役会長

った。33%資本比率はどうしようもないが、取引の多様化とカルソニック社員の精神構造の革新により下請け体質からの脱却を図ろう。

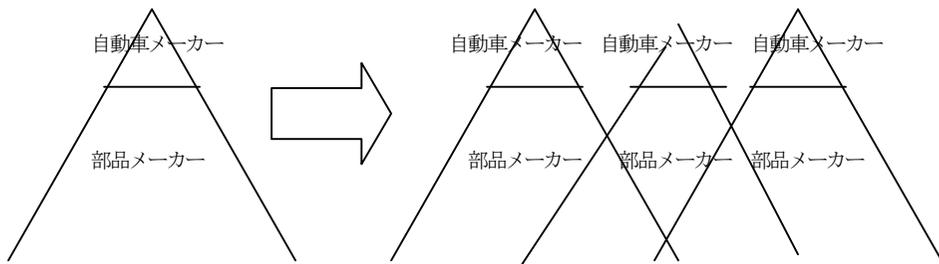
3. ローカル企業からの脱却

カルソニックは部品メーカーの中では比較的早い時期から海外に進出した。しかし、これはグローバル化したとは言えず、単に日産の右へならいをして工場を海外に移したというだけでオペレーションがグローバル化した訳ではない。競争相手にしても国内メーカーが主体であったが、近い将来必ずや国内だけの競争、いわば国民体育大会レベルではなく、オリンピックや世界選手権の舞台で世界のスーパーサプライヤーと優勝を争う時代がやってくる。会社の体力を世界水準にするためには、生産だけではなく、組織、人材、運営など全てのアクティビティをグローバル化させなければならない。私自身、当時としてはグローバル化とは何ぞやの確たる自信は勿論なかったが、とにかく、スローガンとして掲げ、社員をそちらに誘導し、ローカル企業からの脱却を図ろう。

「拡販」・「原低」・「新商品」

これら三つの目標を実現するための基本に置いたのが「拡販」、「原低」、「新商品」というキーワードだ。私はこの「拡販」、「原低」、「新商品」を経営の基本として、まるで合言葉のように全社に馴染ませた。

「拡販」とは日産以外の国内外の自動車メーカーにも部品を売り込むこと。これは常に商売を増すだけでなく、一社を唯一無二の山とするのではなく取引先を複数にする、つまりアルプスのように山(取引先)を複数にする。言い換えれば富士山型からアルプス型に変えることによって日産流の考えを常識とする全ての社員に異質の価値観にも触れさせ、更に新しい技術の導入や競合メーカーとの熾烈な競争の中から技術の向上を図ろうとするものだ。私はこの考え方を「超系列」と称し社内外でPRし、マスコミからも注目された。



「原低」とは原価低減だ。取引のなかった自動車メーカーに新規参入するためには競合メーカーに負けない品質と原価でなければならない。原価こそ利益の源泉であり売り上げ増に資する攻撃的な活動だ。カルソニックカンセイは資材、部品や物流費だけでなく、今迄あまり目の届かなかった試作、鉛筆などの事務用品に至る副資材まで原価低減の対象を拡げコスト競争力の強化を図った。結果としてゴーン社長の「3年で20%原低」要請に対し、これを部品メーカー500社以上の中で2年間で達成し業界の注目を浴びた。

「新商品」とは新商品開発のことだ。もう一本の経営の柱となるような新商品を開発し新しい社員の将来に希望を与えようとした。現在の技術開発は勿論大事だが、若い人々が担うことになる5年先、10年先の技術・商品はもっと重要だ。青雲の志を抱いて会社の将来を担う若い社員に希望と誇りを持たせなければ会社の将来はない。新しい技術・商品の提案は自社のためだけにあるのではなく、必ず自動車メーカーや一般ユーザーに貢献するはずである。

勿論経営を預かる以上、企業の存続、成長ばかりでなく、従業員の幸せな生活を確保することをまず念頭に置

かなければならない。「人を大切に経営」の実践。これが根底になければいけない。

二つの変革—社員の意識改革

親会社に依存し、主たる納入先の体質にどっぷりつかると安易さから脱却し、独立企業たるカルソニックの新しい体質に変革するためには、社員の意識改革が絶対条件だ。

1. 社員の元気が会社の元気

創立以来、日産自動車の部品メーカーとして日産の常識の中で開発も営業も如何に日産と上手くやるか、これがカルソニック社員の出世の道だし、生きていくための方策だった。このため自発性、自立性は控えて、自ら発する“元気”は遠慮がちだ。元気という抽象的な表現だが、日産の常識から離れ自主、自発、独立して欲しいという願いを込めたものだ。また、「社員の元気が会社の元気」というのは「会社の元気が社員の元気」とはその意味するところは180度違う。社員の元気こそ会社の活力の源泉であり、組織活性化のスタートだという私の信念の具現化だ。

2. 継続と変革の調和

社長が変わる訳だから社長は変革しなければならないし、組織もそれを求めているのは当然だ。しかし、「チェンジ」だけで良いのだろうか？ 新しい社長がチェンジのみを求めたら、今まで一生懸命やってきた社長や社員は、今までの自分達は何だったのだろうか、それなりにやってきたものを全て否定されてはたまったものではない。良かったところは認めて欲しい。これは当然の気持ちだ。新しい社長は今までの会社の状態を全て背負った上での社長だ。野球のリリーフではあるまいし自責点責任ではない。前任者の成功もミスも全て背負わなければならない。前任者の批判だけでは社長は務まらない。「ご破算で願います」は楽だが、「ご破算で願ひまして」がやれるのは「ソロバン」だけの世界だ。

経営トップとして成功するための10カ条

—日本的経営の実践—

カルソニックカンセイ株式会社前取締役会長 大野 陽男

1. 社長室は戦場、往復の車はオフィス

社長室は戦場、常に人で賑わい、往復の車の中は情報基地、常に情報が交差していなければならない。秘書の出すコーヒーも束の間のリラックスタイムだ。

私は社長室のソファを取っ払い固い会議用の机・椅子に変えた。往復の車もプレジデントからワンボックスのエルグランドにチェンジした。車の中にも小さな机を設置し、パソコン、電話、ファックス、テレビ、VTRなど当時として考えられる情報媒体を全て揃えた。しかも器用なドライバーさんがそれらの設置を勤労奉仕でやってくれたので費用は材料費のみ。日経などの新聞はこれを写真入りで「動くオフィス」と報じたので超一流会社の多くの社長も右へならいをしてくれ、今や総理大臣や大臣でさえワンボックス愛好者が増えている。

形は整ったが、形だけでは駄目。日々の運営を伴わなければ意味がない。社長室は常にオープン、提案に来る者、報告に来る者、役職は問わない。また、ペーパーレスが原則。特に途中経過の報告や競争相手の動向、お客

様の反応などは当然、報告書を作っている間にその情報は旧聞化してしまう。咄嗟の行動が大切だ。従って、書類のファイルは無し。社長室の棚やファイルケースは原則“ゼロ”。社長は過去にこだわるより「これから」に向かう姿勢を示せ。メールに対する返信も大切。特に従業員からのメールには必ず返信する。「了解」でも「今一度考えろ」、「その線で頑張れ」。これで社員のモラルはぐんと上がる。仕事をするのは社員だ。

2. プロパー社員を大切に、天下りは拒否

社員にダメ男、ダメ子はいない。ダメ男、ダメ子になってしまうのは社長以下の上司だ。ウチと日産の社員とははっきり言って少し差があった。確かにウチの社員にはバイタリティーはあったが、指示に対する反応が遅いこともあった。総務担当の常務に「なんとかならないのか」とグチをこぼしてしまった。しかし、その常務は「ウチにはこれしか居ないんです。この人たちを使って仕事をしていくのが社長の仕事でしょ」と言われハッとした。それ以来、人それぞれを見て指示を与え、指導をしていくと皆、生き生きと仕事をしてくれた。当然、成果が上がり、その人達も成長していった。良いブランドの大学卒、英語もペラペラ、文章も話も上手。良いことだがビジネスマンとしての資質はそれだけではない。日経の「重役群像」というコラムにカルソニックの十数人の重役が写真入りで掲載されたが十数人の取締役のうち、東大出は一人だけだった。このメンバーで売り上げを約3倍、利益を約5倍の会社に仕上げた。学業成績が良いのと仕事出来るのは別次元の話だ。

親会社からの天下りは原則として拒否した。特に管理職、役員などはお断りした。任期中、上の方は一人にとどめた。プロパー社員もいつ何時、親会社から自分の上に天下ってくるかも分からないとしたら、毎日が不安だ。このような不安の仕事への影響は計り知れない。かってカルソニックにも仕事のできる前途洋々の課長候補がいた。課長になれそう。後に続くプロパー社員も頑張っている。ここ一年が勝負だ。頑張ろう。そこへ親会社から一人の課長候補が天下ってきた。聞くところによれば仕事は大したことはなさそうだが大学のブランドは俺達より良い。親会社ベッタリの社長はこれに決めた。トンビに油揚げだ。3人のモラルはメチャメチャ。仕事は停滞し子会社の悲劇だ。しかし、ウチも人材不足。新しい事業を立ち上げる場合など、ウチには居なくても親会社には欲しい人材は沢山いる。そのような時は親会社に頭を下げてお願いした。

3. 社長は外！ 専務は内！

節分の豆まきは「オニはソト、フクはウチ」と言いながら豆をまいて幸せになることを願うが、ビジネスでは「社長は外、専務は内」が良い。基本的には社長が外向きに働いてビジネスを増やし事業を拡大する。一方、No. 2の専務は基本的には内部を締めて原価低減、経費削減に努力すれば会社は上手くいくということだ。

☆No. 1とNo. 2との役割は従業員の働く気持ちに大きな影響を与える。

☆外向きに拡大する仕事は気持ちを明るくし、内向きの引き締めの仕事は多少の暗さを伴う。

カルソニックカンセイには立派な専務がいた。「ミスター原低」と言われる位の徹底した仕事ぶりには頭が下がるし、社長を尊重してくれた。カルソニックカンセイが当時、好業績を上げられたのも彼のお陰だ。人事の妙とはこういうことだ。このチームワークに従業員も共感した。役員トップのチームワークは、仕事のスピード、リ spons の良さにも繋がる。

社長室は常にオープン。時間があれば職位の高さに拘わらず、社長室で提案や報告を聞くことを原則としたが、就任当初、報告に来る社員達の両手にはスキのない文章で綴られた持ちきれない書類で一杯だった。カルソニックが作る書類は中野の本社だけでも大変な量だ。社員一人が一年間に読まなければならない書類の量も大変だ。たまったものではない。私は日産の役員時代から常務室のファイル“ゼロ”。上司への報告は原則ペーパーレス、

最大でもA4一枚。要点を簡潔に3項目に纏めるよう努力してきた。従って自宅との往復もカバンは持たない。その代わりベツ脇には夜中に目が覚めて思いつくアイデアをメモする手帳とメモ用紙を欠かさなかった。立派な報告書には付加価値がない。書類を作っている間に旧聞化する。急ぐことは口頭でも電話でも良い。変化の時代、スピードこそビジネスチャンスに繋がる。

ある時、専務に言った。「その内にウチは書類の山で人間が追い出されるよ！ 取り合えず書類を半分に減らそう」。その専務は次の日の朝、やってきた。「社長、今日から書類は半分にします」。「今日から両面印刷にしました」。これが官僚的な会社であれば「書類半減委員会」を作り1カ月も2カ月も議論を続けるだろう。勿論、専務の返事は社長の趣旨を理解したものではないが、クイックリスポンスで実行したことが何とも嬉しい。その後まもなく本当の半減が出来たことは言うまでもない。

4. 社長は家族ぐるみで働け

昔から日本では夫婦協力して農業や商売に精出した。今やその光景は小規模農業や商店街のお店で見られる位で今の若い人には見慣れぬ風景だろう。10年程前まで銀座の日産本社の脇に豆腐の製造・販売をやっている店があった。豆腐屋さんでは何時も年配のご夫婦二人が、どんな寒い冬でも冷たい水と戦いながら豆腐を作っていた。これこそ日本人の労働の原点だ。朝の通勤時にはその前を通るようにしたが、豆腐を作って売るのも自動車を作って売るのも同じことだ。あの夫婦は社長さんだが、オレは手代にもなっていない丁稚だ。自覚して仕事しようとして心に誓い、同時に心の中で「頑張って下さい」と祈ってその前を通った。

私は時間がありさえすれば工場に出向いて視察することが好きだ。佐野にエアコンの工場があるが、工場視察に出向いて昼飯を頂くことになった。昼飯は“手打ちそば”が振舞われたが吃驚仰天、それを準備してくれたのは従業員の奥さん方だった。亭主が部品を作って、その間に奥さん方がそばを打って客をもてなす。最高のもてなしだ。その工場は増産のために工場を増設する程に伸びた。夫婦の協力が結果に繋がった。

その頃海外での生産活動が活発となり、若い人の海外との行き来も盛んになった。当時、会社の人事は従業員の家族帯同について、家族が一緒では現地の生活に早く慣れない。しばらくは単身赴任せよと言ったり、ある時は慣れぬ所へ一人で行って落ち着いた仕事出来るか、必ず帯同せよ、と言ったりメチャクチャ。私は部下が海外で仕事をする時、官僚的な人事に逆らって、君には奥さんだけでなく面倒を見なければならぬ親や折角の難関を突破して素晴らしい高校や中学に入った子弟がいるかも知れない。バカな人事にはオレが話をつける。君の幸せと最も仕事がやり易いと思う道を選べ。部下たちは目を輝かせて新しい仕事に飛び立った。統制よりも社員が安心して仕事出来るようにしてやるこそ人事の仕事だ。

私自身もアメリカ日産の社長としてロスに赴任することになった。妻帯同は勿論、興銀で働いていた娘も英語の上手くない妻の手助けのために銀行を辞めて一緒に行くことになった。パーティー好きのアメリカ人は会議の後は食事、パーティーと続く。販売店協会の会長以下と仲良くしなければならぬ。妻や娘も頑張ってくれた。ダンス好きの会長などの誘いに積極的に応じ、楽しくダンスに興じ場内の拍手喝采も浴びた。

丁度、新発売のアルティマも好調になり売り上げ、利益も大幅に増やした。家族ぐるみの成果だ。

5. 社長は会議中沈黙を押し通せ

会社の意思を決めなければならない経営会議、常務会での社長の行動も極めて大切だ。社長は提案者の説明、役員同士の論議が一段落するまで沈黙すべきだ。落語じゃあるまいし押し付けの社長の独演会は会社の方向を誤らせる。勿論、最終的な決定は社長が下さなければならないし、責任は全て社長にある。独演会好きの社長の言

い訳は役員教育のためと言う様だが、役員が金太郎飴になったら困りものだ。異質の価値観を持った役員同士が丁々発止議論を戦わせ、会社にとって最善の結論を得なければならない。役員の活発な発言を促すために社長はその間沈黙を保たねばならない。社長が始めから自分の意見を開陳すれば役員もサラリーマン、イエスマンになってしまう。反対意見は絶対言えない。そこで良い意見や考えが止まってしまう。社長一人の考え、知恵などはたかが知れている。衆知を集めてこそ的確な決断が下される。裸の王様になってはいけない。沈黙を保つことは社長にとって努力を要することだし我慢の連続だ。社長は役員達の意見を聞きながら最後の10分で結論を開陳する。それは予め考えていた結論と違うことも修正することもある。しかしそれが会社の意思であり社長の意思だ。意思決定後は結論の実現を目指して実行あるのみだ。

6. 社長は6時以降、会社に居ないこと

従業員は決して聖人君主ではない。評価されよう。良く見てもらおうと言う気持ちは残る。それだけでなく、上司の役に立とう、会社の為になろうと言う気持ちが旺盛だ。これが欧米企業には見られない日本独特の良いところだろう。

課長が残っていて一生懸命仕事をしていれば、課長からの質問はないか？ 意見を求められることはないか？ 課長の仕事が終わるまで他の仕事をやりながら待とうとするのは当然のことだ。部長と課長、役員と部長、社長と役員の間も同じことだ。社長がダラダラと居れば居残りの従業員はねずみ算式に増えていく。社長は6時とか7時には退社する方が良い。朝8時から10時間も11時間もかけなければ出来ない仕事などない。ダラダラとした居残りは能無し社長だけだ。密度の高い仕事をすべきだ。脳学者によれば人間が頭が痛くなる程考え得る時間は30分から50分だそう。能率だけではない。社長が6時とか7時に帰れば、残業規制とか禁止と言った統制なしに残業は大幅に減るはずだ。それだけでなく仕事を短時間に済ませるアイデアも生まれる。規制、統制は会社の中、人間の心を暗くし、従業員のやる気をそぐ。従業員を信じ、明るく、元気で前向きの会社にしよう。

7. 社長は失敗による損の限界を予め示しておけ

カルソニックカンセイは私の社長時代に多角化を推進したことがあった。その成功例は携帯電話の販売だ。ラジエーター、ヒーター、マフラーなどはかつて、製品の信頼性が乏しく、皆さんもラジエーターが吹いている車やマフラーに穴が開いている車が街角や坂道でエンコしている光景に出会ったことがあるだろう。当時お客様にご迷惑をなるべくかけないようにラジエーターの修理やマフラーの修理を専業とするサービス店を全国規模で網羅した。しかし、これは姑息な手段であり長く続けるべきではない。自動車メーカーと部品メーカーが協力してラジエーター、マフラーそのものの改善を図り、車の寿命に合わせて長持ちする様な品質向上が実現した。社長になった時には何軒かのサービス店が残っており、カルソニックとしてもサービス店の人達のためにも新しい取扱商品を増やすなど何とかしなければならぬと私は考えた。当時携帯電話がようやく始め、販価の引き下げに伴い、1人1台への普及を予感していた。これだ！ 直ちに研究を開始し携帯電話の代理店を開設していった。商売はトントン拍子。ドコモの代理店であるドコモショップの資格も次々に頂戴した。開始後3年程で何と年商 650億円の会社に育った。利益もカルソニック本体の率にまで上昇した。売り上げ、利益だけではなく、私が最も嬉しかったのは本体の社員の中で定年後も働く意欲があり一生懸命に働いた人達を電話会社の管理職に積極的に採用できたことだ。その方々の喜びは勿論だが、本体で働く人にも「一生懸命働けば、会社は定年退職後も面倒を見てくれるのだ」という安心感を与えた。会社の中のモチベーションが上がったのは言うまでもな

い。

失敗例は流行のゲームソフトだ。カルソニックも生産などに使うソフトの開発に経験があり、若い従業員からモータースポーツのゲームの事業化提案を受けた。可能性は“ゼロ”ではなく携帯電話での成功の余韻もあり役員会で了承した。ゲーム関係の可能性は五分五分であったが会社の実力の方に不安があった。そこで開始の条件として、失敗の時の損失は1億円までとタガをはめた。結果は見事に失敗してしまった。しかし、任された若い人達はその後、失敗を糧に本業でしっかりした仕事をし管理職まで昇進した。1億円は捨て金、ムダ金ではなかった。

8. 私は社長の仕事の半分しかやっていない！

私は人生の中で社長を2度経験させて頂いた。しかも日米と海をまたいで社長業と日産系部品会社の中ではトップのカルソニックの社長とカンセイとの合併会社カルソニックカンセイの会長である。常務取締役までやらせて頂いた日産を加えれば親会社と子会社、買う方と売り側、日本の本社と海外拠点最大のアメリカ日産の社長。考えてみると常に反対側から相手を見られる立場においてもらった。従って、私自身の考え方や発想は単眼でなく複眼だったような気がする。評価はいろいろあろうがアメリカでは赤字ストレスを黒字化したり、販売台数をぐんと伸ばしたり、カルソニックでは売り上げを約3倍、利益を約5倍に伸ばした。

この間、自動車部品の工業団体である日本自動車部品工業会の会長までやらせて頂いた。ただ一つだけ社長として最大の仕事である後任者を自分で選んでいない。アメリカ日産は日産本社の100%子会社だし、カルソニックも33%を支配されているのであるから止むを得ないとは最初から覚悟は決めていたが唯一の残念なことだ。人事異動はマンネリ化を防ぎ、新しい時代に相応しい変革を加速させる意味で大切なことだが、農耕民族である日本人には革命は向かない。継続性を伴った変革こそ会社を発展させることに繋がる。そのためには成功させた社長は大きな範囲で後任者の選定に関与させるべきだ。

9. 『カイゼン人間とマニュアル人間』、社長は日本人の本質を理解できるか！

『カイゼン人間とマニュアル人間』。私の造語だがビジネスにおける日本人の特質と欧米流のビジネスの違いを端的に表している。私のアメリカでの社長時代、ロスアンゼルス営業部門・管理部門、スマーナの工場、デトロイトの開発部門。アメリカ人達は良く働いた。土曜日にこっそり会社を訪ねてみると何人かの社員は机に向かっていた。中には子供がバスケットを楽しみながら親が事務所から出てくるのを待っていた。この人達は普段から仕事のできる人達で言わばエリートだ。仕事のシステムを作り、組織化しこれをマニュアルに落として実行部隊に実行してもらう。実行部隊はエリートから出たマニュアルを何の疑いもなく忠実に実行すれば全て上手く仕事が進む。

日本の工場を訪ねてみよう。工場の片隅に数人が固まってなにやら議論している。決してエリートではない。現業の作業員達だ。傍らでは開発担当者や製造技術員も作業員の意見を聞きながら製造ラインのカイゼンを模索している。カイゼンはひょっとすれば今までの自分達の労働を強化することに繋がるかもしれない。従って、カイゼンは必ずしも自分達のためだけではなく、会社の利益を大きくするために生まれるものだ。マニュアルを構成する「エリートアンドその他」の社会と日本のカイゼン社会を構成する「全員が社長」の社会、言葉を変えれば「統制と管理」の社会と「自主と自発」の社会、正に欧米と日本の本質の違いだろう。勿論、仕事の結果に大きな優劣はつかないかもしれないし、徐々にではあるが日本も欧米流を取り入れていこうとするだろう。しかし、人材こそ唯一の財産である日本では統制より「自主と自発」を重視した運営こそ求められるべきだ。

10. まだ成果主義に固執しているのか?

成果主義はグローバル化の名の下に仕事のやり方やシステムだけでなく、それらをオペレートする人間の心まで変えようとした。短期的には成果を上げた社員が評価され、給与も増え、ポストも上がった。逆に短期的に失敗した社員はリターンマッチ有りと言いながら当分の間は冷飯食いだ。会社の中には無味乾燥となり、周りの社員は仲間ではなく明らかなライバルだ。成果主義が行過ぎると野球で例えれば、二遊間、三遊間の難しいゴロを拾う者がいなくなってしまうのではないかと。勿論、日本的な会社でも同期入社などライバルには違いないが、明らかなライバルではなく緩やかな出世争いの競争相手だ。だから会社の運動会もやったし、忘年会、旅行会も盛んで和気あいあいだ。ライバルは会社の中ではなく会社の外にある競争相手の同業他社だ。

東大の岩井克人教授が書かれていたが、欧米人は会社（組織）を「モノ化」し、日本人は「ヒト化」という大変印象的な部分を覚えている。日本では会社の名前を呼び捨てにせず、さんをつけるという。「トヨタさん」、「日産さん」、違和感はない。アメリカでは「Mr.GM」、「Mr.Ford」と会社名に Mr は絶対に付けない。だから、アメリカでは会社をモノとして簡単に売買してしまう。日本ではM&Aに違和感を覚える。これは欧米人と日本人の違いを実に端的に表している。朝起きて会社に行く、欧米では会社という「狩猟場」へ獲物を獲りに狩りに行く。日本では畑や田んぼで仲間と一緒に協働したり、来年の収穫のための学習に行く。会社は狩猟場ではなく学習の場であったり、一緒に働く人々はライバルではなく仲間だ。従って、狩猟では誰が獲物を仕留めたかで評価は明白だが、畑では収穫に貢献した人の序列を付けたり、分け前を貢献に応じて分けるなど至難な技だ。農耕民族である日本人には、理不尽な実力主義の美名もとの競争社会は向かない。適度の緊張感を伴った安心社会こそ社員の元気を倍にする。

日本の人事制度で悪いと言われて久しい「年功序列」や「終身雇用」、勿論、修正すべき点は多々あるが仲間社会、共同社会では年令ほど客観的で納得性のある評価基準はない。有能な社員を一回、二回の失敗でダメにするのが良いのか？ 個人に多少の不満や文句は残ったとしても、仲間として「オラが会社」のために協力し合い、コレクティブジーニアス（集合天才）を作るのが良いのか、改めて考え直す時期ではないだろうか？

注) 本稿は大野先生が昨年9月にご入院された時に執筆されたものです。先生は常々ご自分のこれまでの経営者としての考え方・信念、ご講演の内容などをまとめて本にしたいと言われていました。それが果たせずさぞ心残りです。ご入院中の先生とのやり取りの中で、このまま世に出したら関係者にご迷惑をおかけしそうな部分もあり、退院したら再度一緒に見直そうと言われていました。それらの部分については先生のご意向に添い修正させて頂きました。

(文責：編集委員 中島 武)