

視点

良き経営を追う

No.172 2003年5月

残念ながら小泉政権下で、政策による経済回復を期待することはまずできない状況だ。また、生活の不安が高まる中で、消費にもあまり期待できない。とすれば、つまるところ中長期的に産業、企業が元気を取り戻すのを待つしかないのか。企業の活力は、経営戦略と人的資源の活用いかんによるし、その手法の変化は従業員とその生活に直接影響をもたらす。春闘におけるマスコミの焦点は、定昇の廃止・見直しと能力・成果主義賃金の導入であったが、果たしてどのような結果が生まれてくるのだろうか。処遇を含めた経営手法の変化をフォローすることはもちろん重要であるが、それ以前に経営哲学（コーポレート・ガバナンス論もその一部）そのもののありかたや変化の方が、われわれにとって、もっと重要な意味を持っている。そんな考えで、「良好な経営」を追ってなにかと目を通し、講演を聞きまわっている。

日本経済研究センター主催のカルロス・ゴーン日産社長の講演と、それにつづく質疑応答は、そのような関心を満たすものであった。しかし、この講演には笹森連合会長も参加し、目下講演録を訳させているとのこと。次のやりとりだけに紹介をとどめる。

Q：経営にはトップダウン方式とボトムアップ方式があるが、ゴーンさんはどちらがよいと考えますか。

A：日本は課長が強い。ミドルアップ、ミドルダウンだ。自分はトップダウンだが、ミドルあつてのトップダウンだ。日本の官僚も似たところがある。ただ政治のトップダウ

ンができていない。

●復活米国に学ぶ日本再生への道

QCといえばデミング博士。品質と生産性に秀でた戦後日本の「ものづくり」をもたらした科学的統計手法を指導した神様だ。タイトルの社会経済生産性本部主催セミナーの講師吉田耕作博士は、デミング博士の直弟子としてアメリカで三十年にわたりTQM改善手法を指導してきた人。アメリカの90年代の経済復活は、IT革命ではなくTQMの普及にあったと説く。以下講演の主旨を略述するが、米国経営の意外な側面を見た。

1. TQMとは？

Total Quality Management.70年代後半、低迷する産業を抱えアメリカは日本繁栄の謎を必死に研究した。調査先の日本企業で頻繁にでてきた名前が「デミング」。かくして1980年、アメリカでは無名に近かった80歳のデミング博士が引っ張り出され、NBCから「もし日本にできるなら、なぜ我々にできないのか」が放映される。以後博士の四日間セミナーが全米で開講され、総聴講者数は二十万人に及ぶという。デミング博士が提唱した経営戦略がTQMである。

奇跡の復活をとげたフォードをはじめ、GM、ヒューレット・パッカー、IBM、アメリカンエクスプレスなどを筆頭に、多数の企業がこの経営管理方式をとり入れた。TQMの応用は製造業にとどまらず、サービス業、金融業、病院、卸・小売り業と幅広く浸透。連邦政府や自治体も導入し、学校、郵便局、警察などの公共事業の経営にもとりいれられているという。国防総省もその信奉者である。

2. JOY OF WORK

TQMの基本的な手法は、日本のQCサークルと同じ統計的手法を活用した小集団活動で

ある。しかし、日本のQCサークルは、外因的なモチベーション、つまり与えるものであり、結果すたれてきた。TQMは手法ではなく、経営哲学を核とした経営管理だ。TQMは「勤労者に、自己実現と仕事の喜びを享受する機会をあたえる」ものだ。仕事の喜びなくして生産性の向上はない。

企業は、沢山の利害関係者（ステイクホルダー）によって成り立っている。「人間尊重と協調の精神」を基本に、社会に役立つ仕事を創造することの喜び、これを引き出すことが肝要である。「やったぜ」と自分をほめてやりたくなるような環境を、職場につくり出すことが大事。そう吉田博士は強調する。

3. 部門間の査定・人の評価はするな

部門間のランク付けはしてはいけない。それぞれの部門が相互に他の部門をサポートしているからである。従業員もむやみに評価すべきでない。なぜなら評価が低い半分近くの人が、やる気を失うからである。サッカーをみるとよい。チームが勝つために犠牲になることが評価される。アシストだ。評価するなら長年の実績を見て昇進させればよい。日本の年功序列型は決して悪くない。アメリカの研究でも、競争的な組織より協調的な組織の方が、業績が高いことが立証されている。

●流通大手の経営

イトーヨーカ堂生みの親の伊藤雅俊名誉会長が、日経新聞の「私の履歴書」を連載している。そのなかで「お客様、社員、取引先・株主・地域社会に信頼される誠実な企業でありたい（表現は筆者が簡略化）」という社是を繰り返し、念じ続けたとある。「私の気持は、お客様、社員…の順で、株主は最後である」との表現が波紋を呼んでいるという。「株式を上場するまで、利益三分法でお客様と社員と将来への蓄積に三分の一ずつ割り振ることを心がけてきた」とあるが、生産性三原則そのものである。現在の経営者の哲学も聞いてみたい。

4月16日の日経新聞に、イオン（旧名ジャスコ）が「自主企画商品の製造委託先370社を対象に、独自の行動指針を設け法令順守を求める」とある。児童・強制労働の禁止、適正な労働時間や賃金水準、環境汚染の防止、贈答の禁止など13項目の指針で、社外の第三者機関にチェックを依頼する。労組の意見反映もうかがわれる、画期的な経営戦略ではないか。

麗澤大学出版会から故土屋喬雄東大教授の「日本経営理念史」が復刻、出版された。現在にも脈々として流れる、優れた日本の経営思想をいかに普及させるか、労働組合サイドの主体的なアプローチが必要なようだ。

[HP D I O目次に戻る D I Oバックナンバー](#)