

提 言

人間尊重の現場主義こそ日本企業の力

—世界大不況とパラダイムシフトを勝ち抜く—



ミドルマネジャー教育センター

提言 人間尊重の現場主義こそ日本企業の力

——世界大不況とパラダイムシフトを勝ち抜く——

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

第1章 現場とはどんな機能を果たすのか・・・・・・・・ 3

- ①人が育成される場である
- ②自己実現とやりがいの場である
- ③コミュニケーションの場である
- ④変化の兆候を肌身で感じる場である
- ⑤明日を創る芽は現場にある
- ⑥会社を越えて多様なコラボレーションを可能にする
- ⑦顧客のために働く場である
- ⑧企業文化を次世代に伝える場である

第2章 企業それぞれの現場、課題に取り組む・・・・・・・・ 5

(1) トヨタ (生産ラインの現場)

- ①職場のコミュニケーション復活へ
- ②フラット化と成果主義を見直してチームワーク強化
- ③期間従業員から派遣社員へ、がもたらしたもの
- ④作業負担を軽減。女性従業員で現場は活性化

(2) NTTコミュニケーションズ (ソフト開発の現場)

- ①人材育成の目標は「現場のプロになる」
- ②新人からミドルまで現場で鍛える
 - (a) 新人は2年間、現場に出す
 - (b) セキュリティーを外して訓練
 - (c) 社員を他企業に出して研修

(3) 東ソー（プラントオペレーションの現場）

- ①「係長が現場を支える」を社内に示す
- ②DCS化で習得技術に世代間の断絶
- ③プラントの生きた姿を学ぶ
- ④あえて「年功序列」
- ⑤「2011年問題」を乗り切る

(4) JSR（事業構造改革の現場）

- ①ニッチな分野で成長産業を捉える
- ②インテルに学んだロードマップの考え方
- ③知的刺激こそ研究者・技術者のモチベーション、
成果主義はなじまない

(5) 花王（新商品開発の現場）

- ①米国巨大資本への危惧
- ②異質な科学と技術を融合する
- ③平等、非権威主義、自律性、情報共有
- ④組織の肥大化と硬直化を警戒

第3章 パラダイムシフト、新たな価値観の創造に向けて…………… 24

第4章 経営・労働組合・ミドル層への提言…………… 26

(1) 経営への提言

- ①企業の社会的責任を自覚する
- ②優れた現場力を持つ企業が生き残る

(2) 労働組合への提言

- ①企業内組合の限界を超え、世界の労働者と連帯を
- ②もっと議論と労使交渉を

(3) ミドル層への提言

- ①存在感を発揮するチャンス

提言 人間尊重の現場主義こそ日本企業の力

——世界大不況とパラダイムシフトを勝ち抜く——

はじめに

米国の不動産バブル崩壊に端を発した世界経済の混迷は、米国が主導する金融グローバリズムや行き過ぎた利益追求型経済の破綻を見せつけた。過大消費を続けてきた米国経済の真実と衰退がだれの目にも明らかになり、基軸通貨ドルは凋落の淵に漂っている。世界恐慌の恐怖が身近なものとなる一方、中国、ロシア、インド、ブラジルなど新興国・資源国は世界大不況の影響を受けながらも潜在的な成長余力を維持し、主役交代を印象付けつつある。

世界経済がこの混迷から脱したとき、人々はこれまでとは大きく違った世界の風景を見ることになる。米国が有した圧倒的な経済力は低迷し、覇権国家としての地位は危うくなる。世界の秩序や規範、価値感、支配的な概念は、劇的かつ非連続的に変化した姿を見せるだろう。市場原理を重視し投機が幅をきかす価値観から、人間の生き方や社会のあり方をより重視する価値観へ、いわゆるパラダイムシフトが現出するだろう。現在の混迷と衝撃は、世界が新しい価値体系に脱皮するための生みの苦しみと理解するべきである。

日本経済は輸出を主な糧としてグローバル化の時代に生きている以上、世界とともに沈まざるを得ない。しかし、他の先進国に比べ、到来するパラダイムシフトを勝ち抜くのに有利なポジションを占めていることを知るべきだ。米国に依存した自動車、電機、機械などの輸出産業は打撃を受けているが、日本企業は本来、現場の結束や強さを誇りとし、幾多の危機を乗り切ってきたのではなかったか。近隣には巨大市場を持つ中国があり、金融産業は国際化や戦略化に

遅れていたことが逆に幸いして損失が相対的に少なくてすんだ。今後の世界の業界再編ではM&Aが活発になるが、その際、円高は有利に働く。円高はさらに原油や穀物、資源の輸入価格低減にも大いに貢献する。

日本にとって米国経済回復への期待は大きいですが、米国の過大消費や円安による輸出拡大を前提にした日本企業の経営戦略は行き詰った。その再構築にあたって力を発揮するのは、やはり企業それぞれの「現場」の強さである。チームワーク、組織力、ノウハウの伝承、情報共有、育てる文化を重視する点が日本企業の特徴であり、それを可能にする人事制度や組織作りに工夫を重ねてきた。

大不況に耐え、復活再生の先頭を駆けるときにはこの特色が生きてくる。現場が強い企業ほど活性化しうる。企業活動はさまざまな現場の集積で成り立っており、現場は日本人になじみ深い言葉である。本書では現場を重視する企業経営、すなわち現場主義がいかに大切であり、企業がこの危機を乗り越え、来るべき転換期に飛躍するには、現場の力こそ鍵を握ることを訴えたい。

そもそも現場とは何であろうか。企業の活動には、研究開発、製造、営業・販売、総務・経理、管理などさまざまな業務が存在する。その業務を達成すべく人々が集まり仕事をする。仕事は人間が行う基本的な活動であり、この活動の行われるところが現場である。働く人すべてにこの現場はついて回る。すなわち仕事をする人々すべてが自分の足で立ち、考え、話し合い、試行錯誤するところである。自己実現の喜びや達成感が味わえる場でもある。企業経営の原点は現場、人事管理の原点は現場である。

現場は市場の変化を嗅ぎ取り、新事業の芽を感じ、顧客の満足度を高め、次世代の人材が大きく育つ場所ではなくてはならない。それには経営者や人事部門が現場重視の姿勢を明確にすること、現場の中核であり経験豊富な中間管理職（ミドル・マネジメント）が高い

意識を持って役割を果たせるようにすることが肝要だ。

今回の混迷の初期 2008 年前半に発生した石油資源や穀物価格の高騰は、エネルギーに過度に依存する技術文明への懐疑を生んだ。発展途上国や新興国の経済発展、人口増加を考えれば、資源価格は長期的に上昇を続ける。その場合、産業活動においてはエネルギーの制約と環境の制約が立ちはだかり、その壁を越えられずに脱落する企業、生き残る企業、変化を機に勃興する企業などが選別される。この局面でも勝ち残るのは、現場がタフで足腰が強く変化への対応が柔軟な企業、すなわち現場力を備えた企業である。

新しいパラダイムの下では、利益や効率優先の競争社会が見直され、社会正義や公正さを理念とし連帯感、思いやり、温もりを大切に社会への転換が模索されるだろう。不況深刻化に伴ってワークシェアリングや雇用転換などの対策は重要さを増し、社員が働く喜びを味わえる現場、達成感を得られる現場を実現するために、労働組合の役割もこれまで以上に大切になる。

今回、ケーススタディーとしてさまざまな企業の現場の実態を調べた。現場と一口に言っても、製造・生産、研究開発、事業創業などの違いによる課題が浮き彫りになり、同時にそれを乗り越える工夫と努力の姿も明らかになった。人々に働く喜び、自己実現の喜びがあつてこそ現場は生き生き活性化する。人間尊重の現場主義は、世界大不況の今こそ真価を発揮するであろう。

第1章 現場とはどんな機能を果たすのか

①人が育成される場である

働く人の能力は現場での仕事への取り組みのなかで育成される。若い世代は現場の課題やチャンスに取り組むことで人間が格段に向上する。現場で出会う上司や指導者の生き方、身の処し方をいかに学ぶかもその後の人生に大きく影響する。現場における人材の育成

こそ欧米企業にはない日本企業の特徴である。

②自己実現とやりがいの場である

新しい仕事に挑戦し、自分の経験や能力を振り絞って工夫し努力する。途中、挫折があればあるほど課題を実現したときの喜びと達成感は大い。働くことの幸福感。給与や処遇では得られないやりがいを味わえるのが現場である。

③コミュニケーションの場である

現場においては言葉を越えたフェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションができる。デジタル化された組織ではメールやインターネットが主流になり、ともすると人間の本来の情報伝達に齟齬をきたしがちである。いきいきした真のコミュニケーションができるのは現場以外にはありえない。

④変化の兆候を肌身で感じる場である

世界の変化、市場の変化を感じ取るのは現場である。変化を受け止め適応するだけでなく、変化を積極的に作り出していくのも現場である。変化に鈍感で全体観を持ってない現場は社会の流れに取り残され、今を生きる力を失う。

⑤明日を創る芽は現場にある

明日につながる新商品や新事業の芽は変化の中にある。現場で働く人々が惰性に流されず、「常にこれでよいのか」と自己への問いかけを続けることで芽を手にすることができる。現場に身を置いてこそ変化を嗅ぎ取る嗅覚が磨かれる。

⑥会社を越えて多様なコラボレーションを可能にする

新しい時代の商品や事業の開発は、単独の組織内だけでなく、異

なる特色を持った現場がコラボレーションすることでより優れたものになる。現場で長年築き上げられたノウハウや人脈、知恵や工夫が多様に組み合わせられることで、時代を変える革新が生まれる。

⑦顧客のために働く場である

お客と接する現場、商品売る営業前線は最も熾烈な戦場である。その会社の価値が認められるかどうか、勝つか負けるかであり、会社の利益はすべてここから生まれる。そこで働く人々の目が社内に向き、お客のために仕事をする意識や企業風土が薄れていたら、会社は危ない。

⑧企業文化を次世代に伝える場である

現場のコミュニケーションと人材育成の要にあるのがミドルマネジメント層である。行き過ぎた成果主義などにより組織は個々人に分断され、ミドル層の存在感は希薄になった。ミドル層が縦横に活動でき、企業の理念や文化、モラル、技術、ノウハウなどを次世代に引き継ぐところ、それが現場である。

第2章 企業それぞれの現場、課題に取り組む

この章では、日本を代表する5社のそれぞれ異なる現場を取り上げる。トヨタは生産ラインの現場、NTTコミュニケーションズはソフト開発の現場、東ソーはコンピューター化されたプラント操作の現場、JSRは製品構成を転換した事業構造改革の現場、花王はヒット商品を生み出す研究開発の現場について分析する。

(1) トヨタ（生産ラインの現場）

生産台数世界一のトヨタの経営が大変調をきたしている。自動車市場は崩壊の様相すら見せ、生産台数は大幅減少。トヨタも利益を

生み出す高級車ほど売れず、2009年度は赤字転落の危機が迫っている。自動車文明のありようまで激変したように見える。米国市場の拡大や過大なローン、円安を土台にした拡大路線は裏目に出て、世界の生産規模であることが逆に重い足かせになった。生産ラインは一部操業休止に追い込まれている。トヨタの危機は、日本の自動車産業全体の危機、輸出産業全体の危機につながっている。

トヨタはいま、生産大幅縮小のもとでも生き残れる体質転換を急いでいる。華々しく揺るぎなく見えた世界戦略は地にまみれたが、長年トヨタの強さの源とされてきたカンバン方式やジャストインタイム方式は健在である。いずれも徹底的にムダを省くことで作業時間や生産リードタイムを短縮する生産方式として喧伝されてきたが、本来はこれらの方式そのものよりも、背後にある従業員同士の結束の強固さ、組織・集団の力、ラインの後工程の人が前工程に怒鳴り込んで議論するような風土に強さの秘密があった。

次次ぐ海外進出や新工場建設、ライン増強、新車投入などにより、現場組織や人間の結びつきは希薄になった。いまトヨタは改めて集団の力を見直そうと急ピッチで動いている。この市場崩壊の試練を、体制立て直しのチャンスとして生かせるだろうか。

①職場のコミュニケーション復活へ

トヨタは、生産現場の結束の強さをよく庭の土にたとえる。元物流管理部長だった田中正知ものつくり大学教授は「トヨタは長年かかって土を深くじっくり耕し、堆肥を入れ、立派な花が咲くよう面倒みてきた。堆肥が効くには3年や5年かかる。しかし、近年の生産急拡大は以前のような時間の余裕を与えてくれず、すばやい効き目を期待して化学肥料に頼りがちになっていた。化学肥料はまいた直後は効くが、地味はだんだん落ちてゆく。その気がかりな変化がずっと起きていた」という。

トヨタは 2006 年から社員同士とのコミュニケーションに改めて

力を入れ始め、「8万人職場コミュニケーション運動」を展開している。本社横に立つ迎賓館の地下に従業員同士が団欒できる福利厚生施設を充実させ、フィットネスやコーヒーショップ、サウナ付浴場などで交流の機会を増やそうとしている。

かつてトヨタには「インフォーマル・グループ」と呼ばれる従業員組織があった。戦後の経営危機の際、ストライキに見舞われたことを教訓に生み出されたもので、趣味の同好会、県人会、同窓の大卒・高卒・高専卒の集まりなど、縦横斜めのグループを何でも作り、補助金を付けて同じ会社で働く仲間意識を深めさせた。リーダーは仲間の家族の面倒を見る。仲人の口もきき、付き合いは何十年も続く。リーダーとしての実績を評価された人が係長になり、課長になって結束を強めていく仕組みだった。

生産ラインに問題が発生したとき、改善を求めるのは主に後工程であり、前工程は批判や抗議を受けて議論する。その相互に怒鳴りあえる仲間意識が生産性の向上をもたらし、世界制覇に導いた原動力と言ってよい。カンバン方式やジャストインタイム方式が機能するのは、裏側にある従業員の仲間意識、集団の力があればこそだった。

そのインフォーマル・グループが機能した時代に戻ろうとする試みは、今回の危機脱出の切り札になろうとしている。待ったなしだ。

②フラット化と成果主義を見直してチームワーク強化

2007年度の提言「ミドル・ルネッサンスを目指して」では、トヨタがフラット化や成果主義を見直し、組織運営のあり方を転換しようとしていることを述べた。

トヨタは1989年から組織を事務系、工場ともにフラット化した。部長―課長―係長とピラミッド化していた組織構造を一人のグループ長が統括する形にした。グループ長は一般部員のほか年長のスタッフや外部企業の社員らまで部下として抱えることになった。管理

階層を思い切り減らしたことで意思決定はスピードアップしたが、「中間の役職者は不要」が職場に与えた衝撃は大きかった。グループ長の負担は大きくなり、チーム力や部下とのコミュニケーションが不足。怖かった課長や係長がいなくなり、教える・教えられる関係が希薄になってしまった。

そこで2007年から「ポスト・フラット化」に向けて動き出した。生産現場では最小単位として「班」を復活、班長は5人程度の部下を育成し、面倒みるようにした。成果主義については、すでに2002年から見直しが進み、マネジャー職の人事考課点の配分について「実績50%、部下の指導育成50%」だったのを、「実績30%、指導育成70%」に改めた。改革に踏み切ったのは、管理職が自分の実績をあげることを優先するあまり、会社の理念や仕事の進め方を部下に正しく伝授し育てる雰囲気消える心配があったからだという。

③期間従業員から派遣社員へ、がもたらしたもの

トヨタは2008年末から、生産ラインで働く非正規社員の解雇に踏み切ったが、15,000人とされる非正規社員の中心にいるのは、実は派遣社員ではなく毎年リピーターとして工場にやってくる期間従業員である。リポートすると技能が上達する。酒造業における杜氏のような存在に近い。車が国内市場で売れる11月と2月には生産台数も増加するが、このふた月は農村地域の農閑期とうまく一致しているため、労働者を集めやすいのである。

ところが、農村はいま後継者が減って高齢化し疲弊している。若者は初めから大都市に流出していて、期間従業員のなり手がいない。そこで派遣社員に頼る構造が出来上がった。トヨタは「本社雇用の期間従業員はリポートにより技術の上達が期待でき、農村でもの作りの喜びを知っているため仲間意識や一体感が生まれやすいが、派遣社員は別の会社の人という違いがあり、コミュニケーションの不足から作業ミスやトラブルを招きやすい」と違いを語る。したがっ

て非正規社員の解雇は普通まず派遣、次に期間従業員へと進む。

車は生産ラインから出たとたん、ボルト一本の閉め忘れでも欠陥車を生む。雰囲気バラバラになりがちな職場にどのように一体感を作り出すかが、生産ラインの課題である。最高級車種であるレクサスの生産ラインだけは正社員のみで操業しているという事実は象徴的だ。

④作業負担を軽減。女性従業員で現場は活性化

トヨタの田原工場は1979年に操業開始し、レクサス、ランドクルーザーなど7車種を生産している。ラインで目立つのは作業員の負担の軽減がいたるところで図られ、仕事が楽にできるように工夫されていることだ。

例えば、組み立てるときに身体の姿勢がゆがむサンルーフの取り付けでは、座ったまま作業できる専用椅子が使われる。重量のあるエンジンやボディーをフレーム（車台）に取り付けるときは、ラインの天井部分の引き戸が開いて自動的に上から降りてくる。ボディーの取り付けでは、以前は3人の従業員が立って位置決めをしていたが、今はセンサーが位置決めをするので作業は1人で可能。かさばる座席は人力ではなく機械が車体内に運び込んでくれる。作業ロボットについても「人間に代わるロボット」ではなく「人間と共存するロボット」を目指す。

こうした工夫がもたらしたものは、生産ラインへの女性従業員の進出である。約10,000人が働く田原工場では今160人の女性がラインで働いている。現場に女性が入ると、職場が華やかで活性化し、男性従業員は元気になって身だしなみがよくなる。

ラインの監督者は、女性従業員に対しては男性相手のときと違って強引に押し切ることは難しくなり、指示ひとつでも理由や目的を理路整然と説明する習慣がついた。何かにつけ透明性や納得性が求められる。まどろっこしくはあるが、これは海外工場でも現地従業員

を指導したり、国内でも外国人労働者を多く使ったりする時代に必要不可欠な下準備になっている。

(2) NTTコミュニケーションズ（ソフト開発の現場）

NTTコミュニケーションズは、旧日本電信電話会社（NTT）が分割再編され、1999年に誕生した会社である。同じグループのNTT東日本、西日本と異なり、NTT法に基づかない完全民営化企業、すなわち商法で勝負する企業としてスタートした。東日本や西日本のような安定した基本料金収入を持たないため、自ら新規ビジネスを展開して活路を開く必要があり、「カルチャーを変えよう」「プロになろう」を合言葉に、たくさんの外部企業と組むなどしてIP系やグローバルに進出し、ビジネスを次々立ち上げた。

一定の成果が出てきた2004、5年ごろ、改めて社内を見直したところ、「いったい現場の仕事はだれがやっているのだ」という根本的な問題が提起された。「現場で働いているのはアライアンス企業や派遣の人ばかり」、「うちの社員は現場の仕事をしていない」、「NTTコミュニケーションズとして必要な技術やノウハウが自社に蓄積されていない」。多様なサービスをタイムリーに出すためにはアライアンスも必要だが、社員の仕事はいつのまにか、アライアンスの人たちと仕事の段取りを組むとか、外部人材を調達する内容に変質していた。現場が社外に逃げていたのである。

ソフト開発やシステムメンテナンスの詳細な部分も外部に委託することが多く、社員が細かいところを理解できなくなっている。もし顧客から預かっているサーバーなど装置類に故障が起きたときや、緊急対応の要請がきたとき、自社で対応できるかどうか問われてしまう。アライアンス関係にあるのは国内企業だけではない。日本企業の海外進出に伴ってグローバルにサービスを提供するためには、海外の企業とも手を組みコスト競争力を高めていかざるを得ない。

同社の正社員は約 8,600 人だが、サービスの多様化のためにアウ

トソーシングを進めた結果、グループ内外の企業の要員はその2～3倍に達しているという。社外に逃げた現場をどう取り戻すか、危機感が高まった。

①人材育成の目標は「現場のプロになる」

「社外に逃げている現場を、もう一度社内に取り戻す」という認識が生まれた。外部化を促してきたのは激しい技術革新とグローバルなコスト競争である。システムの設計構築、ソフトの開発、お客から預かる膨大な数のシステムのメンテナンスなど、現場は社外や国外に拡散している。また旧来の電話事業では、人材や資金をIP系に重点シフトするあまり、技術者が不足するという問題も起きていた。では自社に何をコアとして残し、何を外へ出せばいいのか、この線引きは悩ましい問題となった。

同社は2005年、事態打開のために大胆な人材育成の洗い直しを実行した。まず現場について「お客との接点」「システムとの接点」と定義し（管理部門は除外）、現業に長けた社員を継続的に育てる人材育成プログラムを作った。

具体的には現場をまず8つのカテゴリーに分類し、それぞれ資格取得、研修、キャリアパスなどを通じて教育する。途中段階にマイルストーンを置き、目標達成度がわかるようにしてある。最後にそれぞれの頂点に立つ人を「最高位のプロ」、その次の人を「準プロ」と名づけて認定する。職制とは切り離れた資格である。「社外にまで広く名前を知られる人」、「この分野なら日本の第一人者と呼ばれる人」になってほしいと期待をかけている。2008年度は「準プロ」数人を認定し、09年度には「最高位プロ」を登場させる計画だ。

そして、それらのプロが次世代のプロを育てる仕組みにした。事業部の壁を越えて、「このカテゴリーの仕事ならこの人に聞け」という形で、先輩が後輩にアドバイスする仕組みを作り、技術やノウハウを途切れさせないようにする狙いがある。

②新人からミドルまで現場で鍛える

現場をもう一度見直そう、現場の分かる社員を育てよう——現場を重視した研修活動が 2005 年ごろから全社的に始まった。新入社員から 30、40 代社員まで、いろいろなコースが用意された。弱くなった足腰をたくましく鍛えなおす方向へ、同社は大きく舵を切った。

(a) 新人は 2 年間、現場に出す

同社は毎年 150 人近くを採用するが、2005 年からは新入社員を 2 年間ヒューマンリソース部配属とし、「機械・装置に触る現場」や「具体的にシステム設計している現場」、「お客と接する営業の現場」などに出す。技術者であればソフトや機械に触り、故障を修理する。総務部門や企画部門、社内の調整部門に出すことはしない。

要は、現場での体験重視だ。技術者はソフトや装置に触らなければいけない、それが後々、重要な価値を生むという思想が背景にある。技術やノウハウ、スキルを NTT コミュニケーションズの核としてしっかり持たせるということだ。

(b) セキュリティーを外して訓練

30、40 代社員向けには、07 年から各事業所が実際に操作できる装置やシステムを使って訓練している。伝送・通信装置やサーバーなどの部品を購入して組み立て、配線し、システムに組み上げることからやらせる。装置ができたならコンピューターからコマンドを打って反応を見る。

アウトソーシングが進むにつれ、社員たちが装置の配線を直したり、システムの保守点検をしたりする機会が失われつつある。ふだん装置に触らない人がへたにお客の装置に触ると、人為的な故障が起きる心配がある。こうしたリスクを防ぐには、日ごろからソフトや装置に触る機会を増やしておくことだ。

インターネット関係では、システムを守るセキュリティーをわざとはずして裸状態にし、外部からの大量攻撃メールやウイルス攻撃にさらす訓練もする。つまりシステムを「ハニーポット（蜂蜜壺）」

状態にして、群がる虫たちを観察するわけだ。そのときシステムに何が起きるか。セキュリティがかかっているときは目にする事のない現象が見えてくるといふ。

(c) 社員を他企業に出して研修

2006年からは、20代後半から30代前半の社員を、アライアンスを組む外部化先のソフト開発会社に1年間研修に出す試みも始まった。人件費はNTTコミュニケーションズがもつ。いまソフト開発の多くは外部化されており、同社員が実際にプログラムを作ることはいまあまりない。しかし、それではお客に納入したソフトの内容がブラックボックスになってしまい、将来困る事態も予想される。そこで、プログラムを作る現場をじっくり体験させようという狙いである。

金融機関にも毎年研修に出している。金融機関のシステムは途方もなく巨大かつ複雑だ。社員を銀行業務の現場に出して、銀行員として実務を勉強させる。業務を学ぶだけでなく人脈を広げることも目的のひとつである。

(3) 東ソー（プラントオペレーションの現場）

日本の化学業界はいま急速な需要減退に苦しんでいる。その生産現場に分け入ってみると、従業員の世代構成の歪み、先輩から後輩への技術伝承の難しさ、複雑化するシステムの教育訓練など多くの共通の課題を抱えている。だが、来るべき回復期に備え、課題解消の工夫や努力を続ける姿勢に変わりはない。

東ソーは戦後、無機化学から石油化学への大転換、2度の石油ショック、バブル崩壊後の不況などにもまれながら、製品を多様化し世界シェアと国際競争力を高めてきた。強さの秘密を、南陽事業所（山口県周南市）のプラントオペレーションの現場で探ってみた。石油コンビナートの中核であり、塩を原料として主力製品である苛性ソーダや塩ビモノマーなどを生産するビニール・チェーン事業、

ウレタン原料を提供するイソシアネート事業などを展開している。

①「係長が現場を支える」を社内に示す

2008年7月、東ソーは全国の事業所に勤務する製造係長約40人を関西地区に集め、研修会を開いた。係長の研修はこれまで事業所ごとにプログラムが組まれており、社長や製造に係わる役員が講師として出席する研修は、画期的な出来事であった。

係長のほとんどは地元の工業高校や高等専門学校を卒業して事業所採用で工場に配属され、プラントの運転技術を習得する。プラント運転を担当し、安全に気を配り、やがて班長という小グループのリーダーとなって部下を指導し、最後は係長すなわち製造現場の最高責任者に任命される。

事業所での研修は技術・技能の向上や部下の育成方法などが中心だが、今回の研修では初めて経営陣と腹を割った意見交換をし、経営の意思を直接共有し共感することができた。全国に散らばる係長同士が初めて交流する場になった点も感動的だった。製造現場こそ会社にとって最重要な戦略拠点であり、その拠点を支えるのはミドルマネジャーである係長であることを、社長は社内全体に明確にした。終了後の係長たちのコメントは、自分たちの役割の重要性が全社的に認められたことへの喜びにあふれていた。

②DCS化で習得技術に世代間の断絶

東ソーでは全従業員2,000人のうち約40%にあたる800人がプラントオペレーターである。現場でプラントを動かし、点検・修理をして多様な製品群を生み出し、生産効率を高める工夫をする。オペレーターの年齢は、50歳代が半数を占め、40代と30代の中堅層が極端に少なく、残りが20代前半といういびつな構成だ。平均年齢は48歳である。

1970年前後は石油化学工業の勃興期にあり、東ソーは四日市工場

が操業を開始した。この時期、オペレーターが大量採用され、その世代が現在の50代のピークを形成する。その後2回の石油危機があり、円高不況へと続く。これを受けて化学産業は新規採用を急速に手控え、40代が極めて少なくなった。その後もバブル崩壊後の不況で採用は抑制され、30代の層も薄い。しかし2004年、東ソーはそれまで10年以上中断していた高卒・高専卒新人の採用を再開し、ようやく20代の人数が入ってきた。

化学プラントでは20年ほど前からDCS化（ディストリビューテッド・コントロール・システム＝分散型制御システム化）が進んできた。プラントが生み出す製品類が多様化し、生産能力を増強するのに合わせて、従来の人手に頼るオペレーションから、コンピューターで管理する方式に移行させてきた。プラントは設計が複雑になり、全体像を理解するのは容易ではない。そこでDCSがオペレーターの作業を支援するのである。

50代はDCS化の前世代、20代は後世代となり、習得した技術の中身が大きく違う。50代のベテランに比べ、20代のオペレーターは、パソコンやゲームに親しんできた世代であり、操作能力を驚くほど短期間に向上させる。50代は年功はあっても、パネルの操作能力では20代の若手が上回る逆転現象が起きている。

③プラントの生きた姿を学ぶ

しかし、DCS化は万能ではない。コンピューター化以前、オペレーターは工具を持ってプラント各所を回り、聴診器で音を聞き、振動を感じ、温度を察知し、バルブを開閉し、安定作動しているか、プラントに異常が起きていないかを感知した。新人は先輩のあとを付いて歩き、異常をかぎ分ける能力を身につけた。今の50代のオペレーターはそうした体験の中で育ってきた。

逆に若い世代はプラントの生きた身動きを肌で感じる機会が極端に少ない。3交代の計器室に座れば、プラントに張り巡らされたセ

ンサー類が示すデータに目を凝らし、操作はすべて画面上で処理される。

化学業界では近年、プラント事故が各地で発生している。事故は経営に打撃を与えるだけでなく、その製品に頼る産業界への影響は深刻なものになる。シェアの高い製品ほどそうだ。これを防ぐには、日ごろ非定常な操作体験を多く積んでおくことが肝要だ。

しかし、村重伸顕ソーダ製造部長は「毎日 24 時間安定した定常運転を維持するのが本来のチームの目標であり、それを実現している限り、プラントの非定常的作業を学ぶ機会は失われる。このため年 1 度稼働を停止して定期点検する際に行う停止・立ち上げや定期修理などがまたとないチャンスになる」という。また 1 日に 2 回、ベテランと若手がペアで点検作業に歩き、プラントの生きた姿に触れる機会を維持している。

④あえて「年功序列」

若い世代のほうがプラント操作に長けているが、チームリーダーの一人である内田達雄イソシアネート原料製造部 C O 係長は「この異なる世代をつなぐのが係長の仕事。最新技量では劣るかもしれない先輩の立場を立てることがチームワークであり、現場のモラルを高く維持していくコツ。要は年功序列」と話す。内田係長は工業高校出身の「たたき上げ」の人である。こういう立場の人々のこういう認識が、放っておけばバラバラになりかねない現場の結束を強固にしている。

日本企業の強さは、現場の隅々にチームワークに気を配る、統率力と技能に優れた人材が配置されている点にある。高い職業意識とモラル、絶え間ない工夫や改善の意欲を持って働いている。これが日本企業の底力である。

コストだけ見れば、例えば台湾の化学企業は人件費の安いフィリピン人を雇用し、製品の競争力を高めている。しかし、日本企業は

この国で操業する以上、違うところで国際競争力を高めなくてはならない。

⑤「2011年問題」を乗り切る

世間では団塊の世代がいちどきに大量退職する「2007年問題」が騒がれたが、東ソーでは2011年に50代オペレーターが大量退職する。その技術の蓄積やプラント操業のノウハウ伝承のために、東ソーはさまざまな手を打っている。

ひとつは定年後のシニアの再雇用制度で、4～5年間の再雇用により当面の伝承を円滑に進めることが可能になる。1億5千万円をかけて設立した教育センターも若い世代の育成に役立つ。寺尾副所長によると、教育センターはプラントシミュレーターを備え、コンピューター画面で基礎的な操作を習得することができるほか、静電気ショックや機械に指を挟まれる体験もできる仕掛けになっているという。

オペレーターが一人前になるには入社から10年は必要とされる。新人に限らず担当者、指導者、幹部職と上に行くに従って絶えず教育の機会を与える。こうした生涯教育の仕組みが日本企業の現場の強さの一つの要因である。

(4) JSR（事業構造改革の現場）

JSRは1957年、合成ゴムの国産化を目的とする国策会社として設立され、69年に民間移行した。原油・ナフサを原料にエチレン、プロピレン等を生産、これを分離・精製・重合して合成ゴム・エマルジョンや合成樹脂を作ってきた。この石油化学系事業が強みを発揮し、1988年には売上高は2,000億円に迫り、営業利益はピークに達した。

しかし、バブル経済が崩壊すると国内需要は低迷、製品価格は下落し、低コスト海外製品の流入もあって、汎用化学品事業という従

来路線に危機感が高まった。とくに大口需要先であった自動車産業が貿易摩擦などで海外に出た影響は大きかった。それまでも2度にわたる石油危機、プラザ合意などのたびに経営が不安定化する体験を味わっていた。

そこで成長期にあった情報通信産業を新たなターゲットとし、自社で培ってきた高分子化学技術を武器に多角化を進める新たな方針を打ち出した。液晶材料や半導体材料をはじめとする新規事業は、スタート時の0%から今や全社売上高の50%を目標とするところまで成長。全社の売上高も2006年度には3,658億円に伸びた。1986年度に売上高の52%を占めていた合成ゴムは2006年度には32%に下がり、石油価格に左右されにくい経営体質への転換が進んだという。

しかし実際には、弱体な新事業分野に多くの人材や資金など経営資源を集中する方向転換は口で言うほど簡単なことではなかった。大胆な事業構造の転換はいかにして達成されたのか。イノベーションを可能にした現場の力を探るのが本節の主題である。

①ニッチな分野で成長産業を捉える

新規事業の展開は、急成長が期待される光・電子材料分野で始められた。当時これらの事業はいずれもニッチ（他企業が参入していない隙間）であり、国内の顧客だけを相手にしていたのでは規模が小さい。その一方、先行投資して研究設備や要員などの開発体制を整えるには研究開発投資がかさむ。このため再投資が可能になる収益を上げられる仕組みにしなければ後が続かない。

そこで考え出したのが「グローバル展開」。世界を広く見据えて市場を探り、世界の企業を相手にする。そこには巨大な市場が潜んでいる。それを実現するには、米国や欧州を中心に製造拠点や営業拠点を確立するなどインフラ整備を合わせて進めなければならない。

顧客企業が考えている新製品開発に合わせ、その材料として自社

技術のシーズを提供し共同開発する方法を J S R は採った。同社の長年のビジネスは「BtoB」であったが、新規事業においては「BtoC」となる。

J S R は半導体材料や液晶用材料などの素材を個別の顧客企業に持ち込み、相手の技術的要求に合わせて共同開発の体制をつくる。顧客は J S R が開発した材料を使って他社と差別化した新製品を開発するという流れだ。

その際、J S R は顧客と同じ製造ラインを自社内に設置し、所定の性能を満たしているか、製造プロセスに適っているかを評価する。そのためテーマによっては 50 億円を越す設備投資が必要になる。売れるかどうか判然としない段階で、巨額の投資を求められるわけだが、世界のトップレベルの企業が価値を認めて採用した新技術や材料は、他の不特定多数の顧客にも売り込めるものとなり、デファクト化してゆく。それがグローバルトップへの道を拓くことにつながる。

しかし、そうした製品出荷はやはり少量であるので、品揃えを豊富にして（クラスター化して）顧客に売り込んでゆく。すなわちデファクト化、クラスター化、グローバルトップ化を「成功へのビジネスモデル」として目指してきた。肝心なのは、差別化された技術、多少高くても顧客が付加価値を認めてくれる技術を持つことだ。モノではなく技術を売る思想が基本にある。J S R は年間 80 人近い技術者を採用しているが、そのほとんどを新規事業分野に投入し、構造転換を図っている。

②インテルに学んだロードマップの考え方

新規事業を当初から研究担当役員として一貫して育ててきた吉田淑則社長は「例えば 1990 年代はじめ、インテル社内のキーパーソンを見つけるのに何度米国へ行ったことか。当て外れだったり、ドタキャンされたり、居留守を使われたり・・・」と振り返る。インテルは I T 分野の雄。自社独自の素材を示し、共同研究に持ち込むま

での苦労話である。インテルからはロードマップという考え方を学び、鍛えられたという。

ロードマップとは企業が将来リリースを予定している製品について、時系列でその開発戦略や具体的な作業、商品の世代的な前後関係などを分かりやすくまとめた図表のこと。インテルでは1年間を52週という1週間単位に分け、新製品発売の時期を先に設定。それに合わせて開発・試作などのスケジュールを決める。遅滞は許されない。

ロードマップの手法は今では常識となっているが、JSRにとっては従来の開発方法を根底から覆す発想だった。たとえばタイヤ用ゴムを新開発する場合、自動車の4年に1回のモデルチェンジに合わせて開発をしていたが、そんなやり方は通用せず、とにかくスピードとスケジュールを満たす処理を求められる。

米国でインテルと協議した結果はすぐ日本に伝えられ、そこでミーティングした結果が翌朝の米国での会議に間に合うよう打ち返される。世界のトップ企業に食い込み、デファクト化の成果を得るにはそうしたハードな努力が根底にある。

③知的刺激こそ研究者・技術者のモチベーション、成果主義はなじまない

吉田社長は「ノウハウを現場ほど教えてくれるところはない」と語る。今も毎月一回、古巣の研究所に行き、ただ報告を聞くのではなく、何に困っているか、遅れがないかなどを議論して確かめる。「R&Dの戦略・方向性と企業経営の戦略が整合していなければならず、トップマネジメントは常にR&Dにコミットしておくべきだ」という。

新規事業を任される研究者や技術者にかかるプレッシャーは相当のものがある。投資金額が半端ではないのだから当然だ。しかし、こうしたプレッシャーは知的刺激であって、それは彼らにとって決して苦痛ではないという。「給料の多寡ではなく、挑戦的な仕事を与えられること、

問題解決した達成感、自己実現がモチベーションになる」。

研究開発のように何年もかかって成果が出る分野で、目先の実績を重視する成果主義はなじまない、むしろディスカレッジする恐れがある、と吉田社長は考えている。開発にはチームワークが不可欠であって、個人個人の能力だけでは前に進めない。

では何を評価対象とするか——それは研究開発のプロセスの有りようだと J S R はいう。挑戦するからこそ失敗するというのが、研究開発の自然な姿だ。一度ぐらいの失敗に罰点を付けることはない。吉田社長は「むしろ失敗を恐れず挑戦するように、人事の方針として明確に打ち出している」という。

(5) 花王（新商品開発の現場）

花王はもともと東京の隅田川沿いに数十社あった石鹼メーカーの一つである。しかし石鹼にとどまらず、戦後、事業を広げ、1970 年度に 289 億円だった売上高は 2007 年度には 1 兆円を超した。同じ石鹼技術からスタートしながら、成長する会社と、沈滞あるいは消滅する会社に分かれたのはなぜか。独創的な新商品を開発する力、研究開発の現場の活力に差があったためといえよう。

年 1,000 億円を売る家庭用洗剤「アタック」は 1987 年に発売された。従来の洗剤が主に繊維表面の汚れを分解・除去していたのに対し、新開発の酵素アルカリセルラーゼが木綿繊維の内部に入り込み、染み込んでいる難除去性の汚れ（黄ばみ）を外に出す。もともとセルラーゼは繊維を分解する酵素であり、衣服をぼろぼろにするため洗剤には使えないとされていた。その常識を覆したアルカリセルラーゼは 10 年をかけて開発し、粉体の混合・造粒・コーティング技術を駆使して大量生産を実現した。

④ 国巨大資本への危惧

花王の「中興の祖」といわれる丸田芳郎元社長は、桐生高等工業

学校を卒業して前々身の大日本油脂に入社した。終戦後、占領軍は役人 2 人と化学系研究者 2 人を選んで米国に派遣し、デュポン、P & G、コルゲートなどの大企業を見学させた。その研究者の 1 人が丸田である。丸田は研究開発はもちろん、生産技術からマーケティング、販売にいたるまで学び、米国企業があらゆる面で日本企業と比較にならない高レベルにあることを知った。

「将来、資本自由化されたとき、P & G やコルゲートが日本に本格的に進出すれば、市場を蹂躪されてしまうのではないか」と危惧した丸田は、「花王は油脂化学で発展してきたが、これからは異質な化学や技術を融合していかなければならない」と痛感。1971 年に社長に就任すると、技術開発体制の革新に乗り出した。

国内では有名企業の花王だが、世界企業との差は歴然としている。世界企業と比較すると、花王の売上高に対し、ユニリーバは 7 倍、P & G は 6 倍、ロレアルは 2 倍、コルゲートは 1.5 倍の規模である。

一般に欧米企業は、生産性向上や経済成長にはイノベーションが重要であるとの強い認識を持ち研究開発投資額が大きい。文部科学省科学技術研究所の調査では、1990 年代後半以降、日本の投資額が伸び悩む一方、米国企業は急激に増加しており、総額では 2003 年度は日本の 2.3 倍である。

②異質な科学と技術を融合する

丸田が打ち立てた基本方針はまず、「花王の成長は研究開発による新製品の創造によってもたらされる」と表明し、研究開発と経営戦略の整合性が取れていることを求めた。ついで異質な科学と技術を融合・統合していかなければならないとした。物理に化学、生物学が融合し、それに化学工学、包装工学、精密加工工学などが加わって「新化学」を生み出すという発想だ。だから化学の研究者には物理や生物学の知識を学ばせた。新商品開発の原則として、「自社の創造的技術や技能が盛り込まれていること」との一項が記載され、あ

くまで独創的で画期的な商品を目指す方針を明確にした。

本社企画部門からは創造的なコンセプトや深い知恵は生まれてこないと考え、あくまで研究開発の現場を重視した。企画部門がいくら頭脳明晰な人材を集め、市場の動きや競合メーカーの製品を机上で分析しても、しょせんは他社と同じ戦略しか出てこず、消費者の立場に立つことはできない。丸田は、製品が使われる現場に創造のニーズがあるということにこだわった。

③平等、非権威主義、自律性、情報共有

研究開発部門の基本方針として、マネジャー、研究者、技術者らに対し、「平等、非権威主義、自律性、情報共有」の4つの原則を徹底させた。かつて研究開発部門を統括した今村哲也・早稲田大学客員教授は「社長や研究所長といった役職者や権威者が知識創造をするのではない。知識創造の前では権威にかかわりなく研究員も技術者も皆が平等でなければならず、開発の担当者は自律性をもって自由な発想で知識創造すべし、そして現場では異質の知識と多様な人材の融合が不可欠であり、それには情報の交換と共有が欠かせないという思想」と説明する。

役員会での研究発表も上役がやるのではなく、実際に携わっている当人にやらせる。「言い出した者がやる」という考え方。アタックの開発も研究室長ではない主任研究員に全権限を与え10年かけて成功させた。

情報共有を実現する狙いで、花王は研究室の間仕切りを取り払って全員を大部屋に入れた。研究者が個室に閉じこもっては、いい発想は生まれにくい。研究者の特性として自分の研究をひたすら深化させようと一人タコソボに入る癖がある。大部屋方式は個人の壁をなくしてこれを防ぎ、公式・非公式の議論の「場」を数多く作り、1人より2人、2人より3人という協力体制を作るところに意味があった。

チームワークこそ日本企業の強さの源である。大部屋方式は全社的に広がり、花王の企業文化になっている。

④組織の肥大化と硬直化を警戒

1980年代、花王は毎年400～600億円の売上増を順調に記録していた。ところが、丸田は「このまま事業分野が拡大していくと、組織の肥大化や硬直化による弊害が必ず発生する」と考え、86年、2人の後継社長候補に組織の徹底的な作り直しを命じた。業績が順調に伸びていると、組織や要員、予算の使い方などに緩みが生じがちだ。組織や予算が肥大化すれば社内官僚が跋扈して幅を利かせ、風通しの悪い組織、自律性や機動力のない組織になることを丸田は警戒した。

「組織の破壊と創造」である。新しい方針は、すべての情報はインダイレクトでなくダイレクトに、オフタイムではなくオンタイムに、生産現場では余計なタンクやパイプを作らない、製品の品質はオンラインで自動分析せよ、工場と物流拠点を直結せよ、事務面では人事・総務・管理・財務の各部門を多機能化してルーティンワークを効率化せよなどで、矢継ぎ早に指示が出された。

これにより改革スタート時の86年に4,500人いた工場の全従業員数は、91年には半分以下の2,000人にまで減らした。減った要員は販売部員に配転したり、新事業分野に吸収したりした。この間も生産量は増えているので、一人当たりの生産性は2～3倍に高まったとされる。

第3章 パラダイムシフト、新たな価値観の創造に向けて

金融界の危機と混乱、その後の実体経済の不況は、金融資本主義を先導役とするグローバリズムの自己破壊的な到達点と位置づけられる。米国は1999年に制定した金融制度改革法で、1933年銀行法（グラス・スティーガル法）が定めていた銀行業務と証券業務の兼

業規定を緩和した。これを受けて世界中の投機資金は、利益率の低い製造業に融資する商業銀行よりも、もうけの多い投資銀行やファンドにシフトしていった。この金融規制緩和が金融派生商品（デリバティブ）を発展させ、債務の証券化を生み、倫理の希薄化や貧富の格差拡大を招くきっかけとなった。

バブルの破綻により市場原理を土台とする利潤と効率性追求に疑問符が付き、金融産業の盛況が長年覆い隠してきた米国の実体経済の病巣が噴き出した。ドル基軸通貨体制の凋落と、国際金融体制の大変化の萌芽が見られ、米国が引き続き基軸通貨国の役割を果たすとしても、その体制は揺らぎ続けるであろう。

20世紀を主導した「米国の世紀」が問い直される一方、巨大な人口や資源を持つ新興国が存在感を強め、世界の政治・経済支配は多極化へ向かっていく。2008年11月の金融サミットでは、米国が主導してきたIMF（国際通貨基金）に多くの新興国が深く関与する方向が明確になった。一方、軍事面では米国は引き続き世界の超大国であり続ける。軍事力は世界経済の最終決済を保証する物理的な力であり、経済の覇権と軍事の覇権が分裂する不安定な時代がやってくるのが予想される。

こうした事態がわれわれに求めるのは価値観の転換と創造である。市場原理むき出しの競争社会ではなく、社会正義や公正さが規範の中心となる社会、人々が連帯できる社会、思いやりのある社会、ゆとりのある社会を大切にす価値観が、21世紀のパラダイムシフトの根幹となる。人と生まれ、働き、結婚し、子供を育て、老いては年金をもらい安心して暮らす——このような安定した雇用や社会保障が当たり前のこととしてきちんと機能する社会を目指すことが大切だ。富裕層と貧困層に分裂した社会は、将来にわたり世代間の不公平や不安定さをも固定化する。こうした社会ではなく、堅実な中流層がしっかりと中心にあって雇用や教育、生活の安全・安心が維持される社会を目指すときだ。世界大不況は、戦後世界の枠組みの終焉と再出発を促す

機会として捉えるべきである。

第4章 経営・労働組合・ミドル層への提言

(1) 経営への提言

① 企業の社会的責任を自覚する

2008年後半から深刻化した大不況は、労働における弱者、すなわち派遣・パート・契約社員ら非正規労働者を直撃した。自動車産業など大手製造業では千人、百人単位で非正規社員が解雇され、宿舍を失う人々がいる。経営者は不況の大波を前にあたふたし、会社のために働いてきた点では正規社員と変わらない人々を「雇用の調整弁」として解雇し続けている。まずは株主利益優先を考えるあまり、非正規社員が蓄えてきた技量や現場のノウハウが散逸し現場の一体感が失われることで将来に禍根を残すことにまで思いは至らない。企業論理では合理的な労務費削減の行為であるにせよ、2008年度下期だけで約9万人の非正規社員に職を失わせ、深刻な社会不安を引き起こしている。

日本経団連が2008年12月に発表した「経営労働政策委員会報告」は、雇用の安定について「努力することが求められる」という消極的な表現にとどまった。しかし、企業活動を支えてきた労働者を解雇するのは、本来もっと苦渋の選択であるべきだ。中には以前からの経営失敗に起因する余剰人員まで不況のせいにして削減する経営者もいる。2003年以降、円安と景気拡大が進行するなかで蓄えた内部留保については言及しないままだ。そのうえ「住居や雇用対策など、後は政府や自治体、ボランティア任せ」というのでは、あまりに安易で無責任な経営手法といわざるを得ない。

日ごろ口にする「企業の社会的責任」や「地域と共生する理念」という経営の志はどこに行ったのだろうか。工場立地にあたって自治体から補助金や税優遇措置を受けた企業も多い。社会的批判を浴

びたことで、非正規社員の解雇に配慮を加えたり一時的に宿舍を提供したりする企業も出てきたが、「後の祭り」の感は否めない。

労働時間を減らしつつ雇用を分かち合うワークシェアリングなどの雇用対策を労働組合と早急に話し合う必要がある。これまで築き上げてきた労使関係の真価が問われるときである。企業は従業員、地域住民、取引先などと共に生きていることを改めて自覚すべきではなかろうか。

②優れた現場力を持つ企業が生き残る

世界経済の劇的な規模縮小は、長期にわたるマイナス成長と消費の大幅減少となって企業経営に厳しい試練を与える。発想の転換や固定観念の打破、斬新なアイデアのない経営は市場から退場せざるを得なくなる。しかし、パラダイムシフトにより既成秩序が破られるために新たなビジネスチャンスが生まれる。まさに「好況よし、不況さらによし」（松下幸之助語録）なのである。不況の中に世界の潮流や市場変化を敏感に感じ取り、柔軟に対応できる現場、すなわち優れた現場力を持つ企業のみが再生復活の先駆者となるだろう。

1990年代以降の急速なグローバル化の中で、企業では成果主義や競争原理の行き過ぎた導入のために個々人が分断され、組織やチームの一体感は失われがちになった。ベテランから中堅、若手社員までがひとつのコミュニティーを作って機能し、「現場力」を発揮するのが日本企業の強みだったが、社員一人ひとりが市場原理の中に置き去りにされ、自分のことにしか目が向かず苦闘する傾向が強まっていった。

2008年後半から非正規社員の安易な解雇が続発した理由も、正規社員や労働組合がこれをなおざり視しがちな理由も、元をたどればこの問題に行き着く。しかしそれは企業全体の弱体化につながる現象であることを経営陣は知らなくてはならない。

企業には研究開発、製造、販売、管理など多様な現場があり、一

一つの現場が企業活動の基本である。前回提言では、社内ミドル層を疎外するのではなく、その果たす役割を認識し活性化させることが企業を強くすることを指摘した。この点はもっと強調されるべきである。知恵や経験の豊かなミドル層こそ企業の中核であり、経営陣と若手の結節点であり、現場における「育てる文化」「チーム力の強さ」「情報の共有・蓄積」の要であるからだ。ミドル層が生き生きと働く現場なくして企業の再生はありえない。

(2)労働組合への提言

①企業内組合の限界を超え、世界の労働者と連帯を

相次ぐ非正規社員の解雇に対し、労働組合の反応は敏感とはいえない。2008年12月、多くの業種で非正規社員が職を失い学生の内定取消しが相次いでいる最中、労働組合からは2009年春闘に向けて物価上昇を理由とした8年ぶりの賃上げ要求が出された。2002年度以降、企業収益が上がる一方で労働分配率が低下してきたことや、賃上げ要求を自粛すれば本当に雇用を守れるのかという経営に対する不信感が労働組合側にあったと思われるが、非正規社員を中心とする失業増大、企業倒産増加、デフレ懸念といった社会の現実に向き合わない姿勢に多くの国民は疑問を感じたはずだ。それは職場でともに働く仲間の生活危機や社会の公平・公正さがなおざりにされていることに対する鈍感さや、変化のスピードについていけない硬直性への疑問なのである。

このような方針では国民の共感を得ることは難しい。労働分配率の低下について平成19年版労働経済白書は「賃金の低い非正規雇用の割合が高まったことが雇用人報酬の削減効果を持った」と述べ、過去の景気拡大期の分配率低下とは異なる原因があることを指摘している。その非正規社員が解雇される問題に労働組合は及び腰である。労組自身に「非正規は正規社員の雇用を守るための防波堤」という認識があるからかも知れない。

労働組合は企業内組合の枠に閉じこもったまま正社員の利益だけ守っていればよいとするのか、それとも枠を超えて失業や貧困を共通の問題として捉えることができるのか。非正規労働者のみならず世界の同時不況下にある労働者たちと等しく連帯していけるのだろうか。社会正義や公正さの体現者となれるのか。労働組合は期せずして、来るべきパラダイムの下で真の存在価値を発揮できるのかという最大の正念場に立たされている。根底からの意識改革を迫られていることを知るべきである。

②もっと議論と労使交渉を

非正規社員の解雇を済ませた経営側は、不況がさらに深まれば、次は正社員の削減・解雇に乗り出すであろう。判例によれば、非正規社員の削減は次なる正規社員解雇に向けて企業側が解雇回避努力義務を果たしたしるしと見なされるからだ。とくに輸出依存の製造業では、事態は長期にわたって深刻なものになるだろう。近年の非正規社員の増加は人件費抑制を通じて輸出企業の国際競争力を高めるのに貢献し、収益向上をもたらした。その非正規社員の苦境に目をつぶった労組は、今度は正社員解雇という自らの苦境を社会大衆から見放される立場に立つことになるろう。

労組としては、非正規・正規を問わず雇用の問題を労使交渉にのせる、組合内でもっと議論し、一步を踏み出すときである。この大不況が未曾有の事態であり一人一人の意識を変えるのが容易でないことは理解できる。しかし、ワークシェアリングの実施は検討に値するし、正規社員の恵まれている福利厚生の一部を非正規社員が共有できるようにしたり、企業財源の一部を非正規社員の雇用確保や待遇改善に回したりといった対応策なら可能ではなかろうか。

今は雇用を守れるかという労働組合の存在意味そのものを問われる非常事態である。連合は 2009 年 11 月、創立 20 周年を迎える。この節目にあたり、労組は企業内組合という意識から脱皮し、社会

の公平・公正さを求めて広く国民の支持や連帯が得られる運動を展開してこそ、個別の局面においても「雇用を守る」「働く仲間を守る」という本来の機能を果たせることを知るべきであろう。

(3)ミドル層への提言

①存在感を発揮するチャンス

未曾有の危機の今こそ社内ミドル層の出番である。経営環境は目まぐるしく変化し、経営陣はグローバル戦略の挫折で展望を見失い、自信喪失に陥っている。荒波を初めて経験する若い世代は倒産や失業といった将来の不安におびえている。こんなとき、過去何度か苦しい時代を生き抜き、人生経験や業務経験が豊かな人ほど粘り強い力を発揮する。2度にわたる石油危機、バブル崩壊後の長期不況「失われた10年」を味わい、現場を支えてきた人々である。

若い人々と議論し、経営陣に対して現場に立った提案をし、積極的にモノを言おう。ミドル層は経営層と若手の結節点であり、業務を円滑に運営し、企業文化を伝え、部下を育成する。それができるのは、この世代しかない。短期的な成果主義やフラット化の導入など、この世代は変転する人事政策に翻弄されてきた。内部統制の強化などで業務量は増加、部下とのコミュニケーションは希薄になり、派遣やパートなど非正規社員が増えて労働形態は複雑になり、苦勞を重ねてきたのがこの世代である。昨今ようやく見直しの機運が出てきたところだが、不況対策の名のもと逆戻りする懸念もないわけではない。

ミドル層は、小さくても現場を経営するリーダーとしての気概と自信を持たなくてはならない。そのためには知識を深め、社内外に人脈を広げ、得意技を進化させ、専門領域のプロになろう。世界不況とその後に来るパラダイムシフトに身を縮めることなく、存在感を発揮するチャンス到来と考えよう。

- ◇研究構成
ミドルマネジャー教育センター「ミドルの調査・研究プロジェクト」
- ◇研究協力
「戦略・組織・人事開発研究部会」 座長 東京大学名誉教授 岡本康雄
- ◇執筆者
朝日新聞総合サービス(株)専務取締役 木代泰之
- ◇アドバイザー
東京大学名誉教授 岡本康雄
関西学院大学教授 居樹伸雄
- ◇支援団体
財団法人・総評会館
- ◇戦略・組織・人事開発研究部会
(東京ガス、三菱化学、日本電信電話、レンゴー、日本ゼオン、第一三共、東ソー、古河電気工業、東海旅客鉄道、JSR、NTTコミュニケーションズ)
- ◇事務局
ミドルマネジャー教育センター

提言 人間尊重の現場主義こそ日本企業之力

ー世界大不況とパラダイムシフトを勝ち抜くー

編 者 ミドルマネジャー教育センター
事務局長 荒梅 龍秀

〒112-0013 東京都文京区音羽 2-2-2-507
Tel : 03 (5976) 5261
Fax : 03 (5976) 5263
E-mail: araume1@aol.com
