

## 仕事を通じ人材を育て、活かし切る 体制づくりに常に挑戦する

小型モーターを、より安く生産する一方で、より高品質・高機能化にも取り組むことで競争優位性を手にした(前回参照)マブチモーター株は、今から十数年前にも誰もが認める優良企業だつた。しかし、当時社長だつた馬渕隆一さんだけは、危機意識を持っていた。それはまさに人材育成の問題であつた。

経営ジャーナリスト 足田文明

人を育てることを怠るという大罪を犯していた

「一九八六年に広東での生産に乗り出し、八七年に大連マブチをつくり、二年後にはマレーシアに進出しました。国際分業体制も確立、業績も順調に推移し、当分は安泰とのムードが社の内外に蔓延<sup>まんえん</sup>していました。しかし、私には、働く社員の目に輝きのないことが気になつて仕方ありませんでした。楽しく仕事をしているとは思えなかつたのです」

そんな思いを持つた馬渕会長(当時社長)は、コンサルタント会社に依頼、社員の意識調査を行つた。

「結果は私が考へているよりもひどいもの

まつていたのだ。

「当時の一般的な評価では、マブチは申分ない会社だとされていました。しかし、それは、見えるところだけでの判断に過ぎません。本当にこれでいいのかと私は思いました。こんな意識の社員ばかりで二十一世紀に入つて大丈夫なのかと。例えば、親父が一生懸命に働いてそこそこの財産を残した、子供は、お金は自然に入つてくるもの、なんの苦労もしなくていいと考えて成人して、親父がある日ぼつくりいつたらどうなるかといふことです。人間は、遅かれ早かれいはずはそうなるのですから、人を育てていなければいけない組織は滅びてしまう。これは二十一世紀



馬渕隆一 会長

本社	千葉県松戸市松飛台430
電話	047-384-1111
URL	<a href="http://www.mabuchi-motor.co.jp">http://www.mabuchi-motor.co.jp</a>
業種	小型モーター製造販売
創立	1954年(昭和29年)1月
資本金	207億481万円
年商	1057億4300万円(連結/03年12月期)
従業員数	約5万2000名(グループ全体)

までになんとかしないといけない。そんな思  
いが心の中で重くなってきたのです」

## 十年先を見据え、プロジェクト リーダーには若手を起用

当時のマブチは、自らの戦略で用途を拡大し、需要の拡大に応じて生産拠点を拡充させていた（前回参照）。しかし、一方、馬渕会長の目から見て、人が育っていない。さらには、国際分業体制に見合った管理システムが確立されていないとの思いもあつた。マブチが二十一世紀にも安泰であるためには、「社内業務のすべてを見直さないといけない」と考えた当時の馬渕社長は、一九九一年、社長直轄のプロジェクトをスタートさせたのだ。

プロジェクト名は、「ニューマブチ21」（N M 21）。責任者には、当時四十五歳、電算システム課の課長になつたばかりの亀井慎二さん（現社長）が抜擢された。なぜ、亀井課長だつたのか。その理由を馬渕会長は、次のように説明する。

「私ひとりが機関車となつてやつていたのでは、それまでと変わりがありません。そこで、私の片腕となつて改革に取り組める人間を社内から探し出そうと考えたのです。役職からいえば、亀井より上位の者はたくさんいました。しかし、この改革には十年、あるいはもつとかかるかも知れないと考えていましたから、五十五、六歳の人では、しようがな

かつたのです。十年もすれば辞めなきやいかんでしょう。それではあまりにももつたいない。それと、私は、この改革を実践する過程で、経営が担える人材を育てたいと考えています。私の考え方理解するだけでなく、どうやるか、ということにまで自分の頭で考えられる人間を必要としていたのです」

そんな馬渕会長のメガネに適つたのが亀井さんだつたのだ。馬渕会長が最初に指示したのは、プロジェクトを推進するスタッフ、八名の人選だつた。

「亀井が必要だとと思う人間を抜けと。この改革は教育の場として非常に大きな意味を持つのだから、所属長が困るという人間でも抜けと、指示をしましたが、人選はほとんど彼に任せました」

亀井さんは、「つまり、仕事が属人化していたのです」と当時を振り返る。仕事とその人物が切り離せず、その人でなければ、その仕事が処理できない。極端にいえば、当時のマブチは組織として機能していなかつたのだ。販売計画、購買計画、生産計画のどれをとっても、それぞれの担当者が、自分の経験に基づいた計画を立てていた。さらに海外の生産拠点は、それぞれの工場ごとに裁量権があつて、本社で本当の生産能力を把握できていなかつたという。

マブチは、需要変動で大きな影響を受ける「見て直せ」という大きな方針だけで、具体的に何をやるかについては任されていた。そこで、プロジェクトチームが最初に取り組んだのは、マブチの抱える問題点のあぶり出しだつた。結果、馬渕会長の危機意識に結びつく問題点が浮き彫りにされたのだ。

「創業以来、右肩上がりで成長を続けてきたマブチでは、何より効率良く仕事をこなすことが重要視されていました。非効率は許さ

れないとの思いが強くて、手慣れた人が手慣れた仕事をやればいいという考え方でやつっていました。これは効率面だけを考えればいいのですが、その結果として、拒否体質や新陳代謝不全、狭視症といった副作用が生じたよう

に思います。悪くいえば、組織間の縛張り意識が強く、官僚組織的ともいえる風土が結構ありましたから、これを壊さないと駄目だとまず考えました」

## 「私の仕事」から 「マブチの仕事」へ

馬渕会長が出したのは、「社内業務のすべてを見直せ」という大きな方針だけで、具体的に何をやるかについては任されていた。そこで、プロジェクトチームが最初に取り組んだのは、マブチの抱える問題点のあぶり出しだつた。結果、馬渕会長の危機意識に結びつく問題点が浮き彫りにされたのだ。

「創業以来、右肩上がりで成長を続けてきたマブチでは、何より効率良く仕事をこなすことが重要視されていました。非効率は許さ

んなときには、それぞれの部門の手慣れ

のつどクリアしていたのだ。馬渕会長は、この点にも危機意識を感じていたという。

「従業員も生産拠点も増えて、大量受注に対応できる体制は一応でき上がっていましたが、一気通貫の管理体制ではなく、生産量を増やしたことから目に出るのではないか、海外で安く作るのはいいが品質面や納期面で問題が出るのではないか」という懸念がありました



大連マブチの工場内風景

人材育成の遅れと、仕事が属人化したことによってできた組織間の壁。大きくは、この二つが問題点として浮き彫りにされたと考えればいいだろう。亀井さんが中心となつて取り組んだのが、役職別の役割を明確にして属人化していた仕事を標準化することで属組化することと、各生産拠点のコンピュータ・シ

ステムを統合してオンラインで結ぶ計画主導型の、製・販一体のシステムづくりだった。

取り組みの詳細については省くが、結果として、属人化していた組織風土も改善され、全部門にわたって、「私の仕事」から「マブチの仕事」への意識改革ができたと、亀井社長は振り返る。その成果を誰よりも高く評価したのが、馬渕会長だつた。その証として、亀井さんを一九九七年に取締役に昇進させ、

昨年の四月からは、後継社長に抜擢している。マブチは、誰もが安泰と考える中で、厳しく業務改革に取り組んだ。ここにも強さの秘密を垣間見ることができると筆者は考える。

馬渕会長には、従来の成果主義でいいの

ようにするということです

## 成果主義ではなく 人を活かし切る体制に

二〇〇二年八月、馬渕会長は悲惨な事件に巻き込まれた。以来、二年間、マスコミの取材を受けてこられなかつた。ところが、今回、奥様とお嬢様の三回忌が終わつたこともあつてか、久しぶりにお話をうかがうことができた。馬渕会長には心より感謝申し上げたい。

馬渕さんが会長に退いた理由を、事件の結果と報道する向きもあつたが、それは違う。NM21の成果を受けて、事件前に亀井さんに社長を譲ることを決めておられたのだ。会長就任後は、奥様と一緒に残された人生を楽しみたいと考えておられたとも聞く。

その夢が実現することはなくなつてしまつたが、いまは新たな経営上の課題を自ら見つけて、その解決のために時間を割きたいと、馬渕会長はいう。

「極力、亀井社長の執行領域には口をはさまないようにしていますが」と、前置きした上で、馬渕会長は次のように続ける。「社長があまり得意でない領域で、邪魔にならないように、最小限のかかわり方で、私がやらなきやいかんだろうと思うことがあります。それは、社内に落ちこぼれの人間をつくらないようにすることです」

マブチでは、成果主義を導入していた。NM21でも、評価者訓練を厳しくやつた上で、人事評価の仕組みを明確にしたという。しかし、馬渕会長には、従来の成果主義でいいのかどうかという疑問があるというのだ。

「マブチは、行動指針の一つとして、『人を最も重要な経営資源と位置付け、仕事を通じて人を活かし、社会に役立つ人を育てる』ということを掲げているのですが、本当にこの指針通りの経営ができるのかどうかということです」

馬渕会長の口からは、「人を活かすことを考えないといけない」という言葉が頻繁に出てくる。冒頭の、「大罪を犯していた」というのも、この思いがあつてのことなのだ。だからこそ、NM21では人を育てることを大きな目標に置いたのだ。NM21が大きな成果を生み出したことは、先に書いたが、こと「人を活かし切る」ということについては、馬渕

会長はまだ満足していない。

「かつての私は、良心にだけ任せたら、世の中はうまくいかないのではないかと考えていました。だからこそ、成果主義を導入したわけです。しかし、成果主義だけで、本当に問題が解決するのかと考えたときに、むしろ、逆になるのではないかと思えるようになってしまったのです。成果主義では、アウトプットができるいる人は評価され、できていない人は駄目だとなってしまう。しかし、適材を適所に配属した上で評価しているのかどうかという問題があります。本人の適性を無視して仕事をさせて、駄目だと低い評価で腐らせて、余計やる気を失わせているケースが多いのではないか。ですから、私は、マブチ社内で評価の低い人たちに直接話を聞いて、本当にその人の適性を見極めて、ジグソーパズルのように、ピタッと、適所にはめ込んでみたのです。それが、その人を活かすということではないでしょうか」

## 仕事への充実感を リードするのは会社の役目

馬渕会長は、こんな思いを打ち明けた後で、適材適所であつても問題があると指摘する。「仮に適所にあつても、『あなたはなんのために仕事をしているのか』と聞くと、『生活費を稼ぐため』と答える人がいます。このレベルの人は、効率良く稼ぐことを考え、『早

く五時にならないかな』と思ってしまいます。

仕事が楽しくないのですから、成長しません。確実に年とともに能力が落ちていくのです。

それは、会社にとつても社会にとつても損失

なわけです。ですから、会社のため、世の中のために役に立ちたいと考えたとき、人はやら

される仕事から自発的な行動に変わり、結果にかかわらずそこから学び、成長と喜びを得る。そういうところにまで考えが及ぶように、リードしてあげるということが、一番大事なことではないでしょうか。山登りの嫌いな人に、三〇キロ、四〇キロの荷物を背負って山を登れといつたら、文句ばかりをいつて、おぼさないし、生き生きしています。やらされてしまう。ところが好きな人は、愚痴は一切こぼさないし、生き生きしています。やらされてか、自發的行動かで、物理的に消費するエネルギーは同じですが、結果は大きく変わるので。汗をいっぱいかくことがしんどいことなのか、心地良いことなのか、心地良いと感じるようにならう方がその人のためになるのです。これを企業が担わないで誰がやるんだということです」

最近は、成果主義を導入する企業が増える一方で、その弊害が指摘されている。しかし問題点をいえばかりで、その解決策にまで考えを及ぼす経営者は本当に少ないよう思えます。経営者は本当に少ないので、馬渕会長は違います。ところが、馬渕会長は違う。マブチ発展のためばかりではなく、社会のために、その人のために、一番いい体制をつくることに、この馬渕会長の言葉だった。

「あなたには、マブチでやり残した仕事はないのですか。私たちは、もういないのだから、心配しないで、今までやれなかつた仕事をすべてを打ち込んでください。やらないと悔いが残るでしょう、そんな声が、向こうから聞こえてくるのです」

これからチャレンジしたいのだ。  
「成果の出せない人間は駄目で、抱え込んでいてもしようがないから、辞めてもらえたいう、一種諦めがありますが、それが間違います。結局、いまの成果主義は、駄目な人間をつくるシステムなのです。間違った成果主義が、失業を生み、家庭を崩壊させ、犯罪を増やすことにつながっているのではないか」今まで、馬渕会長はいう。

「昨日も、四十二年間マブチで働いた人が定年退職の挨拶に来たので、『マブチで働いて本当に幸せだったか』と聞いたのですが、答えは、『四十二年間生活の心配をすることもなく、この会社は居心地が良かつた』といふものでした。これを、『本当に充実した四十二年間でした』といつてくれるようになつたといけないなど、しみじみ思いましたね」

馬渕会長は、社長をリタイアした後は、家族との時間を大事にしたいと考えていた。しかし、いまはその家族がない。あの悲惨な事件があつたからこそ、いまのような心境になつたのだと話してくれた。

「あなたには、マブチでやり残した仕事はないのですか。私たちは、もういないのだから、心配しないで、今までやれなかつた仕事をすべてを打ち込んでください。やらないと悔いが残るでしょう、そんな声が、向こうから聞こえてくるのです」