

人間主義と経営合理主義を同時に実現し、人を活かす

「人間主義」に根ざした「明るく楽しい会社」が(株)関ヶ原製作所の矢橋昭三郎社長が目指す会社の姿。この明快な理想像が売上や利益を重視する「経営合理主義」とスマーズに結びつき、社員のやる気につながっている。同社の強みの源泉となる人間尊重と合理的経営の矛盾なき融合は、どのように到達されたのか。

経営ジャーナリスト 足田文明

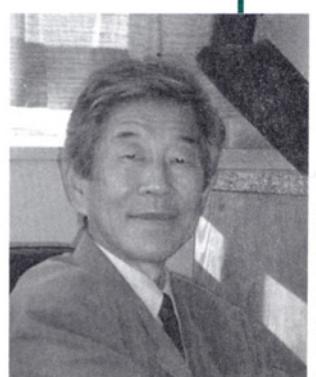
オイルショック後の人員整理で 社内にわだかまりが残る

筆者が経営の世界をフィールドワークするようになっておよそ三十年。この間に、企業経営に大きな影響を与える危機が三度あつた。一度目がオイルショック、二度目がプラザ合意後の円高、三度目がバブル崩壊だ。オイルショック以前の創業で、この三度の外的要因による不況を克服した企業は数多くあるが、今回登場願う(株)関ヶ原製作所は三度の危機を、それぞれ異なる克服方法で乗り切り、今は、「学習企業」(その目指すところは次回に詳しく書く)というユニークな目標を掲げる、實に気になる存在なのである。

一九四六年に、矢橋昭三郎社長の父、矢橋五郎さんが創業した関ヶ原製作所は、七三年のオイルショックの後、最初の経営危機に陥っている。当時の関ヶ原製作所は、船舶用の製品を主力商品としていた。オイルショック後、とりわけ大きな打撃を受けたのが、造船業界だった。七〇年代の半ば以降、同社の主力顧客である瀬戸内海の中小造船所のほとんどが倒産。そのあたりをまともに受け、五億円もの不良債権を出してしまった。

五郎社長は責任をとって退社。現社長の矢橋さんが、再生に取り組むことになったのだが、合理化の名のもとにやつたことは人員整理だった。

(株)関ヶ原製作所
本社 岐阜県不破郡関ヶ原町2067
☎0584-43-1212
<http://www.sekigahara.co.jp/>
精密機器事業、大型製品事業、船舶製品事業、油圧シリンダ事業等
創立 1946年11月
資本金 2億200万円
年商 111億1700万円(2005年5月期)
従業員数 305名(2005年7月末現在)



矢橋昭三郎社長

「人間、皆平等。人の上に立つということは仕えることだ」と、真顔で言って聞かせていたとも聞く。そんな父を敬愛してやまない矢橋社長は、社長に就任する前から、「会社とは、人が出会い、楽しく触れ合う場所であり、会社の進む方向、理念もみんなでつくり出せばいいじゃないか」との考えを強く持っていた。ところが、やむを得ない状況に陥った結果とはいえ、本来の自分の考えとは逆に人員整理に踏み切ったことには、内心忸怩たる思いがあつた。

幸いなことに、事業そのものは、日本経済の回復に歩調を合わせるように順調に伸びた。しかし、社内には、いつまでもわだかまりが残っている

ようく感じられた。

「当時は循環景気の時代で、その後業績は回復したのですが、何か会社がおかしい。白い雰囲気が漂っているのです。なぜかと考えてみると、昨日までは、『労使は運命共同体、一緒に頑張ろう』と言っていた同じ人間が、会社が苦しくなったからといって、人に手をつけてしまったのですから、当たり前ですね。働く場所も少ない、地場の中小企業では絶対にやつてはならないことをやつてしまっていたのです。仕事が順調になつて、何とかもう一度楽しい会社にしたいと考えるのですが、会社側から持ちかけてもそっぽを向かれるだけでした」

人員整理は社員の心にも、会社の経営にも癒やしがたい傷を残した。この経験から、矢橋社長は、「今後はいかなることがあろうとも、合理化だけは絶対にしない。人を犠牲にした経営再建はしない」と心に誓つたという。

社員の話を真剣に聞くところから始まつた「ニユーセキガハラ活動」

そんな矢橋社長に二度目の危機が訪れた。

一九八五年のプラザ合意の後の急速な円高で、輸出関連商品と船舶用用品を主力商品としていた関ヶ原製作所は、八五年度には八十二億円あつた売上を、八六年度は四十九億円にまで落としてしまつたのだ。先の決意から人を犠牲にしないで業績回復にチャレンジするの

度は回復したとはいうものの売上は五十三億円にとどまり、二期連続の赤字を余儀なくされた。業績回復の過程で残してきた剰余金も使い果してしまつたのだ。

まさに、二進も三進もいかない状況の中で、矢橋社長がとつた策は、社員の意見をもう一度、真剣に聞くということだった。矢橋社長が、そうした行動に出たのには、関ヶ原製作所に入社以来培つてきた、氏ならではの信念があつた。社長になる前の矢橋社長の役割は、苦しい事業所へ出向いての問題解決だった。

「父は多くの会社を手掛けていましたが、大変積極的で強気な経営者だつただけに、時には過剰投資を行つて、結果的に事業規模の縮小を余儀なくされたり、組合問題がこじれようかなケースもありました。三十歳を超えた頃から、私は、父の事業の中でもうまくいつていなかることを選んで、問題解決に取り組んでいたのですが、その時に痛感したのは、『相手の立場で考え、時間をかけて事に当たれば、どんなに難しい問題も解決の糸口はつかめる』ということでした」

そんな思いを持つ矢橋社長だけに、社員の立場に立つて、社員の声に耳を傾けるというのは、必然ともいえる行動だったのだ。

矢橋社長は、率直に社員に聞いてみた。

「会社にどんな思いを持っているのか」「どんな運営を望んでいるのか」

社員の答えは次のようなものに集約された

だが、思うような成果が出てこない。八七年

度は回復したとはいうものの売上は五十三億円にとどまり、二期連続の赤字を余儀なくされた。業績回復の過程で残してきた剰余金も使い果してしまつたのだ。

「利益は二の次でいいではないか。給料が上がらないのなら、せめて、明るく楽しい会社にしてほしい。どんなことでも我慢するから、仲間から犠牲者を出すことはやめよう」「明るく楽しい会社」は、矢橋社長の理想とする姿である。社員の要求と矢橋社長の思いが見事なまでに一致したのだ。

社員がぎりぎりの中で、本音をぶちまけてくれたと感じた矢橋社長は、社員に心から頭を下げ、社員とともに、理想とする会社づくりにチャレンジすることになった。これが一九八八年のことだ。

まず、社員と経営陣が徹底的に話し合い、意見をぶつけ合う中で、出てきたのは、関ヶ原製作所を「ふれあいのある、楽しい会社」にするために何をなすべきかを、全員が主役となつて考えようということだった。

同社が、「ニユーセキガハラ活動」と名づけた、企業活性化への取り組みは、次のようにして進められた。

まずは、社員の中から選抜されたメンバーによって、「広報」「全社行事」「日常活動」「教育」の四つのワーキング・グループをつくることから、活動はスタートした。メンバーは四グループ合わせて十六名で、任期は一

という。

年（半年ごとに半数を入れ替える）。このワ

ーキング・グループが中心となつて、社員手帳や社内報の発行、社内運動会や駅伝、マナーやモラールの向上運動が企画され実行に移されていった。次に九〇年からは、終業時間後に経営トップと社員全員が語り合う「ニユーセキガハラ懇話会」を定期的に開催し、そこで提起された問題を可能な限り経営課題として取り上げ、文字通り「全員が主役」の経営を具現化していくのである。

結果はどうだったのか。社員参加のワーキング・グループによる数々のアイデアを実践する過程の中で社内は活気づき、「懇話会」を通じて自分の意見が経営に取り上げられることで、社員の経営への参画意識は高まつていった。そればかりでなく、業績そのものも伸び、八八年度には黒字に転換した。

遂げてみせたのだ。

利益は「経営合理性」（同社では「経営合理主義」と呼ぶ）が生み出してくれるものだ。ところが、「経営合理主義」と「人間主義」は、一般的には、相反する対極の概念と位置付けられ、相容れないものと思われている。ところが、関ヶ原製作所では、人間主義と合理主義が共存し、業績を向上させ、強い企業体質を現実につくり上げている。同社では、なぜ人間主義と合理主義が共存できるのだろうか。

「対極にある概念を、同時に実現すること

はなかなか難しいものです。だからこそ、実現できれば一番美しいともいえるわけです。例えば、経営者はいつも冷静で覚めていないといけませんが、同時に燃え滾るような情熱がなければいけません。厳しく注意しても、相手は優しく感じてくれるような——私自身

は、そんな優しさに通じる厳しさをリーダーとして身につけたいと考えています。人間主義と経営合理性も同じだと思います。関ヶ

原製作所は、あくまでも人を大切にし、活かします。しかし、優秀な人ばかりで良いものづくりができるわけではありません。要は適材適所が大切なことです。排除の論理ではなく、人間主義を徹底していくと、相手も合理主義を受け入れやすくなつてくるのです」

これは、矢橋社長の言葉だが、筆者なりに解説すると、次のようになる。

「楽しい会社づくり」に取り組んできた。楽しい職場をつくるために何が必要なのかを考えると、イベントをただ楽しんでいるだけではいいのかとの思いが出てくるようになる。業績が伸びなければ、会社は生き残ることができない。生き残るために、私たちは何をなすべきなのか、私たちに欠けているものは何なのか、では自分たちは何を勉強すればいいのか、組織はどうあるべきなのか、技術に対する考え方はどうあるべきなのか、社会とのかかわりはどうあるべきなのか——といった問題意識が自然と発生してくるのだ。

そうした問題意識を常に引き出し、社員全員が、その答えを出し続けていく過程で、関ヶ原製作所では、人間主義と経営合理性が、徐々に相容れるものとなつたと考えれば間違いないだろう。

会社を「ひとつの村」と位置付け 社内に「ひろば」を形成する

とはいっても、「ニユーセキガハラ活動」

の結果だけで、いまのような好業績（二〇〇五年五月期決算、年商百十一億一千七百万円、経常利益は十一億八千四百万円）企業になつたわけではない。円高不況を克服した後に訪れた日本経済のバブル期には、その波に乗らなかつただけに、黒字基調は続けたものの、業績を大きく伸ばすことはなかつた。

関ヶ原製作所では、社員が主役になつて、

「日本中がみんなピカピカのものを探し回

「ふれあいのある、楽しい会社」づくりは、社員の意見を尊重するところからスタートしました。そうした意味からは、関ヶ原製作所は、「人間（社員）主義」の経営を実践することで、プラザ合意後の円高不況を乗り切ることができたといえる。「楽しい職場づくり」「人間主義」などという、書生っぽい考え方で、企業は再生できるわけがない、との指摘もあるだろう。しかし、同社は、それを見事に成し



「ものづくりひろば」である関ヶ原製作所西工場

つてうつつを抜かしていたときに、私どもは心を大切にした、本当に社員全員が生き甲斐のある、心豊かな会社づくりに励んでいたのです」（矢橋社長）

この段階で終わつていれば、関ヶ原製作所は、「人間主義」を標榜する異色の企業すぎなかつた。この時期は、業績面では黒字とはいうものの、正直言つて「並」の企業だつた。それが、なぜ、いまのような強い企業体质になれたのか。それは、ひとえに「ニュー セキガ ハラ活動」の成果に満足することなく、この活動を世の中の変化に対応させて進化させ続けてきたからに、ほかならない。筆者は、ここにこそ、矢橋社長の経営の真骨頂を見取ることができると考えている。

一九八八年にスタートした「ニューセキガ

ハラ活動」は、九一年に「ニューセキガ ハラ・ルネッサンス活動」へと進化した。これは、先の活動の成果を受け、会社を永続させるための中身づくりを主体とする活動だつた。

この活動の中で生まれたのが、「限りなく人間ひろばを求めて」という、基本理念だ。九年以降、同社は、「人間ひろば」の概念を具現化すべく、会社を共同体意識を持った「ひとつつの村」と位置付け、さまざまな村活動を社内に展開していく。特徴的なのは、社内における「ひろば」の形成だ。設計、営業のフロアは「創造広場」、従来の食堂は多目的ホールに改装されて「ふれあいひろば」、工場は「ものづくりひろば」といった具合に、呼称まで変えてしまつてある。

「そこで考えたのは、技術指向と製品の高付加価値化による事業の創造と再構築でした。そんな思いから取り組んだのが、一台数億円もするようなグレードの高いコンテナクレーンのような製品づくりでした。しかし、これは失敗に終わりました。当社の技術・技能レベルでは、無理な製品だつたのです。われわれは悩み、苦しみました。そこで得た結論は、

バブル崩壊後の経営危機で生まれた新たなコンセプト

こうした活動を続け、矢橋社長の理想像に近づきつつあつた関ヶ原製作所は、一度の危機に直面する。バブル崩壊後の経営環境の変化が、同社の経営を悪化させたのだ。

一九九四年頃から始まつた経済のグローバル化、ボーダレス化は、価格破壊、市場破壊を余儀なくした。関ヶ原製作所の場合、船舶用クレーンなどの主力商品の価格が三〇%ぐらい下がり、競争力を失つてしまつた。そればかりでなく、ある大手企業から請け負つていた商品も、内製化を理由に仕事を引き揚げ

られてしまったのだ。

当時の関ヶ原製作所は、人間ひろばづくりと同時に、事業の多角化も進めていた。そんな事業の中には、付加価値の低いものもあつた。こうした事業も、価格破壊の波を正面から受け、成り立たなくなつてしまつたのだ。この三度目の危機を矢橋社長はどういうにして乗り切つたのだろうか。

「そこで考えたのは、技術指向と製品の高付加価値化による事業の創造と再構築でした。そんな思いから取り組んだのが、一台数億円もするようなグレードの高いコンテナクレーンのような製品づくりでした。しかし、これは失敗に終わりました。当社の技術・技能レベルでは、無理な製品だつたのです。われわれは悩み、苦しみました。そこで得た結論は、当社の強みである現場の技術・技能の上に立つた製品の開発であり、マーケットの開拓に経営資源を集中するということでした」

幸いといふか、関ヶ原製作所は、「人間ひろば」づくりを理念に、全員が主役となつて経営を推進してきただけに、強い現場ができる上がついていた。この強みを活かして新しい事業領域を開拓していくことを考へた。具体的な取り組みを模索する中で出てきたのが「学習企業」というコンセプトだつた」と矢橋社長はいう。この「学習企業」へのチャレンジが現在の強い企業体質をつくり上げてきたのだが、その詳細は次回に譲る。