

“体格”で劣っていても “体質”で勝てばいい



早稲田大学ビジネススクール教授
株式会社ローランド・ベルガー会長

遠藤 功氏いひこに聞く

日本企業の強さを支えてきた現場力が衰え、競争力の柱を失った企業が少なくない。失われた20年の間に、企業が生き残りを図るため現場に大きな犠牲を強いてきたからだ。

これから日本企業がグローバル市場で活路を見出すためには、現場力をどう回復すればいいのか。自ら現場に赴き、「現場センサー」を駆使したコンサルティングに定評のある遠藤功教授にお聞きした。

現場力を高めることは 経営者にしかできない

村山 遠藤先生は大手電機メーカー、米系戦略コンサルティング会社を経て、現在は早稲田大学ビジネススクールの教授として、また、ローランド・ベルガーの日本法人会長として活躍されています。これまで多くの優れた経営者にお会いする機会があったと思いますが、どんな経営者の方が印象に残っていますか。

遠藤 カリスマ的なリーダー、経営者の方はたくさんいらっしゃいますが、私は、ご本人はそれほど目立たないが、良い組織を作り、良い経営をしている経営者に興味があり、研究の対象としてきました。なぜなら、カリスマリーダーは独自のカラーを持っていて他の人が真似るのは難しいが、後者のような経営者は現場力を高めることによって経営戦略を実現できるので、より多くの人にとって参考になる経営だからです。

もちろん先頭に立って会社を引っ張っていくことは大事なことです。しかし、日本企業の競争力の源泉は現場力にあるわけですから、現場を上手にその気にさせ、後から押していく経営もひとつのやり方です。カリスマリーダーに依



Interviewer
京都総合経済研究所
常務取締役 東京経済調査部長
村山 晴彦



学生を連れて現場でのヒアリング

存した組織はどうしても中央集権的になりがちで、現場がなかなか自律できません。現場力を引き出すためには、現場が自律し、自分たちで考え、ものごとを進めていけるような環境が必要で、経営者にはそうした環境を整備することが求められるのです。

村山 そのような会社としては、たとえばどのような会社がありますか。

遠藤 自律分散型の組織が機能し現場力が活かされている日本企業の代表例としては、トヨタ自動車(株)、花王(株)、コマツ(株)小松製作所、ヤマト運輸(株)、私が社外役員を務めている(株)良品計画などがあげられます。たとえば、良品計画という会社にはカリスマリーダーの経営とは異

なる強さがあります。良品計画の金井正明社長の経営は現場をその気にさせ、後から押ししていくもので、彼のリーダーシップの方法は多くの経営者にとって学ぶべき点がたくさんあると思います。カリスマリーダーがいなくても、自律分散型の組織をしっかりと作れば、企業はリーダーのみに依存することなく継続して成長ができます。

村山 そうした組織は経営者の強い意思やリーダーシップの下で実現されるのでしょうか、それとも社員の総意が反映されて自然発生的に形づくられるのでしょうか。

遠藤 まずは経営者が「ボトムアップ型の組織でやっていく」と決めなければなりません。現場を主人公にした自律型の組織にしていくという経営者の強い思い、哲学が発点です。

もともと、口で言うのは簡単ですが、そういう組織を実際に作るうとする困難を極めます。自分たちで考え、自分たちで動く組織を作るためには大変な手間と時間がかかります。

村山 自律分散型組織を作るうえで決め手になるものは何ですか。

遠藤 我慢と忍耐しかないでしょう。任せるべきところは任せ、思うように動かなくても、とにかくやらせてみないことには始まらない。最後は経営者がどこまで現場や社員を信頼し切れるかに尽きると思います。

トヨタの製造現場に行くと、皆さん自律しています。経営者に言われなくても、「どうしたら品質を上げることができ、コストを下げるることができるか」を自分たちで考えています。社員一人ひとりが「信頼されている」と感じてい

るからこそ「自分たちがやらなければ」との気持ち芽生えるのです。「経営者から現場を委託されている」との信頼感があるからこそ自律できるのです。

「見える化」「言える化」が現場力を引き出す

村山 そのような観点からみて現在の日本企業の課題は何ですか。

遠藤 私が会社を見るとときには二つの側面から見ます。それは、“体格”と“体質”です。売上額や従業員数に代表される“体格”がいくら大きくても、“体質”が悪ければ何にもなりません。逆に“体格”が劣っていても、“体質”が良ければ競争に勝つことができます。中小企業のように“体格”が小さな企業であればあるほど、“体格”のハンディをカバーするため“体質”を磨く必要があります。

それでは、“体質”とは何かと言えば、それが現場力です。ですから、現場が自律し、自ら考え、アイデアを出すことができるように現場力を鍛える必要があります。ところがなかなかそうならない。どうしてかというところ、中小企業はどうしてもワンマン経営の会社が多く、経営者が「右を向け」と言えば右を向き、「左を向け」と言えば左を向くという具合に、オーナー経営者に依存しがちだからです。ですからオーナー経営者がいなくなると屋台骨が折れたようにガタガタになってしまう。中小企業こそ“体質”を磨くことによって組織の力を強化し、現場で働いている人たちの力を最大限に引き出さ



遠藤 功(えんどう いさお)

1956年生まれ。早稲田大学商学部卒業。米国ボストンカレッジ経営学修士(MBA)。三菱電機(株)、米系戦略コンサルティング会社勤務を経て、早稲田大学ビジネススクール(大学院商学研究科)教授、(株)ローランド・ベルガー日本法人会長。株式会社良品計画社外取締役。ヤマハ発動機株式会社社外監査役。損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社社外取締役。日新製鋼株式会社社外取締役。著書に、『現場力を鍛える』(東洋経済新報社、2004年)、『見える化』(東洋経済新報社、2005年)、『経営戦略の教科書』(光文社、2011年)、『新幹線お掃除の天使たち』(あさ出版、2012年)、『見える化——「ガリガリ君」の赤城乳業が躍進する秘密』(潮出版社、2013年)、『賢者のリーダーシップ——みんながリーダー!の組織をつくる』(日経BP社、2014年)、ほか多数。『現場力を鍛える』はビジネス書評誌『TOPPOINT』の「2004年読者が選ぶベストブック」の第1位に選ばれた。『見える化』は2006年(第6回)日経BP・BizTech図書賞を受賞。

遠藤功ホームページ：<http://www.isaoendo.com>

現場千本ノックー現場力を追い求めてー：
<http://gemba-sembonknock.com>

なくてはなりません。

村山 先生は現場力を引き出し、発揮するための仕組みを、御著作の中で「見える化」、「見える化」という言葉で表現されていますね。

遠藤 「見える化」、「見える化」というのは、現場力を高めるための手段であり道具です。最近、何でも「見える化」しましょう、と言う人がいますが、それは違います。現場が自律し、問題を解決するためには、まずは問題を発見しなければなりません。見えない問題は解決できません。「見える化」とは、現場が自ら問題を顕在化させ、自らの知恵で問題を解決できる組織になるための「仕組み」なのです。

一方、「見える化」とは、誰もが自由闊達に意見が「言える」ようになることです。「見える化」によって発見された問題を解決するため社員一人ひとりが知恵を絞り、アイデアや提案を出していけるようにする仕組みのことです。

言ってみれば企業風土のようなものです。何でも自由に言えるような組織を作ることができれば、社員一人ひとりの知恵やアイデアは眠ったままになり、現場力を十分に引き出すことはできません。

「見える化」の仕組みを取り入れれば「見える化」できるわけではない

村山 「見える化」の具体的な事例をご紹介しますか。

遠藤 「見える化」の出発点は、製造業ではよく知られていますが、トヨタ自動車の製造現場にあります。トヨタの生産ラインには「アンドン」という、異常があつたときに問題を顕在化する仕組み(異常表示盤システム)が必ずあります。「アンドン」は製造ラインの上に設置されていて、そこからヒモが下がっています。作

業員が異常や問題を発見したときにそのヒモを引くと、ちょうど「行灯」に火が灯るようになっていた人たちに異常が発生したことが分かり、皆で問題解決にあたる。「アンドン」という仕組みがなければ異常や問題があつたことが分からない。トヨタの生産現場はこの方法によって問題を皆が分かるようにし、それを解決しているのです。こうした仕組みが日本の自動車メーカーを世界一の品質に押し上げたのです。

村山 「アンドン」方式は、他の企業ではどの程度採用されているのですか。

遠藤 日本の製造業の多くはトヨタ生産方式を勉強していますから、概念としては知っていて、導入しているところも多いと思います。しかし、実際の現場で十分に機能しているかどうかは別です。なぜなら、「ヒモを引っ張って問題を顕在化させなさい」と言っても、現場で働く人の立場からすれば「やりたくない」からです。現にトヨタでさえも、「アンドン」の仕組みを海外の生産ラインに持っていった当初は従業員がヒモを引っ張らなかつたそうです。ヒモを引っ張ると自分のせいで問題が発生したように見え、自分に能力がないと思われると考えたからです。ですから、「そうではないですよ。あなたを責めているわけではないですよ。ヒモを引っ張れば周りの人たちが気付き、応援してくれるから問題を迅速に解決できます。この仕組みは生産現場で発生した問題を一つひとつ潰していくためのものです」と、導入の意味を現場にしっかり理解させなければなりません。仕組みだけを導入しても、目的が正しく理解されなけ

れば機能しません。現場の人たちに正しく理解してもらうためには「働くことの意味」にまで遡って理解してもらう必要があります、とても奥が深いのです。

村山 非製造業の場合には「アンドン」方式というわけにはいきませんね。

遠藤 非製造業においてもこうした製造業の仕組みを学び、「見える化」を取り入れる動きが広がっています。たとえば顧客のクレームを「見える化」するのも同じ発想ですね。昔だったら都合の悪いものは伏せられていたかもしれない。しかし、現在では、たとえ内容がネガティブなものでも顧客の生の声を共有し、経営に活かしているサービス業や小売業が増えています。問題があるということは悪いことではない。問題を顕在化し克服することが自社の競争力を高めることにつながると認識されるようになってきました。



村山 確かに顧客等からのネガティブ情報は多くの企業で活用されるようになってきましたね。

遠藤 ネガティブ情報に気付くことができるのは現場の一人ひとりです。ネガティブ情報やポジティブ情報に対して現場で働いている人たちがどう接するかで結果は大きく違ってきます。たとえば、鉄道会社は事故が起きると再発防止に手を打ちます。しかし、再発防止策だけでは、似たような事故は防げるかもしれませんが、事故は永遠になくなりません。なぜなら、再発防止策では新しいタイプの事故を未然に防ぐことができないからです。新しいタイプの事故を未然に防ぐ方法や知恵は現場にしかありません。新しいタイプの問題の芽に現場の人たちが気づき、「ここに危険な兆候がありますよ。いま対処し、改善しておかないと事故が起きますよ」と言うことができ、初めて事故が防げるのです。だから現場は情報を上げないといけません。

JR東日本は、ここ10年ほどの間、事故の芽を事前に摘み取ろうと組織全体で取り組んできました。現場責任者である現場長と経営トップが膝詰めで行う研修も行っていきます。こうした取り組みで未然防止を強化しているのです。現場力を引き出すうえで重要なのは現場のリーダーです。地道ですが、現場長といわれる人たちが徹底的に鍛え、リーダーを育てることが現場力を育てる鍵になります。トヨタの生産現場がなぜ強いかというと、現場に優れた班長た

ちがいるからです。経営者だけではなく、現場のリーダーの質が組織の“体質”を決めるのです。

「一言える化」には トップダウンが不可欠

村山 単に「見える化」の仕組みを取り入れるのではなく、経営者が時間をかけて現場力を鍛え続ける努力が大切だということですね。それでは、もう一つの問題の解決を図る仕組みである「見える化」についてご説明いただけますか。

遠藤 「見える化」はボトムアップのことですが、これも言うのは簡単ですが、実行するとなると簡単ではありません。なぜなら組織の中で権限を持つ人間に対して下から意見具申するのはとても不自然なことで、海外の企業ではほとんど考えられないことだからです。

しかし、日本の組織ではそれができます。「自律した組織」では現場の一人ひとりが「自分は顧客の代弁者である」との意識を持っていて、「顧客のために現場から声を上げよう」と考えているからです。

しかし、「自律していない組織」で「何でも言える組織にしましょう」と掛け声をかけても誰も反応しません。何でも言える組織は「作り上げよう」という意図があつて初めてできるものです。悪い例をあげると、ある電力会社の現場では「ここは危ないな、手を打っておいた方がいいな」と問題に気付いていたはずですが、しかし、そう思っただけで現場が言えるような雰囲気ではなく、問題を伝えるパイプもおそらく

なかったのでしょうか。現場の知恵や気付きが眠ったまま、「言える化」の反対の「言えない化」になっていたのではないかと思います。

何でも言えるような会社は、そういう体質、風土を、時間をかけて作ってきました。どうやって作ってきたかというと、それは経営者にしからせません。経営者が現場の声に耳を傾けることの大切さを説き、率先して実行し、それを見ている中間管理職も現場の声を聴くようになる。そうなる現場は「自由に何でも言うていいのだ」、「聴いてくれるのだ」ということを感じ、現場で気付いたことを上げるようになる。「言える化」を実現するためには「聴ける化」が必要です。「言える化」ができないのは、現場に問題があるからではなく、「聴ける化」ができない経営者、管理層に問題があるのです。

村山 「言える化」に取り組むためには、具体的にはどのような方法がありますか。

遠藤 いまや国民的なアイスクャンディとなった「ガリガリ君」を作っている赤城乳業(株)の例があり、私は『言える化——「ガリガリ君」の赤城乳業が躍進する秘密』というタイトルで本を書きました。

一般に、現場の人たち、特に若手の社員が通常の業務の中で何でも言えるかというと、それは難しい。管理職の方が若手より知識や経験が豊富だからです。しかし、実は若い社員でも自分の業務以外の分野で会社に貢献できる可能性がある。そこで赤城乳業では、11の委員会と5つのプロジェクトを立ち上げ、社員に参加を募りました。これらの委員会やプロジェクトチームに若手社員を含めた約3分の1の社員が参加

赤城乳業の委員会の例(一部)

- **EPAC(効率的生産性監理委員会)**: 不動産在庫、不動産商品の発生や製造ロスなどを削減し、生産性を高める
 - **ホームページ委員会**: ホームページを活用し、情報を発信し、ファンを獲得する
 - **PR委員会**: 社内広報誌「月刊ガリプレス」を発行し、会社の行事や業績、新商品などの情報をタイムリーに伝える
 - **商品アイデア研究会**: 社員やその家族などから新商品のアイデアやネーミングを広く募り、商品化に活かす
 - **りくナビ委員会**: 採用戦略に基づき、面接、内定者フォローまでを一貫して行う
 - **IT委員会**: 全社最適のIT活用を推進するために、ネットワークや情報共有ツール、OSなどITブランドデザインを策定し、推進する
- (遠藤 功著『言える化——「ガリガリ君」の赤城乳業が躍進する秘密』より)

しています。自ら手を上げて自分が役に立ちそうなどころに参加しているのです。たとえば赤城乳業では社内報やホームページは広報部や情報システム部ではなく、それぞれを担当する委員会が作っています。そういう場を設けると若い人たちでもアイデアや意見が出せます。そして、「自分も会社に貢献できた」という実感を得ることができる。そういう経験を積むと、職場に戻っても気付いたことをどんどん周囲に言うようになるそうです。自分が貢献できることを実際に体験させることが大事です。そういうステップを踏む場を与える工夫をしないと組織を「言える化」するのはなかなか難しい。

赤城乳業で私が常務に取材しているときに若手社員が同席していました。外部の人間である私と話しているときに、その若手社員が常務に向かって、「常務、それは違いますよ」と平気

で口を挟んでいました。「この会社は凄い」と思いましたね。普段から「言える化」が浸透していなければとても言えません。

ですから、「若いから駄目だ」、「若いから黙っていろ」というのではなく、「君たちが会社に貢献できることはたくさんある」と言い、さらに言うだけではなく、そういう場や仕組みを作って体験させてみる。「ボトムアップはトップダウンからしか生まれない」、「ボトムアップは自然に発生するものではない」のです。

世界から見ると日本の大企業の多くは中堅企業

村山 企業は規模にかかわらず、「見える化」、「言える化」することによって現場力を高める必要があるということですね。

遠藤 世界レベルで見るときには、日本の大企業の多くは大企業ではなく中堅企業です。世界にはもっと大きな企業がたくさんあります。中国、インド、ブラジルといった新興国は母国のマーケットが大きいので、これからもどんどん大企業が出てくると思います。

最近、そうしたなかでM&Aを行うことによって“体格”を追求する日本企業も出てきています。M&Aを全く否定するわけではもちろんありませんが、“体格”を追求してM&Aを行っても、それで“体質”を劣化させてしまったのでは意味がありません。

むしろ、「中堅企業のままでもいいじゃないか」と私は思っています。たとえば、スケールを追求し合従連衡がさかに行われる自動車業界で

も、富士重工業(株)は大変好調ですし、マツダ(株)の復活は“体格”だけではないことを証明しています。

日本企業はたとえ小粒でも、独自の技術を持ち“体質”の良い組織があれば十分に世界で通用します。独自の技術を持った中堅規模の企業が生き残っているのは日本とドイツだけです。ドイツの企業を例にとると、もともとファミリールービネスから始まった非上場の会社が多く、独自の経営を貫いています。「これからはグローバル・スタンダードだ」と言って、アメリカ流の経営の論理にすべて合わせていくことが勝ち残る道ではないことをドイツの企業は一番よく理解しています。日本企業も、「グローバル市場の中で自分たちの強みは何であるか」を冷静に見つめ直す必要があると思います。

オリンピックまでが最後のチャンス

村山 今後の日本経済についてはどうお考えですか。

遠藤

私は2020年のオリンピック開催までが、日本企業にとってラストチャンスだと思っています。オリンピック開催地として世界的に注目されるでしょうし、特需もあり、観光客も増えるでしょう。ですから今後6年間、経営環境は比較的安定していると思います。問題は、比較的安定しているこの時期に、次の10年、20年に向けて新しい経営スタイルの確立に本気で取り組むかどうかで勝負は決まると思います。

現在は、新たな企業に脱皮しようと改革に取り組んでいる会社と、自分を変えていく意識もなく「ちよつと景気が戻ったね」と漫然と過ごしている会社とが混在しています。多くの経営者はこの6年間で勝負だと分かっていると思いますが、残念ながらそれが組織全体に十分に伝わっていない。現場で働いている人の意識を変えられるかどうかはミドル層が鍵を握っています。経営者の気持ち、熱気が部長、課長といった管理職に伝われば、現場は変わります。

ただ残念ながら、「失われた20年」の間に日本の現場は相当痛めつけられ、その後遺症があることも忘れてはなりません。

当時、最初にコストダウンの対象になったのは現場です。リストラを行い、非正規雇用の労働者を投入し、成果主義を導入し、それまで内製化していた部品などを外注化しました。生き残るためには仕方なかったというものの、現場からすると理不尽な仕打ちがたくさんありました。それ

が、少し風向きが変わったからといって、「現場が大事だ」と今になって言われても、「この20年間、現場をどこまで痛めつけてきたんだ」というのが現場の本音だと思います。現場では、

正社員、契約社員、期間工、アルバイト、パートタイマーなどの雇用形態が全く異なる人たちが混在して働いています。「同じ仕事をしているから私たちは同じチームだ」と言われても、一方は正社員より安い賃金で契約期間が過ぎれば首を切られる。それを現場の班長たちは必死に束ねようとしているのが現実です。2009年3月、リーマンショックでほとんどの製造業が期間工の雇止め(雇用契約の解消)を行いました。私はそのとき、たまたまある製造業の現場に居合わせましたが、去っていく期間工の人たちと、残る正社員たちが涙ながらに別れていました。ある正社員の方が、「期間工だからといって一律に3月末で雇止めなんて、こんな無茶なことはない。優秀な期間工は会社にごく貢献しているし、役に立たない正社員もいる。現場から見れば正社員も期間工もない。貢献している期間工を切って、役に立たない正社員を残すようでは現場が回るはずがない」と涙ながらに訴えていました。

私たちはこういうことがあったことを直視し、そうした複雑な雇用形態の中で現場の人たちが働いていることを正しく理解したうえで、“現場力”の強化に取り組まなくてはならないと思います。

村山 本日は日本経済と日本企業にとって、大変重要なお指摘をいただき、ありがとうございます。

