

プロセスを忘れた経営者たち

近藤 今日の名古屋から弊社までお越しただいて、ありがとうございます。「社風」というテーマの特集と知って、ぜひとも柴田さんと対談したいと思いました。思い返せば、本当に柴田さんとは不思議なご縁ですね。

柴田 いや、懐かしい。近藤さんとはもう何年ぶりだろう。三十年くらいになりますか。

近藤 もつとなるかもしれませんがね。

あのころは私も柴田さんも、それぞれの労働組合のリーダーとして、労使関係の民主化をめざして、左翼系の組合と懸命に闘っていましたね。

柴田さんは、あの国鉄のすさまじい

鉄道労働運動を闘い抜かれて、昭和六十二年

の民営化後は、JR東海の第一組合の書記長となられました。その

あと、JR東海のホテルの総支配人、つまり経営側のトップにもな

られた。私も組合の委員長から、五十歳で経営者になった人間です

が、国鉄のような大組

織で、柴田さんのような経験をした人はほかにいないんじゃないですか。

柴田 組合の役員をやった人間が、会社の役員になったなんて例は、JR東

〈対談〉 すべての活力の源泉は人にあり

「大切にされている実感」が社風をつくる

撮影／能仁広之

経営者と社員、社員と社員の心がどれほど結びついているか。その真価は会社が危機を迎えた時に試される。では平時からよき社風をつくるには何が必要なのか――。二度の会社再建を成功させ、倒産寸前の会社を中小企業のモデルへと高めた㈱日本レーザー社長の近藤宣之氏と、感動のサービスの舞台となった伝説のホテル「アソシア名古屋ターミナル」の総支配人の柴田秋雄氏に對談いただいた。

海の歴史上、おそらく僕が初めてです。

労働組合の書記長に経営ができるのか、

という声も聞こえてきました。近藤さ

んはわかるでしょうけど、それくらい組合側と経営側では、モノの考え方や見方にギャップがありましたから。

近藤 数字を見るのが経営ならば、人を見るのが組合ですからね。

柴田 その違いをどう調整したのか。

どう割り切って経営したのかとよく聞かれますが、僕は何も変えなかった。

いざ経営してみても、労働組合のモノサシを変える必要なんて方に一つもないなと思っただけです。どうすれば従業員

みんな幸せになれるのか。どうやったら仕事のモチベーションを高められるか。組合とまったく同じモノサシで

経営もやりました。そうでなければ、四期も赤字が続くドロ沼状態のホテルを建て直すことはできません。

一般社団法人アソシア志友館
理事長

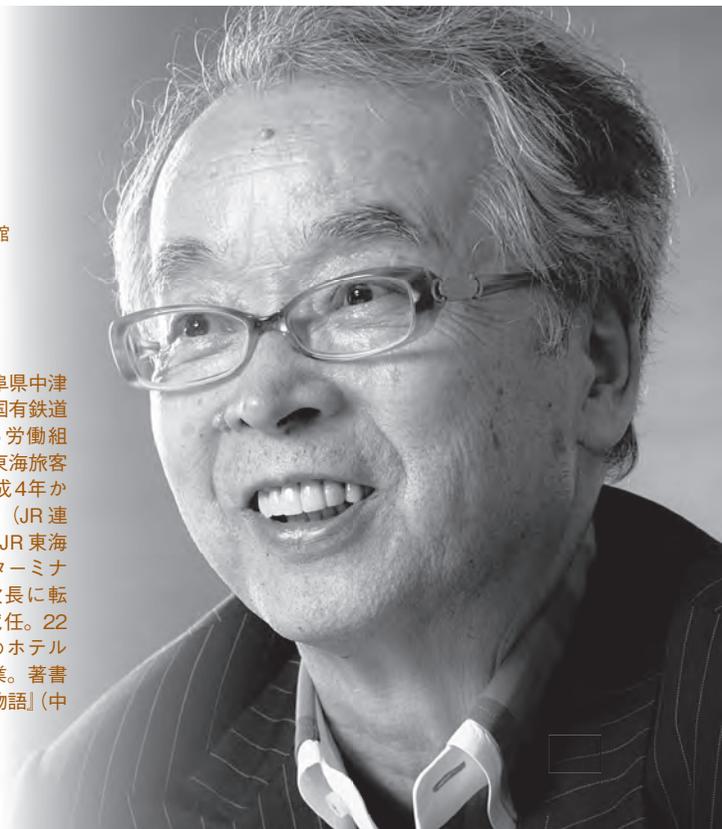
柴田秋雄

しばた・あきお
昭和17年(1942年)、岐阜県中津川市生まれ。36年、日本国有鉄道(現JR)に入社。52年から労働組合の専従となる。62年に東海旅客鉄道労働組合書記長、平成4年から日本鉄道労働組合連合会(JR連合)事務局長。平成6年、JR東海の関連企業である名古屋ターミナルホテル㈱販売促進部次長に転身。12年、総支配人に就任。22年9月、ビル建替えのためホテルを解散し、総支配人を卒業。著書に『柴田秋雄のホテル再生物語』(中日新聞社)がある。

㈱日本レーザー代表取締役社長

近藤宣之

こんどう・のぶゆき
昭和19年(1944年)、東京都生まれ。慶應義塾大学工学部を卒業後、日本電子㈱に入社。47年、28歳で全国金属労働組合同盟、日本電子労働組合執行委員長に就任。その後、アメリカ法人支配人、取締役営業副担当などを経て、平成6年、㈱日本レーザー代表取締役社長に就任。現在に至る。著書に『ビジネスマンの君に伝えたい40のこと』(あさ出版)がある。同社は昭和43年設立、資本金3000万円、売上高34億円、従業員59名。第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞・中小企業長官賞、東京商工会議所「勇気ある経営」大賞など受賞多数。





せん。社員が経営者を信頼してないんですね。そこで経営者がなすべきことは、本気で「人」を大切にする姿勢を示すこと。そこから社風づくりも始まります。

柴田 経営者と社員の信頼関係がうまくいかないのは、経営者が経営の結果ばかりを見て、プロセスを忘れてしまっただけです。経営者は結果で評価される、それは間違いない。でも、どんなやり方でも黒字さえ出せばいいのかわからない、そうじゃないでしょう。人にかかわる経費を減らして利益をプラスにするのは経営とは言わない、算数です。僕はそう思います。

ますね。どの会社にも目に見えない社風が必ずあるもので、日本人はそれを敏感に感じ取ります。では、そういう社風は何でつくられるかというと、やっぱり「人」なんです。

柴田 人がつくる、それだけに「朝夕にできるものじゃありません」「従業員を大切にします」と言葉でいうのは簡単。朝礼で毎日、演説するのは立派よ。でも言葉だけではダメ。具体的なことを示して、従業員が「ああ、本当に自分は大切にされているな」と実感できるように初めて、経営者に対する信用が生まれるのです。

近藤 「実感」というのは本人の感覚だから、給料や福利厚生の水準がどうかという話だけではないんですね。「自分は大切にされている」という実感をいかに持つてもらえるか。そこに経営者の工夫があるわけですね。

柴田 従業員を大切にしている例として、「社長室のドアをいつでも開けておく」というのがよくあるけれども、僕だったら行けない(笑)。敷居が高くて、一人で行くには勇気がいるもの。本当に従業員の声を大切にすれば、ト

ホテルアソシア名古屋ターミナルの理念は「すべての活力の源泉は人である」でした。従業員一人ひとりの輝きを見つけて、自信を取り戻させ、誰もが心配なく働ける会社をつくる。そのプロセスを踏んで、僕はホテルを黒字にしました。人を生かすのが本当の経営じゃないですか。

近藤 同感ですね。働く人への投資なくして、会社の成長はありません。これは三度、会社の再建に取り組んできた私の持論です。日本が「失われた二十年」に苦しんだ原因には、多くの会社が、社員の成長を会社の成長とする「日本的経営」を軽視したことにあると思っています。ただ最近になって、社風の良い会社、人を大切にすることを直そうという動きが少しずつ増えてきたのを感じます。

必要なのは実感でできる具体論

柴田 近藤さんが言われたように、僕もここ最近、日本の経営の中心に人間が動き始めてきたなと感じます。僕が

ツプみずから腰を上げて、現場に入っていくような工夫が必要です。

僕がGMになって、新たにやり始めたことの一つに、月例の労使会議がありました。アソシア名古屋ターミナルには労働組合がありましたが、僕がGMになる前まで、労使の信頼関係はなにもない状態でした。経営陣から会社の現状をつぶさに知らされることなく、事業計画は上層部だけでつくられ、それでいて現場は「しつかり働け、もっと働け」と尻をたたかれる。

ふたを開けた時には、もはや事業規模の縮小か人員整理しか選択肢がない状態でした。組合が反旗を翻すのも無

GM(総支配人)をしていたホテルアソシア名古屋ターミナルは四年前、超高層ビルに建て替えるため、三十六年の歴史に幕を閉じました。その最後の営業十日間を記録したドキュメンタリー映画が今、全国でびつくりするような反響なんです。

近藤 映画ですか。それはまだ見ていませんでした。柴田さんのホテルには七、八年前に一度、泊まらせてもらったことがあります。サービスが素晴らしい、気持ちのよいホテルでした。

柴田 ありがとうございます。この映画で流れるのは、なんの飾り気もない、ありのままのホテルの姿です。それがなぜ受けるのか。時代がそういうものを求め始めているんですね。いい会社、人に優しい会社をといったところで、この二十年はなかなか具体的な題材がなかった。そこへタイミングよくこの映画が世にでて、「本当にやっている会社があったんだ」と思ってもらえたんじゃないかと僕は思っています。

近藤 「ブラック企業」という言葉に象徴されるように、働く側の人間にとつての企業価値に関心が集まってきてい

理はない。そこでまず僕がやれることは、真実をありのままに伝えること。

「柴田は建前じゃなく、本気で自分たちに話をしようとしているんだ」という実感をもってもらうことです。具体的には、取締役会と同じくらいのウェイトをかけて労使会議の日程を定め、出席する。組合員の傍聴は自由にして、毎回、口角沫を飛ばして本音で議論する。それを年間十二回、十年間欠かさずやり続けました。

近藤 それだけつぶさにやっていると、みな会社がどういう状況にあるのか正確にわかるようになるでしょうね。

柴田 入って一年目の子でも会社のありのままの状況が、役員と同じくらいにわかっていました。会社としてすべてを開示する「オールヌード経営」ですよ(笑)。

透明になるほど風は通る

近藤 包み隠さず見せる、ということがあります。私も同じく「透明性」を非常に重視しています。日本レーザーに組合はありません



柴田 そう、そこが根本の問題。
近藤 そうなつた原因の一つは、日本の経営学が「顧客満足第一主義」こそ経営の基本と教えていることにあります。これは間違いです。例えば「明後日までに試作品を持つてこい」と顧客から頼まれる。社員が徹夜を重ね、風邪を引きながら仕上げ納品をする。確かに顧客は満足するでしょう。でも社員の犠牲、社員の家族の犠牲の上になり立つ満足なんて、なんのために必要なんですか。それがおかしいと思わないのが、今の日本の社会です。だからブラック企業が増えるんですね。



柴田GMのホテル再生により従業員たちが自主サークルを発足。カフェではアルバイトが無給の時間外にみずから「サービス向上委員会」を開催。アルバイトの隅々まで「おらがホテル」という意識が浸透していた



社員の3分の1が女性、女性の3分の1が管理職である㈱日本レーザ―ではライフスタイルに応じた働き方の実現のため2回、就業規則を改定。社長がフロアを積極的に歩いて声をかけをし、職場を明るく保っている

るのが、社員のトイレがウォッシュレットになつていくかどうかなんです。先日、昔からよく知る上場会社を訪ねた時に、尋ねてみたらウォッシュレットは来客用トイレだけだというんですね。売上げ一千億円の企業ですよ。日本レーザ―はその十分の一にも届きませんが、十年前に一階から三階まで全トイレに設置しました。これは一つの象徴ですが、日本では「社員への投資はコスト」と考える経営者がまだまだ多いということです。

柴田 僕が思うに、日本の企業が変わつたのは二〇〇〇年前後のころ。欧米から新しいモノサシを無理やり入れて、日本の風土に合わない経営を始めました。トップが従業員を見ずに、お客や株主ばかりを見るから会社が荒み、ブラックが増えるわけだ。
近藤 愛の反対語は無関心ですからね。社員に無関心なトップのもとで働く社員は不幸ですよ。社内が殺伐としてい

ます。日本レーザ―では全社員がもつクレドに「経営の原則」として「お客様満足よりも社員満足が第一です」と明記してあります。講演でこの話をしますと、こう言われることがあるんです。「近藤さんの会社は、利益を出せる仕組みがあるから、社員をそれだけ大切にできるんでしょう」と。逆なんです。いい会社になつたから、社員を大切にしたのはではなく、社員を大切に

るが、財務諸表を毎月、全社員に渡すのはもちろん、全社、営業グループ別、個人別の受注計画の進捗状況まで、すべて開示しています。自分たちががんばった結果が、経営にどう反映されていくのか。包み隠さず見せる姿勢が重要です。
柴田 そうなんです。本当に人を大切にする気があるのならば、従業員たちのがんばった儲けが何にどう使われるのか、一人ひとりが納得できる工夫をしなければなりません。要するに、従業員への配分を公正にやるということ。それをやるために僕は、ホテルの一年間の事業計画を一部の人間だけで考えるのではなく、従業員みんなで考える形に変えました。職場ごとに売上目標はいくらで、利益目標はいくら、そのためにいつ何をすべきかという計画を従業員自身が考えるんです。全職場のプランがまとまったら、僕は「まえがき」だけを書いて、一年間の事業計画書ができあがる。さらにその目標を達成するため、四半期ごとに成果と反省、次期の目標を定める「オールスタッフミーティング」も始めました。

近藤 事業計画を現場からの積み上げ式でつくるのは、うちも全く同じです。「レーザ―事業」や「システム事業」など事業部ごとに積み上げた計画の発表会を毎年一月、全社員で丸一日かけて行っています。部署ごとの計画を発表し合うだけでなく、それを全社計画にまとめあげるために、社員同士が部署を超えて侃々諤々の議論をするんですね。日本レーザ―は七年前にMEBO（経営陣と従業員による企業買収）をやつて親会社の日本電子(株)から独立しましたので、社員はみな「株主」でもある。ですから参画意識も高いんです。
柴田 柴田さんがやられた「オールスタッフミーティング」を、うちでは「全社会議」と呼んで年二十回やります。そんなに時間を潰してもつたいた言われることもありませんが、徹底したコミュニケーションで明るい職場環境を保つことが、社風づくりには大事なんですね。それが社員のモチベーションを高めるベースにもなりますから。
柴田 近藤さんの言うとおり、「オールロード経営」を始めると風通しがよくなって、信頼関係ができてくる。それ

だけでなく、従業員が「自立」と「自律」をし始めるんです。初めて全員で事業計画書をつくり、みんなでその一年、目の色を変えてがんばった。だけど、試算したら単年度の黒字化にはどうしても届きそうにないとわかった。その時です。なんと労働組合が「給与を一〇パーセント削減すれば黒字になりませんか」と提案をもつてきた。組合から賃下げ要求なんて、前代未聞ですよ。もう泣けて泣けて。それで平成十三年度は八百万円の黒字となり、四期続いた赤字を抜け出せました。そこから七期連続の黒字です。だから大事なのは言葉じゃない、具体論で従業員を大切にすること。そうすれば人が輝いて、会社に活力が生まれてくるんです。

顧客第一主義が間違いのもと

近藤 ここまで柴田さんと話して一致したのは、徹底的に社員を大切にすれば、業績もよくなり、社風もよくなるということですね。じゃあ、形だけでなく本当に社員を大切にしているのか、私が簡単に見分けるポイントとしてい

したから、いい会社になったんです。
柴田 そう。その順番を履き違えるから、うまくいかなくなるんですね。

近藤 私が親会社から、倒産寸前の日本レーザーに再建社長として派遣された時、社内は大混乱でした。中心となるはずの役員や幹部は、重要商権を持ち出して手勢の部下と一緒に会社を去っていく。他の社員も続々と会社を去っていく。とにかく人がいません。ハローワークに求人を出して、来てくれるのはリストラされた中高年、学歴のない若者、アジアからの留学生、子持ちの奥様たち。年齢も背景もバラバラです。二十二歳新卒をベースにした一般的な人事制度をやっているのは回りません。就業規則に合わせて働いてもらうのではなく、一人ひとりの要望に合わせて就業規則を何度も見直しました。

ご主人の転勤で会社に通えなくなれば在宅勤務をもうけ、病気の治療が必要な人は短時間勤務を可能とする。その一方で、人事の評価基準を明確にし、全員が平等なチャンスに恵まれるよう工夫を重ねました。結果がどうなるかは本人次第。その点は実力主義です。

それは「雇用を守る」ためであり、「働くことで得られる喜びの場を提供する」こと、これに尽きます。社員の中には思うように成長できない人もいます。それでも経営者は「どんな人にも役割がある」という信念で人を見なくてはなりません。大阪支店に、病気で腎臓が二つともなくなった男性管理職がいます。彼は週に三日は透析があり、内勤しかできない。そんな彼は、全社員が一週間の出来事を書いて共有し合う「今週の気づき」に、病をして気づいたことや周囲への感謝をいつも綴っているんです。それが他の社員の心の成長につながるんですね。彼には彼の役割があるわけです。

柴田 従業員の輝きを見つける。それは手間ひまがあることだけど、その中で僕自身も成長させてもらったなあと感じることも多くあります。平成十九年にまさかの坂、レストランで食中毒事件がおきました。愛知県の保健所の慣例では、患者が十人を超えたら新聞発表しなければいけない。症状が出たのは八人。僕はスタッフを集めて「悲しいことが起きてしまった。でもよか

透明性のある人事制度と納得ある処遇。そうした組織のハード面と、社風や組織風土のようなソフト面をうまく組み合わせることが重要ですね。昨年、経済産業省の「ダイバーシティ経営企業一〇〇選」にも選ばれましたが、異質な人材、多様な人材が成長できてこそ、会社に活力が生まれてきます。

社員の輝き探しがトップの仕事

柴田 僕がGMだった十年間、人を採用するのに学科試験は一切やりませんでした。履歴書も見ない。あんな紙っぱら一枚で人の良し悪しを判断するのと僕は言いたい。人に優しい社風があれば、人間の価値観なんてものは、会社で働くうちに育つものです。

体にハンディを抱えたある女性がアルバイトに応募してきた時、僕はあえて彼女を一階のカフェに配置しました。一生懸命やるのだけど、足が悪いからどうしても動きが遅くなる。お客さんは怒ります。「何やってんだ。早くしろよ」。その時に周りのスタッフの子がパツと行って「すみません、すぐ持つて

った。助かった」と伝えた。すると手を挙げる従業員が現れた。「総支配人は『正直に生きろ』っていつも言うじゃないか。『働き方は生き方』と教えてきたことじゃないか。八人も十人も一緒にごまかさずに新聞発表して謝ろうよ』って。

食中毒を出したホテルに、お客さんは来ません。悔し涙がでたけど、僕は正直に公表した。一週間の営業停止です。だけど再開した途端、常連のお客様から「柴田さん、ご飯食べに行つていい？」という電話が何本もくるの。涙ができました。もしあの時、僕が誤魔化していたら、従業員を大切にできなかったとは、自信をもって言えなくなっていたかもしれない。彼のおかげです。

近藤 その判断は私が柴田さんの立場でもやっぱり迷いますね。そういう時に柴田イズム、近藤イズムを理解した社員が近くにいるかいけないかの違いは大きいものです。そういう社員を育て上げた柴田さんもすごいですね。社員が「大切にされている実感」をもって

いる会社は、危機に強いです。
柴田 僕はホテルの閉館後、「一般社団

きますから」と頭を下げ、彼女にはこう言うの。「慌んで、ゆつくりでいいよ。僕が怒られておくから」って。

数年して彼女がホテルを離れることになった時、大朝礼でこんな挨拶をしてくれました。「私は足が不自由なので、自分が嫌いでした。生んでくれた親もうらんでいました。ところがこのホテルに採用され、カフェで働いているとスタッフの人たちがみんな優しいのです。最初は疑っていました。しかし、半年たつても、一年たつても、その優しさは変わりません。はっと気づいたのです。障害を抱えているから優しくしてくれている。障害も悪くないなって。すると、両親へのうらみもすつと消え、むしろ生んでくれたことに感謝できるようになったんです」。

思わず彼女を抱きしめて、お互いに泣きました。会社が続いていくためには利益をあげることも大事。でもそこに至るプロセスに「人への優しさ」が抜け落ちていたら、どんなに黒字であっても、その会社は社会に役立っていないとはいえないですよ。

近藤 会社はなんのためにあるのか。法人アソシア志友館」を立ち上げ、会社だけじゃない、家族の絆、社会の絆を結ぶ活動をしています。今の日本に足りないのは、誰かに大切にされているという実感。人を大切にする本當の経営をもう一度、取り戻したいですね。
近藤 中小企業が自信を取り戻せば、日本は変わります。組合運動の同志として、これからも高い志と情熱をもって、やり続けたいですね。（本誌）



（株）日本レーザーにて