

中堅企業の柔軟人事 第2回：公式の制度がなくてもコミュニケーションはある

川喜多, 喬 / Kawakita, Takashi

(出版者 / Publisher)

産労総合研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

賃金実務 / 賃金実務

(巻 / Volume)

808

(開始ページ / Start Page)

84

(終了ページ / End Page)

87

(発行年 / Year)

1998-02

連載

中堅企業の柔軟人事

公式の制度がなくても コミュニケーションはある

第2回

法政大学経営学部教授

川喜多 喬

組合なくても発言権あり

ある調査報告によると、「中小零細企業には労働組合がないので、経営者に対して労働者の意見を知らしめるルートがない。そこで、労働組合の未組織の企業には、法律で従業員代表制という公式の機構を作らせるのがいい・・・」。

しかし、労働組合のある従業員7,500人の企業の経営者と、労働組合のない従業員100人の企業の経営者と、一体どちらが部下の気持ちを知り抜いているだろうか？ と、私は、そういう調査報告を怪しむ。

それに、労働組員数千人の組合の幹部と、従業員300人の無組合の企業の部長と、どちらが部下の日常感情の綾や襞を理解しているだろうか。制度化されたコミュニケーションの機構がないとコミュニケーションが阻害されている、遅れていると考えるのは、制度崇拜論者の悪い癖である。

大企業では自己申告制度、目標管理制度が整備されており、上司と部下との話し合いが活発であると即断するのも、どうかと思う。別にそんなものがなくても、私の知るある従業員20人の会社では、家族ぐるみで社員がつきあっていて、部下の気持ちなどあらためて調査票など配って記入してもらわなくてもよく分かっているのである。

目標管理制度があればキャリア育成が行き届い

ていると考えるのも、早計である。富山県小矢部市には、大型機械設備の部品製造では素晴らしい技術・技能を誇る小矢部精機があるが、そこでは、かつて全社の品質大会で、私は20年後に何になりたいか、を全社員にいわせてみた。俺は社長になりたい！と怒鳴る若者に皆笑い転げながらも、和気藹々と夢を語り合っている。

それを密室で上司と部下が1時間、こっそりと面談する制度など入れてしまうと、社風が堅苦しくなるではないか。

群馬県の旭鉄工という中小企業の社長にかつて伺ったところ、賞与の一部は別に水引のかかったのし袋に詰めて、社員の自宅一軒一軒に、社長の奥さんが配って回るそうだ。今もやっているかどうかは確かめてはいないが、「内助の功」に、せめて賞与の一部なりとも直接受け取っていただいて、職場で働くご主人への支援を社長夫人が感謝して回る。その場で、家庭に帰ったときの社員の愚痴やら希望やら、その他の私事情やらがお茶の間で聞けるではないか。

長野県の中野市のタカギセイコー（アメリカでも眼科医用の精密光学機器が中心の製品）、年に一度、全社員と協力業者の家族ぐるみ集まって、バーベキュー大会をやる。その場には、家族たちがふだん目にする事の少ない会社の製品が展示される。楽しくビールでも飲みながら、みんなの気持ちを聞けばいいではないか。CDP などと大



げさな話をもち出さなくても。

日々教えれば、業績考課面接など必要なし

山形県山形市にあって鍍金技術でも品質管理技術でも納期の早さでも有名なスズキハイテックという企業では、20人ほどの作業集団の長が、日々、その日あげた利益が即座に分かる仕組みをきちんと作り上げている。

班長以下の社員全員が、ちゃんと数字を知っているから、その日の仕事さえちゃんとできれば、グループで相談して、早めに仕事を終わってもいい。その日に子供の運動会がある人が班にいる場合は、事前に皆で相談して、早出をし、早く終わって、運動会への応援に仲間を送り出すこともできる。ホワイトカラーは裁量労働でブルーカラーはそうではないなど、机上の空論を重ねているのは、労働法学者だけでたくさんである。あちこちの企業現場では、さまざまな裁量を社員たちに許しているのである。法律の定義などを別に何も知らなくても。

静岡県浜松市の設備工事業の中堅、日管でも、日々の業績が分かる仕組みをちゃんと作っている。課ごとに、年間の利益目標にあといくらに迫ったか、年間のコスト計画をどれほど消化したか・・・毎日それが、会議室に細かく数字で掲示されるのである。その数字は、むしろ、全社員にオープンである。

なぜって、会議室は本当に、文字どおりガラス張りであるからである。比喩的な意味ではない。本社屋の1Fにある会議室の窓側、廊下側、隣接する総務の部屋側が、いずれもガラス張りになっているのである。そして課長会議が開かれる間、

その課長が机を囲んでいるその後ろには、社員のだれが座ってもよい傍聴席までが設けられているのである。

別段ドラッカー先生をもち出さなくても、目標管理を勝手にやっている中小企業はいっぱいある。こういう企業にアンケートが回ってきて、「目標管理制度はありますか」との項に「ない」と答えたからといって、ないかどうか、行って確かめないとしばしば分からない。

庄や、くしきゅうなど多くのブランドの飲食店を展開している大庄グループでは、このほど、2カ月に一度の賞与制度を導入した。年に2回の、従来のボーナスと合わせると、年に8回、ボーナスが出るのである。

大企業では、賞与などで多少の個人差をつけても、労働組合が生活給の一部だと既得権益化させている。しかし、業績報償という意味で賞与を活用する点では、中小企業のほうに優れた企業がたくさんある。大庄グループもそのひとつだ。年に2回ではその間の6カ月、自分の業績がどうであったか推し量るしかない。しかし業績は実際は日々の業績である。それを短期に評価してやって賞与として出すことで、

行動→刺激→行動

のサイクルが細かくできるのである。

カネをかけた社内報がなくても情報は伝わる

社内報コンクールに優勝するような社内報は、さすが立派である。中小企業には、あれほど立派なものを作るカネは、まずないだろう。

しかし、情報は、どンドン壁に張り出すだけでも十分、伝わったりする。逆に、立派な社内報も、

中堅企業の柔軟人事

読まれないことがある。

筆者は、従業員数千人規模の企業の社員アンケートを手伝って、社内報の読破率を調べたことがあるが（そのために社内報に小さなトリックをしかけた）、ある特集号をちらっとでも見た社員の比率21%、丹念に読んだ社員6%だけであった。

ホッチキスやネイラーで有名なマックスの工場の壁には、所狭しと模造紙で現場の情報や社員あるいはパートさんが気づいたことが張ってある。社員は、しばしばその前に立って会議を行う。廊下の行き来の折に立ち止まって眺める社員も多い。決して、美しさを競ってはいない。的確に現場の情報が書かれているかどうかを重視しているのである。

美しいプレゼンテーション資料だと説得力があると、プレゼンテーション機器のメーカーはいうが、「道具」にのみこだわって情報を表現することに費やす時間が、情報を作り伝え咀嚼する時間より増えれば本末転倒である。

マックスのやり方は実用本位である。パートさんたちに、自社の製品がどれぐらいの値段で近所のスーパーで売られていたか、という情報を集めてもらってそれを掲示してある・・・そこに現れた数字は営業マンが想像している数字より遙かに正確であり、流通政策や価格政策を再検討する時に参考になるという。

精密小型モーターのオリエンタルモーターは、ビデオやカメラが大好きな会社で、社内のさまざまな行事だけでなく通常業務も、どんどんビデオに収め、写真にとり、あちこちに張り出し、あるいはビデオ社内報としている。全部仕事をしながら撮るのであるから、社外の製作会社に外注する

費用が高む心配はない。でき映えは素人然としていてよいのである。

オリエンタルモーターの社内報も、ほとんど女性社員一人で作っているが、ソフトウェアのインテックでも、社内報は女性社員プラスアルファぐらいで全部作っている。総務関係の雑誌を読むと、アウトソーシングをやれやれと書いてあるが、そういう雑誌に業務請負・代行会社の広告が多数載っているところを見ると、記事なのかよく注意して読んだほうがいいようだ。

E-mail など入れなくても、社員食堂の白板や壁新聞で伝わるべきものは伝わる。中小企業ではいまだに給与を手渡しとしていて、銀行にいわせれば、それは遅れているということになるであろうが、その毎月の給与袋に、社長が伝えたい情報を書いたり、中に1,2ページぐらいの社内報を入れたりしている中小企業もある。

逆に E-mail が雑談で埋まってしまったと嘆いている企業だってある。LAN（ローカルエリアネットワーク）整備で社内情報はスムーズに流れるなんて機器屋の宣伝文も、時には眉唾で読んだほうがよい。

社外への「手作り」の情報作りが社員の気持ちを育てる

サービスのよいことで知られる、山形県上の山温泉郷の「日本の宿 古窯」は顧客に手書きの社外 PR 報を届けている。ワープロで打ってはいない。今どきデスクトップパブリッシングも知らない中小企業か、などとバカにしてはいけない。手書きで書かれた社員一人ひとりの近況報告や挨拶などが、季節の草花や花や葉の押し花とともに届くのは、さすが「日本の宿」らしく思えるもの



である。

顧客に名前や趣味まで公開して語りかけるのは、従業員の教育になる。窓口職員に名札をつけることにすら反発するような地方自治体などの労働組合は、顧客からの評価あって初めて月々の給与が出る人々とは無縁の存在なのである。

静岡県沢根スプリングも、手作りの情報誌を毎月、顧客に届けている。こういう中堅メーカーが直接、顧客に情報を届けることは実は珍しい。東京の台東区の松下徽章は、月刊で情報誌をお客様に届けること、もう20年。それには自社の営業マンの失敗談・苦労話が実名入りで連載されている。商品情報よりも、こういう話のほうが顧客の関心を引き、そして営業マンと顧客の心理的距離を縮めるものである。

NC旋盤など自動工作機器で有名な石川県の高松機械工業の社内報は、得意先に取材した情報がちゃんと毎号、載る。また職人芸に徹した人々の話が載る。それを通じてモノ作りで頑張ろうという気持ちが社内にも醸成される。

土佐の高知の産品を通信販売で届ける光陽物産のカタログには、直接自社の商売とは無縁だが地元高知の観光に関わる情報が、あれこれと載っている。郷土産業、かくあるべし。

社長の言動が皆に見える中小企業

専任の教育スタッフがいないから中小企業の社員教育は遅れている・・・という評論家の文章を読んで、私は、その現場知らずに驚いたことがある。

教育スタッフなどいなくても、企業では全員が他に対して教育スタッフなのである、兼任の。

とくに社長自身が教育者である。だって社長の立ち居振る舞いをふだんから見られる距離に社員がいるのが、中小企業であるからである。テレビで、泣いている社長の姿を見て初めて社長を見たというような大企業とは、そもそも違う世界なのである。

女性技術員がミス志賀高原に応募したことを知った長野県の中野土建の蔵谷社長は、挑戦を知る覇気のある社員がいることは社長にとってもっとも感激することとし、それを応援することを決め、歩き方話し方の講師を特別に雇ってきて特訓を行い、晴れ舞台に必要な服や靴を買ってやり、さらにコンクール当日は社員全員をバスに乗せて応援に行かせた。女性技術員は、ついに優勝。以来、さまざまな行事に引っ張りだことなり、彼女が紹介されるたびに、会社の名前も一層有名になっている。そういう社長の熱心な行動は、社員がちゃんと見ているものである。

社長が、先輩が、上司がそのふだんの言動で社員を、後輩を、部下を育てる。これがあれば十分で、社員教育の体系図だの、規定集だの、施設だの道具だの、専任教員だのの有無で大企業をほめ中小企業を見下すなどとは決してしてはいけないのである。

(かわきた・たかし)

[毎月15日号掲載]