

対談

アイスホッケーにみる 人材育成と企業経営

— 日本ゼオン中野会長にきく

日本ゼオン株式会社代表取締役会長

中野 克彦

×

藤村 博之

法政大学大学院

イノベーション・マネジメント研究科教授

アイスホッケーとの出会い

藤村 まず、中野会長がアイスホッケーをお始めになったきっかけからお話いただき、その後、企業経営との結びつきという話題に入っていきたいと思いません。

中野 私は生まれが日光なんです。

藤村 アイスホッケーが盛んなところですね。

中野 ええ。そこでアイスホッケーの試合はよく見ていたわけです。ところが、小学校の3年生のときに東京へ出てきてしまったので、日光でのアイスホッケーの経験というのは全くないのです。スケート自体も、滑ればすてんぐらいの、まあ、よちよち歩きの状態でした。東京は戦後すぐですから、アイスホッケーをやるなんていう雰囲気はなかった。インドアリンクというのも昭和25,6年ころ、つまり私が高等学校の1,2年のころからで始めたわけなので、東京へ出てきた小学校のころは、それこそスケートは全く関係なかったわけです。

ただ、私は中学から慶應で、そのまま高等学校に入って何か運動をやりようかといったときに、たまたまスケート部というのがありまして、昔見たことがあるし、なじみがあるから、スケートでもやりようかと。それで高等学校からスケートを始めたんです。始めたときはそれこそ滑ればよちよち、怖がって滑っていたという感じなんですけどね。その後、インドアリンクというのが東京でできたものですから、夢中になって滑り出したと。こういうことなんです。

藤村 じゃあ、本格的にアイスホッケーをおやりになったのは高校からですか。

中野 高等学校の1年ぐらいからですよ。

藤村 アイスホッケーの魅力とは何でしょうか。

中野 それはやっぱりスピードと判断と、それからボディチェックというのが許されていることですね(笑)。

藤村 ぶつかり合っていますよね。

中野 あらゆるスポーツの中であれだけ瞬間的に判断をして得点を上げるというのはなかなかないんじゃないでしょうか。非常にタフでないとできません。

それと、手と足を覆う分厚い防具をつけ、スティックを持ってスケートをはくわけです。ちょうど義手と義足をつけたように、動きがぎこちなくなります。ス

ティックとスケートといういわば義手と義足を両方つける。だからリンクの上で、走る、跳ぶ、跳ねる、バックする、そういうことが自由にできないと、アイスホッケーの本当のプレーヤーにはなれないわけです。

ただ滑るだけが能じゃなくて、バックしたり、跳び上がったたり、いろんなことが自由自在にできるまでスケートिंगがよくならないと難しい。その難しさの魅力にとりつかれてしまったわけです。

特に一番の魅力はスピードですね。例えば、バスケットなどは一つのフォーメーションでわりあいできますが、アイスホッケーはフォーメーションは一応あってもすぐ壊れるわけです。壊れたときにすぐ組み立てを変えなきゃいけない。臨機応変さが求められる。それにはやっぱりスピードです。なんといってもその魅力でしょうね。

藤村 私も長野オリンピックのときにチェコとカザフスタンの試合を見ましたが、いや、なかなか迫力あるすごい試合でした。

中野 そうですね。ボールはバックと言うんですが、シュートしたときのバックのスピードなんていうのは120~130キロあるんじゃないでしょうか。思い切った前にスピードを上げて走りながら、さらにシュートするわけですからね。

だからアイスホッケーでは、ゴールキーパーが一番スケートिंगが上手な人になるんですよ。普通、草アイスホッケーというか、友達同士でやっているアイスホッケーなんていうのは、下手なやつに「おい、おまえはゴールキーパーをやれ。おれが持って行って得点してやる」、というようなことがあるんですが、アイスホッケーが一番スケートिंगの上手な人がゴールキーパーをやるんです。

なぜかというと、選手はあの2ミリぐらいの細い鉄の上に乗っかっていて、これをインサイドとかアウトサイドとかというところにエッジを使い分けて瞬時に敏捷に動くわけです。車だとかモーターボートを考えればおわかりのように、スピードを出しているときはわりあいかじをとるのが楽ですが、静止した状態から動くのは、エッジをよく使えないといけません。ゴールキーパーは静止した状態から動かなくてはいけませんから、上手なスケートिंगの人でないとだめなんです。

藤村 アイスホッケーは味方の中にも何チームかあって、チーム単位での交替が多いですよ。

中野 ええ。やっぱり義手・義足でそれこそ2ミリのエッジの上に乗っているわけですから、行って帰ってくると体力をものすごく使います。氷の上でフルに体力を持ちながら動ける時間というのはせいぜい2、3分ですね。

だけど、大学のチームはあんまりメンバーがいまさんから、5分ぐらい続けさせられる、守るために戻るのを、タックルバックと言うんですけど、最後はタックルバックするのも嫌になるぐらいくたびれるわけです。一つのピリオドは20分ですが、20分全部出っ放しというわけにはまずいかなので体力の続く2分か3分の間に交替をします。

ですから、実力のレベルからすれば第1フォワード、第2フォワード、第3フォワードとなるんですが、よく言われるのは、くたびれた第1フォワードよりも元気のいい第3フォワードのほうが勝つ、つまり得点すると。いくら技術があっても、くたびれてくると人間動きが悪くなります。第3フォワードは技術はあまりなくても動きが速い。監督が、出ている選手の体力の時間を見ながら交替していくわけです。それも一つの技術です。

藤村 1チームで、氷上に出ているのは何人ですか。

中野 氷上に出ているのは6人です。前3人フォワードで、ディフェンスが2人いて、ゴールキーパーがいる。6人ですね。そのフォワードが、3組、ディフェンスが2組ぐらい、ゴールキーパーももう1人いますから、全部で17~18人です。それが一つのチームです。

藤村 ということは、組み方によって強い場合と弱い場合と出てくるわけですね。

中野 そうです。相手の強い第1フォワードが出てきたときに、こっちの第1フォワードを出すという作戦もありますし。第1フォワードが出てきたときに第3フォワードを出して、守りに徹して、それで相手が第3フォワードのときにこちらの技術のある第1フォワードを出して得点するとか、そういう交替の術というのがやっぱりあるわけです。

藤村 3人のフォワードとその後ろにいる2人という、この役割分担は。

中野 そのコンビの組合せももちろんあります。前の3人の攻める選手と、ディフェンスの2人のコンビがうまくいかないとだめです。

基本は横が25メートル、縦50メートルのリンクの

中で、しかもフェンスがあるわけですから、ずっとぐるぐる回っているわけです。だから、「オールメンディフェンス、オールメンアタック」つまり「全員で攻めて全員で守れ」ということが原則ですね。ディフェンスだから守っていればいいというものではなくて、やはり攻めなくてはいけないし、フォワードも攻めればいいというだけじゃなくて、戻ってきて相手をマークしなきゃいけない。大変体力の要るのがアイスホッケーです。

藤村 中野会長は大学時代ずっとおやりになっていたわけですね。

中野 ええ。高校・大学とずっとやりまして、その間、大変夢中になって、アイスホッケーの虫みたいになった。たまたま下からエスカレーター式に上がったものですから、受験地獄というのはあまり知らないままで(笑)、アイスホッケーに夢中になっていたわけです。

大学2年のときに全日本メンバーになりました。夏でもスティックを持って土の上でも、セメントの上でもシュートする練習などをしていました。アイスホッケーづけでしたね。(笑)

藤村 大学をご卒業になってからもやっぱりお続けになっていたんですか。

中野 いえ。もちろん強い実業団のチームのあちこちから誘われました。でも、私はアイスホッケーで飯を食うのはすまいと。やることだけはやったと思っていましたから、卒業のときはすっぱりやめて、いきなりゼオンに入ったんです。ゼオンなんてアイスホッケーのアの字も知りませんからね。

ゼオンに入ったその年に、ソ連遠征試合というのがあったんです。ソ連といえば、そのころは鉄のカーテン時代で、みんなに「ソ連なんてのは一生行けるかどうか分からないような国だ。何としても一度行ってこい」ということを言われて、入社した年の10月に合宿にさえ参加すればソ連に行けると思いました。

藤村 それは何年ですか。

中野 昭和31年、1956年です。もう何十年前の話で、だから鉄のカーテンの話が出てくるわけですよ。(笑) そういう時代だったから、ぜひ行きたかったんですけども、この会社ゼオンはちょうど発展途上で伸び盛りだったものですから、人手が足りないのに、会社としてはそんなアイスホッケーに出している余裕はないということで、結果的には行けませんでした。

連盟からわざわざ会社にも誘いがあったのですが、会社としては遠慮させてくれという話になって、行けなかったんです。残念でした。

ダブルの人生

藤村 会社にお入りになってからは、慶應のコーチをおやりになっていらっしゃるわけですね。

中野 ええ。大学を卒業して、4~5年たった後で、母校のコーチを3年間、監督を4年間、全部で7年間、学生の面倒を見ていました。

ところで、アイスホッケーというのは東京ではインドリンクでやりますから、ふだんは日中は一般滑走で貸してくれない。朝6時~8時とか、夜、一般滑走が終わって10時~12時とか、朝早くか夜遅く、大学のスケート部はリンクを借り切ってアイスホッケーの練習をするわけです。

だから、コーチをやって教えていまして、それこそ会社には全然迷惑はかからない。だから、私が監督コーチをやっているなんて会社にも一切言いませんでした。私は学校から金をもらっているわけでも何でもなくて、全くの先輩として教えるということですから。朝教えて、8時に終わって会社に9時に来て、夜、仕事は5時に終わりますけれど、お客さんの接待なども結構やって、ちゃんと10時に向こうに練習に行って、面倒を見てやるという生活を、毎日ではありませんが、7年間やっていましたね。

そのころがやっぱり自分なりに、人を指導するとか、チームを強化するとかを非常に勉強した時代ですね。今思いますと、会社では慶應のアイスホッケー部の練習を見ているようだ、会社の人にも当然わかりますよね。やっぱり朝早いわ、眠いし、夜も疲れますから、会社へ来ると眠くなる。でも仕事を流していると言われるとしゃくですから、仕事も一生懸命やる。

それで終わってから、みんなが酒を飲んだり、マージャンをしたりしている間に、私は学生のところへ行く。朝もまだみんなが寝ているうちに起きて、朝行って、学生を鍛えるわけです。その鍛えるのも、技術の問題だけじゃなくて、学生としての生き方とか、人生の生き方とか、先輩ですから、語れるようなことを語ってやることによって、彼らが育っていくのを手助けする。そういうのを体験して、あのころはほんとうに一生懸命で充実していた。仕事もやって、人間教育

もやって、人生ダブルで生きるというのはこういうことだなという感じでした。

藤村 入社して4~5年後ぐらいから合計7年間お務めになったということは、会社のほうでもだんだん後輩が入ってきて、部下ができて、そういう年代に差しかかってきますよね。

中野 そうですね。学生に教育するのも仕事上の部下に教育するのも全く同じようなことが言えます。そういう意味では一人ひとりを教育する話の仕方とか、引っ張っていく言葉の使い方とか、どういうところを押せばみんな感動するかとか、そういう事には割合たけていたんじゃないかなと思います。

私は厳しいほうも厳しいですから、会社でも随分部下を叱りましたけれども、まあ、生意気かもしれませんが、「中野さんみたいな人の下で仕事をしたい」と言うのが結構いました(笑)。

藤村 いい言葉ですね。

中野 それは叱るときでもそれなりの理屈をよくわからせながらやりましたが。そのころの、一つのチームをつくり上げるチームワークとか、団体競技というもの力の発揮のしようというのは、経営者になってからも非常に役立ってきているという感じがしますね。

機能体組織と共同体組織

藤村 いよいよ経営とスポーツの関係というところに入っていきたいんですけども、企業経営はまさにチームワークが大事だと言われますね。中野会長からごらんになって、こういうところが非常に似ているなというのは何でしょうか。

中野 よく言われるのは組織というのは、機能体組織と共同体組織という二つがあると。共同体組織というのはご承知のように同好会です。そこに入っているメンバー全員が楽しめばいい。山の会とか俳句の会といったいわゆる趣味の会や、例えばアイスホッケー同好会というのがありますが、そこに参加しているメンバーが試合で、みんな楽しめばいいということですから、うまかろうが下手だろうが、出してもらえますよね。

ところが、ご承知のように機能体組織というのは一つの外部目的、スポーツなら勝たなきゃいけない、会社でいえば収益を上げなきゃいけない、そういう外部目的に対して組織ができ上がっていますから、やはり

勝つためには下手な人は出さないわけです。例えばアイスホッケー部なら、4年生が全部出るわけではなくて、1年生でも技術の高い者を出していく。

そういうことで勝利をつかむというような考え方は、企業においても収益を上げるために、年齢・序列に関係なく優秀な人間をそこに当てていくということと、非常によく似ています。4年生を使わずに1年生を使わざるをえないというと、4年生の中には非常に不満に思う人間もいるわけで、規律だとか礼儀のような組織運営の基本のところをきちっとしておかないと部の状態が乱れるものです。

私どもの会社でも、やはり規律や礼儀、具体的にはあいさつをきちんとする、時間厳守、そういう基本がきちんとしないと指示・命令がなかなか行き届かない。そういうこともそのころ学んだことではないかなと思っているんです。

藤村 命令を出してもうまく動かないというのはしばしばありますよね。それは相手があることだし、こちらがこうやろうと思っても、相手は相手なりに考えてやってくる。そういったときまさにアイスホッケーのように、冒頭でおっしゃった臨機応変、つまりその場その場で判断しなきゃいけないという、それはビジネスの現場でも毎日ありうることでしょね。

「大学3年生」＝「中間管理職」

中野 ありますね。強いチームをつくっていくというときにいつも考えたのは、個人の技能と組織全体の力、個と全体というものを考えなきゃいけないなど。例えば全体の組織を強くしようとするときに、全員にトップの考えをきちんと浸透させ、実行させることはなかなか難しい。そのためには、中間の管理職という、その層の人たちをきちんと鍛えるということが大事だと思います。

なぜかといいますと、4年生すなわちトップが偉くて、「おれについてこい」と威張っているチーム、これは大して強くないんですね。そうかといって、2年生とか1年生が「上はわれわれに押しつけるばかりで自分たちは何もやっていないじゃないか」とふてくされているチームは余計だめです。強いのはやはり3年生が非常にきちんとしていて、上の言うことをよく聞いて、下に伝え、下の言うことを聞いて、上に伝える。3年生が技術的にも人間的にもしっかりしている

チームというのは非常に強いですよ。

だから、何か経営として物事を浸透させようというとき、3年生のところが納得すれば浸透するんです。3年生というのは、企業においては、部長さん、課長さんです。今はトップダウンで上からどんどん指示を出さなくては行けないという風潮もありますが、しかし、自分の考えを出すのがトップだとしても、それを浸透させて、末端にやらせるためには、中間管理職がきちんとしているということが一番大事だと思います。

そういうことで、うちの会社では中間管理職の研修というのを徹底してやっているんです。

藤村 例えばどんなことをおやりになっているんですか。

中野 管理職として当然持っていなければいけない基本的な人間管理のスキルです。10あるんですけども、一つは創造性開発。要するに管理職たる者は世の中の動きをよく見ておかなければならない。事が起きてから対処するのでは全然進歩はないんだと。次の世の中がどうなるかを常に考えていて初めて今、準備ができる。次の時代を読めないような管理職はだめだよということを常に言う。そういうふうに予測して準備するというのが創造性開発なんだということを言っています。

それから計画性。3年後、5年後自分の組織をどういう方向に持っていくかという計画性です。ここへ上れというのはしごをきちっとかけられるような管理職でなければ、下はついてこない。下は上手に上るすなわち、効率よく上ることが大事なのであって、そのはしごが間違ったところへかけてあったら、とんでもない方向へいってしまう。

そのほかに、権限委譲、コミュニケーション、動機づけ、リーダーシップなどの基本的なスキルがあります。それを4日間でびっちり鍛えるんです。要するに大学でいう3年生のところを鍛えることを徹底してやっているわけです。そういうのは企業でも大学の運動部でもやはり同じことではないかな。

藤村 そうですね。

中野 大学の運動部にたとえて言うなら、3年後に優勝しようとか、3年後に2部から1部に上がろう、そういう計画を立てて、部活をそれに向けてどう持っていくかというのが計画性です。そういうことを学生にも時々教えたりなんかしていますが、会社でもいわゆる大学3年生のところをねらってやっています。

大学3年生の部分、つまり部課長クラスがほんとうに会社の方針をわかって、下に浸透させてくれる。そういう組織では、基本的な礼儀や規律などもきちんとできている。そういうのを私は経営のファンダメンタルズと言っているんですけども、それができていることがまず前提ではないか。それがチームを強くすることではないかと。

次が、個の問題。個人個人をどうやって育てていくかということは、これはなかなか難しいことが多いですけども、私が原則として考えているのは、人を鍛えるという前に、まず、おれはうまくなってやろう、強くなってやろうと思っているかどうかというのが最初だと。

よく、自分の子供に「勉強しろ、勉強しろ」と言いますよね。だけど、本人が本気になって勉強しようと思わないとなかなか身につかないものなんじゃないでしょうか。

藤村 そうですよ。

中野 本当に自分が、よし勉強してやろうと思ったときはどんどん頭に入って行く。なぜ勉強しなきゃいけないかをまず教えることが大事なんじゃないかというも思っています。だから、今でもそうやっているんですが、何か物事を進めるときには、基本的考え方、おれの哲学はこれだということをまず説明して、相手に理解させ、納得させる。そうすると行動するわけですね。そういう基本を教えてあげることがまず個人を教育するときが一番大事だと思っていて、学生ときもそうしましたし、会社へ入ってからもしてきました。

例えば労使関係でも基本の考え方はどこにあるのかということを引きちと持っていない限り、どこに行ってしまうかわからない。

「人」を大事にする

それからもう一つは、最近アメリカ的経営か日本の経営かというような議論の中で「コーポレートガバナンス」「企業統治」ということがよく言われますが、あれも突き詰めていくと企業は誰のものかという話ですよ。

藤村 そうですね。

中野 株主のものなのか、ステークホルダーのものなのか。自分の会社を株主重視の経営にするのか、そ

うではなくて加えて社員地域社会、顧客等をも大切に経営をするのか。そういうところで雇用の問題もはっきり決まってくるわけです。株主重視の経営しようということなら、人が余れば人減らしをするなど常に効率を考えるわけですが、私の場合、効率的な経営はどんどん入れますけれども、一方においては社員の会社への忠誠心というものを重視して、両方でやってきました。そういう、私の基本的な経営哲学というか、基本的考え方をまずきちと社員たちに納得させるということが前提だと思っています。社員個人にはまず、よしやろうと思わせる。それが非常に大事です。トップになる人は言葉を大切にしないでとは思っています。

藤村 一般的にチームを強くしようとしたら、例えばジャイアンツみたいに強い選手をどんどん連れてきて、弱い選手は外へ出す。こうやってチームを強くしようという方向がありますね。中野会長は実際企業経営をおやりになっていて、そういう形で会社って強くなっていくとお考えでしょうか。

中野 会社としては、会社の事業構造がどんどん変わっていきますから、それに対応していかなくては行けない。例えば私どもは今まで素材でやってきたわけですが、それをやめて、今度は新しいITのほうにいかうとすると、その分野に知識のある人間は多くはないわけです。そうすると、新しい分野の人間をやはりとってこなくては行けない。そういうことは、企業が新しい方向に分野を変えるときには必要なことで、積極的にやらないといけません。

ただ、とってくるといっても、部署全員を採用するわけにはいきませんから、1人か2人の優秀な指導者になれそうな人をとって、他の社員に教えてもらうより仕方がない。そういうやり方で私どもは事業展開をして、これまでまあまあ成功してきました。私はそういうことが企業として必要だと思います。

こんなことをいうと語弊があるかもしれませんが、運動部は勝てばいいといってどんどん強い選手を連れてくる大学がありますけれども、私はああいうのは反対なんです。要するに、例えばそのスポーツしか知らない人を連れてきて、勝ちました、勝ちましたと。でもその人たちはその後どうなるんだということです。

学校というのは本分があるんです。学問というものが基本的にある程度できなきゃだめなのではないでしょうか。それでよかったかどうかはわかりませんが、私

は「アイスホッケー部は勝つことが目的だけど、人間をつくるのがまず前提にあって、人間がしっかりできて初めてアイスホッケーも勝つんだよ、部活は人間形成の場でもあるんだ」と盛んに言ってきました。そのとおりに全員が知っているとは思いませんが、文武両道というか、やはり学問もある程度やって人間的にもしっかりした人間をつくって世に送り出す、そういうことが運動部の使命じゃないか。ただアイスホッケーだけが強くて、卒業後就職もできないで困っているということではだめだよ。

でも、企業は新しく変わっていくもので、学問とはまた違いますので、収益も重視しなくてはならない。事業が変われば人間も変えていかざるをえないと思います。

時代の先を読む

藤村 その場合、古い事業を担当してきた人たちの扱いが難しくなりますね。

中野 難しくなりますけれども、初めてのことで一から勉強してついていこうという向学心に燃えた人間はいっぱいいます。そのときに大事なことは、一番優秀な人間から新規事業に移すということです。

新しい分野に会社がいくというのをたいへん優秀でない人がいかされる。優秀な人はどこの部署でも抱えたがるわけです。でも、優秀な人から出すことです。みんなが、ああ、あんなできる人を投入するんだ、それなら自分も行きたいなという気持ちになって、全体の気持ちが新しい事業の方向に向くわけです。

そういう方向にさせるためにはトップが関心を持つことです。トップが非常に関心を持っているということになれば、会社全体がその方向に動くんです。

例えばうちなんかも今までの主力事業は自動車にかかわる合成ゴムです。その前は塩ビで建築とか建材だったわけですけど、それから自動車になって、自動車は今、安定的に伸びていますが、最近は情報化の時代ということで、そういった関係の部材をつくる会社になっています。そこに転換する前は塩ビとゴムだけで、建材と自動車だったんですから、そこから今のIT関連事業に会社の風土を変えるのはやはり大変でした。そのためにはやはりトップが関心を持つこと。それから先ほど言ったように、世の中のパラダイムシフトを予知して準備するというのを早くやれる管理職がいる

かどうかというところが大事です。私がいつも言っているのは皆さん提案してくださいよということなんです。

例えば、これからユビキタス社会になることが考えられるときに、どういうことを今やっておかなければいけないのか。携帯電話中心の時代がくるなら、じゃあ、われわれにつくれるものは何か。そうして研究に入るわけです。時代を早く読んで、早く研究しませんと、実際その時代になってから、ああ、ほかもやっけてもうかっているから自分たちもと言っても、もう遅いですよね。負けちゃうわけです。

藤村 その辺は、スポーツに引きつけて考えると、敵の動きの先を読んでこっちが動くという、そういうことになりますか。

中野 そうですね。よく言われることは、アイスホッケーで攻めていて、後ろの見えないやつはだめだよ。真正面のゴールキーパーだけを見てシュートするんじゃないで、横も見て、シュートするよりもパスしたほうが入るなと思ったら、ぱっとパスしなきゃいけない。しかし、必ず後ろに相手がチェックにきているわけですから、それをまたかわさなきゃいけない。だから、後ろも見えないし、それを先見性と言うかどうかは別として、アイスホッケーでは瞬間の先を読むということが、たしかに重要ですね。先を早く読まなきゃいかんから、フォーメーションというか、約束事ができているわけです。そのとおりになかなかいかないのがスポーツですけどね。

藤村 味方に対する信頼というのがありますね。自分は先頭を切って走っているけれども、必ず誰かがついてきてくれているという。

中野 おっしゃるとおりです。前に攻めていても、敵がいたときに、横に行くような顔をして後ろにぱっとパスするとか。うまい人間であればあるほどやっぱり全体が見えていて、視野が広いですね。下手な人間は、足元ばかりみてやっています。

藤村 多分、大多数のプレーヤーは目の前しか見えないということになるんでしょうね。本当に必死になってトレーニングをしていくなかでだんだん視野が広がってきて、それこそ後ろまで見えるようになる。

「小さな戦い」に勝つ

中野 例えばサッカーで、コーナーで1対1でポー

ルの取り合いをしますが、そこで負ければ全員が引き上げることになります。ここで勝てば、そのボールがゴール前に来て、攻められるわけですから、これに勝つか負けるかが全体に影響するわけです。

同じことで、私はいつも、「小さな戦いに勝て」と言っています。常に1対1の小さな戦いに勝てることがフォア・ザ・チームであり、全員の信頼を得られるということなんです。

経営ではコストダウンとよく言いますが、私どもはゼットシグマ運動というコストダウン方式をとっています。コストダウン案は小さなものでも出させます。一つひとつの案は200万とか300万程度でも800から900テーマ案が出てきますので、合計しますと20億とか30億のコストダウンになるわけです。

藤村 すごいですね。

中野 私は現場に行くといつも「小さなことでもいから何か案を出しなさい」という。「小さな戦いに勝てなきゃだめだ」ということをしょっちゅう言うんです。そうすると、自分の提案はくだらないからやめておこうと思わずに、他のみんなも出しているんだから、自分も出そうと思うわけです。その結果、200万、300万レベルのコストダウン案がいっぱい出てくるようになる。

私どもの会社は、いいコストダウン案が実行されれば、その月からすぐ手当をつけます。例えば2000円手当がつけば、年間で2万4000円のアップになる。ベースがあがるわけですから、残業代など全てに影響して、結果として給料はどんどん上がっていく。逆に何もやらない人間は全く上がらない仕組みになっているんです。

団交も春闘もない

私どもの会社は、お聞き及びかどうかわかりませんが、実は春闘とか賞与の交渉というのは一切なしです。

少し長い話になるんですが、私どもは塩ビ事業で操業をスタートしたわけです。ところが、塩ビ業界というのは赤字続きで有名な業界で、私どもは一時はトップシェアだったこともあります。結局、撤退を決めました。5、6年前のことです。そのときに水島の十何万トンの工場を閉鎖しまして、100名ぐらいの余剰人員が出ました。当然、希望退職はとられるだろうし、転勤もあるだろうということで社員は覚悟したわけで

す。ところが、希望退職もとらずに、転勤もせずに雇用を守ったのです。100名すべての雇用を何とか維持し、COP事業という新しい情報部材に使われる高性能樹脂にかけたんです。

藤村 なるほど。

中野 それが今実っているからこそ、会社が非常によくったんです。そのときに組合と会社の信頼というのが完璧にできたんです。会社はやはり雇用を守ってくれるんだと。生産性3原則、雇用の維持・拡大、協力して協議しよう、成果は配分しようという生産性運動を、私どもは昔からやっていたから、それにのっとったわけです。撤退決断時は希望退職をとらざるをえないと思っていましたけれど、何とか雇用維持に挑戦した結果です。

それで信頼関係ができましたので、現在賞与交渉はしていません。過去10年間の平均妥結額があって、例えば5カ月なら5カ月を平均として、経常利益が50億から75億とか、100億とか150億とか200億とか、利益の額により妥結カ月数を決め、大体のテーブルが決まっています。賞与テーブルの交渉自体は組合としますが、一度決まったら3~4年はそれでいくことになっています。

藤村 いわゆる業績連動型ですね。

中野 そうです。結果としてうちの会社には賃上げのための団体交渉も春闘もありませんし、もちろん定昇もない。ほとんどが年俸制で、賞与はテーブルで決めるということになっています。

藤村 そうした制度には何年から移行されたんですか。

中野 2001年からです。

藤村 もう4年たったわけですね。

人事評価は「納得性」

中野 うちの会社の人事制度についてはどういう内容でやっているのかと話を聞きに来られるのですが、そのときに言うのが、評価が一番難しいと。

藤村 なるほど。

中野 私は人事が長かったんですが、評価さえきちとできれば、どんな難しい、厳しい人事制度でもできると思っています。

藤村 おっしゃるとおりだと思います。

中野 ところが、人間が人間を評価するというのは

難しい。私の評価に対する基本的考えは、人間が人間を評価する限り、主観というのはどうしても入ると。ただ今までは主観が主だったけれども、主観は入るにしても、とにかく客観的に材料を用意してみようということで、毎年、期の最初に、私はこういうことをやりますというテーマを出させることにしています。

藤村 目標管理ですか。

中野 そうです。期末に主観、客観を総合した目標管理みたいなことをやるわけです。そのテーマを複数の評価者が評価をすることにしています。すなわち何人かの総合委員で評価します。

つまり、1人の人間のテーマの完遂度を評価委員会という5~6人で見ます。5~6人で本人を面接して、そこで本人はこうやって苦労した結果、やりとげているはずだと説明する。みんなでいろいろ評価して判断しますが、5~6人でやれば、5~6人がまずほとんど9割以上意見は一致します。

そういうことで、主観は入るかもしれませんが、できるだけ客観的にやれるようにすると。今までは上司と部下だけで、上司と部下だと、どうしても好き嫌いがある。それを評価委員会の5~6人で1人を評価するようにしました。部門ごとに評価委員会があるんです。

藤村 相当な時間と労力をかけてやっておられるんですね。

中野 それはもう大変です。評価の月間をつくっていますし、さらに徹底しているのは、評価委員というのが5~6名、各部署にいますが、誰かわからないようにして、毎年交代しています。評価委員がわかると、ついオモネりますからね。(笑)

藤村 それが人情ですよ。

中野 そうなんです。だから誰かわからないようにする。こういうことをやっていることが、いいかどうかはなかなかわかりませんが、社員が、なるほど、これは半歩でも公正公平を期している制度だなんて思ってくれたら、それでいいんです。人が人を評価するときに、完璧なものはないんですよ。完璧なものはないですが、なるほど、会社というのは公平公正ということ

を念頭に置いて、そういう評価のやり方をとってくれているなという納得性が、完璧な納得はないにしても、ある程度あれば、結構厳しいことをやれるんです。

だから年俸制になるわけです。私どもは入社5年目以降、全部年俸制で、大体年間、例えば700万なら700万、とてもいい成績なら1200万ぐらいもらえませすけれど、次の年はまた700万から勝負するわけです。だめだったら600万になる。そういう評価をしているから、みんな納得するんです。

その個人業績の評価に加え、会社業績と部門業績、部門業績はZVA (EVA) を入れているんです。ZVAの改善度で決めているんです。どれだけ各部署で改善したか。それと個人業績、この三つで総合してあなたの給料を決めますよというふうにしているんです。

藤村 その仕組みだと納得性は高まりますよね。

中野 ええ。人事を長くやっていて実感したのは、人というのは納得しないと、必ず文句を言うてくるわけです。そうしたときに、ほかよりも一歩でも半歩でも公平を期してやっているということが納得性を生むんです。

藤村 なるほど。

中野 それがいいかどうかは別として、とにかく丁寧に行っているということが大事です。

藤村 よく人事担当者と話をしていると、評価の客観性とか透明性などと言いますが、いや、しょせん人間がやるんだから主観が入るんだし、主観が入ることを前提にして、どうやったら納得してもらえるかという道考えたほうが早いんじゃないですかという話をしています。

中野 おっしゃるとおりですよ。主観が入るということははっきり言っちゃっているんです。

藤村 それはとても正直な制度だと思いますね。

中野 はい。(笑)

藤村 今日は、アイスホッケーを通して形成された中野会長の人材育成に対する考え方や、企業経営上の要諦についてお話を伺うことができ、とても勉強になりました。どうもありがとうございました。

(この対談は2005年3月10日に行われた)