
「衆知を集める経営」の実践

松下グループにおける環境ビジネス創設の記録

Management by *Shūchi* :

Its Application by a Company of the Matsushita Group
to the Process of Starting an Environmental Business

有田 健一 (*ARITA Ken'ichi*)

松下環境空調エンジニアリング (現パナソニック環境エンジニアリング) 元社長

1. 松下電器との出会い
2. 松下幸之助と直接対面
3. 松下精工へ出向
4. 環境事業への取り組み
5. 第二の創業とも言える大改革を断行
「衆知が集まる」組織づくり
自分で考えて稼ぐ集団に変貌
6. トータルな受注活動によって大躍進
7. 創業者への思い

1. 松下電器との出会い

神戸商科大学（現兵庫県立大学）に在学中、バレーボール部に所属していた私は、まさに“バレーボール漬け”の日々を送った。専攻は銀行論だったが、のちにバレーボール部の顧問となるゼミの先生は、私に、とにかく勉強は適当でよいからバレーボールに専念するよう求めた。かつて全国制覇したこともある伝統校でありながら、入学した昭和 32 (1957) 年当時は低迷期で、関西学生リーグの 3 部リーグにまで落ちていたからである。何が何でも 1 部リーグに返り咲くことが、我々バレーボール部員に課せられた宿願であった。

こうして勉強そっちのけでバレーボールに熱中したことが、やがて松下電器（現パナソニック）との縁につながってくるのだから、人生とは不思議なものだ。きっかけは、松下電器の実業団チームに所属していた先輩が、大学まで指導に訪れたことに始まる。学生のクラブ活動、特に運動部では一般的によくあることだが、要するに、OBが在学生をしごきに來たのである。

先輩方の熱心な指導のおかげもあって、私がキャプテンを務めていたとき、神戸商大バレーボール部は 1 部リーグ昇格を果たした。その直後、9 人制から 6 人制にルール変更され、振り出しに戻すという意味で、せっかく上がった 1 部から 2 部に下げられる不運もあったが、ともかくある程度の結果を残すことはできた。こうした実績が認められたのか、4 回生になった昭和 35 (1960) 年の 5 月、これから入社試験のシーズンが始まるという時期に、松下電器実業団チームの先輩から、バレー選手として入社しないかと声がかかった。ところがその後、チーム方針の変更で、左打ちのアタッカーを優先して採用することになり、右打ちだった私はスカウトの枠から外れてしまった。

実業団チーム入りはなくなったが、たとえどんな形でどこに就職しても、60 歳までバレーボールをするわけではないのだから、自分がやりたい仕事を見つければよい。そんな思いから、

特に落胆はしなかった。それどころか、当時非常に上り調子の優良企業だった松下電器という会社、そして、一代でその会社をつくり上げ、商売の神様、産業の神様として世の注目を集めていた松下幸之助という人物に、かえって興味が湧いてきたのである。

とにかく松下幸之助について知りたくなり、著作物を読んでみたところ、そこには松下独特の思想であり、のちに「社員稼業」という言葉で表現されることになる考え方について述べられていた。私はこれに大いに共鳴し、たいへん感激したのを覚えている。当時読んだ書籍そのものではないが、『社員心得帖』から、社員稼業について述べられた部分を抜き書きしておきたい。

会社で働く社員の心がまえとして、私が機会あるごとに強調してきたことがあります。それは、会社で月給をもらって働いているといういわゆるサラリーマンとしての考え方をもう一步飛躍させて、自分は社員としての仕事を独立して営んでいる事業主だと考えたらどうか、ということです。つまり、会社で働いている人は、それぞれがみな社員という稼業の経営者なのであって、たとえば経理の仕事をしている人であれば、“社員は自分一人だけだけれども、自分は、この会社の中で会計、経理業という一つの事業を営んでいる経営者である”という意識をもって、みずからの仕事に取り組んでみるわけです。

そうするとどういうことになるか。自分で事業を営んでいるということになれば、その事業をなんとか発展させようということで、いろいろ工夫を凝らすでしょう。(略)給料を単なる給料と見るのではなく、自分が事業を営んでいることに対する報酬だと考える。そう解釈することによって、自分というものが相当大きくクローズアップされて、日々の仕事に新たなやりがいなり喜びを感じ

じつつ取り組めるのではないかと思うのです。⁽¹⁾

学生時代の私は、いったん企業に就職したら、歯車の一つになって動くだけで、組織の中に埋没し、面白くない人生を送ることになるのではないかと思っていた。会社のなかで立身出世を目指すといっても、そんなことが本当にできるのだろうかという不安もあった。「社員稼業」の思想は、そうしたサラリーマンのマイナスイメージを根底から吹き飛ばすものだった。たとえ一社員であっても、それを独立した稼業であると自覚し、自主的に創意工夫を凝らして働けば、組織に所属しながら、自分が主人公となって生きていくことができるというのだ。これは私にとって大きな希望となった。

そのほか、産業人の使命は、物資の生産に次ぐ生産によって世の中を豊かにしていくことであり、それを悟った昭和7(1932)年を真の創業年と定めた「創業命知」の話にも、たいへん感銘を受けた。松下幸之助という人は、実に面白いことを言っていると思った。しかも、そういうユニークな考えのもとで、現実には、小さな町工場から大企業に発展しているところが素晴らしい。バレー選手としては採ってもらえなかったが、せっかくの縁でもあるし、正規に入社試験を受けて松下電器に就職したい、ぜひとも松下幸之助のもとで働きたいと願うようになった。

恥ずかしながら、4年間スポーツに打ち込んだため、大学の成績は決して自慢できるものではなかったが、入社試験には無事に合格することができた。おそらくバレーで鍛えた頑健な身体も、いくらか評価に加算してもらえたのだろう。昭和36(1961)年4月に入社後、バレー部の先輩に、改めて実業団チーム入りをすすめられたが、私の興味の中心はすでに、ビジネスマンとして松下電器で働くことになってしまっていた。といっても、バレーを完全に止めるのではなく、余暇の楽しみの一つとして、松下電器門真地区

の草バレーチームに参加することにした。草バレーとはいえ、実業団を引退したかつての名プレイヤーたちが何人も所属しており、そうした諸先輩方と一緒にバレーができたのは、とても幸せなことであった。こうして私は、松下電器の社員として、第一歩を踏み出したのである。

2. 松下幸之助と直接対面

松下電器に入ったといっても、昭和 36 (1961) 年の時点で、従業員数は 2 万 8,000 人を超える大組織であり、新入社員の立場では、松下幸之助 (以下「創業者」と記す) の姿を、遠目に見ることすらないだろうと思っていた。ところが翌 37 (1962) 年、思わぬチャンスが訪れた。社長を退任して会長となり、時間に余裕ができた創業者が、入社 1 年目から 2 年目の若手社員十数名を集めて、「幸之助学校」と称する勉強会を開いたのだ。幸運なことに、私も選ばれて参加することになった。

幸之助学校は、まず食事の時間から始まった。メニューは、創業者が大好きなカレーライスだ。皆でカレーを食べていたとき、創業者が優しい笑顔でかけてくれた言葉は、今も耳に鮮明に残っている。

「これは僕のおごりやさかいな、みんな食べてや」

その温かい声を聞いて、場の緊張がほぐれるとともに、気持ちが高揚した私は、まるで身体が宙に浮き上がるような感覚を味わった。

続いて、創業者への質問の時間となった。「何でもいいから質問しなさい」と言われ、最初に高卒の人間が手を挙げて、「会長さんのように偉くなるには、どうしたらいいですか?」と尋ねた。あまりに唐突で、少々幼稚な質問のようにも思えたが、本音としては、そこにいた誰もが聞きたいことであった。しばらく間があって、創業者は次のように答えた。

「きみな、それはな、運やねん。運としか言いようがない。ぼくがこうして生きていること自

体が運なんや。それで会社があって、ぼくが成功するということになるのかもわからへん」

質問者はすぐに、「そうですか、会長さんみたいに運がいい人はいいいですけど、ぼくらみたいな運のない人間はダメですね」と言った。これに対して、「そうとは違うんやけどな、まあ分からんやろな」とつぶやいたところで、次の質問へと移った。このとき創業者が話した「運」の意味を、すぐには理解できなかったが、その言葉はずっと頭の中に残り、以降、運というものについて時折考えるようになったものである。

いくつかの問答のあと、私も思い切って次の質問をぶつけてみた。

「会長、物事を決断するとき、どれくらいの確率で、実行するかどうかを判断されるのでしょうか」

創業者は私の顔をじっと見て、「確率というのは、サイコロの目のことやろ?」と言ったあと、いかにも格好をつけた質問と思われたのか、横にいた人事担当者に、「この子は大卒か?」と確認してから、こちらに向き直り、真剣な表情で、こう回答してくれた。

「だいたい 55 対 45 で勝ち目があると思ったらやる。そやけど、これはやらなあかん、という事業なら、五分五分の確率でもやる。ただし、その反対はせえへんで」

それまで仕事で大きな決断をしたことがなかった若手社員の私には、まだ実感としてはよくわからなかった。しかし、誰のどんな質問にも常に真剣に考え、誠実に答えてくれたその態度からは、社員を本当に大事にしようとしている気持ちがあふれていた。私は創業者の人柄にいたく感激し、松下電器に入社した喜びを噛み締めていた。

その後、松下のみならず電機業界を立ち直らせるきっかけとなった熱海会談で、販売会社、代理店の社長との 2 日にわたる真剣な討議の末に下した決断、コンピュータ事業からの撤退、日本初の週休二日制の導入など大きな決断がな

されるたび、この質問のシーンを思い浮かべた。

それから8年後の昭和45(1970)年に、再び創業者と対面する機会をもった。給湯暖房事業部に配属されていた私は、全国の販売会社社長が集まる会議の会場に併設された新製品発表会場で、創業者に直接商品の説明をしたのである。

それまでの経緯を簡単に振り返っておきたい。入社後、本社の営業本部に配属された私は、数年経って、住宅設備機器を販売するために新設された「機器営業本部」に異動した。そこでは、事業部から出される価格決裁の審査を担当させられたのだが、そもそも製品の原価について勉強していない私が審査することに、強く疑問を感じるようになった。そこで私は、製品の原価を学ぶため、機器営業本部と同じく奈良にあった「給湯暖房事業部」への異動を願い出たのである。

そんなわがままがすんなり通るはずもなく、所属部署で問題となったが、私は事業部に向いて自分を売り込み、事業本部長との直接交渉によって異動を決めてきた。見方によっては、とんでもない型破りの社員だと思われるだろう。しかし私は、決して間違ったことをしたとは思っていない。要するに、「必要なら上司を説得せよ」「直属の上司の頭を超えて、より上位の人にもものを言っても、上司の権威は損なわれない」「新入社員でも社長にもが言える気風を大切にせよ」といった、創業者の教えに忠実に従ったまでである。それに、異動を希望する部署に自分を売り込むのは、「社員稼業を営む経営者」として、ごく当然の行動だったと考えている。

そのようにして給湯暖房事業部に配属された年に、前述の新製品発表会場で、創業者から、新型ボイラーの「オートホット」について説明を求められたのである。

「きみ、これはどういうものかね?」

「これは家庭用のボイラーで、石油でお湯を沸かします。風呂を沸かしたりシャワーを浴びた

りするのに便利で、暖房にも使えるようになっています」

「そうか、どや、これは売れてるか?」

「おかげさまで、松下電器がボイラーをつくったことが、世間で評判になっています」

「それは面白い。便利なものができたもんやな。しっかりやりや」

そんな会話のあと、「これがタンクで、ここがバーナーになっていて……」といった構造の説明をすると、創業者はいちいち相槌を打ちながら、一所懸命に聞いてくれた。こうした何気ない偶然の出来事もまた、私にとってはかけがえない思い出である。

創業者とは、もう一度だけ対面している。給湯暖房事業部まで視察に訪れた創業者に、そのとき抱えていた事業部の問題を報告したのだ。昭和50(1975)年当時、松下のボイラーは、他の中小のボイラー専門メーカーよりも値段が高いことで苦戦を強いられていた。製造原価は、むしろ他の専門メーカーよりも低く抑えているにもかかわらず、各種の賦課費が上乗せされることで、市場での売価は松下製品のほうが高くなってしまったのである。そうした状況を創業者に話したところ、日を改めて本社まで説明に来いということになり、後日、資料を携えて本社を訪ねた。ところがその日の創業者は、他の人との面会が長引いて時間切れとなり、結局会うことができず、それ以降、チャンスは訪れなかった。

余談だが、創業者の部屋で、ついたてを隔てて面会の順番を待っていたとき、グループ会社の幹部が、創業者と話している様子がうかがえた。その幹部は、豪傑で知られた人物で、非常にやり手であったが、悪く言えばやや尊大なところもあった。そんな人物に対して、創業者が、「もっと周囲の人たちと調和してやるように」と諫めたところ、そこにもはや豪傑の姿はなく、噴き出した汗を一所懸命に拭きながら、身体を直角に折り曲げ、まさに平身低頭していたのだった。

こうしたエピソードからも、創業者がいかに人々から尊敬され、慕われていたかが偲ばれる。他界して20年以上が経ち、直接薫陶を受けた世代の人間もだんだん少なくなってきた。私自身、創業者に特に近い立場だったわけではないが、職場で実際に触れ合う機会をもった者として、少しでも創業者にまつわる話を伝えていきたいと考えている。

3. 松下精工へ出向

その後、昭和59(1984)年に、システムキッチンを扱う「厨房器事業部」に移り、さらに住宅設備を扱う「HALS事業本部」の中国(地方)支店長を経て、平成3(1991)年4月から松下精工(現パナソニック・エコシステムズ)へ出向することとなった。昭和31(1956)年に松下グループに参加した同社は、「風と空気」の総合メーカー」として幅広い事業を展開していた。

松下精工の前身は、ご存じのとおり、電気メーカーの川北電気製作所である。同社は、大正6(1917)年12月、個人経営でソケットづくりをしていた松下幸之助に、扇風機の碍盤^{がいばん}1,000枚を注文した。この売上げで資金を得て、翌7(1918)年に「松下電気器具製作所」を創立できたという史実は、松下の関係者なら誰でも知っていることだろう。そういう意味で、創業者との因縁浅からぬ松下精工への出向は、私にとって感慨深いものがあった。

さらにこの松下精工で、換気扇事業部の取締役事業部長を務めたことが、会社人生のなかで非常に大きな転機となった。入社以来、ほぼ一貫して営業畑で働いてきた私は、営業部長などの管理職も経験したが、それはあくまでも「営業」という単機能の部署を任されたにすぎない。事業部長ともなると、話はまったく違ってくる。

いうまでもなく、松下グループにおける事業部とは、一個の独立した会社に等しい組織体だ。そこには製造部門、技術部門、経理部門、

人事部門、総務部門、営業部門などの機能がひととおり存在し、担当分野の事業を、原則的に独立採算で遂行する。つまり事業部長とは、単なる一部署のリーダーではなく、実質的には一個の企業体の長なのである。当然ながら、事業部長には、「経営者」としての資質や手腕が求められることになるわけだ。

それまでの私は、学生時代に創業者の著書で学んだ「社員稼業」の考え方を信条として、松下電器の各部署で懸命に働いてきた。社員稼業というと、どちらかといえば「個人事業」的なニュアンスが強いが、今度は事業部長というより大きな立場で、新しい何かをつかまなければならなくなった。もちろん、通り一遍の事業部長としての役割や機能は、知識として知っている。しかしながら、真の経営者とはいかにあるべきか、どのように組織を導くべきかという根本問題については、誰も教えてはくれないのだ。

このときいろいろな勉強をしたなかで、創業者の著書『実践経営哲学』を読み、「衆知を集める経営」ということを、改めて強く意識するようになった。そして、事業部長としての職務をまっとうするためには、ぜひとも優れた衆知が集まる理想的な組織をつくらなければならない、と考えたのである。同書から、衆知を集める意義について述べられた箇所を抜粋しておく。

衆知を集めた全員経営、これは私が経営者として終始一貫心がけ、実行してきたことである。全員の知恵が経営の上により多く生かされれば生かされるほど、その会社は発展するといえる。(略)

いかにすぐれた人といえども、人間である以上、神のごとく全知全能というわけにはいかない。その知恵にはおのずと限りがある。その限りある自分の知恵だけで仕事をしていこうとすれば、いろいろ考えの及ばない点、かたよった点も出てきて、往々にしてそれが失敗に結びついてくる。(略)

大切なのはかたちではなく、経営者の心がまえである。つまり、衆知を集めて経営をしていくことの大切さを知って、日ごろからつとめて皆の声を聞き、また従業員が自由にものを言いやすい空気をつくっておくということである。(略)

また、経営者みずからが衆知を集めてものを考え、仕事をしていくということも大切だが、それとともに、できるだけ仕事を任せて部下の人々の自主性を生かすようにしていくことも、衆知を生かす一つの行き方である。(略)

ただ、どんな場合でも大切なのは、衆知を集めるといっても、自分の自主性というか主体性はしっかりともっていなくてはならないということである。(略) あくまで自分の主体性もちつつ、他の人の言葉に素直に耳を傾けていく、いいかえれば、経営者としての主座というものをしっかり保ちつつ衆知を集めていくところに、ほんとうに衆知が生きてくるのである。⁽²⁾

事業部長である自分はもちろんのこと、すべてのスタッフに自主性をもたせるということは、要するに、全員が「社員稼業」の自覚をもつことにつながる。そこには当然、責任も発生する。そうした自覚のうえで、創造的かつ建設的な意見交換を行い、集まった知恵を集約して事業を動かしていくことが、理想的な経営といえるのではないだろうか。

たとえば事業部では、何か物事を決定する際、すべての部署の代表者が集まって「企画会議」を開く。内容はさまざまで、商品企画を検討することもあれば、販売企画を練ることもある。どこの世界でもそうなのかは分からないが、会議という場においては、力をもつ一部の人間が、自分の考えを押し通そうとするケースをよく見かける。ところが、一つの部署が大きな顔をして会議の主導権を握り、強引に事を進めたりすると、私の経験上、往々にして失敗す

ることが多い。偏った立場、狭い見方による判断にすぎないからだ。あるいは、人によってはただ自分の部署の事情を説明したり、できない言い訳を延々と並べたりして、結局何も決定できないケースもある。いずれの場合も、知恵を集めるどころか、会社にとってプラスになることは何もない。

そうではなく、たとえば、製品の性能を下げずにコストを下げるにはどうすればいいか、といった難しいテーマがあったとする。これに対して、各担当者が、「原材料を変えてみてはどうか」「製造工程や輸送方法を見直してみてはどうか」といった具体的な知恵を出し合うことによって、初めて前向きで創造的な話し合いが可能となる。衆知を集める事業部の企画会議とは、そのような場であるべきであろう。

こうした考えや思いを、私は「有田塾」と称する勉強会などを通して、部下たちに繰り返し伝えるよう努力した。有田塾とは、昇進する部下を対象に、事業部長である私が指導をする場のことである。こうした取り組みは、特別なことではなく、松下グループの各事業部で行われていた。といっても、単に言葉で伝えたり、命令をしたりするだけで、リーダーの思いどおりに人は動くものではない。創業者は、部下に指示や命令をするとき、同時に心の中で「頼む心、拝む心をもつ」と言っていたが、事業部長を務めたとき、その気持ちが痛いほどよく分かった。そういう意味で、松下精工の換気扇事業部では、非常によい経験をさせてもらえたものと感謝している。

4. 環境事業への取り組み

事業部長となって数年が経ち、定年退職の時期が近づいた平成10(1998)年、私は事業部の担当から外れて、新たに立ち上げた「環境営業本部」を専務取締役として管轄することとなった。松下精工として、これからの社会のニーズに適合していくため、環境改善に焦点を当て

た商品をつくっていく方針が打ち出されたからだ。といっても、一から新しい商品を開発するのではなく、従来からある製品や技術を応用して、環境改善に役立つ形で世の中に発表していくのが基本のスタンスであった。

環境への取り組みの一環として、私に対して、松下精工の子会社だった松下精工エンジニアリング（のちの松下環境空調エンジニアリングで、現パナソニック環境エンジニアリングの母体）に目を向けておくよう要請があった。この会社には、環境ビジネスに应用可能と思われるさまざまな技術が蓄積されていたからである。そして定年したあとに、同社の副社長を務めてみないかと打診されていた。

ところがこの後、事態は急展開した。松下精工エンジニアリングに、松下電器から資本が入り、つまり、松下精工の傘下から松下電器の傘下に移したうえで、環境ソリューションに特化したエンジニアリング事業を推進する方針が固まったのである。これは、当時の松下電器社長、森下洋一氏の強い意向によるものだった。

松下電器が、グループ会社のさらに子会社であるごく小さな会社に目をつけたのは、松下電器の「エンジニアリング力」を強化していくためであった。元来、電気製品の製造販売を主業務とする松下電器は、いわゆるハードの製造には長けていたが、そのハードに付加価値をつけていくエンジニアリング力が不足していた。ハードだけの勝負となると、ライバル会社との価格競争に陥る危険性が高いが、エンジニアリング力というソフトが加われば、新しい強力な武器となり、松下電器の弱点を補うことができる。さらに「環境」というキーワードを加え、ソリューションビジネスを展開すれば、21世紀に向けて新たなニーズを掘り起こすことにつながるだろう。森下社長のねらいはそこにあった。

ちなみにこの場合の「エンジニアリング」とは、建物の設備やその施工に関する諸々のノウ

ハウや技術のことである。具体的には、省エネルギーで効率の高い空調設備の設置方法や施工技術、照明機器のレイアウト方法、排水設備の設計施工など、そのジャンルは多岐にわたっている。

また、「ソリューション」とは「問題解決」を意味し、ここでは同社の技術を使ってさまざまなシステムを構築し、顧客が抱える環境関連の問題を解決していくということである。

そして平成10（1998）年10月、松下精工エンジニアリングは、「松下環境空調エンジニアリング株式会社」へと社名を変更し、私が社長を務めることになった。その後約半年の準備期間を経て、翌年4月1日から新体制がスタートしたのである。このとき森下社長からいただいたメッセージを収録しておきたい。

森下社長メッセージ⁽³⁾

「松下環境空調エンジニアリング株式会社」のスタートにあたって

二十一世紀に向けて「発展2000年後期計画」がスタートいたしました。それぞれの部門においては計画必達に向けてエンジン全開でスタートを切っていることと思います。本日のこの方針発表会は、単に新年度の方針発表という以上に皆さんにとって特別なスタートとしてこれからも記憶に残ることと思います。それは昨年十月に「松下精工エンジニアリング株式会社」より社名変更いたしました新生「松下環境空調エンジニアリング株式会社」が四月一日より新体制でスタートした記念すべき日だからです。

この日は松下電器グループにとっても歴史に残るスタートとなることでしょう。松下電器グループが来るべき二十一世紀に向けさらなる発展を続けるためには、社会環境の変化に対応した新たなビジネスモデルの構築に挑戦していかなければなりません。「松下環境空調エンジニアリング株式会社」はそ

の先駆けであり、松下電器グループにおけるソリューション事業の建築設備分野の事業主体を担当いただく部門であり、極めて重要な使命をもっております。

とりわけ環境、省エネ分野に関する社会の要請にお応えすることは企業の社会的責務であり、経営における最重要課題であります。最適環境創造に向け、松下グループにおけるハード・ソフトを結集し、空調設備、大気処理設備、水処理設備、土壌浄化設備等において最高のエンジニアリングを駆使いただき、「環境」「空調」「ガラス建築」のそれぞれの分野においてお客様に対するソリューションの提案、設計、施工、メンテナンスにおける一連のサイクルをビジネスとして確立し、二十一世紀に向けて大きく成長いただくことを期待しております。また、その推進においては関連製造事業場や営業部門と一体となり省エネルギー・環境技術によるシステム商品開発、インターフェースの統一等、松下グループとして総合力のあるマーケティング戦略、商品戦略の構築等、群・群経営の実践をお願いしたいと思います。

まだまだ市場の状況は厳しいものがありますが、皆さんにはこの高邁な使命を忘れることなく、新会社発足を機に更なる高収益企業を目指して社長以下全員が一致協力し、勇気をもって事業の推進を行っていただくようお願いいたします。

最後になりましたが、「松下環境空調エンジニアリング株式会社」のスタートに対して、私だけでなく松下グループの全員が本心に大きな期待を持っております。皆さんお一人おひとりの今後ますますのご健闘を心より期待しております。

平成十一年四月八日

松下電器産業株式会社

社長 森下洋一

このようにして、私の松下電器における最後の大仕事が幕を開けた。大仕事といっても、立場は定年退職後の再就職であり、すでに私欲は一切なかった。ただ純粋に「社会に役立ついい会社をつくりたい」という気持ちだけが、魂の底からふつふつと湧いてきたのである。創設までには紆余曲折があったが、難題を解決して無事スタートを迎えた私に、森下社長は社長辞令を渡ししながら、「松下電器はこの業界については未知である。きみの思うとおりにやってくれ」と背中を押してくれた。

5. 第二の創業とも言える大改革を断行

松下環境空調エンジニアリング（以下「MEA」と記す）は、松下グループにおける環境ソリューション事業分野の旗手として、21世紀に向けて歩み始めた。しかしながら、社長に就任した当初、MEAは、組織としてまだまだ未完成という印象があった。そこでまず、会社の現状を把握することに努めた。そうして長所を最大限に引き出すため、有効な組織改革を行い、問題点を解決していけばよいと考えたからだ。

最初に驚いたのは、各種の有資格者がたくさんいたことだった。建築士をはじめ、土木施工管理技士、管工事施工管理技士、電気工事施工管理技士、電気工事士、消防設備士等々、MEAの社員たちが取得している資格の種類は、実に数十種類にも上った。なかには、一人で複数の資格を取得している者もいたのである。ただし、組織全体で見ると、東京の支店にこの分野の技術者はいるが、大阪の支店にはいないなど、支店ごとにもっている技術内容がバラバラで、支店同士の協力体制も不十分であった。

次に、技術者の大半が、中途採用者であることも分かった。そのためか、チームワークや一体感というものが、やや欠けているように感じられた。仕方がないことだが、最初から松下

電器が好きで入社した生え抜き社員と、それぞれの事情で転職してきた社員とを比較すれば、愛社精神の面でいくらか温度差があったのだろう。

また、サブコン（サブコントラクター）からの下請け仕事がメインだったため、利益率が低かった。ごく大雑把に言って、建物全体のプランニングを行うゼネコン（ゼネラルコントラクター）に対して、サブコンは設備工事等、実際の工事を受け持つ。建築業界の上位層であるゼネコンとサブコンが利益を確保したうえで、各分野の専門業者に発注されるのが通例で、必然的に、下請け業者の利益率は下がってしまう傾向にある。これは、業界のピラミッド構造そのものの問題とも思えた。結果として、MEAは厳しい経営を強いられることになってしまう。

このように、いくつかの特徴や問題点が明らかになったわけだが、私はこの時点で、MEAは必ず躍進できるという確信のようなものを感じていた。ともかく技術は豊富にある。すべてのジャンルで一流とまではいえないかもしれないが、過去の施工実績を見ても、かなり高いレベルに達しているのは間違いない。環境事業に取り組むうえで足りないものがあれば、自分たちが努力してスキルアップすればいいし、よそから人材を引っ張ってきても構わない。あとは、それを最大限に生かせる環境を整え、社員たちの意識改革を行えば、大きく変わることができるはずだ。

目標はもちろん、「衆知を集めた全員経営」による、「環境ソリューションビジネス」の具体的な展開である。

「衆知が集まる」組織づくり

私はまず、組織構造を根本からつくり変えることにした。第1段階では、社員たちがすでに身につけている多様な技術を整理し、共通性のある技術者を集めてグループ分けを行なった。たとえば空調に関する技術者の集団、建築に関

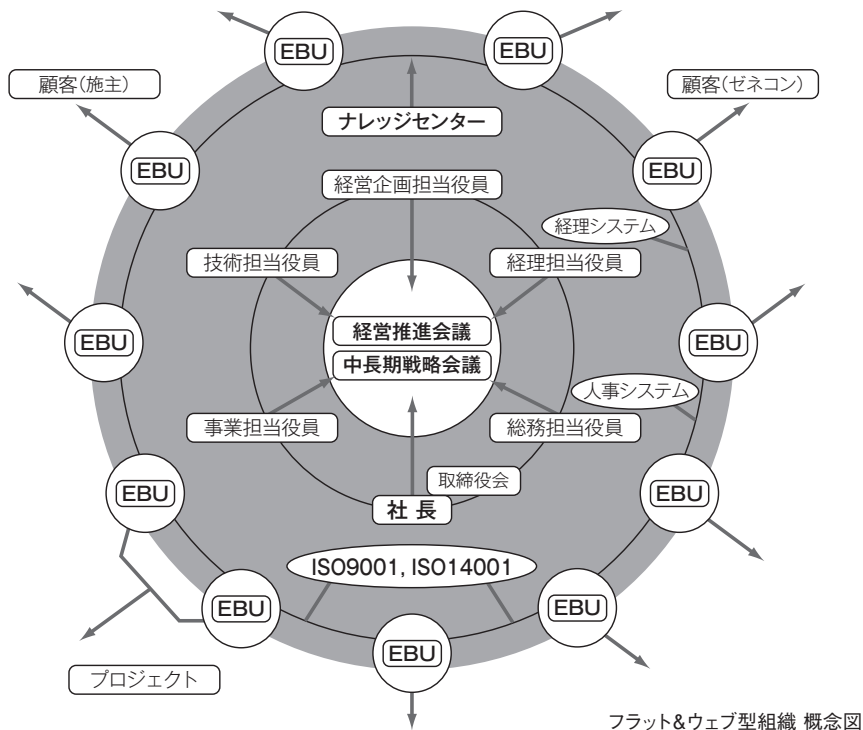
する技術者の集団、水処理に関する技術者の集団、といった具合に分類・整理していったのである。

そのようにして、最初は13のグループができた。しかし、単に技術者の集まりというだけでは、自立性がない。そこで、一つひとつのグループを「エンジニアリング・ビジネス・ユニット（以下、「EBU」と記す）」と名づけ、ユニット単位で独立採算で経営し、利益をあげるようにと指示した。いわゆるサラリーマン根性から脱して、自主自立の精神をもって仕事に取り組む「社員稼業」の考え方を植えつけようとしたのだ。同時に、支店ごとに受注した仕事に、その都度適当な技術者をあてがう従来の受身の姿勢を改め、ユニット単体、もしくは複数のユニットがプロジェクトを組んで、どのような環境ビジネスを提案できるかを考えていったのである。

第2段階として、すべてのEBUが横並びになって情報を共有し、効率的に事業を展開していけるように、つまり「衆知を集めて力強く活動する」ために、「フラット&ウェブ型」の組織づくりを進めた。次頁の概念図をご覧ください。まず、中央にある「経営推進会議」と「中長期戦略会議」が、会社の方針や方向性を決める。社長は会議で中心的な役割を担うが、物事を最終決定するのはあくまでも両会議である。会議の構成員である各担当役員は、それぞれの立場で知恵や情報を持ち寄り、創造的な話し合いをするよう心がける。

そしてその周囲に、実動部隊としてのEBUがあり、営業活動から機材の段取り、現場での作業に至るまで、基本的にEBUが自立して取り組む。ナレッジセンターはその名のとおり、さまざまな情報を発信する部署である。具体的には、全国のさまざまな企業の情報、特許情報、業界の情報、自社の決算情報などを扱う。

また、「空調事業部」や「環境プラント事業部」「環境装置事業部」といった事業部も存在し、それぞれ関連する複数のEBUを統括して



いる。しかし、私が社長を務めていたときには「ゆるやかな事業部制」という考え方を取り入れて、事業部長は相談役にとどめ、事業部としての独立性はあえて弱めることにした。そうすることによって、異なる事業部に属するEBU同士でも、自由に連携しやすい状態をつくったのである。

技術者を営業に行かせる方針に、社内からは異論が出た。経験のない人間に営業を任せることに、不安を感じたのだろう。技術者自身も抵抗を感じたに違いない。しかし、私の考えは逆だった。当社の場合、営業先である建設関連会社や施主会社の窓口担当も技術者であり、技術者が営業をしたほうが、技術的な高度な質問にもその場で即答できると考えたのだ。

たとえば、工場プラントの設備工事で100億円の見積書を持っていったとしよう。ところが相手は90億円しか予算がないと言ってきた。一般的な営業社員の場合、10億円も圧縮できるかどうかを、その場で判断することはほとんど不可能だろう。そのためいったん会社に持ち

帰り、上司や担当部署と相談をして、見積もりを修正しなければならない。これだけでも、相手にとっては時間の無駄となってしまう。技術者なら、「90億円にするためには、ここここを削りましょう、削られた機能は、別途この方法で補いましょう」といった代替案を、その場ですぐに提案できる。要は「話が早い」ということだ。これは間違いなく大きな強みとなる。

また、EBU同士、技術者同士でいつでも自由に情報を交換しあえるように、イントラネットを構築・活用した。たとえばどこかのEBUの一員が、「これこれの規模の建築物の使用水量は、どのように計算するのか、誰か知っている人はいませんか」と、イントラネットのなかで尋ねたら、「こういうデータがあります」「どこそこの取引先にはこういう資料がありました」といった回答が即座に返ってくるのである。こうして技術者同士の交流が深まれば、お互いのスキル向上や仕事の質的向上が図れるうえ、チームワークも向上する。

情報の共有化については、平成11年に「I

ISO 9001」の認証を取得したことも、大きな意味をもっている。品質マネジメントに関するこの国際規格には、各種の情報を文書化して保存することなどが義務づけられており、これをしっかりと守ることは、そのまま組織全体で同じ情報を活用できることにつながっているのである。

自分で考えて稼ぐ集団に変貌

社長就任2年目の平成12(2000)年には、それまで愛知県春日井市にあった本社を、大阪府吹田市に移した。そして、13あったEBUのうち、環境関連の7つのEBUを4つにまとめ直し、食品の衛生管理に関するHACCP(ハセップ)事業を担当するEBUを新設して、11EBU体制となった。こうした組織改革を進めたことで、さらに事業効率は高まり、環境ソリューションビジネスとしての訴求力も上がったと言える。

またこの年には、ようやく全社員にパーソナルコンピュータを貸与することができた。これでイントラネットによる組織全体の横のつながりが、システムの上で完成し、フラット&ウェブ型の組織づくりがよりいっそう強化された。

さらに前年に続いて、環境マネジメントシステムの国際規格である「ISO 14001」の認証も取得した。MEAは環境ソリューション事業を推進する会社であり、実際に作業を行うのは自社内ではなく、施主が保有する各種の施設である。つまり、環境改善に貢献する企業として、まず足元の現場の環境マネジメントをしっかりと行うことは基本中の基本であった。当然、社員の環境に対する意識を高めることにもなる。平成12(2000)年の時点では、ISO 14001の認証を取った企業はまだまだ少なかったため、営業活動をしていくうえで先方の評価アップにつながったのも事実である。

こうした一連の改革によって、「衆知を集めるための環境づくり」が、ほぼ整ったといえるだろう。各EBUが自由に活動しながら臨機応変に連携し、情報を共有することで、高度な知恵

が集まりやすく、また利用しやすくなったのだ。要は、社長が号令をかけて知恵を集めるやり方ではなく、「衆知のほうから集まって、それを皆で共有し活用できる組織」を構築し、創造性あふれる環境ソリューション事業を展開していったのである。

だが、経営者にとって最も大事な仕事は、社員に対し経営理念の浸透と共有化をはかることである。しかしすぐにできることではない。この会社は労働組合すら結成されておらず、連帯感は薄く、仕事を通じて社会へ貢献する意識もない状態のなかで経営理念を持ち出されても、プロパー社員は理解に苦しむだけであろう。社員の総意を把握できないことは社長として大問題である。労組結成について松下労組の幹部に相談したが、連帯感の希薄な状態では無理だと指摘され、そのような環境をつくるのも社長の責任ではないかと言われた。もっともなことである。多くの社員は全国各地の現場を抱え、本社に来ることすら稀であった。「衆知を集める経営」の環境づくりはできたが、社員の会社に対する求心力があるとは自信をもって言えなかった。

そこで、まず私のほうから全国の施工現場に足を運び、責任者と一緒に施主の代表の方にお礼と挨拶をしたあと、単身赴任で頑張ってくれている技術者の心のケアをするとともに作業員の苦労をねぎらうための懇談会をもち、一緒に酒を飲んで新社長の顔を覚えてもらうことに時間のあるかぎり終始した。ほとんどの現場では、施主から「よくやってもらっている」との評価をうけて、社員が自分の仕事に誇りをもってやってくれていることが分かり、何よりの喜びであった。そしてこの人たちの生活を少しでも豊かにするのが私の仕事と痛感したのである。さらに、さまざまな機会をとらえ、社長の考えや会社発展の夢を伝えるように努力した。階層別の懇談会も数多く実施し、若手のリーダーとなる人材も探した。労組結成時には委員長になってもらうためでもあった。またネット

上での社内掲示板を利用して、「楽・夢・感」というタイトルのコラムに、現場行脚での楽しかったこと、新技術で可能となる仕事の夢、完工した現場を見た感動など自分自身がワクワクしたことを毎月投稿した。

改革を通して目に見えて変わったのは、何よりもまず社員の「顔つき」であった。松下精工エンジニアリング時代から、もちろん一所懸命働いてくれていたが、どちらかといえば、入ってきた仕事を受身でこなしていた面があったように思う。ところが、エンジニアリング・ビジネス・ユニットというチームを組み、フラット＆ウェブ型の組織となつてからは、社内の風通しがよくなり、情報交換がスムーズになり、何よりも技術者自身が営業活動を行うことで、主体的に仕事に取り組む気風が生まれた。上司に言われてやるのではなく、自分で考えて、自分で売り込み、自分でつくり、自分で稼ぐのである。これは間違いなく楽しいことである。だからこそ、誰もが一所懸命に、積極的に、みずから進んで仕事に取り組むようになったのだろう。

もちろん、社員が頑張ってくれたら、会社もそれに応えなければならない。そこで私は、会社が儲かったら、真っ先に昇給をするべきだと考えた。月給を上げるのが難しければ、ボーナスを上げていけばよい。そうして給与改善を進めていくことも、大事な改革の要素である。かくして、第二の創業とも言える新体制がスタートしたわけである。

6. トータルな受注活動によって大躍進

多様かつ高度な技術を組み合わせ、新しい環境ソリューションビジネスを発想できるようになったおかげで、MEAは、同業他社との差別化を図ることができた。平成11(1999)年当時、環境問題への国民の意識は高まりつつあったが、建設業界のなかで、環境に特化したビジネスやサービス、技術はまだ未成熟で、発展途上段階だったと言える。つまりわれわれは、

市場に先手を打って出ることができたのである。

具体例を挙げてみよう。MEAには、前身の松下精工エンジニアリング時代から、大規模なガラス建築、いわゆるアトリウムを設計施工する技術があった。これはもともと、農業関係のエンジニアリングの一環で、ガラス張りの温室をつくる技術から発展したものだ。ガラス建築は、通常の設計事務所では敬遠されることが多いようだが、MEAではむしろ積極的に受注してきた分野である。

ガラス建築の最大の難点が「空調」であることは想像に難くない。空間が広ければ広いほど、その中を快適な温度に保つのは難しく、全体を冷暖房しようとしたら、大規模なエアコン設備が必要になり、莫大な電力を消費することになる。それでは建築費も維持費も両方高くなってしまふ。言い換えれば、デザインを重視して大規模なアトリウムをつくらうとしたら、結果的に環境負荷要因が増えるという「二律背反」の問題が発生するのだ。

ここで、ガラス建築担当のEBUと、空調担当のEBUがタッグを組むことで、新しい環境ソリューションビジネスが生まれる。たとえばガラス建築のデザインができあがったら、空調スタッフと相談して、どの部分に窓の開放部を設けたら最も効率よく空気を入れ替えられるかを考えていく。これだけで、室内温度の上昇をかなり抑えられるようになる。また、人が存在しない天井部分を冷やす必要はないため、人がいる箇所だけを冷暖房できるような空調設備を設計するわけだが、そこで活かされるのが、長年蓄積してきた空調エンジニアリングのノウハウである。このように設計を進めてエアコン設備を最小限にとどめれば、建築コストも、その後の維持費も抑えられ、電力消費による環境負荷を小さくすることが可能となる。

もう一つ、重要な事例がある。平成13(2001)年、MEAは、ある半導体工場の設備工事を担当して、世界で初めて「ゼロ・エミッション工場」

を実現し、大きな評判を呼んだ。ゼロ・エミッションとは、ご存じのとおり、“自然界へ何も排出しない”ことである。

さまざまな要素が含まれるが、たとえば工場廃水は、処理して川や海に捨てるのではなく、薬品で浄化したあと、再び工場内で用いる。そのため、廃水が工場の外に一切出なくなった。浄化に使われる薬品は、薬品メーカーとアライアンスを組んで開発したもので、薬品そのものも、再生して再利用することが可能となっている。つまり薬品も廃棄しないですむ。また、クリーンルームで発生する「熱」も、空気中に放出せずに回収し、エネルギーとして無駄なく再利用する。電力に関しても、太陽光発電などいろいろな方法を用いて、極力工場内で自家発電している。このようにして、再生できるものはすべて再生し、再利用できるものはすべて再利用し、環境負荷の発生を可能な限り抑制することによって、ゼロ・エミッション工場建設を現実のものとしたのである。

建築コスト削減や省エネルギーにつながる新しい環境エンジニアリング技術を確立したことによって、MEAの競争力は格段に高まり、ゼネコンや施主から直接、総合的に仕事を請け負えるようになった。経営面で、このアドバンテージは非常に大きい。受注増によって売上高が伸びるのはもちろん、高い付加価値が認められることで、利益率の向上にもつながったのだ。

社長に就任した平成 11 (1999) 年は、売上高 180 億円で、利益率はわずかに 0.3% しかなかったが、翌 12 (2000) 年には売上高が急激に伸びて 270 億円となり、利益率は 2.5% へと跳ね上がった。その後、波はあったものの売上高は順調に伸び、平成 21 (2009) 年には 480 億円に達し、高収益体質を維持している。

もちろん、私が退任したあとの発展は、後輩の皆さんの頑張りによるもので、自分が直接貢献したわけではない。しかし、少なくとも新体制を構築して、新たに環境ソリューションビジネスを立ち上げた最初の 3 年間で、ある程度の

方向づけはできたのではないかと考えている。平成 22 (2010) 年現在、この会社はしっかりと市場ニーズを捉えて成長路線に乗っており、将来はもっともっと大きくなっていくに違いない。ただ、このジャンルの仕事では、社員一人の売上げ能力の限界は 1 億円程度と考えられるので、今後さらに伸ばしていくには、人材の確保・育成が課題となってくるだろう。

ともかく、自分が経営に携わった会社が、社会から求められ、成長を続けているのは、本当に嬉しいことである。

7. 創業者への思い

昭和 36 (1961) 年 4 月、バレーボールが縁となって松下電器に入社し、平成 13 (2001) 年 6 月に退任するまでの 40 年間を振り返ってみると、非常に充実した日々だったと思う。一サラリーマンでありながら、厳しくはあったがこれほど楽しい会社生活を送れたのは、創業者の「社員稼業」の考え方に触れ、それを貫こうと努力してきたからであろう。また、経営者となり、社会的にも意義深い環境ソリューション事業を新しく立ち上げることができた原動力は、やはり創業者が説いた「衆知を集める経営」の実践に努めたからにはかならない。

私の松下電器での仕事が成功したかどうか、自分で判断はできないが、何らかの成果を残すことができたのだとしたら、それは、創業者と出会えた幸運のおかげである。もしも学生時代にバレーボールに打ち込んでいなかったら、また、そこに松下電器実業団チームの先輩が訪ねてこなかったら、私の人生はまったく違ったものになっていただろう。そう考えると、やはりこれは「運」としか言いようがないのである。創業者の言う「運」の哲学的な意味合いも、少しは理解できるようになった。

ずいぶん前になるが、かつて PHP 研究の拠点だった真々庵を訪ねたとき、初めて、創業者の言う「素直な心」になるにはどうしたらいい

かと考えた。そこで、まずは自然や物事をありのままに、素直に見る訓練が必要だと思い、みずからの修養のために俳句をたしなむようになった。以来、俳句はライフワークとなり、「一炊^{いっすい}」という俳号で詠み続けている。創業者が亡くなり、社葬が執り行われた日、遠くで雷鳴が轟き、のちに豪雨となった。雨音を背に、祭壇の写真を見上げたとき、ただ無心となって次の句を詠んだ。

遠雷や遺影に在りし日の笑顔

そこにはあの素晴らしい笑顔があった。初めて対面し、「これ（カレーライス）は僕のおごりやさかいな」と言われた瞬間から、私はひたすら創業者を慕い、教えるに従って社員稼業の道を歩んできた。その原点は、忘れえぬあの笑顔だったのである。

もう一つ、奈良に住んでいた頃、犬の散歩がてら子どもと土筆^{つくし}を摘みに行ったとき、創業者の「青春とは心の若さである」という言葉を思い出して詠んだ句を紹介させていただきたい。

青春は心の若さ土筆^お生ふ

会社を退いて10年近い月日が流れ、すでに古稀を過ぎたが、創業者と同じように、今でも心の若さを持ち続けていたいと思っている。現在、NPO法人「地域ルネサンス」に参加して、実知経営研究のかたわら地域産業振興の支援に取り組んでいるのも、何かワクワクするような面白い活動ができればと願ってのことだ。年齢に関係なく、こうした前向きな気持ちになれるのも、やはり創業者に出会えたおかげである。おそらくもう二度と現れないであろう素晴らしい経営者のもとで働くことができ、本当に幸せであった。創業者に対し、崇敬と感謝の念を捧げつつ、稿を終えることとしたい。

【注】

- (1) 『社員心得帖』PHP研究所、2001年、64-5頁。
- (2) 『実践経営哲学』PHP研究所、2001年、124-9頁。
- (3) 『30周年記念誌 ひたむき一途』2007年、松下環境空調エンジニアリング株式会社、55頁。