

## 『コトづくりのちから』

著者／常盤文克(日経BP社 1400円税別)

常盤氏が会長を務めていた花王は、一言で表現するならばくばらんな会社だろうか。役員を取材は1対1。社長の場合、ようやく担当者がひとり陪席する程度と気軽なものだった。

「それはそうです。社長だって職位のひとつにすぎないわけで、その点では社員となら変わりません。何かの巡り合わせでその職位を務めているだけ。何人も取材に同席するなんておかしいことですよ」(常盤談)

そう語る常盤氏は、会長退任後も企業の社外取締役を務め、大学でも教えるなど忙しい毎日を送っている。そのかわり全国の中小企業を取材し、執筆活動に役立ててきた。最新刊が『コトづくりのちから』である。技術系出身のトップだった人だから、自社のことも盛り込まれているかと思ったが、「それは過去のことで」ときっぱり。花王時代の活躍は終わったことだとして、新しい勉強をしていきたいという姿勢が気持ちよい。

## 大企業から離れてみて「企業は多面体」を実感

花王「卒業」後、自由な立場になってさまざまな企業を見学したり、経営者と話をすると、それまで見えていなかったものの多さを痛感するという。

「花王の経営者という立場ですと、会える方も限られてしまうんです。なんと狭い世界で仕事

をしてきたかと思えますよ(笑)。そこから離れてみた世界は、見えなかったものが見え、以前自分がいた花王でさえも外から見ると新鮮に感じられます。企業は多面体でいろいろな顔を持っています。それがとても面白く、知的な刺激を受けます。特に中小企業が面白い。これからの大企業の生き方も、実は現在の中小企業のあり方の中に潜んでいるような気がして、これをぜひ書いてみたいという新しいエネルギーが湧いてきたのです」

そこで執筆したのが本書。今回こだわったのは「コト」である。常盤氏の言うコトとは、モノを作っていく上で非常に重要な「夢」や「ロマン」、そしてそれを実現するための仕組みや仕掛けの総称であり、お金や地位ではなく、社員一人ひとりの内部から湧き出るエネルギーを上手に引き出すような組織マネジメントのことである。市場主義や効率重視など、ここ10年日本企業は大きな変化の波に洗われてきた。一定の成果は認めなければなるまいが、常盤氏は「果たしてそれがビジネスの本質か？」と疑問を投げかける。結果的に、日本から未来に対する夢が失われてしまったら大変だと危惧しているのである。

## マネジメントとは「きらめく旗を立てるコト」

本書では常盤氏が感動したま

さまざまな企業や団体の事例が登場する。飛騨の高山祭に登場する華麗な屋台(山車)を作ってきた技の匠たち。痛くない注射針を作る岡野工業(とテルモ株式会社)。へら絞りという高度な金属加工技術がロケットにも使われる北島絞製作所。そこには必ず「コト」がある。

「お金が尺度になると、人中心で企業を考える気持ちが薄れてしまいます。ところが中小企業の中には人中心で経営を行い、大きな成果を上げている素晴らしい会社がたくさんあります。じっくり人を育てる集団として機能し、工場に入るとそれがはつと伝わってくるような企業に行くと嬉しくなりますね。」

これからは20世紀のイケイケGOGO主義は通用しません。20世紀とは違う21世紀、量ではなく質を追求する21世紀でなくてはいけないと思うのです。私はマネジメントとはきらめく旗を立て、夢に向かって進んでいく社員を応援することだと思っています。それをやっている中小企業の人たちから、われわれはもつと学ばなくてはいいけませんね」

「きらめく旗」とはすばらしい表現である。集団として創造的な活動をするための鍵となる「コト」。社員が潜在的に求めている夢やロマンをかたちにしている仕組み・仕掛けとは何かを、私たちに考えさせる一冊である。

プロフィール  
常盤文克

ときわ・ふみかつ

1957年東京理科大学卒業後、花王入社。理学博士。90年代表取締役社長、97年代表取締役会長に就任。現在は多方面で活躍中。著書に『知と経営』『質の経営論』『知の経営』を深める』『モノづくりのこころ』などがある。



# 『ワークライフバランス社会へ——個人が主役の働き方』

著者／大沢真知子(岩波書店 2100円税別)

経済のグローバル化がコスト競争を激化させ、変化に対する柔軟性を要請する。この現象はすべての先進国で起きています。しかし社会に柔軟性を組み込むとき、その導入の方法は国によって異なりました。それぞれの国に固有な労使関係があるため、臨時的な仕事を増やした国もあれば、雇用保障のある正社員の働き方を多様にした国もあります。後者の代表はオランダ、デンマークなどの国です。これらの国では正社員の働き方が多様になったことで、待遇や社会保険などの社会的格差の拡大には結びつかないのに、日本など前者の国では雇用形態の違いによって保障などの格差が生じるようになってしまいました。

もともと日本には正社員の夫と非正社員の妻という格差の構造があったのですが、世帯で見れば生活は安定していたため雇用形態間の格差は問題になりにくかったのです。ところが90年代になってからは、非正社員の受け皿が若者になったため、格差が見えやすくなりました。しかも従来の税制度・社会保障制度のままであるため、格差は放置されているのです。

## ワークライフバランスの実現の鍵は個人の意思

オランダでは政労使の合意の下、同一労働・同一賃金の原則導入、労働時間の短縮に加えて、

99年に「柔軟性と保障法」を施行し、解雇規制の緩和と同時に非正社員にも最低限の雇用保障を与えるようにしました。こうした雇用政策はフレキシキュリティと呼ばれる、柔軟性(フレキシビリティ)と雇用保障(セキリティ)の両方を追求して経済的な成果を上げようとしています。ただオランダの成功の一番のキは、柔軟な働き方を望む個人が上司や同僚の理解を得ながら、働き方を変えたことにあります。

日本には「家庭生活も大切にでき、雇用の安定と報酬もそれなりにある」働き方がすつぽり抜け落ちていきます。今日本に必要なのは、格差の構造を理解し制度を変えると同時に、個人がどういう働き方・生き方を望むか考えて行動に移していくこと(大沢談)でしょう。



### 大沢真知子

おさわ・まちこ

日本女子大学人間社会学部教授。著書に『働き方の未来—非典型労働の日米欧比較』『新しい家族のための経済学』など多数。

# 『スウェーデンに学ぶ「持続可能な社会」』

著者／小澤徳太郎(朝日新聞社 1300円税別)

20世紀はどのイデオロギーも目指すものは経済の拡大でした。それは日本も例外ではなく、21世紀に入った現在でも小泉内閣が「改革なくして成長なし」と「持続的な経済成長」のビジョンを掲げています。

2004年の国会で成立した135本の法律を見ると、改正年金法など「改正」がつく法律が多いことに気づきます。既存の法律が行き詰まったとき、その骨格部分を変えずに、不都合な箇所だけ修正したからです。21世紀も20世紀と同じ「経済成長」を目指すのであれば、これは非常に合理的なやり方と言えます。しかし50年後の社会が今の社会を拡大・延長した方向にはありえないとしたら、取るべき行動は違ってくるはずですよ。

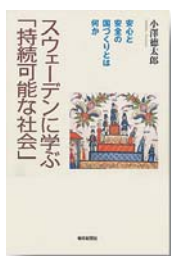
21世紀の国づくりでは、20世紀にはまったく想定されていなかった少子・高齢化と環境の二大問題を避けては通れません。このことにいち早く気づいたスウェーデンは、人を大切にする「福祉の国家」から、人も環境も大切に「緑の福祉国家」へと目指す方向を転換しました。高い税金で「福祉国家」を維持してきた彼らは、社会のコストを下げるために予防が最も大切だと考えます。このままでは社会が持続できないなら、持続可能とするために何をすべきかと考え、年金制度を抜本的に改革し、資源の再利用や廃棄物の削減、化石燃料使用の抑制に取り組みました。その結果、この35年間にGDPは倍増していますが、エネルギー消費量は増えていないのです。

減、化石燃料使用の抑制に取り組みました。その結果、この35年間にGDPは倍増していますが、エネルギー消費量は増えていないのです。

## 日本は、将来の世代に責任を持てるのか

環境問題は人間の活動の結果引き起こされるものです。環境問題をどうにかしようとするなら、まずは人間の行動を変えていく必要があります。

日本は50年後を生きる将来の世代に責任を持つとするのでしようか。現在社会の中心にあり、日本の将来を決定する責任がある団塊世代の人たちに、ぜひ自国を振り返ってみて、考えていただきたい。(小澤談)



### 小澤徳太郎

おさわ・とくたろう

環境問題スペシャリスト。1973年、スウェーデン大使館に科学技術環境保護オブザーバーとして入館。95年に退館し、現在は執筆・講演活動に取り組む。