

従業員第一の経営こそ成長の基本

雇用問題コメンテーター 長嶋俊三

経営を支える年功序列制

長野県伊那市に独自の経営理念で「人を幸せにする会社」として知られる寒天機器メーカーがある。伊那食品工業株式会社である。終身雇用制を実践する、65歳までシニア社員として継続雇用を行い、その後も農園での農産物の生産や寒天製造の工程での廃棄物のリサイクルの仕事でいつまでも働くことができる。この会社の主な制度をあげれば、年功序列制、人員整理はしない、人件費をコストと考えない、新規採用を原則とする、経営者と従業員の関係は労使ではなく同志、快適なオフィス、工場、といろいろあるが、経営を支えているのは人事管理制度のコンセプトである年功序列である。これは、従業員のモラールアップの源泉でもある。「社員の気持ちがバラバラでは、これは大きな口スにつながります。効率を追求する手段としての機械化、省エネに取りくむことも重要ですが、もっと根本的な効率化は、社員のヤル気を高めることです。機械はどんなに頑張ってもカタログに書かれた能力しか期待できませんが、人がヤル気になれば二倍三倍の力を発揮してくれるのですから、そうなれば社員400人の会社が800人の会社と同じになるわけです」と同社の塚越寛会長は言うのである。

効率追求と日本の経営は矛盾しない

高齢者雇用を推進するにあたって、まず行われたのが高齢者で生産性が確保できる職場の改善である。高齢者は生産性が落ちるというデメリットを払しょくす

るためだ。改善は当初はハード中心だったが、すぐに伊那食品工業のように人と組織を含めてのものにステップアップした。この改善の下地となったのが品質管理手法や効率的な経営手法に贈られるデミング賞であった。戦後すぐに来日したW.E.デミング博士は組織が最も優れた製品を生産するには、企業内の全社員の完全な協力が必要とされ、経営方針は、経営者の見解ではなく、顧客が何を望んでいるかを出発点と考えるべきだと説いた。また博士は、戦後の復興期に誇りと人間性を失わない日本人の能力に最大限の敬意をもって接していたようで、こうしたことが経営哲学の中に芽生えたのである。その具体的システムが、年功序列制と終身雇用制であった。

海外企業にもある従業員第一主義

年功序列、終身雇用という会社は、高齢者雇用を推進する中でよくみられるが、微細な樹脂製歯車の製造で世界から注目されている愛知県の樹研工業なども従業員第一の発想である。ただこの従業員第一主義はわが国の専売ではなく、アメリカにも従業員の幸せを第一に考えている会社はある。テキサス州の三都市を結ぶ航空会社サウスウェスト航空は業績でもトップクラスだが、その経営方針はエムプロイーズ・カム・ファーストである。スターバックスコーヒーも正社員とアルバイトの壁を無くし社員のヤル気を引き出している。従業員が幸せになれば、会社は発展する。

筆者紹介

長嶋俊三（ながしま・しゅんぞう）

1947年生まれ。明治大学卒。新聞記者、TVディレクターを経て、79年より（財）高年齢者雇用開発協会発行の月刊誌『エルダー』の編集を創刊から担当。2011年6月、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構を退職。著書に『60歳からの仕事』（清家篤慶應義塾大学教授と共に著、講談社刊）、『エージレス就業社会』（共著、日本能率協会マネジメントセンター刊）などがある。