

明日の日本 Vol.9

明日後日の世界

第9回 現場力



今月はマネージメントにおける現場力についてお話をさせて戴きます。

1. 人を育てるには現場が大事

ある大手家電量販店の創業者から、最近ゆっくりお話を伺うことができました。その中で特に印象に残ったのが、資金決済のお話でした。その創業者は今でも十万円以上の支出決済は全部自分で見ているのです。彼

の信念は、企業は人によって成り立っている、その人を育てるのはチャレンジ精神だ、チャレンジに躊躇しないため、失敗を奨励するようにしているそうです。そのため新規の支出決済で、その資金使途が前向きなチャレンジャブルなものかどうかを見ているのです。

同様の話をインターネットで見つけました。鴻海精密工業からシャープの立て直しに派遣され奮闘する戴正呉社長のお話です。前期は1千億を超える多額の赤字を計上したシャープを、この2017年は一転して数百億の黒字に転換させた戴社長ですが、徹底したコストカットに加え、投資判断の際のチェック体制の強化策として、300万円以上の決済は総て戴社長の決裁を必要とするシステムに変え、就任以来この3月までで2000件の決済を確認したそうです。結果、就任当初2割だった合格案件が、今では7/8割まで上がり、「この投資は必要か？」考える視点が根付いてきたとの事です。これがシャープの業績の急回復を支えていると思われまます。

問題はシャープの歴代の社長が現

いのではないのでしょうか。市場問題プロジェクトチームの一員になったら、自分で一回市場をくまなく歩き、買い出し人の目線で、仲卸業者さん達と話をすれば、こんな事は直ぐ分かる筈だと私は思います。

3. 今必要なのは抵抗を押し切る突破力

現場力を持った改革と言っても、言うは易く行うは難しです。

自分でもそれを体験しました。大阪税関長を拝命していた時の出来事です。現場に何度も足を運び、信頼する部下とも何度も相談をしつつ、税関での実務経験を積まずに別の部署から来た人間として、基本に立ち返った視点で、気付いた検査手法・人員配置の問題点の改革をいくつも行いました。いろいろあるので此処では詳細は省きますが、結果摘発実績が急上昇し全税関トップに輝いたものもありました。しかし、部内からの反発は相応に強いものがあり悩ましい日々を送りました。

現場目線で改革と言っても一旦できあがった慣習・システムの変更には、大きな抵抗があります。だから

場の人材力向上に十分に注力できず、それを新興国である台湾の方が行い、シャープをV字回復に結び付けたということですが。ここに我が国の名門企業の多くが抱える生産性の悪さをもたらしている、結果我が国の競争力が低下していると指摘される、大きな一因があると私は考えています。

2. 築地の移転問題でも疑われる現場感覚

考え方としては、多くの人が現場が大事と言うものの、現実ではシャープのような名門企業だけでなく、大きな社会問題の解決を付託された場でも、現場を見ない頭の中だけの空論が平然とまかり通る事例をまま見ることがあります。

具体例で最近眼についたのが、4月26日のニュースでした。築地市場移転の「市場問題プロジェクトチーム」の会議で、青果市場のみ豊洲に移転させる案が提示されたそうです。その理由は豊洲で青果棟から水産仲卸売場棟は、徒歩の場合1キロで15分（現状築地は筆者の感覚では）、車の場合大回りしなければならず2.1キロで6分、築地から豊洲まで直線

冒頭に紹介したように、創業オーナーや外国から乗り込んだリーダーだと、その改革がし易いのでしょうか。ハウステンボスを変貌させた澤田秀雄さん、日本航空を蘇らせた稲盛和夫さん、日産を立て直したカルロス・ゴーンさんと枚挙にいとまがありません。でも、そのような限られた人に頼るのではなく、我が国はみんなでの改革を断行すべきタイムリミットを迎えているのではないかと、最近の東芝を巡る動きなどを見て、強く感じています。

距離で約2キロだから、魚市場を起点に考えた時、車での移動距離は変わらないというものです。これに座長が出したコメントが「業界全体を分離して、機能別に再編していく将来像の先駆けという考えもあり得る」としたというのです。

あきれるといかビククリです。これこそ、顧客目線・現場感覚の無さの露呈した案だと言わざるを得ないのではないのでしょうか。現状築地市場に買い出しに来ているのは、魚類専門の小売りの方もいらっしやるでしょうが、銀座・新橋・赤坂・六本木と歓楽街に囲まれている立地から飲食関係の方も多く来場します。そうした飲食関係の方は魚市場と青果市場とを徒歩で往復しつつ、今日のお店の献立を考える人が多いです。どちらかで掘り出し物の素材があったら、それを使ってランチの目玉を考えたりのわけです。そもそも市場の対面販売の良さは、そうしたイメージを湧かせながらの買い物が出るアナログ的なところにあるわけで、座長コメントの背景にある安さ・効率を追求するなら、インターネットを利用した市場を考えていけば良



濱田 敏彰

Toshiaki Hamada
1955年大阪市福島生まれの東京日本橋育ち。東京大学法学部を卒業し、大蔵省(現財務省)に入省。政府経済見通しの作成に始まり、銀行検査官、税務署長、大阪税関長、大臣官房審議官、他省への出向ではジェトロコペンハーゲン事務所長、地方分権推進委員会事務局参事官、東日本大震災の際には消防庁審議官を経験。2015年税務大学校長を締め退官し、現在は経営コンサルタント、国際医療福祉大学客員教授。