

## 第6回OR企業サロン報告 (大阪)

### 一業務革新 (リエンジニアリング) とトップのリーダーシップー

#### ●テーマ：東レのID (Identity) 運動と企業文化の形式

東レ(株)常務取締役 飯島 英胤氏

1月17日(月) 14:00 三田出版会ホール

今日お話することは、コンピュータ関連のお仕事に直結するかどうかわかりませんが、表題のアイデンティティの話だけにととまらず、そのバックグラウンドや具体的なしくみをフランクに申し上げまして、1つでも2つでも参考にさせていただきたいと思います。

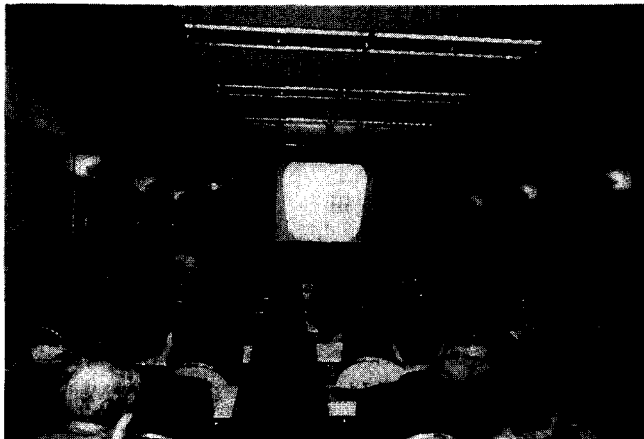
東レは、平成4年度には売上が5800億、利益が480億、従業員数が1万人強でありまして、設備投資も500億程度されております。当社では、設備投資、研究開発投資および人材投資をここ6年ほど安定的かつ継続的に推進してきております。よほどの環境変化や利益の落込みがないかぎり、メーカーの心臓部であり原点でもあるこの3つの投資を行なっていく方針であります。

当社は1926年に三井物産のレーヨン製造部という形から始まりまして、1935年の売上はレーヨン100%でした。終戦直後から合成繊維が華やかになり、1978年にレーヨンは製造中止、そして社名も東レとなりました。この間、当社は5回もの地獄の底を経験してきましたが、学習経験があまり生かせませんでした。そこで、まず体質強化のしくみと中長期的な経営ビジョンについてお話しします。今までによく「これからの東レはどうなるのか?」という質問を会社の内外からうけ

ましたが、その結果が長期的なビジョンを考えると動くようになってきたわけです。

さてその前に、今回の不況・現在の環境についての考え方について申し上げます。当社ではバージン不況と呼んでおります5つの特徴を述べておきたいと思えます。1つめは、成熟化した経済環境下での不況ということで、内需の大幅な量的拡大が見込めない環境では、過去と同様の対処法ではやっていけないということがわかります。2つめは、日本の経済成長の牽引力となった大型産業が初めて不況を経験しているということです。3つめは、指南役のいない不況ということで、銀行などの金融面がその中に入っています。4つめは、大幅な貿易黒字を背景とした円の独歩高による不況であるということ、5つめは、外圧によるものでなく日本経済の内部崩壊による不況であるということで、日本政府が早く景気対策を打たないと、手詰りになって大きな問題になりかねません。

こういうことを前提にして考えますと、今までの延長線上にはない、新たな発想でやっていかないといけません。東レの行なってきた改革をまとめますと、事業構造の改革と経営体質の改革となります。事業構造が肉体、経営体質が精神と考えますと、両方が達成



されてはじめて、「健全な精神は健全な肉体に宿る」こととなります。この2つが当社の改革の大きなポイントとなります。

当社の事業構造の改革とは、事業の拡充（事業を拡大し国際的競争力をつける）です。そのためにはまずリストラがあげられます。よく使われる言葉ですが、このねらいは本業重視、すなわち既存の人材・技術・マーケットの徹底した見直しと活性化ということです。もう1つはグローバリゼーション、これは世界をマーケットとして展開しようというものです。さらにグループ経営の重視（異なった事業を競いあわせていかに成長させるか）です。

このためにどのような手法をとるかといいますと、課題を長期経営ビジョン・中期経営課題・今の問題点と3つに分けます。この中長期課題には具体的な数字がありません。言い換えれば、これは計画ではないかということです。今までの長期課題はスタッフ主導の計数の積み上げであったのに対して、1991年度の長期経営ビジョンは、トップ自ら参画して得られたもので、会社の「床の間」のようなものであります。当社ではこの運動をAP-G2000（Action Program-Growth, Group Management, Globalization）と呼んでおります。これによりますと、当社のめざす2000年の企業イメージとは、

- ・ 3つの事業ドメイン（総合素材事業、アドバンスト・エンドプロダクツ事業、ヒューマンサービス事業）が調和した総合化学企業集団
- ・ GNP名目成長率を上回る成長をする企業集団となっております。また、新入社員から社長までが2000年のターゲットに向かって一致団結をして課題解決するための経営行動の基本指針は次のようなものです。
  - ・ 意識改革の徹底、企業体質の強化
  - ・ 東レグループ各社と一体となった連邦経営
  - ・ グローバルな経営活動
  - ・ 人材の確保、育成
  - ・ 基礎研究、基盤技術の強化
  - ・ 地球環境への積極的対応
  - ・ 生き生きとした魅力ある企業文化の形成

次に中期経営課題、これは最低でも3年以上の対象期間を要する問題点のことですが、その解決には全社的ではなく個別決定方式をとっています。予算編成をやっていく中で、クリアすべき点を中期課題として取り上げ、解決していくことにしますと、全体として一律に決める必要がなくなってきます。各事務所ごとに

決定する時期が異なるということもありますし、またトップの交替、経済のファンダメンタルの変化や競争関係の変化があれば見直して変化や動きにすぐについていけるようにする必要があるからです。

次は、経営体質の革新についてお話しします。これは、意識、構造そして行動の改革から成っています。まず意識改革ですが、これは反復連打してやっけないといけないものです。当たり前のことですが、現実直視、各論重視等のいくつかのポイントを定め、社長から末端社員までが1つのベクトルの上に乗って1つの方向をめざせるようにしなければなりません。

構造改革については、組織構造の中で当社の意思決定は単独決済および単独責任の形をとっています。また、トップに留保すべき権限のみを決めています。したがって、当社は海外のどの会社よりも権限を委譲されていると思います。従来は根回しがはびこっておりまして、発案者以外は無関心でありましたが、今はメンバー全体が参加するようになりました。また、「駆け込み寺」的な副社長連絡会を開くことで、緊急を要する案件を素早く処理するようにしたところ、非常に多くの課題が集まりました。組織構造は骨格、利益管理や人事制度などの管理システムは神経または循環系統にたとえますと、骨格と循環系統がうまく運動しないと経営もできません。そのためには、事業努力の明確化、個別問題解決システムの確立、中期経営課題の予算と個別設備投資の一致、攻めの営業等が重要な点であると思われます。

最後の行動の改革は、人事の刷新やコミュニケーションに関することです。経営戦略的な人事刷新を定着させること、研修と人事を合わせることで、そしてわかりやすい人事評価を用いることが重要であると思われます。

さて、残った時間はID-2000運動についてお話しすることにいたしましょう。一般に、新しい施策を展開していく場合、受け入れる側の個人や組織にフレキシビリティがないと、いくらトップが方針を出しても意味がない。当社のID運動とは、業務を円滑にするための意識改革であり、個人がしっかりと対応することにして、業務目標的なものではないと考えていただきたいのです。

1993年4月からID-2000運動を始めましたが、その動機は従業員個人の、そして組織としての、さらには企業としてのアイデンティティをもつことが必要であるからであります。これは期間が終わればそれでいい

というのではなく、得られたものが習慣化、体質化して組織や企業の文化に変わらなければなりません。ID-2000運動を行なうことになった背景には、社会や人の価値観の変化に対応できるような運動を展開し、AP-G2000を実現しようということがあります。その目的は次の3つであります。

1. これからの社会人、企業人としての立場を融合
2. 会社人間ではなく、企業を離れた社会人としてのアイデンティティの確立
3. ミドル（課長層）の up & down の経営風土の確立

2. に関して私は、個人の幸せがなくて企業の発展はない、企業の発展なくして国家の繁栄はない、国家の繁栄なくして国際貢献はないと考えます。また、3. に関してですが、私はミドルを単なる管理職とは呼ばず、第一線経営職と呼びます。これは、環境の変化を読み取りそれを自己の業務目標の設定に反映（up）でき、部下と環境の動きを読み込んで組織にそれを戻せる（down）ことを要求するからです。これによって、組織と個人の活性化がなされ、新しい魅力ある企業文化を形成し定着させることができます。昔から経営資源として、人・金・物が必須であり、その後情報も欠かせないものとなりましたが、私は第5の資源として企業文化を入れることを考えました。これは若者たちに受け入れられる魅力のある組織、経営をつくりあげることです。

ID-2000運動を進めるための体制は、本部・部門に19の推進委員会、事業場・工場に14の推進委員会をつくり、その下に10-15人から成る推進単位を設け、次のようなしくみを用いております。

1. DC (Division Council) と JB (Junior Board) の設定と活用
  2. 3つのしかけ
- ・ ID文化展（温故知新展、未来展等）

- ・ パイオニア・チャレンジ・プログラム（ボランティア活動等）

- ・ マネジメント・フォーラム（専務以上との交流等）

DCは、課長層約10名で構成されており、所属する部門や工場等に関わる課題が検討されます。その中で自分たちで実行できない課題のうち、全体で検討すべきものは経営課題として本社スタッフなどの組織が検討すること以外にテーマによりJBに引き上げます。JBでは、各DCから選出されたJD (Junior Director) がその課題を検討し、場合によってはそれを副社長連絡会に提出するというこで、課長層がトップマネジメントに上申できる場になっています。また各DCに、アドバイザーとして取締役級の役員が1人ついております。これまで狭い視野の仕事に明け暮れていた課長層が、急に全社的立場にたつてDCに課題提出するわけですから、役員の手助けというしくみも必要になってきます。

最後になりましたが、トップからだけではなく下からも意識改革が行なわれ、各人、各組織の意識や風土が変革しますと業務目標がすなおに受け入れられ、また彼ら自らが受け身ではなく問題意識をもって課題提案してくれるのではないのでしょうか。またそうでなければ、トップがすべての事業をつかんでいるわけではありませんので、21世紀の事業拡大が進まないこととなります。もう1点は、これを東レの企業文化にまでもっていかうということです。この企業文化というのは、具体的には経営方針、企業理念を意味するものですが、今回の運動で得られた「文化」を具体的に表現して、新しい経営方針や理念に据えていきたいと思っております。将来この運動が根づいていけば、1人1人が主役となった形で、21世紀の施策や活動が円滑に進むのではないかと思います。本日はご静聴ありがとうございました。 (京大：茨木智記)