

直感的な発想を企業化する生命的集団

- ・私たちは 人との出会いを大切にし、知恵が融合した世界を作り続けます。
- ・私たちは 志の高いモノづくりを通じて進化し続けます。
- ・私たちは 直感的な発想を企業化する生命的集団であり続けます。

これらは、株式会社前川製作所の行動理念です。

ところで、前川製作所ってご存知ですか？

なんの会社だと思いませんか？ 「MYCOM」と言えば、「あ〜！」と言う方もいらっしゃるかもしれませんね。

前川製作所とは、産業用冷凍機器、プラント分野における世界的トップ企業なのです。創業は大正13年、世界7カ国に工場を持ち、売上高は1,088億円、従業員数は2,750名（海外750名）。事業内容は、冷凍機及び各種ガスコンプレッサーの製造・販売、プラントエンジニアリング、コンサルティング及びサービス、余暇開発産業と多岐にわたっています。戦前、製氷業から出発し、産業用冷凍機の製造、そして食品と熱の分野へと成長してきています。

前川製作所は、町工場、部課制を経て、現会長、前川正雄が社長就任と共に自立した小集団から成る組織の構築を目的とし、グループ制・独立法人制へと組織が移行されました。また、事業の中心を製氷事業から冷凍機の製造販売へ、さらに、食品加工機・各種エネルギー関連

機器の設計・製造からこれら機器で構成されるトータルシステムの設計・施工へと、変換させることに成功しました。

前川正雄が社長に就任していた、71年より96年の25年間に、海外も含め、売上高が約25倍、従業員数が約4倍に増えており、バブル崩壊後の90年代の不況期においても成長し続けていました。この成長の原動力となったのが、独立法人制度なのです。

いまでこそ、産業用冷凍機器、プラント分野における世界的トップ企業ですが、先代の社長、前川正雄氏が社長に就任した1970年ごろは、赤字が続いていました。このままでは倒産してしまう恐れがあったのです。それを解決したのが、独立法人制度だったのです。

独立法人制度は、「環境の変化に対応できる組織を作れば、その組織は環境の中で、自力で生き延びていくことができ、また、その為に組織は自分を自然と環境に適応していけるように変えていく」という前川正雄の思想から生まれたものです。

当初、前川正雄は、組織作りにおいて、部課制から20~50人で1グループを構成するグループ制を採用しました。しかし、業績は向上しませんでした。そこで、グループを一つの法人にしてしまったのです。そして、独立採算制にしてしまったのです。いわば**独立法人とは、従業員20~50人の零細企業**なのです。そして、独立法人には、**給与額の決定以外ほとんどの権限が**

与えられました。

その結果、独立法人は目覚ましい業績を上げたのです。その後、次々と各グループを独立法人に変えていきました。結果、100以上の独立法人ができたのです。

そうすると、本社は、独立法人の上に存在するものではなく、これらの独立法人の支援機関となったのです。資金や情報の提供機関となり、独立法人の要望に沿って動くこととなったのです。

結果的に、お客様がトップで、その下に独立法人、さらにその下に本社という逆ピラミッド型が形成されたのです。

この独立法人制の導入で、前川製作所は大きな副産物を得ることとなりました。それは、「意思決定は意思決定が必要な場所にいる社員が下す決定が一番間違いが少ない」ということです。

「意思決定が必要な場所にいる社員が意思決定をくだすことが最も適切である」という考え方を、体得できたのです。現場で意思決定をすることが大切だとはよく言われますが、「意思決定が必要な場所」というもっと広い概念が得られたのです。

現場だけでなく、業務が進んでいく中で、どうするかを決めなければいけないシーンが多くあります。その意思決定を、上司に仰ぐので

はなく、そのシーンの中にいる人が自分で決定していくのです。

そのため、意思決定する社員自身に、社会の動向と共に会社全体の動向を見極めることが求められるようになりました。周囲の仲間と本社スタッフに相談しながら、最善の判断をしていくのです。

社員一人一人の質がとても重要になってきました。しかし、マエカワでは研修はしません。マエカワでは社員研修というのは、入社時だけです。しかも、そこでは、マエカワでのコミュニケーションのとりかたを学ぶだけなのです。

マエカワでは、お客様へのサービス・商品の質を究めお客様に満足いただくという、**実践を通してこそ社員は成長していくと考えられています。**

その理由は、暗黙知を重視しているためです。暗黙知とは、その人の中にある言葉や文章にできない知識や経験、知恵のことを言います。この文章にできない知識や経験、知恵を伝えてもらってこそ、人は成長できると考えているのです。

いわば、職人さんの世界です。親方の技を盗むようなものです。もちろん、盗むのではなく、一緒に仕事を行い、話し合いを持つことにより暗黙知を伝えようと考えています。

そのため、**マニュアルは作られません。**また、会議を改めて持つということも行われ

ません。会議が必要だと思ったときにその場で行われるのです。ですから、いろんなところで雑然と人が集まって話し合いがもたれているのです。

また、マエカワは理念の中で、「マエカワの存続はお客様の満足が得られることによってはじめて可能になり、お客様と一体となって行動し、市場のニーズと一緒に探りながらお客様と『共創の場』を求めていきたいと願っております」とうたっています。

お客様の視点に立つのではなく、**自社の存在自体が、「お客様の満足が得られることによってはじめて可能になる」とまで強烈に定義している**のです。

そして、**お客様に満足いただくには、社員一人一人の創意工夫が最大限に発揮されることが必要**であると考えたのです。社員一人一人の創意工夫が、いかに発揮されるかを、会社存続の生命線としたのです。

そのため、社員全員の創意工夫が最大限発揮される意思決定システムをいかに作るかが、長年にわたって検討されてきました。その中で、メキシコに進出し成功した独立法人の事例が研究されたのです。

独立法人での意思決定方法は、マエカワがメキシコに進出しメキシコ市場で成功した初期の情報の伝達・意思決定の方法を参考に作られているのです。メキシコへの進出成功事例を綿密に調べ、そのプロセスを解明し、国内の独立法

人へ適用していったのです。

そのことが今日の冷凍冷却設備業界におけるマエカワの地位を築いているといえます。マエカワは、「社内における規律・統制を極限まで少なくし、お客様のニーズに応えるべく、出来るだけお客様に近い場所での決定を自由に行う」ことにしたのです。この環境でこそ、社員の創意工夫が最大限に発揮されると結論付けたのです。

決まりはなく、話し合いによって業務が進められています。調整・意思決定、入念な話し合いの上で進められており、権限が集中しているところがありません。

「ユーザーに接している各社員が市場情報を独立法人に持ち帰り、独立法人内で情報を交換し合成、検討する」、この工程を繰り返すことにより、市場・ニーズのイメージを鮮明にし、全員で行動への意思決定が行われています。

調整ベースは自己規制と協調・同質な価値観が期待されています。調整には、どの段階においても粘り強い説得・話し合いを用いることが求められており、利害調整の概念としてP/L 50（短期と長期の利益に同等に重視する）という概念が社内に普及されています。

また、価値基準は前川正雄社長から各独立法人社長に、直接会議において徹底的に説明されています。また、社内新聞によって前川正雄社長の考え方・ものの見方が説明されています。

会議体には専従の社員は配属されておらず、世話人だけが決められており、その都度関係者が集まって構成されるものです。その為、権限を持った管理者はおらず、調整は構成者の話し合いによってのみ行われるようになってい

ます。
実際の業務では、ほとんどの権限が独立法人に与えられ、職務分業規定もないため、各独立法人の社員レベルで多くのことが調整・決定されています。

行動基準など、マニュアル等に文書化されているものはなく、職務分業規定等さえも作成されていません。慣習や規範が行動の基準になっています。また、親入社員研修以外、研修も行われず、その新入社員研修も、新入社員に規則を覚えさせるものではなく、マエカワでのコミュニケーションの取り方を体得させるものなのです。

独立法人の社長むきにも、経営方法について研修するでもなく、方法をマニュアル化することもなく、各個人のやり方に任せられています。

マエカワでは、規則とは業務の中から自然と決まっていき、その規則を業務を通して体で覚えていって始めて行動が同質化されてくる、と考えられています。また、規則などを文章化すると、その規則が一人歩きする危険性があるとも考えています。

職務分業規定がなく、上部機構への報告ルートも規定されていないため、職位に応じてでは

なく個人的なつながりと実際の業務の関連に沿って情報が流れています。

この為、情報が集中するところがなく、社内の技術・営業情報が分散してしまい、情報を有効に利用できない状況でした。逆にこの対策として、各種会議・委員会が設置されています。

グループ制時代と変わらず、言葉・文章にできない情報の重要性を重く見ており、会議では議事録等を取らず、マニュアルも作らず、職務分業規定も作られていません。税務署からクレームが来る程、文書化したものがないのです。

直接個人同士による情報交換、テーマごとの研究会等による情報の創造を重視し、文書化は最小限に押さえられています。言葉に表しにくいコンセプトを広く標準化するためには、標語を作り、これによってコンセプトを全社に広めています。(P/L50：短期と長期の利益に同等に重視する)

また、同一の顧客のところに、営業担当者・設計者・アフターサービスマンがそれぞれの立場で出入りしています。

一見、重複して無駄のようですが、各人が聞いてくる話は違った種類の話であり、異なった情報を収集してくるのである。また、同じ情報でも解釈の仕方が異なっている。これらを合成して一つのイメージ・絵を作り、顧客が持っている本来のニーズを提案するのです。

さらに、年齢・階級・職務に関係なく情報が

交換され、合成されていく体制が作られています。社内の情報の流れを促進するため、マエカワ新聞が発刊されています。タブロイド紙に4頁、不定期に年7、8号発行され、運営会議の報告や、定期通信・モリヤニュース・プラント事業部ニュース等読みやすいものです。

社長の価値観・方針・ものの見方は、会議・飲み会・研修会等で入念に伝えられています。教育は根気の良い説得の積み重ねによって行われています。また、創業時の前川文化の伝承には高齢者が活用されています。古参の社員がマエカワの文化・伝統を若手社員に伝えていく役割を担っているのです。

本社スタッフと独立法人間の関係も大きく変わりました。部課制時代には、本社スタッフが各営業所の売上高を厳しくチェックしていた為、各営業所は売上高を操作し、本当の情報を本社に提供しなかったのです。

しかし、独立法人制では、経理が各独立法人に任せられ、本社のスタッフの権限も大幅の削減された為、本社スタッフと独立法人社員は対等な関係になったのです。すると、独立法人の実状に関する情報が本社に上げられるようになったのです。

独立法人の社員は、本社スタッフから資金運用の勘所・代金回収の重要性等について学び、本社スタッフは、独立法人の社員より現場の生々しい話・情報を仕入れています。例えば、本社スタッフは独立法人の社員より、漁船主の顧客行動様式・思考様式・経営様式等を聞き、

一緒に代金回収のアプローチ方等を考えていくのです。

これらの意思決定の方法から、前川製作所の独特なあり方の一端が理解できると思います。

- ・人との出会い大切にする
- ・知恵が融合した世界を作り続ける
- ・志の高いモノづくりを通じて進化し続ける
- ・直感的な発想を企業化する生命的集団

人の内部に持っている資産を大切にし、人と人が出会い、化学反応を起こすことによって、より高度な組織を作ろうとしています。

人の持っている力を最大限に引き出そうとしています。人材活用の最も成功している事例といえます。

しかし、ここまでの道のりは険しくもありました。この考え方についていけず、多くの社員が辞めていきました。一方、この考え方に賛同する多くの他社の優秀なサラリーマンが、中途入社してきました。

実は、この、中途採用者こそが独立法人制を支えてきたのです。マエカワは、仕事に生きがいを求める人には願ってもない環境だったのです。優秀な人材を集める原動力ともなったのです。

社員を活かす、人材を活かす方法として、前川製作所の独立法人制度、意思決定の仕組みは一つの答えを提示しています。