



# 廣富 靖以

HIROTOMI Yasuyuki

共英製鋼  
副社長

## 遠くでテープカットを見つめている人たち



「遠くでテープカットを見つめている人たちを大切に」。ある経営者から教えていただいた言葉です。竣工式など、華やかな場でテープカットをするのは常に会社のトップです。でも、現場で実際に努力した人は、それを遠くで眺めている社員たち。この言葉は、経営者がその人たちに心を寄せて初めてよい仕事のできる会社になると教えてくれています。

昨今、企業経営をめぐる不祥事が続き、その要因として、コーポレート・ガバナンスの脆弱性が指摘され、内部監査体制の整備が求められるようになりました。コーポレート・ガバナンス体制の構築はもちろん重要ですが、こういった取り組みは、あくまで社内の注意を促すためのツールであって、不祥事をなくすための抜本的な解決策にはなりません。仕組みやルールばかりに固執しすぎると、企業の成長が損なわれる場合もあります。むしろ私は、日本企業の強みであった人材力や現場力を生かす経営にほころびが出てきていることへの危惧を抱えています。組織を構成しているのは人であり、人こそが組織の力です。経営者は未来を見据えた戦略を立てる一方で、現場の人を見続ける努力を怠ってはなりません。

私も電炉業では、割安な夜間電力を利用して現場の社員が夜通しスクラップを溶かし、鉄を作っています。職務に忠実に、危険で厳しい仕事を黙々とこなす社員の地道な努力の積み重ねが、仕事の質を保っています。経営者は「ご苦労さん」「昨夜は大変だったね」とねぎらいの言葉をかけると共に、現場の仕事の質を確認するなど、第一線の社員の心と向き合って仕事をするのが極めて重要だと考えています。私は、銀行勤務時代も含めて、どんなに忙しくとも社員との昼食ミーティングなどを通じて現場の声に耳を傾け

るようにしてきました。そうした機会の中から経営のヒントを得ることもしばしばありました。

もう一つ、行き過ぎた成果主義や収益至上主義も日本企業の強みを失わせているのではないかと考えています。会社はチームで仕事をしています。営業成績がよい人だけが評価され、目立たないところでこつこつと仕事をしている人や定量的な評価ができない仕事に就いている人の人事評価が低くなってはいけません。最近の日本企業の傾向を見ると、共助の精神やチームワークが失われ、結果として真に強い企業になりきれないように思います。確かにグローバル展開するなかで、成果主義を徹底しないと外国人社員をまとめきれないことは理解します。しかし、日本企業が本来持っている家族的な雰囲気がグローバル化によって崩されることは避けなければならないということが私の持論です。私は高校時代ラグビーに励んでいました。そこで教わったことは、「トライはパスをつないだ選手の延長線上にある」ということでした。選手全員がトライを決めて目立とうとすればチームは崩壊します。でも、皆が仲間を信じチームのためにパスを回せば、チームは強力になります。企業経営においてもまさに同じ。個の強さも大事ですが、それがチームとなって“強い個の集まり”でなければいけません。経営者には、現場を見つめ、たゆまない努力をする個が集まった、“強い個の集まり”の組織をいかに作るか、そして、会社全体の成果や利益をどう配分するかというバランスを考えることが求められます。

経営の原点となるのは人です。自分自身も含めて人の力を向上させていく1年にしたいと考えています。 (談)