



The White
Company
Way

社員がイキイキと喜んで働く「ホワイト企業」。そんな会社をつくるためには、経営者は何をすべきか——。ホワイト企業大賞企画委員長を務める天外伺朗氏が、社員の働きがいを重視する「ホワイト企業への道」について語る。

民主主義の 限界を超える

多数決の弊害

私たちは「民主主義とは物事を多数決で決めることだ」と理解している。「少数意見は多数意見に従わなければならない」というのは常識だ。工場の移転先などの重要事項のほとんどを多数決で決めている会社もある。「フロー経営」で有名なブ

ラジルのセムコ社だ。工場長も役員も掃除のおばさんも、工場委員会では平等に一票しか持っていない。確かにワンマン社長が勝手にいろいろ決めるのに比べれば、社員の参加意識は高まり、モチベーションも高まるだろう。その証拠にセムコ社の運営はうまくいっているようだ。しかしながら、物事を決めるシステムとしての「多数決」は理想からは程遠い制度であることは理解しておく必要がある。例えば、少数派対多数派が三対七の時に採決すると、四対六で採決するのでは、その後のパフォーマンス（仕事の質）は大きく異なるだろう。

採決の結論は同じであり、両方も民主主義を正しく実行している。だが、多数派に従い、「やる気」「働きがい」を失っている少数派の数が違う。もともと多数決は、必ず「やる気」を失う少数派を生むという意味で、あまり上等なマネジメント・システムとはいえない。

第一回ホワイト企業大賞に輝いたネットトヨタ南国(株)の創業者・横

天外伺朗^{てんがいしろう}



昭和17年(1942年)、兵庫県生まれ。本名:土井利忠。元ソニー(株)上席常務。工学博士。ソニー勤務時代には、CDや犬型ロボットAIBOなどの開発を主導した。平成18年に同社を退職後、新企業経営論「人間性経営学」を樹立し、天外塾を主宰する。ホロボピック・ネットワーク代表。ホワイト企業大賞企画委員長。

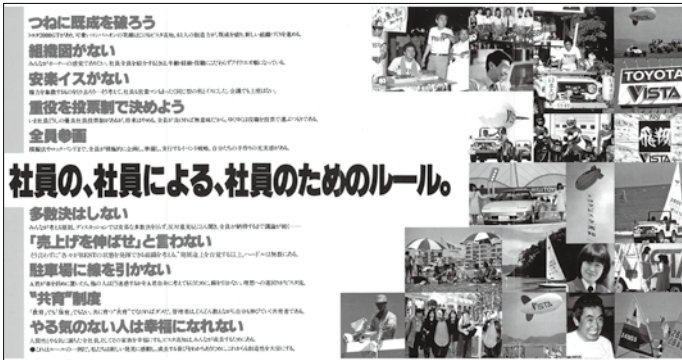
田英毅さんが、昭和五十五年に書いた会社案内には、「多数決をしない」という文字が躍っている。以来三十七年、この方針は見事に定着した。会議は自由に意見を戦わせ、考え、それぞれが成長するために開くのであり、何かを決めるためではない。社内旅行の行き先など、ごく少数の例外を除いて同社では多数決はしないし、経営サイドからの指示・命令もない。

それでは、どうして物事が決まるのかというと、自然に収束するといふ。これはマジックだ。すぐに真似してできる話ではない。普通の会社では意見が自然に収束することはあり得ない。多数決をしないと、いつまでたつても決まらないだろう。

仁徳が企業文化を決める

なぜ決まらないかというところ、ほとんどの人は部分最適を考え、エゴがぶつかるからだ。あるいは自分の視点やメンツに拘泥するからだ。お互いに自らの正当性を主張して、表面

ネットヨタ南国のリーフレット



的なロジックを駆使して、相手を説得しようとするれば、空虚な議論でいえずらに時間が過ぎるだけだ。

古代ギリシャではソクラテスも属していた「詭弁学派(ソフィスト)」を中心に、そういう空虚な議論に磨きをかける雄弁術が発達した。多数

決というのは、

そういう空虚な議論に決着をつけるための手法

だ。「今の民主主義は、この手法をベースにしているので決定的な欠陥がある」と私は考えている。

ネットヨタ南国(株)の議論がなぜ収束するか

というと、参加者のエゴがぶつからず、皆全体最適を考える習慣が身についた

いるからだろう。これは、一朝一夕で築き上げられる企業文化ではない。

前回の記事で「横田さんは『愚者の演出』ができているので、会議の場で人々のマインドがオープンになり、議論が本質に向かう」という話を書いた。三十七年を経て、その企業文化は会社の隅々まで行き渡ってきたようだ。企業文化というのは、「こうしよう」と思ったり、声をからして叫んだり、あるいは美しい企業理念を掲げたりするだけで熟成できるものではない。経営者の仁徳が、長い年月をかけて浸透していく、というプロセスが自然だ。

経営者が指示・命令せず、多数決をしなくても議論が収束し、物事が自然に決まり、会社の行くべき方向性がひとりで見えてくる企業は、間違いなく「ホワイト企業」だ。今、そういう会社が少しずつ増えている。国会における政治の貧困さを見るにつけ、現在の議会制民主主義に代わる次の社会統治システムを早急に設計する必要性を感じている。