

TOTOに入社したのが男
 女雇用機会均等法施行前、
 知見を積み頼りになるシヨール
 M勤務の女性たちが結婚・出産な
 どを機に多く辞めていくのを目の
 当たりにし、「人を大切にするし
 くみ」づくりを決意した。ずっと
 しているのは同じこと。皆に「納
 得してもらおう」ことだという張本

会長に、いまに至る道のりと組織
 づくりの要を聞いた。

「お前、どうするんだ」

振り返ってみれば、これが自分
 の原点だな、と思う経験がいくつ
 もあります。

自分でいうのも何ですが、私は

下町のお坊ちゃんで、お金に不自
 由のない家庭で育ちました。父は
 鉄工所を営んでおり、地元では名
 士でした。私が大学2年生のとき、
 父は事業拡張のため高価な機械を
 購入しました。ところが「手形を
 渡したのに機械が届かない」とい
 う非常事態に。幸い3カ月後には
 手形を回収できたのですが、父の

様子はそれまでとは一変、人に会
 わなくなり、精気も失ってしま
 いました。

人ってこんなに変わるんだ、人
 ってこんなに弱いんだ——と思
 知らされました。

私は何も動けない父にかわり、
 妹の大学受験の費用をどう工面す
 るか、いまある機械を売って借金

人を大切に しくみをつくる



TOTO

取締役 相談役

(前代表取締役会長 兼 取締役会議長)

張本邦雄 氏

HARIMOTO, Kunio

を返そうか、などと算段をしまし
 た。この経験がなければ、私は恵
 まれたお坊ちゃんのまま大人にな
 っていたかもしれません。心配し
 て私たちに手を差し伸べてくれよ
 うとした町の人たちには、人のあ
 りがたみを教えてもらいました。

1973年にTOTOに入社
 して、最初に配属された先の上
 のことも忘れることができませ
 ン。彼はとにかく仕事を任せてくれ
 ました。お客さまを訪問する前に上
 司に相談すると、必ず「お前、ど
 うするんだ」と聞かれました。「お
 前がお客さまのことを一番知って
 いる。お前の考えが一番、正解に
 近いはずだ」というのです。

夜、飲みにいけば「これからの
 時間はフラットだ。課長と部下の
 関係ではない」といいタメ口をき
 いても許されました。部下に仕事

を任せること、フラットな関係で
 いること。私のサラリーマンとし
 ての価値観を教えてくれたのは、
 彼です。

できない理由を必ず話す

そして人の大切さをつくづく理
 解したのは、私が40歳の頃だった
 と思います。システムキッチン
 の販売課でマネジメントを任せられ
 ました。人員は54人、そのうち8割
 が女性でした。特に、システムキ
 ッチンを販売するにあたって第一
 線でお客さまと接するのは、シヨ
 ールームに勤務している女性です。
 商品理解のみならず住宅との組
 み合わせなど、さまざまな知見を

積み重ねなくてはお客さまに提案
 ができません。彼女たちは当社に
 として本当に大切な戦力なのです。

ところが結婚や出産、ご主人の転
 勤などのライフイベントにあわせ
 て、彼女たちの多くが会社を辞め
 てしまいます。男女雇用機会均等
 法が施行されて間もないことであ
 り、女性の再雇用制度もありませ
 んでした。

しかしスキルがあり、働くモチ
 ベーションも高い彼女たちとの関
 係がそれきりになるのは非常にも
 ったいない。何らかの活躍の場を
 用意しなければと考え、まずは退
 職した女性をリスト化し、関係維
 持に努めました。そして10年後に
 はパート社員として彼女たちに声
 をかけるしくみができあがったの
 です。

私は昔から「チーム」という概
 念が好きで、人の輪も好きでした。
 しかし何事も体験してみないと
 にはわからないものです。目の前

で人が辞めていく状況に追い込ま
 れて初めて、人を大切にするしく
 み、いかに重要か思い知ったの
 です。

しかし、当時の私に「しくみをつ
 くる」権限などありません。ま
 た54人もの部下がいたのも困りま
 した。私が配属した当時の組織は
 フラットで、課長の下に54人がぶ
 らさがっていました。私の経験上、
 これはあり得ないことです。

皆でワイワイガヤガヤ議論がで
 きるフラットな関係性は好きです。
 しかし、組織としては役割と機能
 を明確にした階層型であるべきで
 はないか、と。そもそも54人とい
 う人数は、私1人でマネジメント
 できる限界を超えていました。

そのときどうしたかというと、
 ショールームにいる女性を4チー
 ム、営業を2チームに分け、そこ

に事務のチームを加えた7チーム体制とし、それぞれにチーフを置きました。チーフには各チームの意見をまとめ、私に報告や要望をダイレクトにあげてもらおうようにしました。

つまり現場のマネジメントは7人のチーフに一任した、ということ。マネジャーである私は、彼女らからあがってくる情報をもとに意思決定するだけ。これならマネジメントに専念できます。当初はチーフに手当をつけられなかったのですが、4年後にはこれも実現しました。

その頃、心がけていたことがあります。各チーフからは日々さまざまな要望があがってきます。私の権限の範囲で実行できることはすべてやりましたが、なかには実行できないこともあります。

そんなときは、「なぜできないのか」彼女たちに理由をすべて話しました。こうした説明がもたらすのは、現場の「納得」です。チーフがあがってくる要望はチームの

意見を集約したもの。チーフからすると、要望が通らないなら理由をチームに説明する必要があるわけです。また裏を返せば、その理由がクリアできればいずれ実現できるはず。そこに納得があつ



たな」といいがちですが、これは説得であつて、納得は得られませんが。逆に「どう思う？」と問いかけるのが納得を引き出す道です。上位職が部下の要望を聞くことの大切さは、そこにつながります。

す。そのために、自分から現場に近づいていく。現場に「言いにくい」と命じるのはどだい無理な話です。歴代の社長のなかでも、社員たちとの距離感が近い社長だろうという自負があります。

私が社長に就任したのはリーマンショック直後の2009年4月です。最初の仕事は決算発表。TOTOは264億円もの赤字を計上していました。この発表により一番影響を受け、心配するのは工場だろうと思われました。すでに工場の生産が減っており、一時帰休もしていましたから。

そのとき私は、国内24カ所の工場すべてを回り、ミーティングをしました。各工場には「新しい社長と話をしたい、話を聞きたい意思のある人間だけを集めてほしい、部署ごとに参加者

を割り当てないでほしい」と頼みました。彼らからたくさん質問を受けましたが、私から伝えたメッセージは、次のようなものです。私たちは自己資本の強い会社。たとえ赤字が10年間続いても潰れ

全国24カ所の工場を行脚

皆に納得してもらうこと。トップマネジメントに就いてからも、私がやっていることは同じで



ットな関係づくりで努力したことはありません。私が努力しているのは皆にわかる言葉でダイレクトに伝え、納得してもらうことです。幸い、翌年には劇的に業績が回復、今度はお礼参りをすることができました。2年間で一緒に飲んだのは、のべ4400人でしょうか。

果実はグループの皆でシェア

企業にも依って立つものがあります。TOTOは国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に参加し、「人権・労働・環境・腐敗防止」に関するグローバル・コンパクトの10原則を支持しています。

これをTOTOに当てはめたと、何ができていて、何が不足しているのかを教えてください。「会社の通信簿」だと見れば、会社を変える方向性も見えてくるだろうと考えました。

ダウ・ジョーンズのサステナビリティ・インデックス (Dow Jones Sustainability Index) や、フィッチ・フォー・グッド (FTSE4GOOD index ※)、世界的なSRI評価会社であるロベコ

など、会社を評価する指標に応募するようにもなりました。SDGsも含めて、これらはどれも世の中が考える「あるべき企業」の姿を知り、TOTOに何が足りていないのか客観的に見るための指標だと捉えています。

企業が自己評価すると楽なほうに流れてしまう恐れがあります。客観的な指標なら、それを防いでくれるはず。指標は時代に応じて項目や項目間の重み付けが変わるかもしれませんが、それも私たちに求められている変化を示しているといえます。企業が永続するためには何が必要か。それは、自分たちの長所短所を客観的に知ること、足らざるを知ることだと思っております。

くわえて、日本企業の課題という意味では「グループ経営」があると思います。グループ経営といながら、その成果をグループ間でうまくシェアできていないのではないかと。だとするならば、それは真のグループ経営とはいえない、と私は思うのです。

表立っては発表していませんが、当社は「子会社」ではなく「グループ会社」と呼びます。製造系の

グループ会社は、ほぼTOTOグループ全体の連結業績に連動して賞与が出る体制とし、販売会社もその体制に近づけようとしています。

そもそもグループ経営とは、グループの総力をあげて1つのグループに向かうものです。決して、グループ経営の主目的がコストリダクションであつてはならない。

グループ経営で得られた果実はグループの皆でシェアするべきであり、グループ全体が業績運動していなければグループ経営とはいえない——口でいうのは簡単ですが、これはなかなか大変なことです。給与水準の設定からして複雑なものになるでしょう。しかしそれを実現しなくては、グループ全体の納得感も得られないと思うのです。

分社化やM&Aなどでフレキシブルにグループ再編できる事業形態もあるでしょう。しかし、私たちはTOTOのような1つの大きな事業をグループ各社が役割分担している事業形態におけるグループ経営とは、どのようなものであるべきなのか。これからも追求していくべき課題だと考えています。M

※FTSE4GOOD index: ロンドン証券取引所グループの100%子会社であるFTSE Internationalによる、世界的に有名なSRI(社会的責任投資)指標。なおSRIはほぼESG投資(環境・社会・ガバナンス等企業倫理を評価して行う投資)に同じ