

ミネベア株式会社

参考資料 B

高橋社長の「会社作り」スタイル

1. トップダウンの意思決定

高橋社長は、自身の意思決定スタイルについて、「私は、社内では、トップ・ダウンでやっていますが、それは会社の方針であり、戦略であり、デシジョンです。このため、リスクな仕事や問題の多い仕事は、社長の私が直接現場に出向いて『オペレーション』を指揮します。社長こそがそういう仕事をするべきでしょう。トップというのは、現場をわかっていて、こういう時に部下に『オペレーション』の方針を示せるようでなければならない。」と述べていた。また、役員とのインタビューでは、次のコメントが聞かれた。

「問題のある事業、リスクな事業、新しい事業は、高橋社長が率先して指揮する。部下にまかせても不安のある時は、徹底して介入する。我社では、難しい仕事は、ミドルがやるのではなく、社長や私達がやっている。」「高橋社長も日本人ですから、新規事業等の意思決定にあたってはコンセンサスを求める。ただ、その意思決定を表に出すときは、社長のリーダーシップのもとで下したようにするので、社外の方にはワンマンのように見えることもあると思う。」また、最近では、小径ベアリングのニューカマーとして、日本市場に参入した時には、高橋社長は、社長としてのパワーが必要となる局面である、との認識のもとに、直接自身が先頭にたってセールスをした。

2. 権限委譲

高橋社長は、権限の委譲について、「ある程度の見通しのついた仕事であれば、部下であっても『オペレート』できますから、部下に実行を任せることにしています。ミドルがもっているのは実行の権限であり、ルーティン化出来るような仕事をまかせています」と述べていた。また、インタビューした一人は「高橋社長が権限を委譲するときには、部長および係長の系統まで、具体的な名前入りで指示する。指示された部下は、速やかに指示にもとづいて動いた結果を速やかに社長にフィードバックすることが期待される。このため、高橋社長は係長クラスまで個人的に知悉している」と述べていた。

高橋社長は、自身が主催する公的な会議を、年1回、その時々で最も緊急な問題を抱えている事業の所在地で開催していた。しかし、毎月1回の経営会議は、石塚副社長が主催

このノートは、ミネベア・ケースの討議の参考資料として、慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授鈴木貞彦が、作成したものである。（1985年9月作成）