

通过以课为单位的“商店经营”，进行意识改革

因为自己身为事业部长让部下受累了，所以小川会到各个岗位寻访，将月度决算报告详细地向全体员工公开说明。在走访，各个岗位都出现了这样的趋势，希望能够自己也去思考一下要如何能做得更好、如何才能赚到更多的工资。小川这样回想道。

“首先，营业各科提出的提案是这样的：一直以来，销售政策和销售促进费、宣传费的运用都是由事业部长专门负责的，希望能够将这些交给各地区的科。并希望能够根据负责地区的实际情况开展经营。但是，每个科也要如期就年度计划和每个月的经营收支情况进行报告。

我立即采纳了这一提案，废止了营业科的名称，以各位科长的名字命名，比如‘酒井商店’、‘木挽商店’等等。就这样，我们的部门经营开始了。最初的时候客户和总公司都很惊讶，但凭借这些商店名也接到了订单，慢慢就稳定了下来。营业部长担任了商店会的会长，事业部长担任顾问，会计部长担任监查人。

制造部的镀金科根据科长的名字，挂起了‘原镀金工作所’这样的招牌，改善了作业计划，承担了其他事业部的承包工作以求增加收益。于是，其他部门也纷纷效仿。继制造各科之后，甚至连总务科、人事科也变成了独立经营体。会计科增员之后，开始向部门经营体派遣顾问。这样一来，到第三年的时候，微波炉事业部已经成为了众多小公司的集合体。

各部门都开展着富于创意的政策和改善方法，其结果还会在全员参加的部门（科）月度决算讨论会上进行讨论，每半年事业部长还会召开一次联合部门决算讨论会。这也可以说是成果发表会。对于实现黑字的科，我会拿出用于庆祝派对用的黑方威士忌让大家高兴高兴。

还有的科运用公司更生法，使库存全部得到回收，实现商店店主交替。就在此时，微波炉事业部的市场占有率已超过 40%，成为全公司第一的高利润率事业部。事业部的员工都高兴得欢呼雀跃。”



1972 年 当时的微波炉工厂