

『日本でいちばん大切にしたい会社』

2014年4月13日 地区大会記念講演

法政大学大学院政策創造研究科 教授

法政大学大学院 静岡サテライトキャンパス長

坂本 光司 教授

本日の、タイトルは「日本で一番大切にしたい会社」という本のタイトルそのままです。現在1～4巻まで出させていただいております。これまで7千社を訪問し勉強させていただきました。本に書くことによって御礼を申し上げたいと、本に書くことによってこの会社の存在を世に知らしめて行きたいと思っております。書いても書いても追いつかない状況ではありますが、残念なことに本に値する会社は、私が回った7千社の中で、700社しかなかったということです。これが、この国の今日の問題を起しているのではないかと思います。私が、「日本でいちばん大切にしたい会社」の中で書く会社はどんな会社かと申しますと、かなり厳しいと思います。毎日のように新聞やテレビでコマーシャルを流している会社は、99%殆ど無理だと思います。何を申し上げたいかと申しますと、私が40数年間企業のことを調査したことから、大企業のこともちろん承知しておりますが、企業経営とは何ぞやということから、昔からよく言われていることではありますが、会社に関わりがあるすべての人を永遠に幸せにする活動である。会社とは、単にその場所に過ぎないということです。会社が重要ではない、会社に関わっている人が重要である。永遠に幸せにするというので、社員だけではありません。社員の家族でもあります。今まで、仕入れ先とか外注先とかは、どちらかというと材料のような扱い、コスト目線で見られる。ひどい会社は景気の調整面で扱われる会社もあります。経団連の勉強会でもお話をさせていただきますが、もし、貴方が逆の立場であったら、そんな会社の仕事を一所懸命やろうと思いませんか？と外注さんは材料ではありません。幸せにする方々の集合体であります。そんな話をさせていただきます。「全ての人々」というのは、大勢いますが、大事な人は5人だと思います。5人の幸せを念じたら、正直、社長さんは6人目7人目の幸せを考える時間はとてもないと思います。加えて「永遠」と申しました。永遠とは、高校を卒業して18歳あるいは22歳で、高校や大学を卒業して、60歳若しくは65歳で、定年という名のもとに、会社を離れるわけではありますが、その人の能力や体力があってもなくてもその方が働きたいという意欲がある限りこれまで働いてくれたその方に恩返しをする。というのが私が到達した結論であります。70歳でも80歳でも、両手両足がなくても、その方が働きたいという意欲があれば働く仕事を作るべきだ、働くチャンスを作るべきだということです。永遠というのはその方が働きたい限りありますから、定年まで働けばよいというのではないということです。逆の立場を考えれば当然です。

大企業の社長さん達によく、「あなた方が逆の立場であったならば。また、相手の立場に立って結論を出すべき。」と申し上げます。自分がやろうとすることが、社員の目線に立って、

自然のことか、不自然のことか考えてください。と申し上げます。「永遠」という意味は、社員の方が亡くなってもということをお願いしたいのであります。10年前までお父さんお母さん、お爺ちゃんお婆ちゃんが働いていた会社から、いつも誕生日の時には花が贈られてくる。「どうかこの会社を褒めてあげてください。こんな立派な会社があります。」とご主人を亡くされた年配の女性からメールをいただいたことがあります。すぐさま飛んで行きました。そういった方々を激励し、応援をし、感謝の念を記すことが私の使命であるからです。

「日本でいちばん大切にしたい会社」というのは、人を幸せにするということをぶれずに実行している会社であります。その中で、「5人」と申し上げました。5人とは誰かということに関しては、企業経営で一番大切なのは誰かということですが、経営者の場合と、社員の場合とは異なります。本日は、経営者のみなさんですので、経営者にとって一番大切な人ということをお話をさせていただきます。企業経営で一番大事な人は、社員とその家族です。私が到達した結論は、企業経営とは、社員とその家族の永遠の幸せを実現する活動ということ。何故、そういう結論になったのか、本を読んだからではありません。7千社回った中で、その1割は、不況に陥ったことなどない企業でした。もっと言うと、不況にならないということは、単に黒字であるということではなく、だらしがないということ。正しい経営をやっている会社で、売上高営業利益率が5%以下になることはないはず。赤字は社会悪だと思います。赤字か黒字かは正しい経営をやっているかどうかのご褒美だと思います。正しい経営は滅びない。欺瞞に満ちた経営はやがて滅びると書きました。5人の人々をとことん大切にしていると言いましたが、それは、社長だけではなく社員もその家族もみんな理解しているということです。それは、一步会社へ足を踏み入れれば、社員の目つき顔つきと会社の雰囲気ですぐに分かります。一番大事なのは株主ではありません。一番大事なのは顧客ではありません。一番大事なのは、社員とその家族です。私が回った不況にもなった事がない、5%以上の売上高営業利益率を維持している会社の共通項であります。社員第一主義を貫いている会社でおかしくなった会社は歴史上存在しないのです。株主を大切にしている会社でぶれている会社は多数あります。顧客を大事にしている会社も同じようにぶれます。社員とその家族の幸せをもっとも考えている、また、危害を加えるような経営は絶対しないと誓っている会社でおかしくなった会社は歴史上存在しないということだと思います。これは、700社の教え、7000社の教えなのです。残りの会社がぶれるというのは、そこへの思いが弱いからです。社員とその家族を永遠に幸せにするということが、企業経営の王道であるし、私が日本でいちばん大切にしたい会社ということ。人の中でも一番大切なのは、社員とその家族です。こういいますと、株主やお客様がいないと会社が存続しないではないかとおっしゃる方がいます。答えは簡単です。社員がお客様を喜ばせるのです。喜んだお客様が口コミ効果を使って業績を高めるのです。根っこは社員です。自分が所属する組織に、不平、不満、不信感を持っている社員が、どうして組織の業績を高めるために努力をするのですか、社長さん貴方

が社員であったらそうしますか？と尋ねます。自分の部下が上司に不平、不満を持っているとすると、上司の出世の手伝いをするような業績を高める努力をしますか。ということをお私によく言います。そんな社員はいないはずですが、私も以前サラリーマンをやった経験がありますからよくわかります。一番大事なのは、社員とその家族をとことん大切にしている会社です。

「日本でいちばん大切にしたい会社4」を昨年8月、9月に書いておりましたら、韓国のサムソン電子の部長さんが会ってくれないかと、アドバイスしてくれないかという連絡がありました。そうすることが、子どもたちの未来の為になると思います。お会いして、たくさん質問を受けましたが、今日は一つだけにします。何故、日本の有名な企業はおかしくなってしまうのでしょうか？大企業が、やがて行き着く宿命的な事象ですか？と彼らは言いました。「いずれの会社も、我々がベンチマーク、目標にしてきた会社ばかりです。」それらの会社がおかしくなっていく状況を見て、将来不安になってきたということですか。何故ですかという質問だったので。

大企業であれ、中小企業であれ同じであるが、一番大切にしなければならないことを、大切にできなくなると、組織はやがて滅びるのです。組織から温もりが消えると組織はおかしくなるのです。一番大切なのは人間の命と生活です。技術が大切ではありません、業績が大切ではありません、シェアが大切ではありません、ランキングが大切ではありません。ライバル企業から勝った負けたなどはどうでもいいことなのです。いかにわが社の存在が世の為人の為になったのか、一人でも多くの人の為になったのかという事の方が大切なのです。ということをお話ししました。

いま、社員とその家族が大事といいながら大切にしていない会社が多すぎる。例えば、人員整理、リストラなどという言葉があります。私の経営学の教科書にはそのような言葉は一切ありません。何故ないのか、人員整理されて、リストラされた社員とその家族に幸せになる人などいないからです。そんな卑怯な手段を使うな。といって行かなくなった会社がたくさんあります。社長さんへはこう言います。「貴方、リストラされた側だったらそんな社長さんを信頼しますか。」「やめた後、その会社の商品を友達に勧めますか？」リストラをするくらいだったらすべての社員の給料を下げるべきです。もちろん社長や専務たちは大幅に下げるべきです。社員には何の罪もないからです。右へ行けと言われたから社員は右に行ったのです。右に行ったらお客さんが居なかった。その結果売上高が下がったという責務を社員に押し付けている事になるのです。それが正しい事とは到底思いません。

ある熊本の会社で、リーマンショックで売上高が80%下がりました。しかし、社長は私の教え子であったため、リストラなどは行わなかったそうです。その代り自分の給料は1年間1ドルにしたそうです。全社員が社長の給料を元に戻そうと顔を真っ赤にして戦ったということです。もし、全員の給料が下がって、なぜ頑張った自分の給料まで下がるのかと不満を言う社員がいたなら、その社員は金でつながっているだけの社員であるから、その人こそやめていただきなさいと申し上げた。私の経験則では、真の強者は弱者に優し

いからです。私は、会社は家族であると思います。社長はお父さんお母さんであります。部長や課長はお兄さんお姉さんであります。昨日入った社員は部下ではありません。可愛い弟や妹であります。いい会社には温もりがあるのです。それは家族的経営を実践されているからです。それこそこの国の得意なものであったが、変に欧米化されたところからおかしくなったのです。とにかく、自分が社員であったならどのようなことを言ってほしいか、やってほしいかを考えて行動するということを貫くということです。社員が、あるいは社員の家族が誕生日である日に夜間勤務をさせるなど言語道断であります。社員の誕生日に花やケーキを持って帰らせるなどというのは常識であります。立派な会社はそれに近いことをやっています。私の経営学は理想ではありません。現実です。

私が回った7千社の中に、驚くべき会社があいくつもありません。そのうちのひとつが静岡県に今でもあります。地域住民がおらの街に立派な会社があるから見に行ってくれと連絡をしてくれたので行ってみました。昔のことですが、忘れたことはありません。その中で一つだけ申し上げます。私が行ったときに、250人の社員が働いていました。パイプ材の中小企業です。一番驚いたことは、社員の最高齢は93歳であったことです。一番最初に行ったときには、93歳の方もいるので、自分で探してと言われたが、1時間半探したが見つからなかった。社長がその93歳のおばあさんのところへ連れて行ってくれました。背筋をぴんと伸ばし、口紅は真っ赤に塗っており発見することはできなかった。80歳の時に事務所に入ってきたそうです。事務所には20人くらいの方が働いているそうですが、その方が話があると聞いたそうです。私は明日で80歳になる。楽しかった。この会社で働いて幸せだった。これ以上いると足手まといになるからやめた方がいいのではと言われたそうです。その時に、社長は、「それは困る。貴女は会社には必要な人です。もし、体調が悪いのなら一日おきでも、貴女が来れるときに来てほしい。」と言われたそうです。そこにいる社員は全員その二人の会話に涙したそうです。いま、「日本でいちばん大切にしたい会社」とはどういう会社かということをお話ししました。それは、人とことん大切にする会社です。その中で、一番大切にすべき人は、社員とそれを支えるその家族です。

二人目は誰か、それは社外社員です。企業経営とは社外社員とその家族を永遠に幸せにする活動です。社外社員とは何者か、外注さん、仕入れ先、下請けのことです。わが社の仕事をやって下さっている方は、わが社の社員と同じようにしなければならないということです。何故ならば、それは、わが社で出来ないこと、わが社でやりたくないことをやって下さっているからです。それでかろうじてその会社は商品を完成させているからです。この方々を、不幸にしない、喜びも悲しみもともに分かち合う。誰かの犠牲の上に立つ幸せは欺瞞です。仕入れ先の社員を社外社員といいます。日本の車産業などは空前の利益を上げていると言われていています。それでも外注先には3%のコストダウンを言ってくるそうです。そんなことは考えられない。嫌だと思って廃業する、仕事を変える。そうすることによって下請けじゃなくなる。そのことによって悲劇がこの国を襲ってくるようになります。

(以 上)