

# 「会社には、幸せの創造責任がある」

# フロントランナー

(b1面から続く)



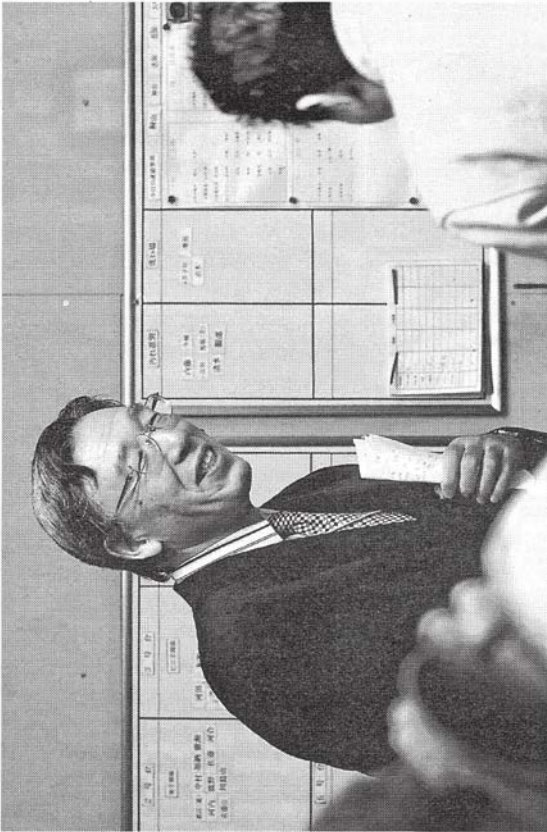
★専門は中小企業論。1947年、静岡県焼津市(旧・大井川町)生まれ。70年、法政大経営学部卒。福井県立大、静岡文化芸術大などを経て、2008年、法政大大学院政策創造研究科教授。障害者雇用支援のNPO「オールしずおか」をおかベラストコミュニケーションの理事長も務める。

★現在も焼津市在住。講義は東京と静岡で受け持つ。ゼミ生は経営者、会計士、税理士など約40人。「自分で出来ることには限界がある。私の知的資源をすべて与え、いざいざ教えることが社会を変えて欲しい」

★著書は『経営者の手帳』など約70冊。昨年11月には住民の幸福度を都道府県別にランキングした『日本ではいちばん幸せな県民』も刊行。

★『日本』で紹介された日本理化学工業社で紹介された日本理化学工業の大山泰弘会長は、「寸暇を惜しんで現場を歩き、熱意と行動力には頭が下がらる」。掲載後、若い読者から同社の理念に共感したという手紙が多数届いた。「働くことに空虚さ、物足りなさを感じている人がいかに多いか」ということでしょうか

◆次回は、50年以上にわたる日本の古典や近現代文学を海外で紹介してきた研究者で、今春、日本国籍を取得したドナルド・キーンさんの予定です。



身長184cm。大きな体を折り曲げようようにして、言葉を変えつづる日本ウエスエー

## 坂本 光司さん 法政大大学院教授

—人を大切にする会社を紹介した本が、なぜこれほど注目を集めたのでしょうか。

研究者になつてから一貫して同じことを言い続けてきました。世の中が委わつたのです。バブル崩壊後の20年間、「自分の会社の何がおいしい」という違和感を抱いてきた人が多い、ということでしょう。最近の私の講演依頼の数は尋常ではない。メールを開くのが怖いくらいです(笑)。

—会社訪問ではどんな所を見られるのでしょうか。

まず社長さんの経営に対する思いをじっくり聞く。そして、工場なる現場に行き、社員の顔つきを見る。うちひかれた顔をしないか。障害者の雇用率や、社員への研修や教育にどれだけ時間をかけているかも尋ねる。技術レベルやシェア、価格競争力、といった

ことを聞くのは、一番最後です。

—トイレも臭いとか。いくら社長さんが好ましいこと言つても、トイレが社員食堂を見れば、社員を大切にしているかどうかすぐに分かる。

お年寄りだったら転倒してしまふような和式便所。社員の唯一の憩いの場である食堂は地下のシメシメした場所にある。それでいて、社長室は目当たりが良くて風通しがよい。そんな会社もたくさんあります。現場を見た後に業績を尋ねたら、「うまくいかないんです」と返ってくる。それは当たり前でしょう、と言いたくなる。

### 「人本主義」

—経営の目的とは?

多くの教科書には、成長する業績を高める、ライバル企業を打

ち負かす、それが経営学の目的だと教養している。でも、私が提唱している「正しい経営」とは、人を犠牲にしない、路頭に迷わせないという経営です。会社に関わりのある人を幸せにする活動こそ、経営だと思っています。業績も業界シェアなんて、結果としての一つの現象に過ぎません。

—といつても業績を気にしないわけにはいかない。

業績や利益を軸に経営を考えるから、おかしくなるんです。

コスト削減のために正社員を非正規社員に置き換える。社内でもべき仕事をきつことか汚いこと外注する。3人でやるべき仕事を2人でやらせる……。そんなことをしていたら、それは、社員が分かれたり、うつになつたりします。業績ではなく、社員の幸せを軸に考えるべきなんです。

—でも、それでやっているんですか?

私が回つた6600社の会社のうち1割は、好況でも不況でも快進撃なんです。その会社のリアリティをみると、共通項は社員を大切にすることです。業績を高めたという意図として、達成した好業績ではない。

社員が自分の所属する組織に愛憎を持って持つほど、業績が上がるのは当然の話なんです。自分の所属する組織に不満や不信感を持っている人間が、お客さんにニコニコ顔で対応できるでしょうか。自分が虫けらのように扱われていながら、その経営者や上司のために一生懸命働こうと思つ人は、そうはいません。

—社員のモチベーションを高めることが大事だと。

安定的に業績が高い会社で、社員のモチベーションが低い会社は、ありません。だから、経営者には、あなたが高めるのは、社員のモチベーションであつて、

業績ではない、物遣いしないでください。業績を高めるのは、社員の仕事なんです。

### 口とペンで

—海外との競争も激化し、中小企業の経営環境はますます厳しくなっています。

新興国に価格競争で勝てるはずはない。だから、信頼性、メンテナンス、独自の技術など価格以外で勝負するしかありません。これは、大企業と中小企業が一体となって取り組めばいいことです。国内の雇用を拡大して、それでも供給が追いつかないのなら海外に出してもいい。でも、田舎のために国内の工場を閉鎖して、人件費の安い海外で生き延びようとする会社も多い。あなたは、いったい何のために経営しているのですか、と言いたくなる。

—大企業の意識も変わる必要があるか。

例えば、年取でみれば、大企業と中小企業では昔は格差があるのに、下請けに一方的にコストダウンを押しつける。立場が逆だったら、あなたはこう思いますか、と聞きたい。

私の本を読んだという大手企業の資材担当課長の方から手紙をもらいました。「私は下請けの状況を知っています。私が発注するその準備では、うちにしか利益が残らない。下請けは真っ赤かつの赤字です。それでも会社はコストダウンを求めてくる。私はこれ以上、言えません。イヤになりまふ」と書いてありました。

—講演、執筆、講義、会社訪問と超人的な忙しさを。

働く場である会社こそ、人に幸せを提供できるのです。会社には雇用責任だけでなく、幸せの創造責任がある。会社が変われば、社会が変わる。傍聴者ではないけな。私は行政マンでも銀行員でもありません。学者という立場で、この口とペンを通じて、できることを続けたいと思っています。