



フロントランナー

Front Runner

法政大学大学院教授

さかもと 光司さん (64歳)

「大切にしたい会社」を探して

よい会社とは何か。そのものさしを委ねるべきだ。日本の会社の99%を占める中小企業をワールドワイドにしてきた経営学者のメッセージが、脚光を浴びている。自ら訪ねた6千社超の情報をもとにした「日本でいちばん大切にしたい会社」(あさ出版)は、2008年の刊行以来、じわじわ反響が広がった。昨年12月刊行のシリーズ第3弾まで、累計の発行部数は60万部を超えた。

取り上げているのは、世界に誇る技術を持った町工場でも、大ヒット商品を生み出した会社でもない。安定した業績を上げながら、「徹底的に人を大切にす経営」を実践している会社ばかりだ。

障害者雇用率が7割を超えるチヨウク製造の日本理化学工業(神奈川)、使う側の視点に立ったものづくりに挑む義肢装具メーカーの中村プレス(鳥根)、創業以来、一度も社員のリストラをせず48年連続で増収増益を達成した伊那食品工業(長野)……。

10年には、「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞も創設した。人員整理しない、下請けにコストダウンを強制しない、法定の障害者雇用率を上回る、重大な労災がない、そして黒字経営。すべての条件を満たす会社から、優良な企業を表彰する。

根底には「正しい経営」をしている会社に光をあてたい」という思いがある。

「正しさ」の基準はシンプル。会社にかかわる「5人」を重視する経営だという。社員とその家族、外注先・下請け企業、顧客、地域社会、最後に株主。この優先順位こそ意味がある、と強調する。

賛美されがちな「顧客第一主義」も肯定しない。「顧客に商品やサービスを提供するのには社員。顧客のことを考えるより、社員の幸せを真つ先に考えるのが経営者の仕事」と言い切る。

「弱きを助ける」が身についた性分のような。1970年に大学を卒業後、郷里・静岡に帰り、県の産業支援機関に入った。地場企業を回る仕事を任せられると、同僚が1日2社訪ねるところ、夜遅くまで7、8社と訪問した。

「涙と汗にまみれた」中小企業の現場は、驚きの連続だった。大企業に一方的なコストダウンを迫られ苦しむ経営者、その下で爪の中まで真っ黒にして働く工員。理不尽な現実が怒りを覚え、何とか力になりたい、と奔走した。時には商談に付き添い、資金繰り表を作つて銀行との交渉を手助けするなど、仕事の枠を超え、つきあった。

87年、中小企業の国際化に関する論文が懸賞論文の最優秀作に選ばれ、翌年、大学教授に転身。以来、「現場から学ぶ」をモットーに研究を続けてきた。著書が注目を集めて、講演に全国を飛び回る日々。それでも、分刻みの日程の合間を縫い、週2回の会社訪問を続ける。

「社員第一主義なんてきれいごと」という声には、こう反論する。

「社員を大切にしている会社はどれも好業績です。私が語っているのは、理想でも理論でもない。この目で見てきた現実なのです」

文・立松真文
写真・川津陽一

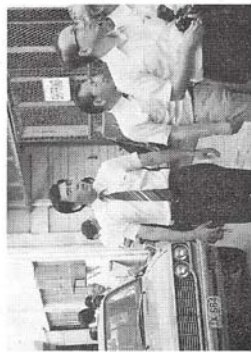
b3面に続く

ご意見・ご感想は be@asahi.com

「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)



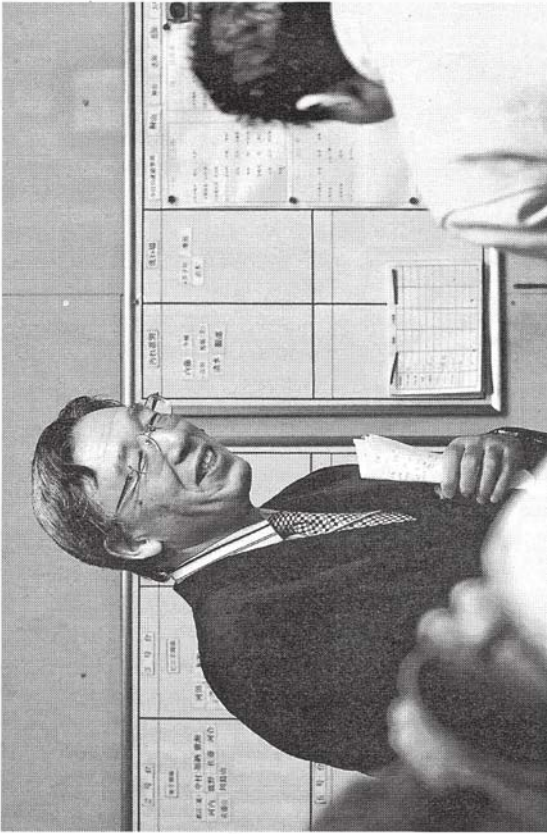
★専門は中小企業論。1947年、静岡県焼津市(旧・大井川町)生まれ。70年、法政大経営学部卒。福井県立大、静岡文化芸術大などを経て、2008年、法政大大学院政策創造研究科教授。障害者雇用支援のNPO「オールしずおか」の理事も務める。

★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。一般卓市の日本ウエスエー

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しつくり聞く。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。

—トイレも臭くとか、いくら社長さんが好ましいこと言つても、トイレも社員食堂を見れば、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人でやるとき仕事を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、それやっているとどうなるか？

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している「人本主義」を貫いている、ということなんです。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情を持って持つほど、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。

新興国に価格競争を勝てるはずはない。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してくる会社も多い。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。

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。