

「日本でいちばん大切にしたい会社」(講演要旨)

法政大学大学院政策創造研究科教授 坂本光司氏

真の強者は、弱者に優しい

法政大学の坂本と申します。私は、良きスタッフに支えられ、そして守られて、仕事ができています。自分ひとりの力など僅かなものです。やはり組織は大切です。実は、以前の大学には、「任期制」というものがありました。これは、能力があるにも関わらず、組織の都合で一定期間しか働けないという制度です。世の中でいう派遣社員と同様です。65歳を過ぎた人に対してならともかく、30代〜40代の働き盛りの人間に対して、3〜4年という任期を作り、「そ



坂本光司氏

の期間だけ一生懸命やりなさい」と言っても、気持ちよく働けるわけがありません。それぞれに家族がいて、生活がかかっているわけですから。私自身は定年まで勤められる枠にいましたが、この任期制に対して納得がいかず、幾度にも渡り、教授会での任期制の問題を持ち出し、若い先生方が安定した仕事を確保できるように闘いました。その結果、私の主張は認められましたが、私自身は大学を辞めることを促されました。若い先生方を守るために出す辞表に躊躇はありませんでした。また、あの別の大学では、お年を召した教授の方々を軽視する雰囲気がありました。誰もが年をとる仕組みの中で生きているにも関わらず、大先輩を大切にできない。当時私は40歳前後でしたが、それについて苦言を呈しました。しかし、3年が過ぎても改

まることがなかったため、

辞めることにしました。私自身、多くの修羅場をくぐり、喜びも悲しみも苦しみも人一倍経験しています。だからこそ、今日のテーマにもなっている、「日本でいちばん大切にしたい会社」という本が書けたのだと思います。遠回りして良かったと、私は思っています。

また、私は、自分の学生たちを始め、中小企業の経営者の皆さんに対して、人間の生き方について、「人の真似はやめなさい。創造的人間になりなさい。無から有を生み出す人間を目指しなさい。人々が感動するような新しい価値を自らの力で作る努力をしなさい。指示待ち人間になつてはいけない。『あなたがいないならば困る』、そう言われる人間になりなさい。みんなに喜ばれる人間になりなさい」というアドバイスを、常日頃からしています。そこに説得力を持たせるためには、私自身がそうでなくてはなりません。だからこそ、これまで60冊以上の本を書いてきた



のです。仮に、私が本を書かず、先だけで色々なことを言ったとしても、誰も何も言わないでしょう。ただ、彼らは私を認めなくなるだけです。「やる気」を失い、一生懸命なぶりだけはするでしょう。

これは、大企業と下請企業の関係についても同じことが言えます。100年に一度の大不況の中、大手メーカーの皆さんも厳しい局面に立たされていることはお察しします。しかし、もっと厳しいのは下請企業の皆さんであり、そこで働く労働者の皆さんです。その方々への思いを馳せずして、利益向上はありえませぬ。本当に強いものは、弱者に優しいものです。強さと優しさは同一のものなのです。

「日本でいちばん大切にしたい会社」が売れている理由

2008年4月に出版された本「日本でいちばん大切にしたい会社」は、おかげさまで20数万部が売れ、ベストセラーになっています。本を読んでの感想を、多くの方々からメールやお手紙で頂いています。その数は350通を超えますが、その約7割程度が経営者の皆さん、残りの約3割は社員の方々のようです。経営者の皆さんから寄せられるメールの多くは、「自分の経営の仕方、考え方は間違っていた」「なぜ、我が社が景気運動型企業なのかがよく分かった」という内容のもので、一方で、社員の皆さんから寄せられるメールの多くは、「この本を読んで、経営者になる決意をした」「今の会社を辞めることを決意した」などです。労働組合の方から頂いたメールもありましたし、20代、30代の女性の方からも多くの相談メールも頂きました。

その中に、群馬県渋川市にある書店の店主さんからのメールがありました。この方は、本の内容に強く共感してくださいまして、個人的に100冊を買い求め、渋川市内の学

校や図書館に寄贈してくださいました。この方の真心に込めるために私にできることは行動しかありません。実際にお会いしてお礼を伝えようとこの渋川の書店を訪ねました。書店のオーナーかと思いきや、「雇われ店主です」とおっしゃっていました。サラリーマンの方で、ここまで共感してくださいているということは筆者冥利に尽きます。

また、静岡市にある中小企業の社長さんからは、「本を読んで感動しました。スポンサーになるのでは非ドラマ化してください」という申し出がありました。スポンサーが1社では負担が大きくなると思い、私は数社によるスポンサーを提案したのですが断られました。理由は、本に書かれていることを忠実にドラマ化してほしいからとのことでした。静岡県内のみでの放送でしたが、実際にドラマ化され、2009年1月下旬に放送されました。放送後には、スポンサーになった会社を高く評価するコメントが多く寄せられました。中には、「御社に、わが子を是非入れたくなりました」「そんなコメントもありました。放送された日、静岡では多くの人が涙したとの声を聞きました。人の優しさは涙の量に比例するものです。

では、なぜ、この本がこれだけの

反響を呼び、評価されているのか。それは、おそらく、多くの人が、私の発するメッセージに「関心」と「共感」を持ってくださったからだと思えます。昨今は、企業経営とはどうあるべきかを分かっていない経営者があり、あまりにも多すぎると感じています。

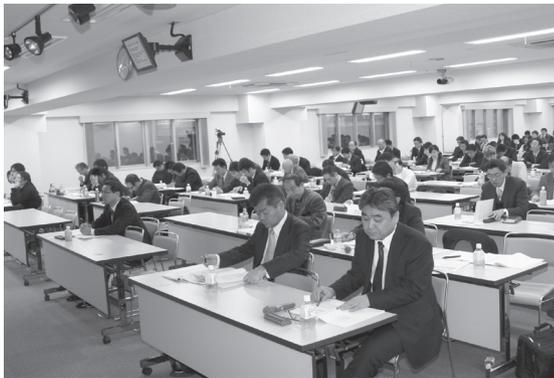
企業の最高責任者である経営者は、とにかくすべての責任をとるべきです。派遣社員やパートさんの首を切る前に自分の首を切るべきです。そういう状況を招いているにも関わらず、自分だけ居座ろうという姿は見苦しい限りです。経営者の指示に従い、経営者の決断に従った社員には、全く罪はないのです。時々、「社員が懸命に働かなかった」と嘆く経営者の方がいますが、それも理由にはなりません。そういう社員を作ってしまったこともまた経営者の責任なのです。それにも関わらず、現実社会では、経営者はそのままで、派遣社員やお年を召した方の首だけが切られていっています。私は、この本に、こう書きました。「企業経営とは、5人に対する使命と責任を果たすための活動だ」と。この部分が、多くの方の心に響いたのだと私は思っています。では、その「使命と責任とは何か?」「5人とは誰なのか?」

ということになります。使命と責任とは、「経営に関わるすべての人を幸せにしてあげること」です。

「5人」というのは、①社員とその家族、②下請企業の社員とその家族、③現在顧客と未来顧客、④地域住民・地域社会、⑤株主・関係機関、このことです。重要なものから順に並べてあります。5番目は、さほど重要ではありません。ただ、経営学そのものを否定するわけにはいかないので、一応5番目に入れました。日本ではリストラを「首切り」と訳されていますが、実際は「事業の再構築」という意味です。しかし、日本の多くの企業が①④を無視し、⑤のみを重視した結果、リストラと称して「首切り」をしています。こんな経営をしていると、不況はいつまでもたつても回復しません。社員は奴隷ではありません。心ある人間なのです。この当たり前のことを書いたことに、多くの方が賛同して下さったことが、この本の売れた大きな一因ではないでしょうか。

経営上の問題を解決する方法

経営上の問題には2つあります。『現象問題』と『本質問題』です。私たちが解決の努力をしなければならな



IMF-JC 政策セミナー (09年4月1日、電機連合会館)

いのは、本質問題のほうです。売り上げが下がるといのは現象問題です。売り上げが下がる原因、本質問題を解決しなければ真の解決にはなりません。お客様が喜ぶような商品もサービスもないから、売り上げが下がる。社員が、お客様を喜ばせようとしていないのです。実は、そういう社員を作ってしまった経営者自身に一番問題があるのです。経営者は、社員のモチベーションを高める努力をしなければならぬのに、そんな努力もなく、「売り上げを上げる」とだけ言われたら、社員は嫌々ながら仕事をするようになります。

こうした本質問題を解決するためにも、まずは、①の「社員とその家族」を大切に

族」を大切に

2番目に大切な人、それは②の「下請企業の社員とその家族」です。「下請企業の社員」には、派遣社員も含まれます。言うまでもなく、派遣社員は、正社員よりも前に首を切られます。しかし、こうした企業の行動を、世間は見ています。自分のことしか考えていない経営者のせいで、どれだけ多くの人が泣いているかを、世の中の人は冷静に見ています。下請企業に発注をするメーカーさんは皆、その存在の有難さを、再認識するべきです。なぜなら、自分たちではできない嫌な仕事を発注するわけですから。納期が短い、発注数が極端に少ない、規格外のものを作る、音が出てうるさい、粉塵が出る等、下請企業で働く皆さんの苦勞は計り知れません。その上、安価で引き受けなくてはならない。自動車だつて電気製品だつて、そういう下請業者があつてはじめて成立してい

るのです。「下請企業の社員とその家族」、この人たちの幸せを考えることが大切です。一方で、私は、下請企業を経営する皆さんに、「不況のときほど取引先の本性が見える。だから、ひどい取引先に対しては、心して準備をしないさい」と助言しています。下請だからという理由で、大手メーカーからコストダウンを余儀なくされたり、要望を受け入れられないから単価を下げるなどと迫られる。「無理難題を押し付ける企業との関係は絶つべきだ」と、私は30数年間にわたり、中小企業に対して指導をしています。「下請企業」ではなく、「自立型企業」になるように言い続けています。

つまり、親を捨てる準備をするよう促しているのです。取引先への依存度を下げるとか、あるいは、取引そのものを止めてしまいなさいと助言しています。なぜなら、文句の一つもいえない下請会社は、親会社から切られた時には廃業の道を選ぶしかないからです。立派な下請企業ほど親離れができています。「それなら、下請に頼らず自分たちで何とかすればいいじゃないか」と思うかも知れませんが、能力的にもコスト的にも不可能です。だからこそ、「下請企業とその家族」を大事にする必要

があるのです。次に大切なのは、③の「顧客」です。顧客の幸せを追求した製品やサービスの提供に徹底するということです。これは、本来であれば言うまでもないことです。次に大切にすべきは、④の「地域住民・地域社会」です。企業は企業市民としての責任と使命を果たさなければなりません。たとえば、自分の会社の近所に独居老人や障害のある人がいるとします。企業には、そうした方々をも幸せにする使命を果たす責任があります。障害を持つ方が住んでいる地域の企業であれば、そういう方々を雇用する責任が企業にはあるのです。これらのことが出来るようになれば、本質問題は解決できたも同然です。本質問題が解決されれば、現象問題も解決されます。売り上げは黙っていてもついてきます。正しい経営は繁栄するのです。

障害者雇用の先駆者 日本理化学工業株式会社

先日、CSRシンポジウムがあり、パネラーとして出席しました。そうそうたる会社の重役の皆さんがたくさんいらつしやり、私は一番最後に発言をさせていただきましたが、痛

特集

グローバル危機と ものづくり産業再生への道筋

烈に批判をしました。なぜなら、さまざまな会社が「我が社はこんなことやっている、あんなことやっている」と自慢げに話していたからです。私は、「皆さんがまずやるべきCSRとは、社員の命、社員の生活を守ることです。会社の都合で首切りをしないことです。もし、首切りをするなら社長さんを含め、全員の給料を3割でも5割でもカットするべきです。仲間なんですから。チームなんですから。なぜ一部の人間だけが辛い思いをしなくてはならないのか。世の中の人にはちゃんと見ているから、一部のだけを苦しめるようなことをすれば、その人自身はもちろん、その家族や友人は、そうした会社の製品を買わなくなりますよ」と言いました。「博物館を作るとか、海外に多額の寄付をするとか、そういうことも良いかもしれないけれど、障害者雇用率を、せめて法律で定められている1・8%をクリアしてください」と言いました。障害者の方は、特別養護学校を出たあと就職できない方が非常に多いのです。10人中3人しか職に就けない。彼らは働きたがっている。人間の幸せは働くことをもって他にはないからです。しかし、多くの会社は面倒だから逃げています。

そういう中で私の本で実際に紹介した企業をご紹介します。それは、日本理化学工業という、川崎市にある従業員50人ほどの会社で、主にチークの製造・販売を行っています。この会社は障害者雇用率が7割を超えています。しかも、その多くが重度の障害者です。重度の障害者を雇った場合、それは2人分の雇用と見なされるので、計算上は100%を超える障害者雇用率となるわけです。さらにすごいのは、こうした取り組みを50年前から行っているということです。障害者雇用の際、多くの企業が、最低賃金以下での雇用を認めてもらうために、労働基準監督署に最低賃金の免除申請をしますが、この会社はその免除申請を一度もしたことがありません。そういう意味でも立派な会社です。

この会社の障害者雇用は、従業員が15名ほどだった50年前、1人の養護学校の先生が会社を訪れたことに始まります。翌年春に自分の学校を卒業する女子生徒2名を就職させてほしいと懇願しにいらしたのです。しかし、当時は、会社には余力もなく、自信もなかったため、丁重にお断りしたそうです。それにも関わらず、断っても、断ってもまた来て、そんなことが3回続き、当時専務だ

った現在の会長さんは、その養護学校の先生にこう言いました。「見てのとおり、私の会社は自分たちのことで精一杯です。川崎には、ほかにたくさん良い会社があるでしょう。よりによって、なぜ小さな我が社なのですか?」と。すると、その先生は、「実は、失礼ながら、この数カ月、こちらの会社へ入社する社員の顔つきや態度、仕事のあと、帰るときに見せる社員の皆さんの表情を観察させてもらいました。この会社なら、私たちの愛する子どもたちが幸せになれる。そう思ったから、こちらにお願いにきました」と答えたそうです。それでも、再度お断りしたそうです。その少女たちをふくめ、「5人」

を幸せにできる自信がなかったためです。そこで、先生のほうから「せめて1週間で良いので、女子生徒2人に就業体験をさせてほしい」との折衷案が出され、それを受けることになりました。初日、その女子生徒2人と学校の先生の他に、ご両親や祖父母の方々、家族総出で会社へ見えたそうです。生徒本人たちは、午前10時の休憩の時も、お昼休みの時にも、午後3時の休憩にも、午後5時の終業になっても、仕事の手を休めませんでした。働くことの喜びと幸せで一杯だったからです。そんな日が続き、まもなく約束の1週間という6日目のこと。当時15人いた健常者の社員全員が、専務のところへやってきて、一斉に頭をさげ、「2人の女子生徒の就業体験は明日までですが、どうか、来年の4月1日からは正規社員として採用してあげてください。これは我々従業員15人全員の総意です。もし、少女たちができないことがあれば、私たちが代わりにやります。専務には決して迷惑をかけません。お願いします」と言ったそうです。腐った組織が本当に多い今日ですが、この会社は健全でした。人間愛に満ち満ちた組織です。これまで、多くの会社を訪れています。この会社ほど健常者で

日本でいちばん大切にしたい会社の事例 (1) 日本理化学工業



「働く幸せの像」
「人に愛されること、
人にほめられること、
人の役にたつこと、
人から必要とされること、
の4つです。
働くことによって愛以外の
三つの幸せは得られるの
です。」
その愛も一生懸命働くこと
によって得られるもの
だと思ふ。

障害者雇用率が7割を超えている

ある社員の皆さんが「やる気」に満ちている会社を、私は見たことがありません。私は、「なぜあなたの会社の社員は、これほどまでに真つ赤に燃えているのですか」と尋ねました。すると「自分たちは、ほんの少しかもしれませんが、弱い立場にある方々を支援しているという自負心があるからです」ということでした。それから、50年が過ぎ、今は、障害者雇用率が7割を超えているわけです。

間違いありません。

こんな素晴らしい会社をつぶしてなるものかと、私は本気で思っています。私の周囲も皆が同じ考えです。この会社のことを知った、某有名企業の社長さんが私にメールをくださいました。「こんなことができる会社を尊敬します。今、私にできること、この会社で作っているものを買うこと以外にありません」と。北海道のある商社の方は、「この会社で作っているものを北海道中に売りまくりまます。それ以外に、我が社がこの会社に報いる方法はありません」と。私は、これまでに、この会社へ20代から70代までの方を1000人以上、見学にお連れしています。そして、行った方のほぼ100%が、正しい経営というものを身をもって学ばれ、そして、それぞれの役割を果たす努力をされています。

優しさで作られる義肢装具 中村ブレイス株式会社

次に紹介する会社は、中村ブレイスさんです。日本で一番過疎化がすすんでいるといわれる島根県の中でも、もともと辺鄙な石見銀山のふもとにある会社で、耳や鼻、指や腕、脚、さらには女性の乳房など、あらゆる種類の義肢装具の製造・販売をして

いる会社です。まだ日本に義肢装具のニーズがほとんどなかった時代に、過疎化が進む故郷で、たった一人で創業した会社です。ずっと弱者の視点に立ち、弱者のためにもつくりを続けてきた結果、日本一辺鄙なところにあるにもかかわらず、今では首都圏はもとより日本中から若者をはじめ入社希望者が集まり、世界中からお客様が集まるようになっていきます。今では従業員は70名に増加しましたが、辞める人などいない会社です。閑散とした場所ですから、社内に入ると若い社員がたくさんいて、泥だらけ、汗だらけになって粘土みたいなもので義手や義足を作っています。典型的な3K職場できれいな若い女性や元氣な男性が、ろくろを回して泥だらけになって働いています。誰もが非常にいい顔をしています。それは、「私たちの仕事があるため、人のために役立っている」という自負、満足にみちみちているからなのでしょう。私は、日本で一番大切にしたい会社とは、弱者の側に立った、人間の尊厳を高め、守ることに役立つ製品をつくっている会社だと考えています。そんな会社を本当に大切にしたいと思うのです。

良い会社かどうかを見きわめるために必要なこと、それは業績の良し

日本でいちばん大切にしたい会社の事例 (2) 中村ブレイス



日本一辺びな所で弱者のためにもつくりを続けてきた

悪しではありません。社員を大切にしているかどうかです。大切にしていれば業績はついてきます。社員を大切にしていれば離職率は低くなります。60歳で定年退職させられて、どこか別の会社へ入ろうとしても、現実には厳しい。私がアドバイスをしている会社の多くは、60歳での定年制度を設けていません。成果給、能力給、実力給なんて、くだらない話です。年功序列でいいのです。実績をあげた人にはボーナスで若干差をつけてあげればいいのです。基本給の部分まで実力主義にするからおかしなことになるのです。片方は共働きの二人家族で、片方は一人で働いて目の見えない年寄りを二人抱えて

特集

グローバル危機と ものづくり産業再生への道筋

いる。それなのに、後者の基本給のほうが安いことがある。会社には社員の生活を守る責任がある。この会社で働く障害者の一人は、午前8時から午後5時までの勤務体制がこなせるようになるまでに、7年半かかったといいます。大概の会社では、これを許さないでしょう。でも、中村ブレイスさんでは、「この子は、この子なりに精一杯の努力をしている」として、退職させることなく見守り続けた。その結果、この障害者の人が家で休んでいるときなどに医療や福祉、介護の専門書などをたくさん読んでおり、きちんと働けるようになったときに、会社の新商品開発のブレーンとして力を発揮するようになったのです。温かさや優しさに溢れているから、お客様に喜んでもらえる義肢装具が作れるのです。う。この中村ブレイスさんも、「5人」を大切にしている立派な会社です。

この会社がやろうとしていることは、五体不満足な方や高齢者の方、いわば社会的弱者の方々が、人間の尊厳を失わずに生きていくことを支えることです。そこに特化した仕事を必死にやってきたことが、結果として多くの人の共感を呼び、世界中から注文が来るまでになったのです。

人間の尊厳を高めるようなものづくり産業で世界的なメツカに

「ものづくり日本を復活させよう」という運動が一時盛り上がりましたが、本当に大切なことは、弱者にやさしい、人間の尊厳を高めるようなものづくり産業で日本が世界的なメツカになることだと思います。自動車産業や電気電子産業の世界的メツカもいいですが、弱者のためのものづくり産業が日本には必要なので、そういう製品であれば、貿易摩擦など起こらないでしょう。強者が喜ぶ商品も大切かもしれませんが、私は中村ブレイスのような会社をこそ大切に、守り育てたいと思うのです。

有給休暇でボランティア検眼へ 富士メガネ

次にご紹介する会社は、北海道・札幌にある富士メガネさんです。この会社は世のため、人のために仕事をしています。世界の難民に検眼をしてあげた上で、プレゼントをしたメガネの数がこれまでに10万本を越すそうです。たとえば、アフガニスタンやアゼルバイジャンなどへ社員が直接訪問して、難民キャンプなど

で実際に検眼をして度をきちんと測った上で、一人一人にメガネを贈呈しています。すごいのは、富士メガネさんの社員の皆さんは、各人の有給休暇を使い、ボランティアで検眼をしに行っているところです。また、中国の僻地にも足を運び、これまでに、残留日本人孤児の900人以上の方にもメガネをプレゼントしています。このボランティア活動は大変喜ばれ、礼状が殺到しています。メガネをプレゼントされた、ある残留日本人の方からはこんな言葉が寄せられたそうです。「祖国は私たちを忘れていなかった。日本から頂いた数あるお土産の中でメガネほど嬉しいものはなかった」と。ある別の方か

らは、「草や木や花が、こんなに美しいものとは初めて知りました」といった手紙が寄せられています。

正しい経営とは

いろいろ申し上げましたが、正しい経営において重要なことを一言で述べるとしたら、「弱い立場の人間に思いを馳せ、彼らの幸せを追求し続けること」です。弱い立場の人間とは、先ほどからお伝えしているように、「社員とその家族」であり、「下請企業の社員とその家族」であり、「顧客」であり、「地域住民」の皆さんです。「株主や関係機関」のみを重視する経営では、いつか行き詰まることを最後に改めて申し上げ、本日の講演とさせていただきます。

(文責・編集 金属労協組織総務局)

日本でいちばん大切にしたい会社の事例 (3) 富士メガネ



海外難民に社員が有休使いボランティアで検眼、プレゼントしたメガネ10万本

坂本 光司 (さかもと・こうじ)

70年法政大学経営学部卒。福井県立大学教授、静岡文化芸術大学教授等を経て、2008年4月より法政大学大学院政策創造研究科(地域づくり大学院)教授・同大学院静岡サテライトキャンパス長および同大学院イノベーション・マネジメント研究科(MBAコース)兼任教授(現在)。他に、中小企業庁経営革新制度評価委員会委員長等、国・県・市長村の公務も多数務める。専門は、中小企業経営論、地域経済論、地域産業論。主な著書:『日本でいちばん大切にしたい会社』(あき出版、2008年)、『中国義烏ビジネス事情』編著(同友館、2008年)、『私の心に響いたサービス』著(同友館、2007年)他多数。