

日本的家族経営のススメ

世界はジャパンスタードを待っている！

株式会社アイパートナー 代表取締役 三村 邦久

1) 金と人、どっちが大事

海賊とよばれた男の経営

2013年の本屋大賞に輝いた『海賊とよばれた男』（著者：百田尚樹）の主人公、出光興産の創業者・店主の出光佐三（さぞう）氏は日本人の誇りであり、その経営哲学はこれからの経営の大きな指針になると考えます。

彼は「黄金の奴隷となる勿（なか）れ」と説きました。お金は人間生活に必要な不可欠で大事なもののだが、人がお金に支配され使われてはならない。あくまでお金は人間が上手（うま）く活用すべきものであると。

加えて、「法律・組織の奴隷になるな」「権力の奴隷になるな」「理論と数の奴隷になるな」と続きます。つまり人間の尊厳を第一に考える経営なのです。人間の尊厳とは、「自由意志により働き、和の精神で仲間と愉快に生きること」ではないでしょうか。彼は、我々に『働く人の資本主義』などの著書で、今も有益な示唆を与えてくれています。

「資本は人、金は資金」。資本金があって企業があるのではなく、人間が根本にあって企業が成り立っている。つまり、企業は投資家のものではなく、働く人のもので

あると言い切っています。彼は自らも労働者の一人として、社員と共に働きました。そして、「搾取を排除する」。資本家や経営者の搾取、そして消費者からの搾取を排除する。質素を旨とし、お客様に利益を還元、人材育成と将来への備えと投資にお金を回しました。

さらに、「能率の根本は、自発的に自由に働く人の和の力である。人間の尊厳を持った人が互いに仲良くしながら互いの為に働く」と。つまり、労働強化による利益の創出ではなく、社員を信頼し、自由と権限を与え、創造性の発揮を奨励しました。

「出光は石油配給という些事をやっているのではない。人間の真に働く姿を国家社会に顕現して示唆を与えるものである」という高い志を掲げました。

このような人間尊厳を基軸として、経営者から社員までが一つの方向に向かう経営を実践してきたのです。

アメリカ型経営の功罪

バブル崩壊後、アメリカ型経営が日本に導入されて久しくなりますが、その科学的な思考と手法は、情緒的で合理性に乏しい経営に革新をもたらし、経営の進歩に

一ここでの家族経営とは、同族で利益を独占する公私混同の経営を指すのではなく、社員を家族のように大事にする人間的経営を言う一

- 1) 金と人、どっちが大事
- 2) 自主と自由、人間の尊厳を守る
- 3) 個性を潰す評価制度
- 4) 匠、仕事を極め楽しさを追求する
- 5) 日本人のグローバル化
- 6) 日本人のメンタリティーを活かす



大きく貢献しました。しかし、根底に流れるのは「利益の最大化」。人は経営資源の一つであり、利益を生み出す手段であると位置づけられます。

最近流行のM&A、「お金で時間を買う」の大義の下に行われ、自らがゼロからビジネスを立ち上げる時間とエネルギー、そして失敗のリスクを回避しようという考え方です。規模の経済を追求し、市場を支配し、利益を独占する。まさに現代の錬金術です。これによって買収する会社の売上・利益は伸び株価は上昇、株主は喜び、経営者は賞賛され多額の報酬を得るモデルです。

では、M&Aによって社員は幸せになるのでしょうか。買収された会社の経営がまずくて社員が不幸であれば、M&Aを機に良い経営に転換し、買われた会社の社員がハッピーになるのは非常に素晴らしいことです。しかし、M&Aと同時に人員整理を行い、弱者を切り捨ててコストをカットする。



三村邦久(みむら くにひさ) 社長参謀

1961年兵庫県生まれ。酒米の王様「山田錦」を育てる父親の愚直な働き方を見て育つ。神戸商科大学(現兵庫県立大学)卒業後、電子部品メーカーに就職。27歳で中小企業診断士資格を取得、経営コンサルタントに転身。中小・中堅企業に対し、業務のIT化、経営管理、評価賃金などの経営システムを構築し、組織運営の円滑化に貢献する。経営の継承、新規事業立上げにも携わり、社長の「夢と悩み」を共有し、会社と人の天性を顕化させることをモットーとしている。著書「愚直経営で勝つ! 経営者9人のチャレンジストーリー」(PHP研究所)

▶座右の銘「収穫を問う莫かれ、但だ耕耘を問え」

残された少ない人間に皺寄せが行き、労働強化でうつを患う。人間の尊厳の観点から考えれば、正しい方法とは言えないでしょう。

利益の最大化を図る成果主義と同時に導入された目標管理制度、本来の主旨は会社と個人が目標を共有し、権限委譲(エンパワーメント)し、自由度を高め伸び伸びと働き、生産性を高めようということ。目標をクリアにして働くことと効率も上がり成果が出やすくなり、達成感を味わえます。しかし、現実には多くの会社では社員を管理するツールとなり、目先の結果に汲々とし、種まきより刈り取りに目が行き、先細りになってしまっているのではないのでしょうか。短期成果のみの追求は創造性と将来の利益を奪うことになりかねません。

先細るのは事業だけではなく、人の心も細ってしまいます。目の前の結果を求めるあまり、誰もが周りに気を配る余裕もなくなり、利己主義で協調関係も失われ、ギスギスとした乾いた職場になってしまいます。これは本末転倒なことで、そこにはチームとしての価値創造は期待できません。

グローバル・スタンダードを標榜し、コーポレートガバナンス(企業統治)の制度化が進んでいますが、植民地統治を連想させる言葉が闊歩していることに違和感があるのは私だけでしょうか。

楽しく働く

出光佐三氏の言葉に戻りましょう。彼は働き方、生き方についても多くの示唆を残してくれています。「人を育てて愉快地に働かせる。人を育てるのに金を惜しむな」。そして「自発的に働く人は愛情と鍛錬によって育つ」と。

人を育てることは企業の最大のミッションであり、人材育成は世の経営者、管理者の共通の課題でもあります。その原型は我々が育った家族にあるのではないのでしょうか。親は子供の将来のために教育資金を惜しまず、できるかぎりの良い環境を整えてあげようとしています。

しかし、同じ環境で育ったはずの兄弟でも性格も個性も全く異なり、子供は親の言うようには動きません。親ができることは、子供の個性と自主性を重んじ成長を見守ることだけです。子供は親に見守られ、安心して自分の個性を活かしチャレンジし、失敗してそこから学び、人間的に成長していきます。

人間とはそういう親の愛情によって育つのであり、他人である社員でも家族同様に思い、愛情をかけることが大事なのではないのでしょうか。

そして、人は自分の才能や持ち味を磨き、好きな仕事に没頭して楽しむことが人生の大きな喜びな

のではないのでしょうか。出光佐三は「昼間楽しく働いて公生活を楽しみ、家に帰って私生活を楽しむ」と。50年以上前、すでにワークライフバランスを提唱しているのには驚きです。

出光佐三氏は経営者として成功しても、「勤勉と質素」を旨としました。日本で尊敬されるリーダーの条件は、金持ちで贅沢をするのではなく清廉潔白・無私、金儲けの上手さより人格が優れていることです。つまり、物質的な豊かさより、精神的な豊かさを大切にします。

これは日本人の労働観であり、日本的な伝統といえるでしょう。金銭欲・物欲は際限がありません。お金に貪欲すぎることは精神的に貧乏な証拠。こんな価値観が日本人の精神の根底に流れています。老子の説いた「知足者富」(足るを知る者は富む)という言葉の如くです。

現代の飽食の時代に本当に豊かな人生を送るためには、精神的豊かさを重んじる。つまり人間の尊厳を守る働き方に転換すべきなのではないのでしょうか。金本意の経営をするか。人本意の経営をするか。二者択一の話ではありません。バランスをどう取るのか、どちらに軸足を置くのか、この選択によって組織と人事のあり方が大きく変わってくるのではないのでしょうか。