

# ●平成25(2013)年度地域産業振興講座 第4回 写真レポート(下)

8月2日(金) 午前

【講演】「日本でいちばん大切にしたい会社」 法政大学大学院 坂本光司教授



▲坂本光司教授

最初に、最近私の身の回りで起こったことで印象的だった話を2つご紹介します。

## 驚いた話

先日、私のところにサムソンのスタッフがテレビカメラ撮影隊を伴ってインタビューにやって来ました。

彼らは次のように来訪の目的を説明しました。

「日本のトップ家電メーカーの調子がよくないですね。先生はこの原因を何だとお考えでしょうか。我われサムソンがこの先、同じようにならないようにするためには、どんな点に気をつけて経営をすれば良いでしょうか。教えて頂きたくてやって参りました。録画して先生のお話を世界40万人のサムソン従業員に見せたいと思います」

私は、びっくりしました。そして「なぜ世界のサムソンがわざわざ一介の研究者に会いに来たのか」と尋ねました。

すると答えはこうでした。「韓国語に翻訳された先生の著書を読みました。我われのヒントがこの本の中にあると思いました。だから著者にお目にかかりたくて参りました」

私は「ほかにどなたにお会いするのですか」と尋ねました。彼らは「今回は先生の次に稲盛和夫さんと野中郁次郎さんにお目にかかります」と答えました。

私はサムソンの社内にも日本の家電メーカーと似たような雰囲気が出始めているのかも知れない、と感じました。

いずれにしても、彼らは私に答えを求めて来たわけですから、次のように回答しました。

「経営でいちばん大切なことを忘れてしまうとその組織は滅びます。では、いちばん大切なこととは何か。それは人の命と生活です。人の命と生活を踏みじめるような経営をする会社は滅びます。組織から温もりが消え失せ、人間関係がギスギスすると、会社は滅びます」

ここでみなさんに言いたいのは次です。私は世の中に流布している多くの経営学は間違っていると考えています。経営学とは、本来、いちばん大切にすべきものを大切にすることを教えるものです。しかし、多くの経営学やMBAでは、売上至上、ライバルを打ち負かす、シェア拡大など教えます。これは違います。なぜならば、これらを追い求めると組織の中がギスギスして来るからです。

経営や経営学の使命は、会社に関わる人みんなを幸せにすることです。会社は永遠の幸せを実現するために人が活動する場です。そう主張すると、そんな会社があるのかと言われる。あるのです。それも日本中にあります。人本主義、人第一主義の経営をしている会社です。ではなぜあまり知られていないのか。理由はハッキリしています。そういう会社は成長発展を追い求めません。徒党を組みません。陳情もしません。独立独歩で地道に経営をしています。だから、経済産業省を始め役所はそのような会社が存在することになかなか気づきません。数の多さを頼み、大きな声で主張しないから知られないのです。私たちがすべきことは、こういう会社の存在を知り、紹介し、こういう会社が増えていくお手伝いをする事です。

支援機関では、よく商店街が弱者だと言います。私に言わせれば、なぜ商店街が弱者なのか。いい加減なことを言っただけです。商店街支援施策をいくら講じて、ちっとも良くならないのはなぜか。間違った施策だからです。

## 2つ目の話 心暖まる話

渋谷の三軒茶屋に「アンシェーヌ 藍」というフレンチレストランがあります。竹ノ内睦子さんという女性が設立したレストランです。このレストラン設立の目的は障がい者の就労支援です。私はここはつぶしてはいけない会社だ、この正しい経営を多くの人に知ってもらいたいと思い、新聞・雑誌・著書等で紹介し続けてきました。

レストラン設立の経緯を説明しましょう。竹ノ内さんは子供が独立して時間に余裕ができたので、世の中に恩返ししたいと考えてあるセミナーに参加したそうです。そこで障がい者の話を聞きました。すぐグループホームに行ってみました。一人の少女と会話をしました。「どんな仕事が好き?」少女は「素敵なレストランで働きたい」と答えたそうです。この子は障がいがあるので、うめくような声で、全身を揺さぶりながらの答えでした。「皿洗いでも、掃除でも。1週間に1日でも良いから」と少女が希望を語るのを聞いて竹ノ内さんは簡単なことだと思ったそうです。それで「分かった。おばさんが探してあげる」と約束しました。すぐ行きつけのレストランやネットで調べた先に問い合わせました。しかし、少女を働かせる場所はありませんでした。そこで竹ノ内さんはたった一人の少女のために、友達と一緒に資金を集めて「アンシェーヌ 藍」を立ちあげたのです。



潤沢なお金で作ったわけではありませんから、私のような大きい男が歩くと床はきしみみます(笑い)。30人も入るとギュー詰めになる。そんなレストランです。私は少女が何をしているのか確かめるために店に行きました。フランスパンを入れたカゴを持ってテーブルを回るといふ、この少女のためだけに作った仕事をしていました。この会社は国の宝です。

私の本をお読みにになった安倍首相が竹ノ内さんはじめスタッフ十数人を首相官邸に招いて激励しました。そして「一度食事に行きます」と言いました。この時竹ノ内さんはリップ・サービスでも嬉しいと思ったそうです。しかし、ひと月後、安倍首相は本当にやって来た。しかもお母さんの誕生会という大切な機会を「アンシェーヌ 藍」で開いた。それも世間には黙って行った。政争の具にできなかった。私は、安倍首相のこの行動は嬉しかった。これが心暖まる良い話。

### 日本でいちばん大切にしたい会社大賞

時々、前座の話だけで講演が終わってしまうことがあります。今回はそういう訳にも行かないでしょうから(笑い)、日本でいちばん大切にしたい会社大賞の話をする。

考え方は、お金優先ではなく、人を優先。発展ではなく、継続を優先。何のためにするのか、目的が大事。企業を見ると、これらの点を押さえます。なぜなら、会社は世の為人の為に存在するものであって、人や他社を打ち負かすものではないから。

応募資格。次の5つの項目があり、一つでもひっかかったらアウトです。

- 1 過去5年以上、リストラ等人員整理をしていないこと
- 2 過去5年以上、仕入先や協力企業等に強制的なコストダウンをしていないこと
- 3 過去5年以上、障がい者雇用率は法定雇用率以上であること
- 4 過去5年以上、黒字経営であること(除く一過性)
- 5 過去5年以上、重大な労働災害を起こしていないこと

これを見てハードルが高すぎるという人がいます。しかし、真の弱者の生活から考えたら、五体満足の我われにできないことではありません。5つの項目を守る会社が増えることがこれからの社会づくりの一環です。

1の「過去5年以上、リストラ等人員整理をしていない」とは、会社の都合で希望退職を募るような会社はこの賞の対象とは違うということです。リストラされて幸せという人はいません。効果効率ばかり追求していると、リストラに進みます。喜びも苦しみも分かち合うのが正しい経営です。現実はそのような場合が多い。例えば、リストラをやった後で美術館、博物館を作った会社があります。それをメセナだと言って表彰する団体までありました。リストラは経営学の王道ですか? とんでもない話です。

2の「強制的なコストダウンをしていない」は、下請け企業でも、力がある会社は無理ばかり言われると脱下請けを考えます。力のある企業がいなくなることは発注企業の力を弱めることになります。これは発注企業自らが道を誤ることになるのです。冒頭にお話したサムソンは、どうやら、そこに気づいています。怖い、と思いました。

私は自治体職員は物事に対して、「正しいか否か」「自然か、不自然か」で判断するべきだと思います。例えば制度融資。10年前に従業員が100人の会社の経営者が融資を申し込んだ。5年前に同じ経営者が申込に来た。従業員が50名になっていた。そして今年また申込に来た。経営者は、窓口で担当に向かって「あれは良い制度です」と言う。従業員は10名になっていた。窓口の担当は「気の毒に」といって融資する。それが現状ではありませんか？しかし、90人のリストラされた人はどうなったのですか。どんどん人を切るような経営者に、血税を使ってはダメなのです。

中小企業は、雇用の場を提供している社会的な存在だから公的支援をするんです。社長支援ではありません。皆さんには間違った捉え方をしないようにと願っています。

3は「障がい者雇用率」です。障がい者は皆「働きたい」と言っています。なぜでしょうか。それは人として幸せになりたいからです。仕事を通じて人に感謝されるからです。今年の4月1日に法律改正があって、法定雇用率が2.0%に上がりました。現状は1.7%です。私には6%にしたいという夢があります。なぜ6%なのか。なぜなら、6%は自然の摂理だから。障がい者の数は740万人、人口は1億2,700万人。社会全体の中で障がい者の比率は6%です。

4は「黒字経営」です。日本には440万の会社があります。うち70%が赤字。赤字垂れ流しの会社がいくらでもあるということです。しかし、これとは逆に、不況になったことがない会社だって、いくらでもあります。

業績とは何の証明でしょうか。これまで約7千社の企業を訪問して勉強させていただきました。昭和22年設立以来ずっと増収増益という会社があります。あるいは過去40年にわたりずっと経常利益率20%を続けているという会社があります。業績は、人を大切に正しい経営をやったかどうかのバロメータではないでしょうか。

### 広がる日本でいちばん大切にしたい会社活動

四国や九州でも、その地域でいちばん大切にしたい会社を表彰する動きが始まっています。

会社で大事なものは社員です。なぜならお客様を喜ばせるのは社員だから。行き過ぎた成果主義、私は大嫌い。勝ち負けが生じて社内がギスギスしてきます。会社で問題があっても、上司に対して部下が全身全霊で争うようなことはしません。それは上司が言われる前に気づくべき問題です。従業員満足ESなくして顧客満足CSなし。

会社で大事なものは、その会社の理想に合う人を確保すること。方向性が違う人を採用していくら教育してもムダです。利他の心が強い人が辞めていく会社は問題会社。危険です。経営者の仕事は社員のモチベーションをあげること。よい職場環境を作ること。そうすれば社員は顧客満足に向かって頑張る。経営者は、問題があればその本質的な原因を見つけて除去する。そうしない限り、現状の上辺を対処してもダメ。

これからの経営は、高付加価値経営を目指すべきです。なぜなら、夢のある苦しみには人は耐えられます。でも夢のない苦しみには耐えられませんから。社長がESに心を砕けば、社員はCSIに一生懸命に取り組みます。以上。



8月2日(金) 午前

【講演】「夢と志の経営:社員の成長が企業の成長」(株)日本レーザー 近藤宣之代表取締役



#### ■会社概要

社名 株式会社日本レーザー(英社名 Japan Laser Corporation)

代表 代表取締役 近藤宣之(こんどう・のりゆき)

本社 〒169-0051東京都新宿区西早稲田2-14-1 電話 03-5285-0861

設立 1968(昭和43)年4月16日 / 資本金 3千万 / 従業員数 56名

事業内容 レーザー専門商社。レーザー機器、最先端理化学用レーザー、汎用レーザー装置の輸出入。

受賞歴 第1回『日本でいちばん大切にしたい会社大賞』中小企業庁長官賞受賞(2011), 平成23年度『新宿区優良企業表彰経営大賞』新宿区長賞受賞(2012), 第10回東京商工会議所『勇気ある経営』大賞受賞(2012), 経済産業省『ダイバーシティ経営企業選』(2013), 経済産業省『おもてなし経営企業選』(2013)他。

#### 雇用を守るのは経営の役割

私は日本電子に入社して、28~39歳の11年は労働組合の委員長を務めました。次にアメリカ駐在で子会社の整理を10年。それから日本に戻り本社役員を経験した後、50歳で日本レーザーの社長になりました。そのうちの多くの時間が企業再建でした。

私は組合が雇用を守るという信念を持っていました。しかし、会社の業績が本当に悪くなってしまったら、雇用は守れません。いくら労組が強くても、雇用不安は避けられない。経営次第です。自分で大リストラを実行し、これはもう二度と絶対にやらないと誓いました。この経験が私の経営の原点になっています。

#### ダメになる会社

負けに不思議なし。再建した経験で言うと、ダメになる会社には次のような共通点があります。

- ・外部環境の変化に会社が対応できない。
- ・危機感が会社内で共有されていない。
- ・打つべき手を打たない。先延ばしにする。
- ・コミュニケーションが悪い。
- ・業績不振の原因を外部のせいにする。

経営が改善するには、売上高のアップ=受注のアップしかありません。そのためには顧客と接する社員のモチベーションが高い状態を創り出す必要があります。経営者がすることは社員がやる気を出せる環境を整えること。そのためには不振の原因を自分で引き受ける覚悟と、会社を何としても黒字にするんだという執念が必要です。

では具体的にどんな手を打てば良いのか。私は次のような要件が必要と考えています。

- ・ルールの徹底、透明性のある運用。
- ・社員の能力に応じた成果主義。
- ・背水の陣でやる気を引き出す。
- ・新しい商材の導入。
- ・幸運と好循環創り。

日本レーザーで最初に取り組んだのは損益計算書P/Lの改善です。売上を上げ、赤字を消し、利益が出るようにする。これに2年かかりました。次が貸借対照表B/Sの改善です。借入金を返し、自己資本比率を上げる。これにやはり2年かかりました。

#### 企業が存続できる条件

企業が継続するためには、まず顧客がいることが大事です。顧客の創造ですね。顧客満足CSが必要です。顧客満足をもたらすのは社員です。次に顧客や取引先に、わが社のサポーターになってもらう。こうしたことを継続するには社内に人財が必要です。ですから人財の確保と育成。

では社長の仕事は何かというと、社員が頑張れば利益が上がるビジネスモデル作り、社員のモチベーションが上がる組織風土作り、会社に合った人財の確保と育成。これに尽きます。



#### P/L改善, B/S改善 それぞれ2年で結果を出す

一つの商材がずっと売れ続けるということはありません。どんな商材にも市場への導入期があり、成長期があり、競合品や新製品の登場によって衰退期が来る。そういう製品ライフサイクルがあります。社長がやらないといけないことは、自社の商材の動向を見ながら、新しい商材を探すこと、新たな商材を必要とするこれまでとは違う顧客の開発、その顧客にマッチした販売方法などの検討です。ダメ会社は、この取り組みを怠っています。まず自社商材の売行きに鈍感なのです。だから売れなくなった商材を抱えてしまう。その結果、貸借対照表の流動資産(棚卸資産)が膨らんでしまう。日本レーザーも同じ状況でした。だから、2年でP/Lを改善し(累積赤字の一掃と黒字化)、次の2年でB/Sを改善したのです。2年で結果を出すのがポイントです。

#### 社員のモチベーションアップは社長のミッション

どうすれば社員のモチベーションはアップするのか。会社は社員にとって自己実現の場です。社員が働くことで得られる喜びを社長が提供することです。具体的には次です。

- ・社長は、常に黒字を出すこと。赤字を出すのは犯罪である、と考える。社長が赤字に鈍感な会社はダメです。
- ・社員が自主的に仕事ができる仕組みを作ること。ただし丸投げはダメ。
- ・社員の能力に応じた待遇や年収を提供する仕組みを作ること。
- ・社内で連帯感や一体感が持てる施策をたくさん実行すること。
- ・社長や上司が会社の中で明るい笑顔を社員に向けること。

これらを実行するには、コミュニケーションの良さが大事になります。うちの人数ですとワンフロアが可能ですので、社長室もなくみんなが同じフロアで仕事をしています。

#### コミュニケーションを徹底的に強化するには

特にかんで何かをやるということではなく、ちょっとした機会のさりげない会話が実はとても効果的です。そのほか、うちでは社員から社長あてにメールで毎週末に「今週の気づき」を出してもらっています。年間で5千通くらいになります。内容は、業務報告・提案・要望・気づきなど様ざま。社長は土曜日と日曜日で返信を書きます。担当役員のレスポンスは役員評価にしています。

この活動はわが社の従業員満足ESで、大きな役割を担っています。会社によっては社長・役員満足を社員に求める場所があります。これは大きな間違い。社長・役員が社員を大事にするんです。すると、社員の行動は顧客満足に向かいます。大事にするとと言っても甘いばかりではありません。トラブルが発生した場合はルールに則って処理します。何が起こったか、どう処理したか、社内の全員が知っています。透明性、フェアであることが大事です。和気あいあいとした中にも緊張感がある組織文化が必要です。

#### 社員が守る基本

社員が守るべき基本は次の3点です。  
時間、約束、整理・整頓。これは変化の時代の行動規範です。不易流行と言いますね。  
ダイバーシティと言われる時代の会社で、多様な価値観を持つ社員が共有する理念です。笑顔、感謝、成長、利他、勤勉。  
会社の中で感謝できるシステムを作ること。大事なことだと思います。  
坂本先生が提唱しておられる日本でいちばん大切にしたい会社の理念は、進化した日本型経営です。以上。